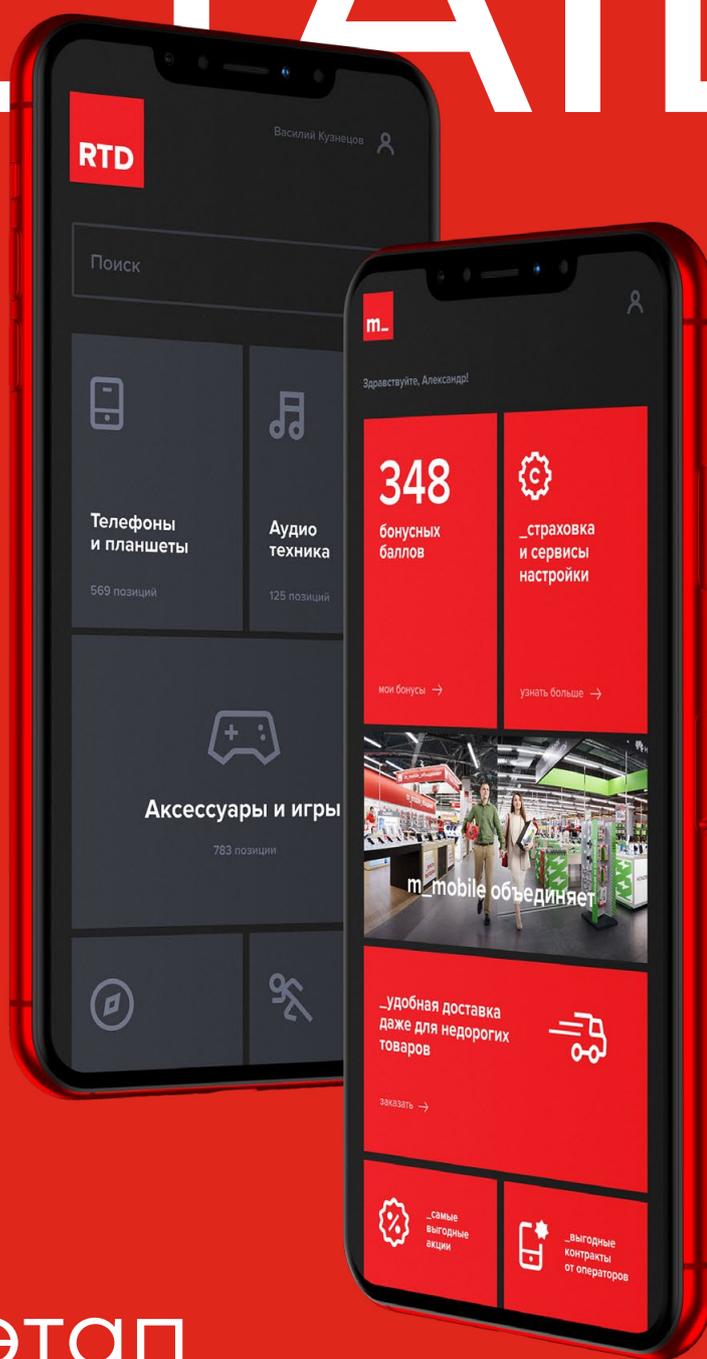


# ONE RETAIL



Новый этап  
эволюции

# Утверждено

Советом директоров ПАО «М.видео»

Протокол № 182/2020

от 17 мая 2020 года

Подпись

---

**Информация о ФИО не раскрывается\***

*Председатель Совета директоров ПАО «М.видео»*

*\*Здесь и далее по тексту настоящего Годового отчета информация не раскрывается на основании пункта 6 статьи 30.1. Федерального закона от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг", статьи 92.2. Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах", пункта 1.2. статьи 8 Федерального закона от 27.07.2010 N 224-ФЗ "О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"*

**В настоящем Годовом отчёте используются следующие термины:**

- Группа «М.Видео-Эльдорадо», Группа, Компания – публичное акционерное общество «М.видео» (далее также – ПАО «М.видео», Общество), а также все общества, прямо или косвенно подконтрольные Группе по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов.
- Торговая сеть «М.Видео» – сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») (прежнее наименование до 31 октября 2018 года – общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент») под брендом «М.видео».
- Торговая сеть «Эльдорадо» – сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») (прежнее наименование до 31 октября 2018 года – общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент») под брендом «Эльдорадо».

Отчёт подготовлен с использованием Стандартов по отчётности в области устойчивого развития GRI Standards.

# СОДЕРЖАНИЕ

4	Заявления относительно событий после отчётной даты		
<b>6</b>	<b>О ГРУППЕ</b>	<b>156</b>	<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>
8	Безоговорочное лидерство, эффективность и применение критериев ESG	158	Заявление Совета директоров Общества
10	Ключевые результаты	160	Система корпоративного управления
12	Ключевые показатели	166	Общее собрание акционеров
15	Основные события и достижения	169	Совет директоров
16	Портрет Группы	200	Корпоративный секретарь Общества
18	ONE RETAIL	202	Правление
22	Лидерство, основанное на ценностях	214	Единоличные исполнительные органы
24	История Группы «М.Видео-Эльдорадо»	218	Контроль и аудит
26	Портфель брендов	231	Принципы определения и размер вознаграждения
30	Розничная сеть	234	Капитал, акции, дивиденды
<b>32</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ</b>	<b>242</b>	<b>УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ</b>
34	Обращение Председателя Совета директоров ПАО «М.видео»	244	Подход к устойчивому развитию
37	Интервью с Президентом Группы Александром Тынкованом	250	Управление персоналом
43	Интервью с Главным исполнительным директором Группы Энрике Фернандесом	271	Охрана окружающей среды
48	Руководство Группы «М.Видео-Эльдорадо»	274	Благотворительность и спонсорство
58	Обзор рынка		
70	Стратегия и бизнес-модель	<b>278</b>	<b>ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ</b>
82	Управление рисками	280	Консолидированная финансовая отчётность
<b>100</b>	<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ ОТЧЁТ</b>	<b>368</b>	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>
104	Операционные и финансовые показатели	370	Отчёт о совершенных крупных сделках и сделках, в отношении которых имелась заинтересованность
114	Инновации и информационные технологии	378	Отчёт о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций кодекса корпоративного управления
124	Клиентский опыт	398	Вопросы, рассмотренные Советом Директоров Общества в 2019 году
144	Коммерческие закупки	402	Отчёт комитета по аудиту
149	Логистика	405	Отчёт комитета по вознаграждениям
		407	Соответствие отчёта стандартам GRI

# ЗАЯВЛЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО СОБЫТИЙ ПОСЛЕ ОТЧЁТНОЙ ДАТЫ

НАСТОЯЩИЙ ГОДОВОЙ ОТЧЁТ ПАО «М.ВИДЕО» ПОДГОТОВЛЕН ОБЩЕСТВОМ В НАЧАЛЕ 2020 ГОДА ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА. ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИИ, ПРИВЕДЁННОЙ В НАСТОЯЩЕМ ОТЧЁТЕ ИЛИ КОММУНИЦИРУЕМОЙ ИНЫМИ СПОСОБАМИ, СОДЕРЖИТ ЗАЯВЛЕНИЯ ПРОГНОЗНОГО ХАРАКТЕРА, ЧТО СВЯЗАНО С РИСКАМИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЯМИ И ЗАВИСИТ ОТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРОИЗОЙТИ ИЛИ НЕ ПРОИЗОЙТИ В БУДУЩЕМ.

С начала 2020 года вспышка коронавируса COVID-19 распространилась по всему миру, заставив правительства большинства стран, включая Россию, пойти на целый ряд ограничительных мер, направленных на сдерживание его распространения, что значительно повлияло на логистику поставок и мировую экономику в целом. Последствия вспышки COVID-19 и ограничительных мер, а также связанной с этим волатильности на мировых рынках, могут существенно повлиять на цепочки поставок товаров, реализуемых Компанией, экономическую ситуацию в стране и на рынок розничной торговли, а, следовательно, и на бизнес Группы, её операционные и финансовые показатели.

На дату публикации настоящего отчёта Компания не может точно оценить количественное влияние данных событий на своё финансовое положение в 2020 году и дальнейшее развитие бизнеса.

Вместе с тем, в связи с угрозой распространения коронавирусной инфекции Группа реализовала в первом квартале 2020 года целый комплекс мероприятий на всех офисных, логистических и розничных объектах, направленных на обеспечение здоровья и безопасности сотрудников, покупателей и деловых партнёров.

Кроме того, ситуация, вызванная пандемией, сыграла важную роль для Группы, ускорив её трансформацию в онлайн-бизнес. Если ранее реализацию концепции ONE RETAIL, полностью объединяющей онлайн-платформы с магазинами, планировалось завершить в течение трех лет, эпидемия COVID-19 сократила этот срок до 3 недель.

Сегодня Группа - лидирующий игрок в сфере продаж бытовой техники и электроники. Группа активно реализует полномасштабную цифровизацию бизнеса и обладает

достаточной финансовой устойчивостью на период 2020 года и далее. В частности, Компания оценивает, что:

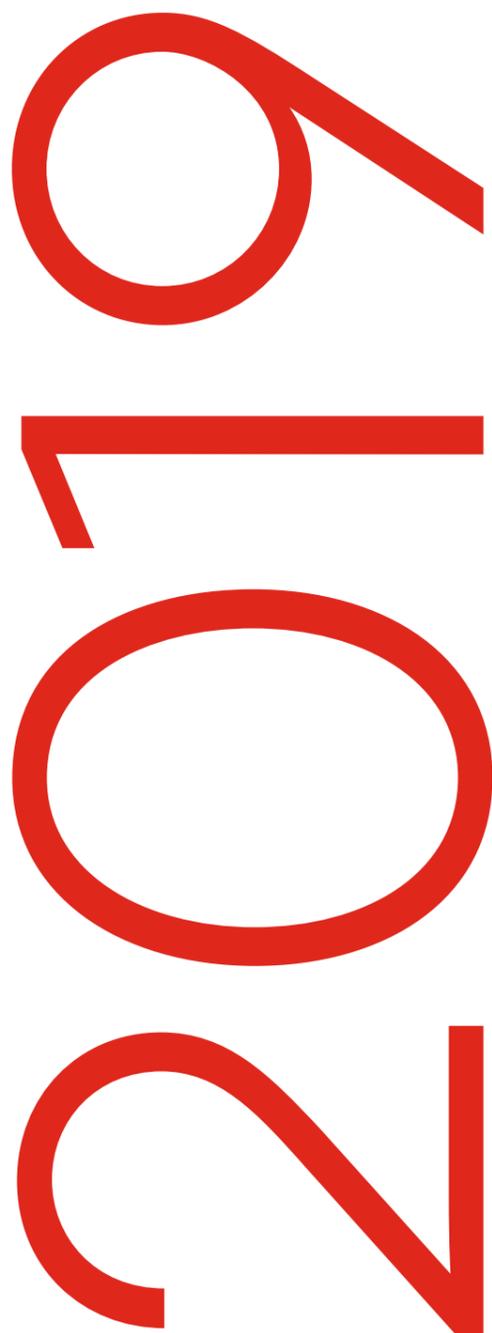
- Группа «М.Видео-Эльдорадо» имеет значительные ресурсы и компетенции в сфере e-commerce, в том числе для реализации дальнейших планов роста в этом сегменте, что в условиях критической эпидемиологической обстановки и действия законодательных норм по ограничению передвижений людей позволяет перенаправить дополнительные ресурсы для обеспечения бесперебойной работы онлайн-сегмента и перестроить бизнес-процессы магазинов для осуществления дистанционной торговли и торговли в формате самовывоза и продолжать торговлю социально важными товарами, к которым в современном мире относится и бытовая техника и электроника.
- Группа имеет устойчивое финансовое положение с комфортным графиком погашения имеющейся задолженности.
- Компания эффективно управляет оборотным капиталом и издержками.
- Реализуя все закупки и расчёты в рублях, Компания более устойчива к волатильности на валютных рынках.
- В первом квартале 2020 года Обществом отмечен повышенный покупательский спрос на бытовую технику и электронику, отчасти вызванный ослаблением российской национальной валюты. Тем не менее, сформированный на начало 2020 года товарный запас позволяет компании как удовлетворить спрос на продукцию, так и минимизировать влияние курса на розничные цены, избежать ценового шока для потребителей.



О Группе



# БЕЗОГОВОРОЧНОЕ ЛИДЕРСТВО, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ESG



# КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

БЕЗОГОВОРОЧНОЕ ЛИДЕРСТВО, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ESG

## ТОП<sup>-10</sup>

По выручке Группа находится среди 10-ти крупнейших публичных ритейлеров бытовой техники и электроники в мире.<sup>1</sup>

## +45%

РОСТ СКОРРЕКТИРОВАННОЙ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ<sup>2</sup>

## 144 млрд ₽

ОБЩИЕ ОНЛАЙН-ПРОДАЖИ ГРУППЫ

## RTD

ПЛАТФОРМА ЗАПУЩЕНА ВО ВСЕХ МАГАЗИНАХ М.ВИДЕО

## 1000

МАГАЗИН ОТКРЫТ В 2019 ГОДУ

<sup>1</sup> Список компаний-аналогов составлен Группой по показателям выручки без НДС за 2019 год по версии Thomson Reuters и на основе данных компаний. См. список на с. 17

<sup>2</sup> Чистая прибыль, скорректированная на убыток в ассоциированных и совместных предприятиях.



## 1<sup>-я</sup>

ПО РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПО ЕБИТДА

Среди топ-10 крупнейших публичных ритейлеров потребительской электроники<sup>1</sup>

## 7,3%

ЛУЧШАЯ В ОТРАСЛИ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ЕБИТДА

## >70%

ПОКУПАТЕЛЕЙ ГРУППЫ ИСПОЛЬЗУЮТ ИНТЕРНЕТ, СОВЕРШАЯ ПОКУПКУ

Группа сегодня является онлайн-бизнесом с развитой розничной сетью, обеспечивающей эффективный контакт с растущим числом покупателей

## QR

ГРУППА ПЕРВОЙ НА РЫНКЕ

внедрила оплату через систему быстрых платежей

## 28,5 тыс.

СОТРУДНИКОВ

среднесписочная численность Группы «М.Видео-Эльдорадо» в 2019 году

## 34%

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

один из самых низких показателей в отрасли

## 300 тонн

ОБЪЁМ ВЫВОЗА И ПЕРЕРАБОТКИ

бытовой техники, которую нам сдали клиенты

## 6 млрд ₽

ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

в 2019 году

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД

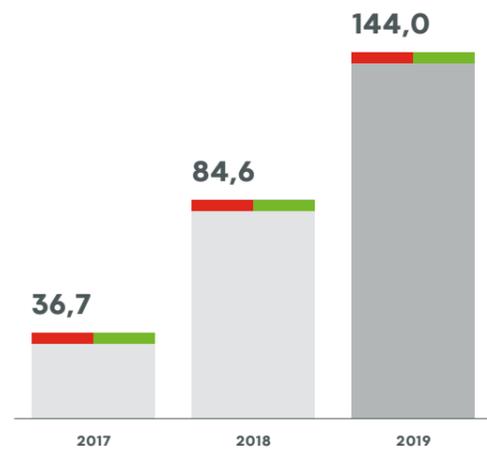
## Операционные результаты<sup>1</sup>

Группа последовательно опережает рынок по темпам роста выручки, постоянно увеличивая свою рыночную долю.

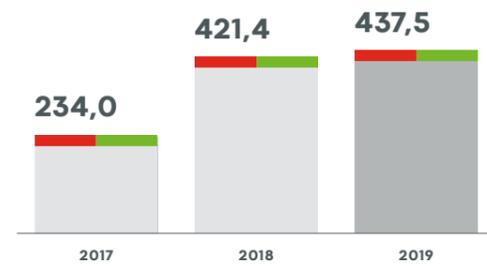
Группа является крупнейшим ритейлером бытовой техники и электроники в России.

**+70,2%**  
РОСТ ОБЩИХ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ ГРУППЫ

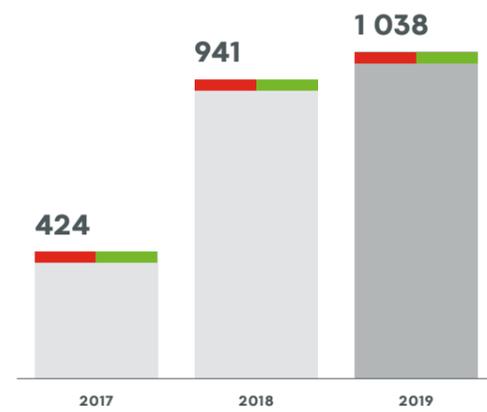
Общие онлайн-продажи, млрд Р



Чистые продажи, млрд Р



Общее количество магазинов



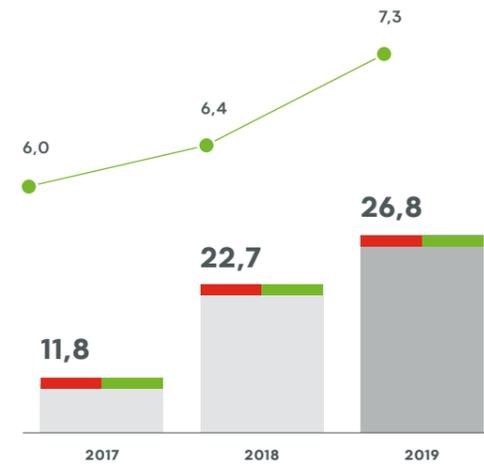
## Финансовые результаты<sup>2</sup>

Группа «М.Видео-Эльдорадо» демонстрирует устойчивый рост по всем ключевым финансовым показателям.

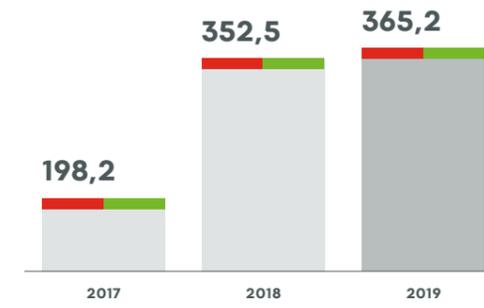
Показатель рентабельности по EBITDA продемонстрировал рекордное за последние несколько лет значение и составил 7,3%.

**11,2** млрд Р  
**+45%**  
СКОРР. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

EBITDA, млрд Р  
Динамика рентабельности по EBITDA, %



Выручка, млрд Р



Скорректированная чистая прибыль, млрд Р  
Динамика рентабельности по скорректированной чистой прибыли, %



<sup>1</sup> Показатели продаж включают НДС.  
<sup>2</sup> В целях сопоставимости данных для анализа и сравнения финансовые результаты по Группе включают:  
→ финансовые результаты «Эльдорадо» не с момента приобретения в апреле 2018-го, а с начала 2018 года, то есть за полный 2018 год (про-форма). Данные за 2018 год основаны на данных управленческой отчетности Группы и подготовлены в соответствии с действовавшими до 2019 года Международными стандартами финансовой отчетности «МСБУ 17» ("IAS 17").  
→ В 2018 году были произведены разовые неденежные списания активов и начисление дополнительной амортизации при переоценке активов «Эльдорадо».  
→ Чистая прибыль, скорректированная на убыток в ассоциированных и совместных предприятиях.

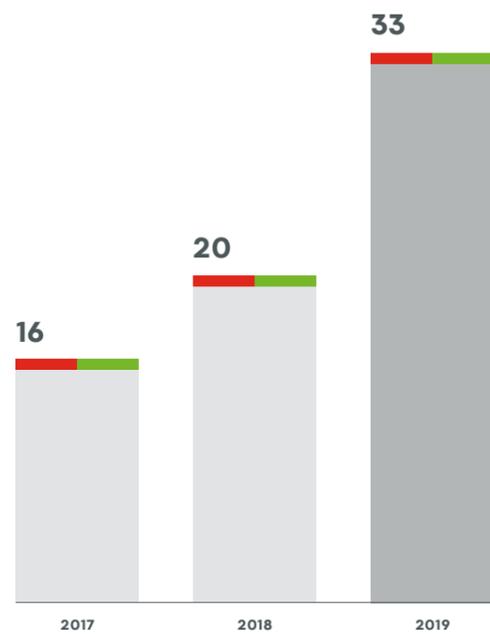
# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2019 ГОД

## Результаты онлайн-продаж

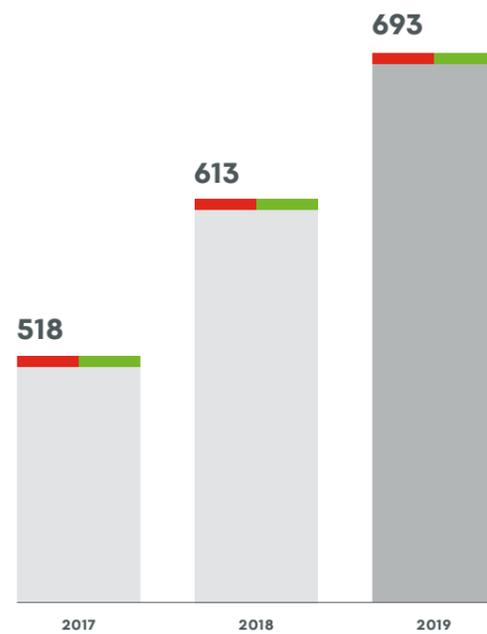
Группа «М.Видео-Эльдорадо» трансформировалась в онлайн-бизнес и занимает лидирующее положение на рынке.

Доля Группы в онлайн-рынке потребительской электроники и бытовой техники – 31%, что уже сейчас выше, чем аналогичный показатель Группы в общем рынке потребительской электроники и бытовой техники.

Доля общих онлайн-продаж в продажах Группы, %



Совокупный трафик на сайтах Группы, млн посетителей



# ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ 2019 ГОДА

## 56

МАГАЗИНОВ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО»

ОТКРЫТЫ В ПРЕМИАЛЬНЫХ ЛОКАЦИЯХ

### ФЕВРАЛЬ – МАРТ 2019 ГОДА

Группа успешно завершила юридическую и ИТ-интеграцию ООО «ЭЛЬДОРАДО», создав прочную основу для дальнейшего развития бизнес-процессов и повышения эффективности бизнеса.

## >10 ТЫС.

ПРОДАВЦОВ МОГУТ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ КЛИЕНТА В МАГАЗИНЕ С ПОМОЩЬЮ RTD ПРИЛОЖЕНИЯ

Группа начинает новый этап развития в рамках обновлённой концепции ONE RETAIL, ключевыми целями которой являются лидерство на российском рынке и поддержание устойчиво высоких значений рентабельности по EBITDA.

## 6 млрд Р

ОБЩАЯ СУММА ВЫПЛАЧЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ

К февралю 2019 года на платформах iOS и Android было одновременно запущено новейшее мобильное приложение «М.Видео», которое было скачано более миллиона раз и имеет один из самых высоких рейтингов в своей категории.

Мы дополнительно провели ребрендинг десяти бывших магазинов MediaMarkt и тем самым завершили процесс интеграции приобретённой сети. В результате ребрендинга были открыты 56 магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо» в премиальных локациях.

### ИЮНЬ 2019 ГОДА

Завершён рестарт бизнес-модели «Эльдорадо», в том числе переход к омниканальной модели, усиление акцента

на цифровых товарах, обновление бренда и запуск нового формата – «Эльдорадо 600».

### АВГУСТ 2019 ГОДА

Мы развернули инновационное решение RTD (мобильное приложение для продавцов) на все магазины «М.Видео». С августа 2019 года более 10 тыс. продавцов «М.Видео» могут зарегистрировать клиента в магазине с помощью этого приложения и сделать уникальные персональные предложения, что положительно влияет на продажи. На сегодняшний день «М.Видео» может сравнивать и анализировать поведение клиента и онлайн, и в магазине. Таким образом мы получаем уникальные данные для создания удобной среды и возможность делать индивидуальные предложения для каждого клиента.

### ДЕКАБРЬ 2019 ГОДА

Внеочередное Общее собрание акционеров, проведённое 3 декабря 2019 года, проголосовало за выплату дивидендов за девять месяцев 2019 года в размере 33,37 руб. на одну обыкновенную акцию ПАО «М.видео». Общая сумма выплаченных дивидендов составила 6 млрд руб. по результатам успешно завершённой интеграции «Эльдорадо».

# ПОРТРЕТ ГРУППЫ

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» — ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКОЙ И ЭЛЕКТРОНИКОЙ. ОБЪЕДИНЯЯ ДВА ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ РОЗНИЧНЫХ БРЕНДА — «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО», — МЫ УПРАВЛЯЕМ КРУПНЕЙШЕЙ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМОЙ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ И БОЛЕЕ ЧЕМ 1 ТЫС. МАГАЗИНОВ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ. МЫ ТАКЖЕ РАЗВИВАЕМ СЕТЬ МАГАЗИНОВ ЦИФРОВЫХ ТОВАРОВ ПОД БРЕНДОМ M\_MOBILE.

В новой реальности онлайн-ритейла мы стремимся быть безусловным лидером в инновациях и цифровой трансформации бизнеса. Мы формируем новый покупательский опыт, основанный на мобильном интернете, и предоставляем нашим клиентам удобные форматы и инструменты

для совершения покупок, создавая единое сервисное пространство в торговых залах и онлайн-магазинах. Две трети своих покупателей Компания привлекает через интернет и является онлайн-бизнесом, а развитая розница обеспечивает эффективный контакт с растущим количеством покупателей.

## Один из крупнейших онлайн-ритейлеров России

По итогам 2019 года Группа стала одним из ведущих e-commerce-игроков на российском рынке в целом и крупнейшим публичным онлайн-ритейлером России.

Крупнейшие онлайн-ритейлеры потребительской электроники по объёму продаж в 2019 году<sup>1</sup>, %

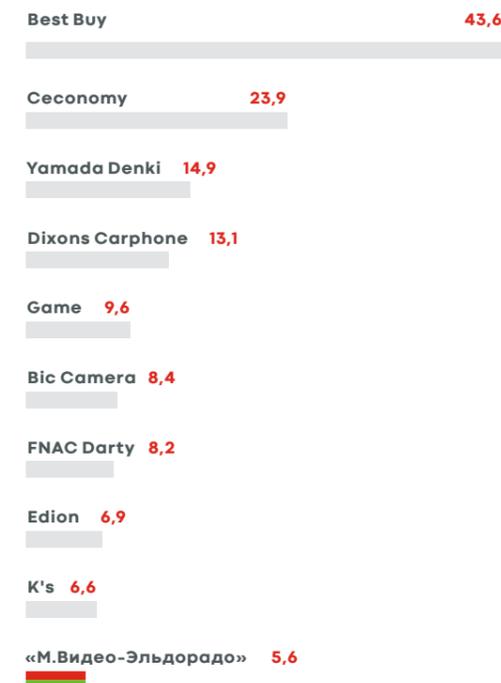


## Топ-10 розничных продавцов потребительской электроники в мире

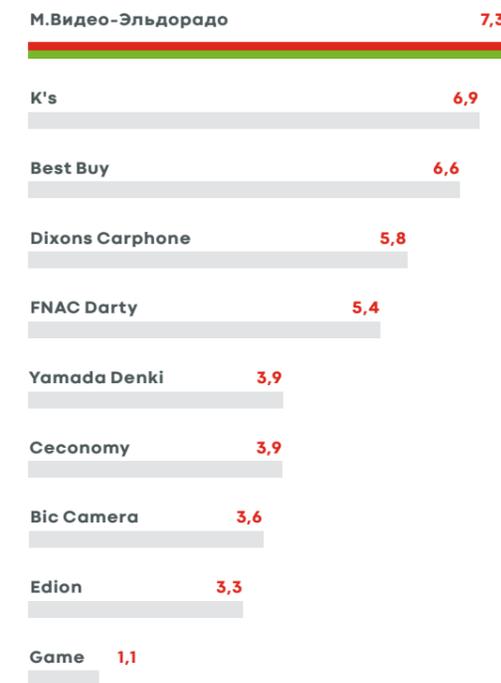
Благодаря сделкам M&A и органическому развитию Группа обеспечила значительный рост выручки и в 2019 году вошла в десятку крупнейших публичных ритейлеров в своём сегменте в мире с выручкой 5 642 млрд

долл. США. Более того, Группе «М.Видео-Эльдорадо» удалось занять первое место по показателям рентабельности по EBITDA среди крупнейших мировых компаний-аналогов.

Крупнейшие в мире публичные ритейлеры потребительской электроники по выручке в 2019 году<sup>2</sup>, млрд долл. США



Рентабельность по EBITDA крупнейших в мире публичных ритейлеров потребительской электроники в 2019 году<sup>3</sup>, %



<sup>1</sup> Источник: GfK и данные компании за 2019 год.  
<sup>2</sup> Список компаний-аналогов составлен Группой по показателям выручки без НДС за 2019 год по данным Thomson Reuters и на основе данных сайтов компаний.

<sup>3</sup> Рентабельность по EBITDA компании Game основана на консенсус-оценках аналитиков по данным Thomson Reuters.

# ONE RETAIL

Принцип «инь и ян» в точках взаимодействия с клиентом

## → ЕДИНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Каналы больше не дискретизируются: потребительский опыт становится бесшовным

## → ЕДИНАЯ АУДИТОРИЯ

Покупатели больше не делятся на онлайн и офлайн

## → ПОЛНАЯ ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ

внешних и внутренних процессов для персонализации на основе больших данных



## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ ДО 2022 ГОДА



2018

### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИЙ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ДВУХ БРЕНДОВ



2019

### РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО EBITDA

КОНКУРЕНТНЫЙ УРОВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПО EBITDA



2022

### ДОЛЯ РЫНКА >30%

ДОЛЯ РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ > 30 %

КОНЦЕПЦИЯ ONE RETAIL – СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НАШЕГО БИЗНЕСА, ЗАКЛЮЧАЮЩИЙСЯ В СОЗДАНИИ ЕДИНОГО ОПЫТА ПРИОБРЕТЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ ВО ВСЕХ ТОЧКАХ КОНТАКТА ГРУППЫ И КЛИЕНТА – НА ИНТЕРНЕТ-САЙТЕ, В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ И В СЕТИ МАГАЗИНОВ – С МАКСИМАЛЬНО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫМ СЕРВИСОМ.

Сегодня границы между традиционным ритейлом и онлайн-продажами исчезают. Более 70% наших покупателей используют интернет, совершая покупку, – для поиска и сравнения товаров, выбора, заказа и оплаты<sup>1</sup>. Клиенты интернет-магазинов, в свою очередь, становятся более мобильными, делая покупки с помощью устройств в режиме 24/7 дома, в офисах, в транспорте или непосредственно у полки с товарами в магазине.

В рамках концепции ONE RETAIL Компания рассматривает магазины как органичное продолжение сайта и мобильного приложения, объединённых одной платформой. Мобильные технологии дают возможность авторизовать клиентов не только онлайн, но и в магазинах, что позволяет нам лучше понимать покупателей, делать индивидуальные предложения, точнее планировать бизнес-процессы. Это увеличивает узнаваемость бренда, повышает лояльность и в конечном итоге обеспечивает рост продаж и эффективности.

**>70%**  
ПОКУПАТЕЛЕЙ ИСПОЛЬЗУЮТ ИНТЕРНЕТ, СОВЕРШАЯ ПОКУПКУ

**24/7**  
ПОКУПАТЕЛИ ДЕЛАЮТ ПОКУПКИ С ПОМОЩЬЮ УСТРОЙСТВ ДОМА, В ОФИСАХ, В ТРАНСПОРТЕ ИЛИ НЕПОСРЕДСТВЕННО У ПОЛКИ С ТОВАРАМИ В МАГАЗИНЕ

Реализация концепции ONE RETAIL призвана укрепить лидерство Группы в новой реальности, где во главе угла стоит онлайн-торговля. Группа определяет три ключевых элемента концепции ONE RETAIL:

- Единое пространство – создание объединённой розничной среды, предоставляющей полноформатное обслуживание вне зависимости от канала продаж или средств коммуникации;
- Единая аудитория – работа с клиентами как с единой аудиторией вне зависимости от канала продаж на всём цикле взаимодействия – от начальной коммуникации до послепродажного обслуживания;
- Цифровизация бизнеса – цифровая трансформация фронт- и бэк-офисов, направленная на рост выручки и оптимизацию внутренних процессов с целью сокращения операционных расходов.

В период до конца 2022 года Группа намерена реализовать следующие стратегические задачи:

- Достичь доли рынка более 30%;
- Сохранить конкурентный показатель рентабельности по EBITDA;
- Обеспечивать лучший покупательский опыт в сфере потребительской электроники и цифровой техники за счёт реализации концепции ONE RETAIL.

<sup>1</sup> По данным маркетингового исследования «Стадии принятия решений при покупке товаров БТиЭ. Покупательский опыт», проведённого компанией «Инсайт Риск энд Консалтинг» (ООО «Ай Эр Си») в 2019 году в городах с населением свыше 500 тыс. жителей по ключевым категориям БТиЭ (товары для кухни, товары для дома и ТВ, Digital).

# ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ЦЕННОСТЯХ

**Наша миссия**  
**#ВКЛЮЧАЙБУДУЩЕЕ**

Наполняя мир технологиями,  
мы дарим людям время  
и вдохновение. Мы создаём  
будущее, которым будем  
гордиться.

**Наши ценности**



## Ответственность за будущее

Мы взвешиваем свои решения и планируем действия, понимая всю ответственность перед Компанией, индустрией и обществом.



## Партнёрство в команде

Мы твёрдо убеждены, что доверие, взаимная поддержка и уважение к каждому необходимы для достижения совместного успеха.



## Неравнодушие во всём

Мы верим, что в наших силах изменить мир к лучшему.



## Смелость в инновациях

Мы настойчиво ищем и внедряем новейшие технологии, развивая рынок и подтверждая своё лидерство.



## Открытость к переменам

Мы видим в изменениях возможность совершенствоваться и полностью реализовывать свой потенциал.

# ИСТОРИЯ ГРУППЫ «М.ВИДЕО- ЭЛЬДОРАДО»

ЗА БОЛЕЕ ЧЕМ 25 ЛЕТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЯ ПРОШЛА ПУТЬ ОТ НЕБОЛЬШОГО МАГАЗИНА В МОСКВЕ ДО КРУПНЕЙШЕГО ИГРОКА В СВОЁМ СЕКТОРЕ, ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО ДВА ЛИДИРУЮЩИХ БРЕНДА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКОЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКОЙ В РОССИИ.

## 1993-2000

### СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

МАЙ 1993

В Москве открыт первый магазин Компании площадью 50 кв. м. Компания была основана Александром Тынкованом (в настоящее время занимает должность Президента Группы «М.Видео-Эльдорадо»), Павлом Бреевым (в настоящее время — член Совета директоров и член Правления Группы «М.Видео-Эльдорадо») и Михаилом Тынкованом.

2000

Компания запустила интернет-магазин [mvideo.ru](http://mvideo.ru), став одним из пионеров онлайн-торговли потребительской электроникой в России.

## 2002-2009

### РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ И СОЗДАНИЕ ПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ — ЛИДЕРА РЫНКА

2001

Первый магазин «М.Видео» за пределами Москвы был открыт в Нижнем Новгороде. В течение года Компания расширила присутствие на юге России, открыв магазины в Самаре и Ростове-на-Дону.

НОЯБРЬ 2007

«М.Видео» стала первым (и пока единственным) продавцом потребительской электроники в России, осуществившим публичное размещение акций (Initial Public Offering (IPO)). В рамках сделки российские и международные инвесторы приобрели 29,2% акций Компании.

2009

«М.Видео» стала единственным розничным продавцом бытовой техники и потребительской электроники национального масштаба, показавшим позитивную динамику продаж.

## 2010-2016

### ВНЕДРЕНИЕ ОМНИКАНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

2010-2011

«М.Видео» стала крупнейшим розничным продавцом бытовой техники и потребительской электроники в России по объёму выручки.

## 2017-2018

### СОЗДАНИЕ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» И ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ONE RETAIL

2011-2016

«М.Видео» одной из первых перешла на омниканальную модель, предложив покупателям единый ассортимент, сервис и цены онлайн и в торговых залах. Сеть Компании насчитывает 300 магазинов. «М.Видео» усиливает лидерские позиции на рынке бытовой техники и потребительской электроники.

АПРЕЛЬ 2017

Группа «САФМАР» приобрела 57,7% акций ПАО «М.видео» у Александра Тынкована и его партнёров, став крупнейшим акционером Компании. Господин Тынкован продолжил работать в Группе в должности Президента, Председателя Правления и члена Совета директоров.

АПРЕЛЬ 2018

Закрыта сделка по покупке 100-процентной доли участия в ООО «ЭЛЬДОРАДО» за 45,5 млрд руб. (без учёта стоимости чистого долга). Начато формирование объединённого бизнеса «М.Видео-Эльдорадо» на основе двух ведущих брендов в сфере розничной торговли бытовой техникой и электроникой.

АВГУСТ 2018

Группа продолжила консолидацию рынка, закрыв сделку по приобретению российского бизнеса MediaMarktSaturn и получив 42 магазина в 22 городах России. В свою очередь MediaMarktSaturn приобрела 15% акций ПАО «М.видео» у Группы «САФМАР».

# ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ

ГРУППА ОБЪЕДИНЯЕТ ДВА ВЕДУЩИХ РОЗНИЧНЫХ БРЕНДА НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОНИКИ — «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО», КОТОРЫЕ, ИМЕЯ РАЗНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, ОБЕСПЕЧИВАЮТ ДОСТУП К МАКСИМАЛЬНО ШИРОКОЙ АУДИТОРИИ И ПОЛНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРИНЦИПА ЭКОНОМИИ НА МАСШТАБЕ.

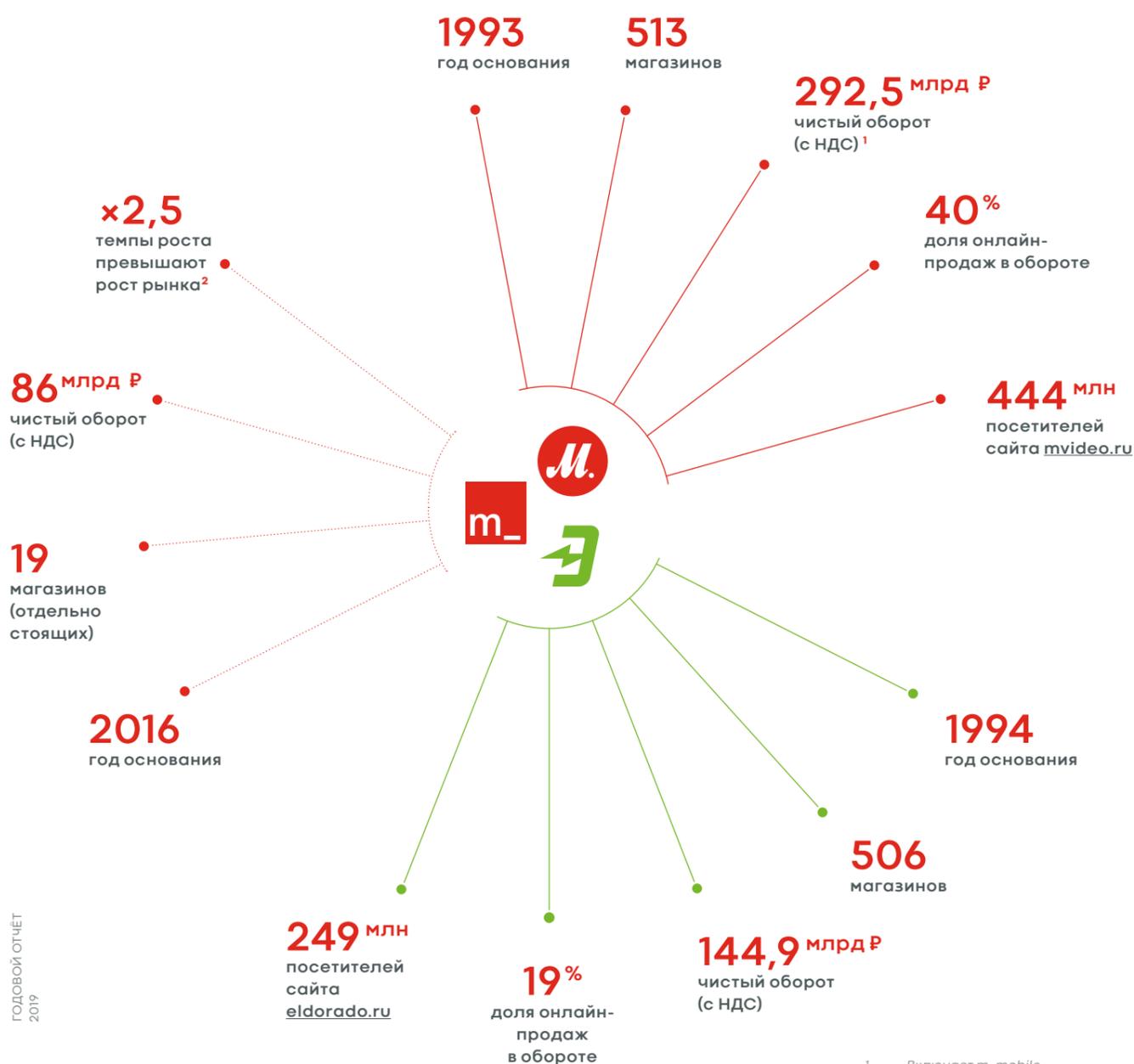
Стратегическое развитие Группы базируется на уникальных для российского рынка принципах «одна компания, одна бизнес-модель, два бренда». Такой подход позволяет реализовать все преимущества нашей бизнес-модели в рамках одного юридического лица и общих систем поддержки, а также обеспечивает доступ ко всем сегментам клиентов.

«М.Видео» более 26 лет успешно развивается в качестве лидирующего бренда в среднем и премиальном клиентских сегментах. Приобретение «Эльдорадо» создало для Группы возможности сформировать полное географическое покрытие в России, получить доступ к максимально широкой аудитории клиентов в других ценовых сегментах и использовать разные форматы розницы — от флагманов до небольших магазинов «у дома», в зависимости от потенциала конкретной локации.

«М.Видео» с 2017 года развивает суббренд m\_mobile, что позволило Группе занять лидирующие позиции на рынке цифровых устройств. Проект успешно развивался в формате «магазин в магазине» (shop-in-shop), с 2018 года Группа также развивает сеть отдельно стоящих магазинов под брендом m\_mobile.



# ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ



<sup>1</sup> Включает m\_mobile.

<sup>2</sup> Рост рынка мобильных устройств в Российской Федерации +7% в 2019 году, источник: GfK.

## БРЕНД «М.ВИДЕО»

### Ценностное предложение бренда

«М.Видео» развивается как универсальный ритейлер в секторе бытовой техники и электроники, создающий лучший покупательский опыт, премиальное обслуживание и оптимальное сочетание новинок и ведущих брендов электроники на одном сайте или в рамках концепции ONE RETAIL. Бренд «М.Видео» призван передавать уникальное эмоциональное участие и доносить до клиентов привлекательность предложения и выгоду, связанную с долгосрочной лояльностью. Концепция ONE RETAIL как единая цифровая среда и сервис на основе глубокого знания потребностей клиента является ключевым драйвером развития «М.Видео» на ближайшие годы.

## БРЕНД m\_mobile

### Ценностное предложение и стратегия бренда

Зоны m\_mobile формата «магазин в магазине» работают в рознице «М.Видео» с конца 2016 года; в 2018 году проект был запущен в формате отдельных магазинов.

m\_mobile – бренд, формирующий тренды в розничной торговле цифровой техникой. Магазины предлагают премиальное обслуживание в лучших локациях, наиболее выгодные сделки по формуле «цена плюс ценность» для мобильных устройств.

## БРЕНД «ЭЛЬДОРАДО»

### Ценностное предложение бренда

«Эльдорадо» развивается в формате доступной розничной торговли и универсальной удобной онлайн-платформы. Ключевая выгода бренда для потребителя – предложение наиболее выгодной сделки при поддержке промоактивности и доступного ассортимента потребительской электроники и цифровой техники. Простота и ориентированность на клиента являются ключевыми аспектами в рамках нового подхода бренда к мерчандайзингу и единого центра по обслуживанию клиентов в торговом зале. Главные ценности бренда – предложить клиенту наиболее выгодные сделки, а также обеспечить простоту и близость покупательского опыта.

### Стратегия

Цель стратегии «М.Видео» – укреплять свои позиции в качестве лидирующего бренда Группы, наиболее известного и надёжного ритейлера на российском рынке бытовой, цифровой и игровой техники. Увеличение доли рынка «М.Видео» будет происходить за счёт расширения аудитории, развития онлайн-бизнеса, усовершенствования ассортимента в среднем и премиальном ценовых сегментах, а также за счёт повышения качества обслуживания через внедрение цифровых технологий, экосистем и реализации концепции ONE RETAIL.

Сеть – лидер в дистрибуции новинок в сфере мобильных устройств, гаджетов и аксессуаров, обеспечивающий квалифицированную, независимую, персонализированную помощь продавцов.

Новые торговые точки m\_mobile размещаются в премиальных локациях с высоким трафиком и управляются кросс-функционально в рамках бизнес-структуры «М.Видео».

### Стратегия

Стратегия «Эльдорадо» заключается в том, чтобы быть агрессивным игроком на рынке потребительской электроники, который обладает значительным опытом и знаниями в сегменте цифровой техники. В рамках Группы «Эльдорадо» является тактическим брендом. Сеть использует модель эффективного управления затратами, предлагая клиентам выгодные «горячие» сделки с базовым набором сервисов «здесь и сейчас» как в близлежащих магазинах, так и в рамках омниканальной модели.

# РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ

КЛЮЧЕВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ГРУППЫ

# 1 038

## МАГАЗИНОВ

ВСЕГО В СЕТИ

1

МОСКВА И ОБЛАСТЬ

**234**

МАГАЗИНА

30,7%  
Доля в обороте

3  
РЦ

2

ЦЕНТР<sup>1</sup>

**140**

МАГАЗИНОВ

10,6%  
Доля в обороте

11  
МП

3

СЕВЕР

**99**

МАГАЗИНОВ

10,8%  
Доля в обороте

7  
МП

4

УРАЛ

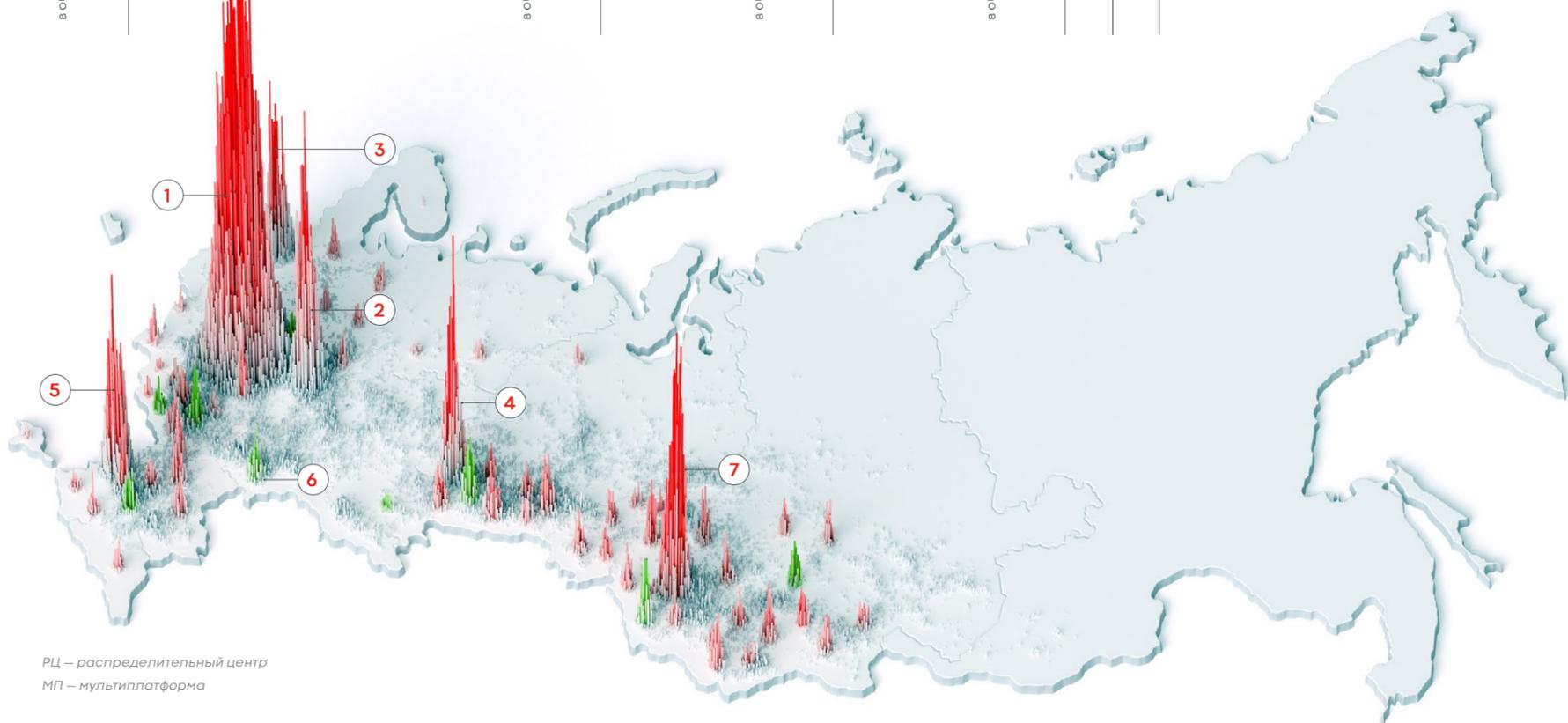
**116**

МАГАЗИНОВ

9,3%  
Доля в обороте

1  
РЦ

9  
МП



РЦ — распределительный центр  
МП — мультиплатформа

5 ЮГ

**127**

МАГАЗИНОВ

12,1%  
Доля в обороте

1  
РЦ

9  
МП

6 ПОВОЛЖЬЕ

**145**

МАГАЗИНОВ

11,4%  
Доля в обороте

2  
РЦ

7 СИБИРЬ<sup>2</sup>

**177**

МАГАЗИНОВ

15,2%  
Доля в обороте

2  
РЦ

21  
МП

**75%**

КЛИЕНТОВ ГРУППЫ, СОВЕРШАЮЩИХ ПОКУПКИ ОНЛАЙН, ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОЛУЧИТЬ ТОВАР ИМЕННО В МАГАЗИНЕ

**+10-15%**

ПОСЕЩАЕМОСТЬ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ ПРИ ОТКРЫТИИ КАЖДОЙ НОВОЙ ТОЧКИ ПРОДАЖ

Магазины — ядро экосистемы Группы, основа реализации стратегии роста «М.Видео» и «Эльдорадо» как двух ведущих брендов на российском рынке потребительской электроники. Магазины являются продолжением покупательского онлайн-опыта, где покупатели получают возможность эмоционального и развлекательного участия, а также могут лично увидеть и протестировать товары и получить консультацию специалиста о представленных товарах и сопутствующих услугах.

Разветвлённая розничная сеть — ключевое конкурентное преимущество в развитии онлайн-бизнеса Группы «М.Видео-Эльдорадо» и основа для перехода к модели ONE RETAIL, предусматривающей создание полностью бесшовного клиентского пути во всех точках взаимодействия Группы с покупателями онлайн и офлайн.

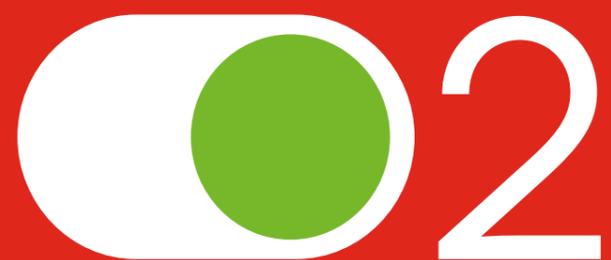
Порядка 75% клиентов Группы, совершающих покупки онлайн, предпочитают получить товар именно в магазине<sup>3</sup>. Открытие каждой новой точки продаж увеличивает посещаемость нашей онлайн-платформы в районе открытия в среднем на 10–15%.

Кроме того, каждый магазин является центром хранения товарных запасов Группы, который поддерживает динамику онлайн-продаж в своём регионе и позволяет сокращать задержки в доставке товаров потребителям, таким образом повышая прибыльность продаж.

Во всех магазинах «М.Видео» покупатели имеют возможность выбрать и заказать товары по принципу «бесконечной полки». С помощью планшета продавца, подключённого к системе m\_RTD, клиент получает доступ к товарам, находящимся не только в магазинах или на складах Группы, но и на складах поставщиков, что значительно расширяет ассортимент и является одним из инструментов стирания границ между онлайн- и офлайн-каналами продаж.

Группа стремится обеспечить полное географическое покрытие российского рынка. Сегодня наша сеть включает в себя 1 038 магазинов, в том числе 513 магазинов «М.Видео», 19 магазинов m\_mobile и 506 магазинов «Эльдорадо» в 252 городах России<sup>4</sup>. Расстояние между самым восточным магазином Группы в Петропавловске-Камчатском и самым западным в Калининграде составляет более 7 420 км.

1 Кроме Москвы и области.  
2 Вкл. Дальний Восток.  
3 По данным за 2019 год.  
4 По данным на 31 декабря 2019 года.



# Стратегический отчёт

# Обращение Председателя Совета директоров ПАО «М.видео»

**Уважаемые  
акционеры  
и партнёры!**

В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» заложила прочный фундамент для успешного перехода на цифровую платформу в рамках концепции ONE RETAIL. Наша стратегия предусматривает полную трансформацию Компании путём внедрения нового мышления и современных цифровых технологий в повседневную жизнь всей организации для удовлетворения растущих запросов российских покупателей.

Годы инвестиций в развитие e-commerce, улучшение покупательского опыта, привлечение и развитие лучших кадров не прошли даром. Сегодня «М.Видео-Эльдорадо» — это онлайн-компания, управляющая крупнейшей в России сетью магазинов электроники и являющаяся ведущим игроком российского интернет-ритейла. Взрывной рост онлайн-продаж Группы в прошедшем году является наиболее явным тому подтверждением.

В 2019 году Группа полностью завершила интеграцию бизнеса «Эльдорадо», реализовав все запланированные синергии и подтвердив долгосрочную эффективность бизнес-модели, в рамках которой два бренда развиваются вместе и усиливают друг друга. При этом Компания показала стабильный рост выручки, в очередной раз опередив темпы роста российского рынка бытовой техники и электроники, а также поставила рекорд по уровню прибыльности для объединённой компании, достигнув рентабельности по EBITDA на уровне 7,3%.

Благодаря показанным в 2019 году результатам Группа «М.Видео-Эльдорадо» упрочила своё положение в топ-10 крупнейших публичных мировых продавцов техники и электроники по показателям продаж. Сегодня Группа занимает первое место в мире по показателю

рентабельности по EBITDA среди всех публичных компаний-аналогов, и это место абсолютно заслуженно. Наряду с тем мы твёрдо намерены продолжить развитие Группы «М.Видео-Эльдорадо» как устойчивого и социально ответственного бизнеса.

Совет директоров полностью удовлетворён показанными результатами и ходом реализации корпоративной стратегии. На этом основании в конце 2019 года мы рекомендовали акционерам ПАО «М.видео» возобновить выплату дивидендов после двухлетнего перерыва; получив одобрение наших акционеров и инвесторов, в декабре прошлого года мы направили на выплату дивидендов 6 млрд руб. Уверен, благодаря солидной финансово-экономической базе бизнеса Группы и исторической приверженности постоянному увеличению акционерной стоимости практика дивидендных выплат продолжится в обозримом будущем.

Я хочу поблагодарить команду «М.Видео-Эльдорадо» и Совет директоров за эффективную работу по развитию бизнеса Группы в интересах всех акционеров и стейкхолдеров с учётом лучших мировых практик, а также выразить признательность всем нашим инвесторам, партнёрам и сотрудникам за продуктивное сотрудничество в 2019 году.

**Информация о ФИО не раскрывается\***

*Председатель Совета директоров ПАО «М.видео»*



## Интервью с Президентом Группы Александром Тынкованом

---

**Г-Н ТЫНКОВАН, КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА? НАСКОЛЬКО ОНИ СПОСОБСТВОВАЛИ ДОСТИЖЕНИЮ ТЕХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ КОМПАНИЯ СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ?**

Я оцениваю результаты прошлого года очень позитивно. Мы достигли устойчивого роста продаж на фоне замедления потребления в нашем сегменте. Динамика рынка бытовой электроники оказалась слабее ожидаемой, тем не менее мы показали превосходный рыночный тренд результат. Это доказывает жизнеспособность нашей бизнес-модели, её стрессоустойчивость в период охлаждения спроса, тем более что эти цифры были показаны в период завершения интеграции «М.Видео» и «Эльдорадо» в единую компанию.

Благодаря запуску концепции ONE RETAIL, которую мы начали внедрять во всех магазинах «М.Видео» в 2019 году, мы переносим все наши продажи на цифровую платформу, то есть, продажи в магазинах происходят с помощью онлайн. И наши покупатели продемонстрировали в ответ на это быстрый и позитивный отклик – по итогам года доля общих онлайн-продаж в бренде «М.Видео» достигла 40%. Мы также развиваем цифровые технологии продаж

## ONE RETAIL позволяет перевести весь процесс покупки в смартфон покупателя, что позволяет ему осуществлять покупки дома, на работе, в дороге и в магазинах.

в бренде «Эльдорадо», что обеспечит дальнейшее усиление присутствия Группы в онлайн. Это означает, что уже сегодня Группа «М.Видео-Эльдорадо» — один из крупнейших игроков в российской интернет-торговле и продолжает активную экспансию в этом направлении.

Хочу также отметить, что в 2019 году мы добились очень хороших финансовых результатов. Рентабельность по EBITDA объединённой компании установила очередной рекорд и превысила 7%. По данному показателю Группа «М.Видео-Эльдорадо» является наиболее прибыльным игроком в сравнении с практически любым мировым ритейлером в нашей отрасли. Скорректированная чистая прибыль Компании выросла на 45% по сравнению с 2018 годом, до 11,2 млрд руб. При этом долговая нагрузка (показатель «чистый долг к EBITDA» составил 1,7× по итогам прошлого года) остаётся комфортной, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении Группы.

2019 год стал своего рода экзаменом, который мы успешно сдали, — на фоне объединения двух компаний, на фоне замедления темпов роста рынка мы показали отличный финансовый результат. По итогам успешной интеграции мы выплатили дивиденды в размере 6 млрд руб. в декабре 2019 года.

С точки зрения реализации наших стратегических целей, в 2019 году мы заложили прочный фундамент — организационный, финансовый — для дальнейшей трансформации нашего бизнеса в рамках концепции ONE RETAIL и роста рыночной доли.

### РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПОДРОБНЕЕ ПРО ПЕРЕХОД К МОДЕЛИ ONE RETAIL — ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ОН СЛЕДСТВИЕМ ВНУТРЕННЕЙ ЛОГИКИ РАЗВИТИЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА? ИЛИ ЭТО ОТВЕТ НА ВНЕШНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ В ЦЕЛОМ НА РЫНКЕ БЫТОВОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ, В ТОМ ЧИСЛЕ С ПОВЕДЕНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ?

ONE RETAIL — это прежде всего выбор потребителя, это новая реальность, к которой мы оказались подготовлены в достаточно высокой степени. Почему? Многие годы мы активно инвестировали в развитие e-commerce, пользовательских интерфейсов и сервисов. Именно благодаря этому Группа «М.Видео-Эльдорадо» уже сейчас является онлайн-компанией, которая управляет крупнейшей в России сетью традиционных магазинов, интегрированной с современными цифровыми платформами и обеспеченной продвинутыми технологическими решениями.

Сегодня customer journey, то есть тот путь, который проходит клиент от возникновения потребности в товаре до момента покупки, становится в большей степени цифровым. Мы прогнозируем, что уже в ближайшем будущем покупки в любых точках контакта перейдут в мобильные устройства клиентов, поэтому необходимо, чтобы ритейлеры «говорили» с ними на одном языке. Полная цифровизация бизнеса и создание однородного, «бесшовного» клиентского опыта как в онлайн-каналах, так и в традиционных магазинах — ключевой элемент концепции ONE RETAIL. Данная модель предусматривает полную трансформацию Компании путём внедрения digital-подхода на всех уровнях организации — как в точках взаимодействия с покупателями, так и во всех инфраструктурных подразделениях.

По сути, ONE RETAIL позволяет перенести весь наш бизнес в смартфон или другое устройство клиента. Покупатель может использовать ONE RETAIL дома, на работе, в дороге и в магазинах. В 2019 году Группа завершила внедрение во всех магазинах бренда «М.Видео» технологии Real Time Dealing, или m\_RTD, «сделка здесь и сейчас». Более 10 тыс. консультантов обслуживают покупателей с помощью смартфонов с программным обеспечением, позволяющим авторизовать клиента и существенно повысить персонализацию покупательского предложения и сервиса, тем самым обеспечив значительный рост числа лояльных клиентов «М.Видео», а также дальнейший анализ их поведения и предпочтений.

В прошлом году мы запустили новое мобильное приложение «М.Видео», которое на сегодня имеет один из самых высоких рейтингов в своей категории. Мы планируем дальнейшую цифровую трансформацию нашего бизнеса для будущего роста и повышения эффективности.

### ЗНАЧИТ ЛИ ЭТО, ЧТО В ХОДЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РАЗВИТИЕ ТРАДИЦИОННЫХ ФОРМАТОВ ДВУХ БРЕНДОВ ПОСТЕПЕННО ОТОЙДЁТ НА ВТОРОЙ ПЛАН?

Магазины Группы «М.Видео-Эльдорадо» — центр покупательского опыта, который невозможно обеспечить в онлайн-формате. Именно за счёт магазинов мы как онлайн-бизнес имеем уникальное конкурентное преимущество. Покупатели техники любят лично посмотреть или протестировать товар и поговорить с консультантом, неважно, совершают ли они покупку онлайн или офлайн. Более 70% наших клиентов при покупках так или иначе используют интернет, а доля клиентов, которые вообще не заходят в магазины, ограничиваясь онлайн-заказом и курьерской доставкой, равна примерно 5%. Около 75% наших онлайн-покупателей предпочитают самовывоз и получают товар именно в магазине. Таким образом, магазины и розничный персонал играют ключевую роль в переходе к модели ONE RETAIL. Кроме того, магазины — важнейший элемент системы логистики, позволяющий

существенно снизить издержки по доставке, так называемой «последней миле», а также по возврату уже купленных товаров покупателем.

Эффективное развитие сети — залог успеха Группы именно как онлайн-бизнеса в мире, где онлайн и офлайн будут единым розничным пространством, а конкурентоспособными будут ритейлеры, способные предоставить клиенту услугу в любом формате, который он предпочитает.

#### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ РАБОТУ МЕНЕДЖМЕНТА В 2019 ГОДУ?

В построении ритейла будущего ключевую роль играют цифровые технологии и информация. Однако это здание совершенно невозможно воздвигнуть без слаженной работы команды единомышленников. В Группе «М.Видео-Эльдорадо» сформировался работоспособный и успешный управленческий коллектив, который заслуживает уважения и поощрения за результаты, показанные Компанией в последнее время и особенно в 2019 году, на фоне завершения интеграции. Убеждён, что высокую оценку работы менеджмента Группы «М.Видео-Эльдорадо» разделяют и поддерживают все стейкхолдеры нашей Компании.

#### КАКИХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГРУППА ПЛАНИРУЕТ ДОСТИЧЬ В БОЛЕЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?

В рамках трёхлетнего стратегического плана мы рассчитываем, что рыночные условия и наши инициативы развития позволят занять более 30% рынка по итогам 2022 года, сохраняя конкурентный уровень рентабельности по EBITDA.

#### ОЖИДАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРОДОЛЖЕНИЯ КОНСОЛИДАЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ? ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ В ЭТОМ УЧАСТВОВАТЬ, ТО ЕСТЬ СОВЕРШАТЬ НОВЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ? ЗА СЧЁТ ЧЕГО ГРУППА ПЛАНИРУЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ СВОЮ РЫНОЧНУЮ ДОЛЮ?

Российский рынок становится всё более конкурентным, а значит, факторы эффективности, технологичности, способность меняться и внедрять лучшие инновационные решения выходят на первый план. Наряду с этим на рынке ещё присутствуют небольшие игроки, как онлайн, так и офлайн, которые постепенно могут терять привлекательность для покупателей, и за счёт них будет расти доля лидеров, прежде всего в периоды волатильности рынка, особенно когда рост потребления замедляется, как это и происходило в 2019 году.

По нашим прогнозам, всё более важную роль на рынке будут играть онлайн-площадки, в том числе маркетплейсы. Группа «М.Видео-Эльдорадо», будучи одним из крупнейших онлайн-ритейлеров России, намерена укреплять свои позиции в этом сегменте. При этом мы остаёмся впереди рынка с точки зрения уникальности того покупательского предложения, которое создаётся в рамках модели ONE RETAIL, эффективно комбинируя опыт и достоинства нашей e-commerce-платформы и крупнейшей сети магазинов на всей территории России.

**Мы всегда помним о своей ответственности перед обществом и заботимся о социально-природной среде на благо наших клиентов, сотрудников и партнёров.**

#### КАКОЕ МЕСТО В СТРАТЕГИИ ГРУППЫ ЗАНИМАЕТ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ? КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ ВЫ РЕАЛИЗУЕТЕ?

Уже много лет нашим девизом является фраза «Нам не все равно», и это относится не только к нашему бизнесу, но и лежит в основе нашего равнодушного подхода к благополучию всех заинтересованных сторон — сотрудников, клиентов, партнеров, акционеров и инвесторов. За последние годы Группа «М.Видео-Эльдорадо» стала системообразующим игроком для российского рынка. Именно поэтому мы всегда помним о своей ответственности за социально-природную среду, в которой работаем, и стремимся использовать свой опыт и масштаб для позитивных изменений в индустрии и мире с фокусом на наших клиентов, сотрудников и партнёров.

Исторически команда «М.Видео» всегда была приверженцем «зелёных», экологических и этических принципов ведения бизнеса и активным сторонником их внедрения на практике. Мы стали первым крупным ритейлером на российском рынке, отказавшись от использования пластиковых пакетов, — и в «М.Видео», и в «Эльдорадо» мы используем только бумажные пакеты, имеющие FSC-сертификацию, то есть произведённые максимально щадящим для природы способом, а часть денег от продажи пакетов направляем на восстановление лесов в России. Мы активно поддерживаем и продвигаем среди сотрудников, покупателей, поставщиков и наших партнёров-ритейлеров идеи перехода на энергосберегающие технологии, а также стимулируем возврат и утилизацию отходов. Компания запустила первую в России масштабную программу постоянного сбора, учёта и утилизации старой бытовой техники, которая позволит значительно снизить объёмы отходов, связанных с потреблением электроники в России. Любой человек может принести ненужную технику и оставить её в нашем магазине; мы заведём информацию о ней в специальную систему и отправим на завод, где её правильно переработают. Система учёта позволяет нам отслеживать перемещение техники от магазинов до переработки и быть уверенными, что всё, что нам принесли покупатели, действительно утилизировано. На конец 2019 года сдать технику можно было примерно в трети наших магазинов, и в 2020 году мы продолжим развитие этого проекта.

**Александр Тынкован**

Основатель, Президент,  
Председатель Правления

## Интервью с Главным исполнительным директором Группы Энрике Фернандесом



### ГОСПОДИН ФЕРНАНДЕС, КАКИЕ ТРЕНДЫ ОКАЗАЛИ НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» В 2019 ГОДУ?

На сегодняшний день e-commerce является ключевым драйвером изменений в сознании и поведении людей, в бизнес-моделях компаний и на рынках товаров и услуг. Эта тенденция из года в год становится все более значимой. Границы между традиционным ритейлом и онлайн-продажами становятся менее заметными или исчезают вовсе. Более 70% наших покупателей используют интернет, совершая покупку, — для поиска и сравнения товаров, выбора, заказа и оплаты<sup>1</sup>. Клиенты также всё чаще используют мобильные устройства для совершения покупок в режиме 24/7 дома, на работе, в пути или непосредственно у полок магазинов.

Рынок бытовой техники и электроники в России можно назвать зрелым, но далёким от насыщения. Растущее потребление обусловлено заменой продукции и новыми технологиями; некоторые категории, такие как смартфоны, аксессуары, игры, ежегодно демонстрируют устойчивый рост. Стабильный зрелый рынок даёт ведущим компаниям, таким как наша, возможность бороться за клиентов и увеличивать свою рыночную долю.

<sup>1</sup> По данным маркетингового исследования «Стадии принятия решений при покупке товаров БТиЭ. Покупательский опыт», проведённого компанией «Инсайт Рисеч энд Консалтинг» (ООО «Ай Эр Си») в 2019 году в городах с населением свыше 500 тыс. жителей по ключевым категориям БТиЭ (товары для кухни, товары для дома и ТВ, Digital).

Наконец, не менее важно, что мы видим непрерывную цифровую трансформацию розничной торговли по всему миру. Новые цифровые платформы и экосистемы преобразуют розничный бизнес за счёт применения всё большего числа цифровых технологий. Использование «больших данных» позволяет принимать более быстрые и качественные решения и получать доступ к гораздо более широкой аудитории и большему числу клиентов. Цифровые данные позволяют технологичным ритейлерам, таким как Группа «М.Видео-Эльдорадо», сильнее персонализировать свои предложения для клиентов. Мышление потребителей также изменилось: клиенты привыкают к новому уровню персонализации, широкому ассортименту, свободному и моментальному доступу к продуктам и услугам.

#### КАК РЕАГИРОВАЛА ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» НА ЭТИ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ?

В 2019 году мы разработали и приступили к внедрению концепции ONE RETAIL, чтобы укрепить лидерство Группы и остаться выбором номер один для всех потребителей электроники на рынке, где электронная коммерция задаёт правила игры. Концепция ONE RETAIL — это следующий шаг на пути к цифровой трансформации нашего бизнеса, цель которой — обеспечить однородный клиентский опыт с по-настоящему персонализированным предложением во всех точках взаимодействия Группы с потребителем — на сайте, в мобильном приложении и в магазинах.

Мобильные технологии, в частности решение m\_RTD — смартфоны со специальным мобильным приложением для консультантов в магазинах, — позволяют нашим продавцам идентифицировать клиента непосредственно у полки с техникой, как это происходит в онлайн. Это помогает нам лучше понимать его потребности, создавать индивидуальные предложения и использовать аналитику данных для выстраивания более точных бизнес-процессов. Всё это повышает узнаваемость нашего бренда, лояльность и в конечном итоге обеспечивает рост продаж и эффективности.

Концепция ONE RETAIL является частью цифровой трансформации Группы, предполагающей использование аналитики данных в двух основных областях: CVM (Customer Value Management) — системе управления клиентским ценностным предложением, которая позволяет оставаться лучшим местом для совершения покупок и персонализировать взаимоотношения с покупателями; и внутри ключевых компетенций нашего бизнеса (ассортимент, цена, промо). Новая стратегия направлена на плавный переход на новый уровень решений, принимаемых на основе анализа данных.

Конечно, мы продолжим эффективную экспансию нашего основного актива — традиционных магазинов под брендами «М.Видео» и «Эльдорадо» и специальных зон цифровых товаров (m\_mobile), а также развитие сайтов и мобильных приложений, объединённых в единую платформу. Сеть магазинов является решающим фактором успеха, способствующим нашему росту в условиях цифровой реальности ONE RETAIL.

#### ДОВОЛЬНЫ ЛИ ВЫ РАЗРАБОТКОЙ И ВНЕДРЕНИЕМ СТРАТЕГИИ ДВУХ БРЕНДОВ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» В 2019 ГОДУ?

Наша бизнес-модель основана на принципе «одна компания, одна бизнес-модель и два бренда». Это означает, что каждый бренд предлагает клиентам дифференцированное

ценностное предложение с точки зрения ассортимента, промоакций и сервиса, но у нас есть одно юридическое лицо, общий ассортимент и единый бэк-офис. Оба бренда одинаково важны для Группы и дополняют друг друга: «М.Видео» играет роль лидера отрасли и центра инноваций, в то время как «Эльдорадо» ориентируется на те сегменты рынка, в которых бренд и форматы «М.Видео» менее конкурентоспособны.

Различие подходов «М.Видео» и «Эльдорадо» в том, как они продают свои продуктовые линейки. Для «М.Видео» приоритет — формирование долгосрочных отношений с клиентом, выстраивание экосистемы, включающей программу лояльности, дополнительные сервисы, в том числе гарантию, возможности покупки техники в кредит и цифровой контент. Сеть «Эльдорадо» же больше сфокусирована на товарах для повседневных нужд, быстрых покупках, хотя элементы экосистемного подхода мы внедряем и в этой сети.

Управляя двумя наиболее известными национальными розничными брендами бытовой электроники, Группа отличается обширным географическим присутствием в России и имеет полный доступ к рынку, охватывая все сегменты и типы продуктов и осуществляя продажи во всех ценовых категориях. Мы позитивно оцениваем некоторую оптимизацию нашего портфеля: мы можем выбирать местоположение торговых центров, рассматривать альтернативные варианты и дифференцировать наше ценностное предложение в соответствии с потребностями клиентов, а не исключительно на основе позиционирования бренда. В конечном итоге невозможно быть одновременно премиум-игроком и дискаунтером под одним брендом. Когда у вас есть два бренда, вы можете себе это позволить.

#### НАСКОЛЬКО РАЗЛИЧАЮТСЯ ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО»?

Ассортимент «М.Видео» и «Эльдорадо» пересекается примерно на 70-80%, что является важным элементом объединённой цепочки поставок и логистики обоих брендов. Бренд «Эльдорадо» все ещё находится на переходном этапе: мы обновили матрицу продуктов, ориентируясь на нижний ценовой сегмент, и в настоящее время формируем восприятие этого позиционирования среди клиентов. Мы также добавили большую долю цифровых продуктов, где у нас есть конкурентные преимущества по сравнению с некоторыми исключительно онлайн-игроками или телеком-розницей с точки зрения более низких затрат на транспортировку и доставку.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» одной из первых внедрила классификацию клиентов по их потребностям, а не по традиционным показателям (возраст, пол, доход и т. д.). В зависимости от потребностей в каждой конкретной ситуации один и тот же клиент может предпочесть бренд «М.Видео» или «Эльдорадо».

#### ПОЧЕМУ ГРУППА ЗАПУСТИЛА НОВЫЙ ФОРМАТ САЛОНОВ M\_MOBILE, И КАК ЭТОТ ПРОЕКТ РАЗВИВАЛСЯ В 2019 ГОДУ?

По данным GfK, в 2019 году продажи цифровых продуктов показали небольшой рост на уровне 3,2%. Тем не менее цифровые продукты по-прежнему представляют 63% российского рынка бытовой электроники, и мы намерены захватить лидерство в этом сегменте.

Компания развивает проект m\_mobile с 2017 года в целях укрепления лидерских позиций на рынке цифровых товаров. Благодаря этому стратегическому проекту, в прошлом году

продажи Группы в три раза опередили темпы роста рынка в digital-сегменте, и мы видим возможности для расширения присутствия в нём.

Целевая аудитория m\_mobile — покупатели гаджетов в верхнем ценовом сегменте, которым мы предлагаем уникальную экспертизу на рынке мобильной техники.

В конце 2019 года Группа управляла 513 «магазинами в магазине» m\_mobile во всех торговых точках сети «М.Видео», а также 19 отдельно стоящими магазинами под брендом m\_mobile, расположенными в премиальных локациях с высоким трафиком.

Формат m\_mobile ориентирован на потребителей, заинтересованных в высокотехнологичных гаджетах и высоком уровне сервиса. Все продукты находятся в открытой выкладке: любое устройство можно поддержать в руках и протестировать: послушать музыку в наушниках, оценить работу камеры в смартфоне и т. д. При этом клиенты могут получить квалифицированную персонализированную консультацию эксперта по цифровым устройствам и мобильной связи.

Все 19 салонов m\_mobile также работают как пункты самовывоза малогабаритной техники: клиент может заказать на сайте mvideo.ru смартфон, ноутбук, мелкую бытовую технику или аксессуары и забрать их в ближайшем салоне m\_mobile.

#### КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕГРАЦИИ «ЭЛЬДОРАДО» И АДАПТАЦИИ БЫВШИХ МАГАЗИНОВ MEDIAMARKT В ЦЕЛОМ? УДАЛОСЬ ЛИ ВАМ ДОСТИЧЬ ЦЕЛЕВОЙ СИНЕРГИИ?

В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» продемонстрировала устойчивый рост ключевых операционных и финансовых показателей, что свидетельствует о своевременном и эффективном приобретении «Эльдорадо» и успешной интеграции двух компаний: мы создали одно юридическое лицо, перенесли все операции в одну ERP-систему и достигли запланированной синергии.

Слияние двух крупнейших национальных сетей с точки зрения выручки даёт беспрецедентную закупочную силу для российского ритейлера бытовой электроники. Более того, благодаря своему масштабу и стратегии двух брендов, Группа «М.Видео-Эльдорадо» предоставляет вендорам доступ на потребительский рынок всей страны в режиме «одного окна» — во всех ценовых категориях, сегментах, регионах, таким образом создавая весомую добавленную стоимость поставщикам и брендам-производителям. Масштаб бизнеса Группы открывает возможности в выборе и закупке самого разнообразного ассортимента, в том числе абсолютно эксклюзивных на российском рынке моделей и брендов.

Благодаря более широкому охвату аудитории Группа увеличила свою долю рынка в большинстве категорий, особенно в цифровых продуктах, растущих быстрее рынка: смартфонах, ноутбуках и аксессуарах.

В 2019 году мы также провели полный ребрендинг бывших магазинов MediaMarkt и завершили интеграцию приобретённой сети. В результате мы открыли 56 магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо» в премиальных локациях. Наша бизнес-модель ещё раз доказала свою эффективность: бывшие магазины MediaMarkt, переоборудованные в «М.Видео» и «Эльдорадо», продемонстрировали рост плотности продаж примерно на 70% в 2019 году по сравнению с 2017 годом (до ребрендинга).

Стратегической целью приобретения «Эльдорадо» было создание дополнительной ценности для потребителей и всех стейкхолдеров Группы. В полном соответствии со стратегией интеграции Группа достигла нового устойчивого уровня рентабельности по EBITDA и в декабре 2019 года выплатила специальные дивиденды, чтобы разделить с нашими акционерами финансовый успех от завершения интеграции. Начиная с этого года менеджмент Группы нацелен на обеспечение роста выручки и доли рынка при сохранении конкурентного уровня рентабельности по EBITDA в среднесрочной перспективе.

Чрезвычайно важно, что наши приобретения, совершённые в 2018–2019 годах, создали прочную основу для дальнейшего развития Группы как онлайн-игрока и реализации нашей концепции ONE RETAIL, которая включает цифровую трансформацию бизнеса и пользовательского опыта в онлайн- и офлайн-пространстве, а также полную интеграцию всех каналов взаимодействия с каждым покупателем.

#### Энрике Фернандес

Главный исполнительный директор Группы «М.Видео-Эльдорадо»

# РУКОВОДСТВО ГРУППЫ «М.ВИДЕО- ЭЛЬДОРАДО»

ОБЪЕДИНЁННЫМ БИЗНЕСОМ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» УПРАВЛЯЕТ ОПЫТНАЯ КОМАНДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ. ГОСПОДИН ТЫНКОВАН А.А., ЯВЛЯЯСЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ПРАВЛЕНИЯ И ПРЕЗИДЕНТОМ ПАО «М.ВИДЕО», КУРИРУЕТ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ГОСПОДИН ФЕРНАНДЕС — ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «МВМ», ОТВЕЧАЕТ ЗА ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ.

Ключевые бизнес-решения операционных компаний Группы принимаются на уровне органов управления ПАО «М.видео», в частности, Правления и единоличных исполнительных органов Компании.

В рамках стратегии управления двумя брендами Группы операционный розничный бизнес «М.Видео» до февраля 2020 года возглавлял управляющий директор Стивен Льюис, с февраля 2020 года — Дагмара Иванова, бизнес «Эльдорадо» возглавляет управляющий директор Сергей Ли. Управляющие директора обеих сетей находятся в прямом подчинении главного исполнительного директора Энрике Фернандеса.

Более подробная информация, включая подробные наименования должностей, представлены в разделе «Корпоративное управление».



**АЛЕКСАНДР ТЫНКОВАН**

Президент, Председатель  
Правления ПАО «М.видео»

Основатель «М.Видео». В 1992 году окончил Московский энергетический институт, в 1993 году вместе с партнёрами открыл первый магазин и создал бренд и компанию «М.Видео». С 1993 по 2017 год являлся бессменным директором растущей компании. В 2007 году под руководством Александра Тынкovan «М.Видео» провела публичное размещение акций. С 2007 года по настоящее время — член совета директоров ПАО «М.видео». С 2008 по 2015 год входил в состав наблюдательного совета X5 Retail Group. С июня 2017 года — председатель правления ПАО «М.видео», с 2018 года — президент Группы «М.Видео-Эльдорадо».



**ПАВЕЛ БРЕЕВ**

Член Правления ПАО «М.видео»

Один из основателей Группы «М.Видео-Эльдорадо». В 1986 году окончил Московский авиационный моторостроительный техникум. С 2006 года по настоящее время — член совета директоров ПАО «М.видео», с 2013 по 2017 год — генеральный директор ООО «М.видео Менеджмент», с апреля 2013 года — исполнительный директор ПАО «М.видео», с июня 2017 года — член правления ПАО «М.видео», с июля 2017 года по февраль 2019 года — член совета директоров и член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО», с августа 2017 года — вице-президент ООО «МВМ».

**БИЛАН УЖАХОВ**

Генеральный директор,  
член Правления ПАО «М.видео»

В 2010 году окончил Гамбургский государственный университет, в 2011 году – Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, в 2014 году – Высшую школу экономики и в 2017 году – Корпоративный университет Сбербанка совместно с London Business School (программа развития руководителей высшего звена). С 2010 года по 2012 года работал в ОАО НК «РуссНефть», где специализировался на кредитовании и возглавлял отдел кредитов и рынков капитала. С 2012 года по 2013 год – Заместитель Генерального директора по финансам в ОАО «Русский Уголь». С июля 2013 года по 2017 год – генеральный директор АО «Русский Уголь». С 2017 года – член правления ПАО «М.видео», с 2017 года по 2019 год – член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО», с 2017 года – член совета директоров ПАО «М.видео», с 2017 года – генеральный директор ООО «МВМ» и генеральный директор ПАО «М.видео», с 2018 года по 2019 года – генеральный директор ООО «ЭЛЬДОРАДО» и с 2018 года по 2019 года – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».

**ЭНРИКЕ ФЕРНАНДЕС**

Главный исполнительный директор  
Группы «М.Видео-Эльдорадо»,  
член Правления ПАО «М.видео»

Энрике Фернандес обладает более чем 20-летним опытом работы на рынке потребительской электроники, как в компаниях-производителях, так и в ритейле. До перехода в индустрию ритейла потребительской электроники он работал в компании Whirlpool Europe. с 2003 по 2007 год Энрике занимал различные руководящие позиции в Media-Saturn Holding GmbH. На своей последней позиции в Media-Saturn Holding Энрике отвечал за организацию закупок для брендов «МедиаМаркт» и «Сатурн». В 2007 – 2009 годах занимал должность вице-президента по закупкам «Эльдорадо». Энрике пришел в «М.Видео» в 2009 году на позицию коммерческого директора, а в 2016 году стал главным исполнительным директором «М.Видео». В 2018 году, после слияния «М.Видео» и «Эльдорадо», Энрике занял позицию главного исполнительного директора Группы «М.Видео-Эльдорадо».

Имеет диплом в области экономики Университета Сарагосы (Испания) и степень MBA ICADE – University of Comillas (Испания). Он также является выпускником различных программ для высшего менеджмента, таких как Advanced Management Program (IESE/ Harvard Business School), Value Creation Through Effective Boards (IESE/Harvard Business School), Board Membership Program (Deloitte/Spencer Stuart).

**ЕКАТЕРИНА СОКОЛОВА**

Финансовый директор,  
член Правления ПАО «М.видео»

Имеет 20-летний опыт работы в области финансов. Карьеру начала в компании Deloitte, где проработала восемь лет в различных подразделениях. В 2004 году перешла в компанию ТНК-ВР в период слияния ТНК и ВР, где возглавила финансовую службу розничного направления бизнеса. Через шесть лет заняла позицию руководителя финансовой функции блока переработки и торговли. В 2013 году в результате слияния ТНК-ВР с компанией «Роснефть» заняла аналогичную позицию финансового руководителя блока переработки и торговли. В 2016 году присоединилась к компании «М.Видео» в роли финансового директора. Имеет степень MBA Калифорнийского государственного университета, профессиональную сертификацию Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA), а также сертификаты участия в программах INSEAD во Франции и Сингапуре и в Kellogg School of Management в США. В настоящее время является финансовым директором Группы «М.Видео-Эльдорадо».

**СТИВЕН ЛЬЮИС**

Управляющий директор бренда «М.Видео»  
(до февраля 2020 года)

Более 18 лет работает в сфере торговли электроникой и бытовой техникой, из которых более 15 лет проработал в крупнейшей британской розничной сети Dixons International, в том числе в 1997-2001 годах в должности директора по розничным продажам. Также занимал позиции операционного директора в таких британских торговых компаниях, как Woolworths и Entertainment UK. Является выпускником Wharton University (США). Пришёл в «М.Видео» в 2010 году на должность директора по розничным продажам, с 2018 года по 2020 год занимал позицию управляющего директора «М.Видео».

**ДАГМАРА ИВАНОВА**

Управляющий директор бренда «М.Видео»  
(с февраля 2020 года)

Дагмара Иванова окончила механико-математический факультет Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова в 2002 году. Имеет почти 20-летний опыт работы в компаниях — лидерах рынка розницы и потребительских товаров. Работала директором по маркетингу в ряде крупных российских и международных компаний, в том числе X5 Retail Group, Центробувь, ORKLA (Норвегия). До перехода в Группу «М.Видео-Эльдорадо» Дагмара занимала должность старшего вице-президента объединённой компании «Связной-Евросеть» (до 2018 года — коммерческого директора компании «Связной») и отвечала за все бизнес-направления в компании: стратегическое планирование, розницу, маркетинг, категорийный менеджмент и закупки. К команде «М.Видео» присоединилась в середине 2019 года в качестве заместителя управляющего директора и в феврале 2020 года возглавила бренд «М.Видео».

**МАРЧИН ТОКАЖ**

Директор по поддержке розничных операций и взаимодействия с клиентами  
(с февраля 2020 года)

Имеет более чем 20-летний опыт работы в сфере розничной торговли и 10-летний опыт как CEO. В 1996 году пришёл на позицию директора по развитию продаж товаров массового спроса в Carrefour (Польша). С 2002 по 2010 гг. занимал управляющие позиции в российском фуд-ритейле («Мосмарт», «Карусель», «Система «РегионМарт»). В 2009-2014 гг. развивал компанию «ЦентрОбувь» сначала как коммерческий директор, затем — генеральный директор России, Украины и Польши. С 2014 по 2016 работал управляющим директором сети гипермаркетов «Карусель» (X5 Retail Group), до прихода в Группу «М.Видео-Эльдорадо» в течение трёх лет являлся генеральным директором OBI в России и Казахстане. Окончил в 1998 году Краковский экономический университет, где изучал стратегический маркетинг.

**СЕРГЕЙ ЛИ**

Управляющий директор  
бренда «Эльдорадо»

Занимает менеджерские позиции в компаниях в сфере бытовой техники и электроники более 15 лет. До перехода в «Эльдорадо» работал директором направления «Бытовая электроника» компании «М.Видео». С 2004 по 2008 год занимал позиции менеджера и исполнительного директора «Эльдорадо» и компании Sulprak (Казахстан), с 2001 по 2004 год отвечал за развитие бизнеса представительства «Филипс Консюмер Электроникс Экспорт» в России. Окончил Московский технический университет связи и информатики. 1 января 2018 года назначен на должность управляющего директора компании «Эльдорадо», где отвечает за операционное руководство компанией, работу розницы и маркетинга и клиентский сервис.

**ОЛЕГ МУРАВЬЁВ**

Коммерческий директор

Имеет 21-летний опыт работы в сфере бытовой электроники и цифровой техники. В ПАО «М.видео» пришёл в 2009 году на должность руководителя направления «Аудио-видео», с 2016 года возглавляет коммерческую дирекцию. Ранее занимал различные руководящие позиции в «ЛГ Электроникс Рус» ((представительство LG Electronics) и «БСХ Бытовая техника» (представительство Bosch/Siemens в России). Обладает компетенцией в области управления и маркетинга, имея два высших образования: первое — по специальности «менеджмент» (МАМИ) и второе — по специальности «маркетинг» (МИРБИС). В 2005 году получил степень MBA по маркетингу (МИРБИС).

**ИРИНА ИВАНОВА**

Операционный директор

С 1996 по 2006 год занимала должность Supply Chain Manager подразделения Ice Cream & Food компании Nestle в России. С 2004 по 2005 год руководитель проекта по внедрению лучших мировых практик в построении и управлении бизнес-процессами для производственного объединения Nestle в России, а также единой информационной системы для производственных предприятий и бизнес-подразделений. В 2006 году присоединилась к компании «М.Видео» в роли директора проекта с целью создания функции Supply Chain, в 2008 году возглавила дирекцию по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой. В 2014 году в зону ответственности были переданы дирекции информационных технологий, проектов, а позже — административно-хозяйственная дирекция. В 2015 году назначена на должность операционного директора компании «М.Видео». В 2017 году возглавила трансформацию по консолидации компаний «М.видео» и «Эльдорадо». В настоящее время является операционным директором Группы «М.Видео-Эльдорадо». Имеет степень Executive MBA Государственного университета управления, а также сертификаты бизнес-школы INSEAD по программе Leading Digital Transformation and Innovation и Artificial Intelligence for Business.

**ИРИНА ДЕМЕТЬЕВА**

Директор по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой

Работает в «М.Видео» с 1996 года. Имеет большой опыт в различных областях дистрибуции и логистики: стратегическое моделирование, складская и транспортная логистика, таможенное оформление и импорт, а также закупки и управление запасами, в том числе для интернет-продаж. Последние четыре года занимала позицию директора по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой ПАО «М.видео», с 2018 года возглавляет эту функцию в объединённой Группе «М.Видео-Эльдорадо». Входит в топ-3 директоров по логистике и цепям поставок в своём сегменте по версии рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров» Ассоциации менеджеров России. Имеет степень Executive MBA Школы управления «Сколково».

**НАТАЛЬЯ МАЛЕЕВА**

Директор по персоналу

Профессиональный опыт Натальи Малеевой составляет более 20 лет работы на руководящих позициях в ведущих иностранных и российских компаниях. Наталья окончила Московский государственный университет по специальности «психология», кандидат психологических наук, также имеет высшее образование в сфере экономики. Получила степень MBA Thunderbird School of Global Management. В 2017 году Наталья прошла обучение в Московской школе управления «Сколково» по программе «Управление компанией в условиях цифровой трансформации», имеет сертификат бизнес-школы INSEAD по программе Leading Digital Transformation. Профессиональная деятельность Натальи началась в компании «Тройка Диалог», одной из ведущих российских инвестиционных компаний. Впоследствии Наталья возглавляла подразделения по управлению персоналом в ряде крупных российских и международных корпораций, в том числе, «Mary Kay», Provident Financial PLC, ИФД «Капиталь». До своего прихода в «М.Видео» в 2010 году на должность директора по персоналу Наталья руководила работой департамента по управлению персоналом компании «Детский Мир». С 2018 года возглавляет объединённую функцию управления персоналом Группы «М.Видео-Эльдорадо».

**ВАЛЕРИЙ СИМАНОВ**

Директор по развитию розничной сети Группы

Окончил Рижское высшее военное авиационное инженерное училище и адъюнктуру Военно-воздушной инженерной академии им. проф. Н. Е. Жуковского, кандидат технических наук. В 2003 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации (Российско-немецкая высшая школа управления) по специальности «экономика и управление предприятием». Имеет степень MBA и более чем 20-летний опыт работы в ритейле. Начал карьеру в компании «Спортмастер» на позиции директора магазина, затем работал управляющим розничной торговли в компании «Пан спортсмен» и директором по продажам в компании «Твоё». В 2006 году перешёл в «М.Видео» на должность регионального директора по развитию региона Сибирь, позже стал операционным директором по развитию, с 2018 года директор по развитию розничной сети Группы «М.Видео-Эльдорадо».

**АНДРЕЙ ГУБАНОВ**

Управляющий директор m\_mobile

Имеет более чем 20-летний опыт работы в сфере продаж цифровой электроники. В 2004–2006 годах в качестве директора по развитию бизнеса возглавлял направление компьютерной техники в компании R&K, с 2006 по 2009 год занимал позиции директора направления компьютерной техники и коммерческого директора по цифровой технике в «Эльдорадо». В 2009 году присоединился к команде «М.Видео» в должности директора департамента цифровой техники: отвечал за закупки и продвижение всего ассортимента цифровой техники. В 2016 году в качестве директора цифрового стрима возглавил проект m\_mobile, ориентированный на продажи смартфонов и другой цифровой техники в рамках «М.Видео», в результате чего продажи цифровых категорий Компании за последний год показали рост вдвое быстрее рынка. Группа «М.Видео-Эльдорадо» в 2018 году начала развивать отдельно стоящие магазины под брендом m\_mobile, выделив проект в отдельное розничное направление, которое возглавил Андрей Губанов в качестве управляющего директора. С 2019 года также руководит направлением корпоративных продаж, которое призвано укрепить позиции Группы на рынке B2B. Окончил МИФИ по специальности «экспериментальная ядерная физика» и Российскую академию народного хозяйства при Президенте Российской Федерации по специальности «управление маркетингом». Имеет степень Executive MBA IE Business School — одной из ведущих в мире бизнес-школ.

**АЛЕКСЕЙ СУХОВ**

Директор по корпоративным и правовым отношениям

Окончил Российский университет дружбы народов по специальности «юриспруденция», имеет степень магистра права. Профессиональный путь начал в компании «Трансмашхолдинг», лидирующей на рынке транспортного машиностроения России. В профессиональном багаже множество сделок слияний и поглощений, среди которых можно отметить АО «Метровагонмаш», ПАО «Лугансктепловоз» (Украина), АО «РЭЗ» (Латвия), АО «Лисичанская сода» (Украина), ООО «Русский Уголь-Кузбасс», ООО «ЭЛЬДОРАДО» и др. С 2008 года возглавлял различные направления в компаниях Группы «САФМАР», с февраля 2011 года являлся заместителем генерального директора по корпоративным и имущественным отношениям АО «Русский Уголь». В мае 2017 года вступил в должность вице-президента по корпоративным и правовым отношениям компании «Эльдорадо». С 2018 года руководит дирекцией по корпоративным и правовым отношениям Группы «М.Видео-Эльдорадо».

**ДЕНИС ГОЛЫШЕВ**

Директор по безопасности

В 1996 году окончил Институт Федеральной службы безопасности Российской Федерации, в 2003 году — Академию Федеральной службы безопасности Российской Федерации, в 2008 году — Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации. С 1994 по 2009 год проходил службу в органах Федеральной службы безопасности Российской Федерации. Подполковник запаса. С 2009 по 2016 год работал на руководящих должностях группы компаний «КиН», где курировал вопросы безопасности производственных и коммерческих процессов, сохранности материальных и нематериальных активов. В 2017 году занял должность заместителя генерального директора компании «Эльдорадо», с 2018 года — директор по безопасности Группы «М.Видео-Эльдорадо».

# ОБЗОР РЫНКА<sup>1</sup>

## Макроэкономическая ситуация

В ТЕЧЕНИЕ 2019 ГОДА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ РАЗВИВАЛАСЬ, В ЦЕЛОМ, ПО ПОЗИТИВНОМУ СЦЕНАРИЮ. УКРЕПЛЕНИЕ РОССИЙСКОГО РУБЛЯ ОТНОСИТЕЛЬНО МИРОВЫХ ВАЛЮТ И УМЕРЕННЫЙ РОСТ ЦЕН НА НЕФТЬ СПОСОБСТВОВАЛИ СТАБИЛЬНОМУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ, В ТО ВРЕМЯ КАК РОССИЙСКИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ДЕМОНСТРИРОВАЛИ ТРАДИЦИОННО ВЫСОКИЙ ИНТЕРЕС К НОВЕЙШИМ РЕШЕНИЯМ И ПРОДУКТАМ В СФЕРЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ (БТИЭ).

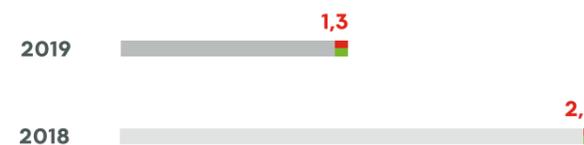
Ключевыми макроэкономическими трендами, влияющими на бизнес Группы, в течение 2019 года стали:

- усиление рубля по отношению к доллару США на 11%;
- снижение потребительской инфляции до 3,8%;
- повышение НДС с 18% до 20% с 1 января 2019 года, приведшее к повышению цен производителями и, соответственно, небольшому подорожанию товаров в рознице;
- снижение реальных доходов населения в связи с сокращением доходов от банковских депозитов и ростом выплат по налогам и кредитам.

В течение 2019 года Центральный банк России постепенно понижал свою процентную ставку. В то же время, в 2019 году розничные банки прибегли к ужесточению условий выдачи потребительских кредитов, что привело к снижению объёмов покупок в кредит. Тем не менее, по данным GfK, рост потребительского кредитования в 2019 году по-прежнему выражался в двузначных числах (+13% год к году). При этом растущая закредитованность населения негативно отразилась на потреблении бытовой техники и электроники, в особенности на покупках наиболее дорогих моделей.

### КЛЮЧЕВЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2019 ГОДА<sup>2</sup>

ВВП, год к году, %



Индекс потребительских цен, %



Товарооборот розничной торговли, год к году, %



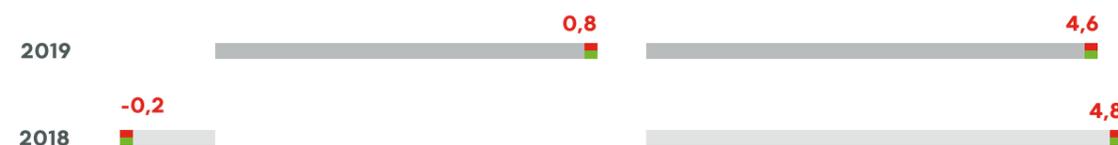
Реальные доходы населения, год к году, %



Реальные располагаемые доходы, год к году, %



Уровень безработицы, %



Курс рубля к доллару США по итогам года, Р



1 Материал в разделе «Обзор рынка» подготовлен на основе данных Компании и GfK, если не указано иное.  
2 Источник: Министерство экономического развития РФ, Федеральная служба государственной статистики, Центральный банк РФ

# Рынок бытовой техники и электроники в 2019 году: умеренный рост

# 1,5 ТРЛН Р

Общий оборот рынка бытовой техники и электроники в России в 2019 году

В 2019 году общий оборот рынка бытовой техники и электроники в России составил около 1,5 трлн руб.

### Ключевыми сегментами продаж бытовой электроники стали:

- телекоммуникации (смартфоны/телефоны, носимые «умные» гаджеты и аксессуары и т.д.);
- малая бытовая техника, МБТ (для кухни, дома и ухода за собой);
- крупная бытовая техника, КБТ (холодильники, плиты, стиральные машины и т.д.);
- ИТ/офисное оборудование (ноутбуки, десктопы, принтеры и периферия и т.д.);
- потребительская электроника / фото (аудио-видеопроекторы и устройства, фотокамеры и аксессуары).

Благодаря достаточно стабильной экономической ситуации, рынок бытовой техники продолжил свой рост в 2019 году. Однако в течение года этот рост замедлился на фоне насыщения рынка, «охлаждения» потребительского спроса и высокой сравнительной базы 2018 года. Увеличение продаж смартфонов (8% год к году) стало одним из драйверов роста рынка в целом. Росту оборота других сегментов способствовал выход на российский рынок таких технологических новинок, как носимые «умные» гаджеты и аксессуары, аппараты для приготовления горячих напитков и т.п., в то время как уже присутствующие на рынке продуктовые линейки оказались менее востребованы потребителем.

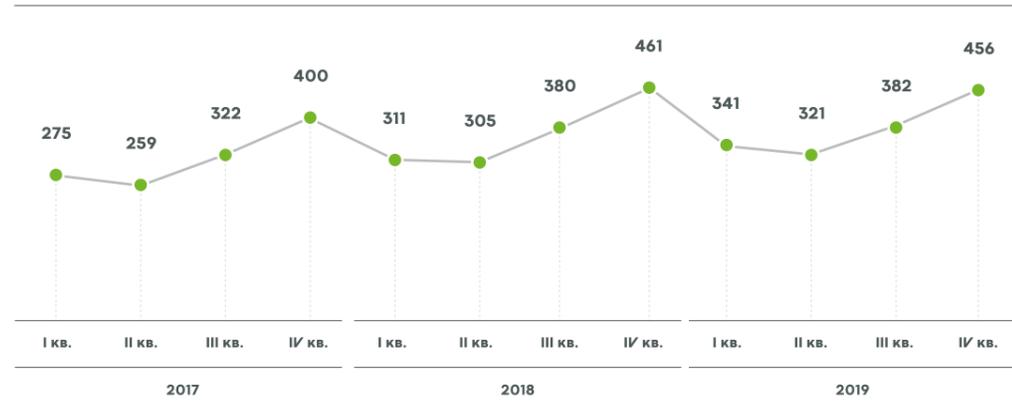
В 2019 году цены на бытовую технику и электронику оставались примерно на том же уровне, что и в 2018 году. Этому поспособствовали укрепление рубля, более высокие цены на нефть и стабильная экономическая ситуация в России. В 2019 году рынок продемонстрировал рост в 0,4% в единицах товарной продукции и в 2,5% в стоимостном выражении; в целом это обеспечило увеличение рыночного оборота на 2,9% в российских рублях.

Одной из причин увеличения продаж товаров верхнего ценового сегмента стало то, что покупатели более активно приобретали такие инновационные продукты, как 4К (UHD) телевизоры, смартфоны с большими экранами, крупная бытовая техника с расширенным функционалом, роботизированные пылесосы и т.д.

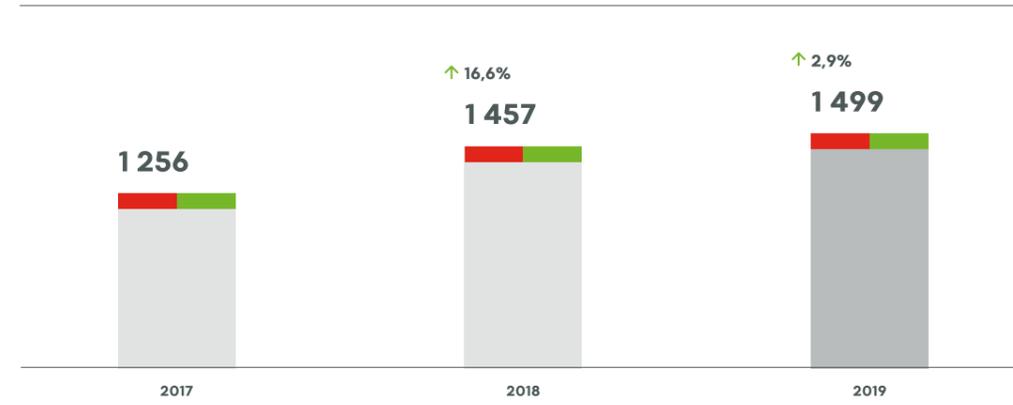
Промоактивность стала носить менее сезонный характер, так как всё больше клиентов совершают покупки во время проведения промоакций, не дожидаясь традиционного высокого сезона в преддверии Нового года. Вместе с тем из-за большого разнообразия скидок и промокампаний, роста проникновения интернета и изменения потребительского поведения покупки электроники становятся всё более спонтанными.

Телекоммуникационные продукты продолжают оставаться драйверами роста рынка на протяжении и последних лет. На телеком-товары уже приходится более 40% от трат потребителей на бытовую технику и электронику, и, как ожидается, доля телекома в будущем будет продолжать расти.

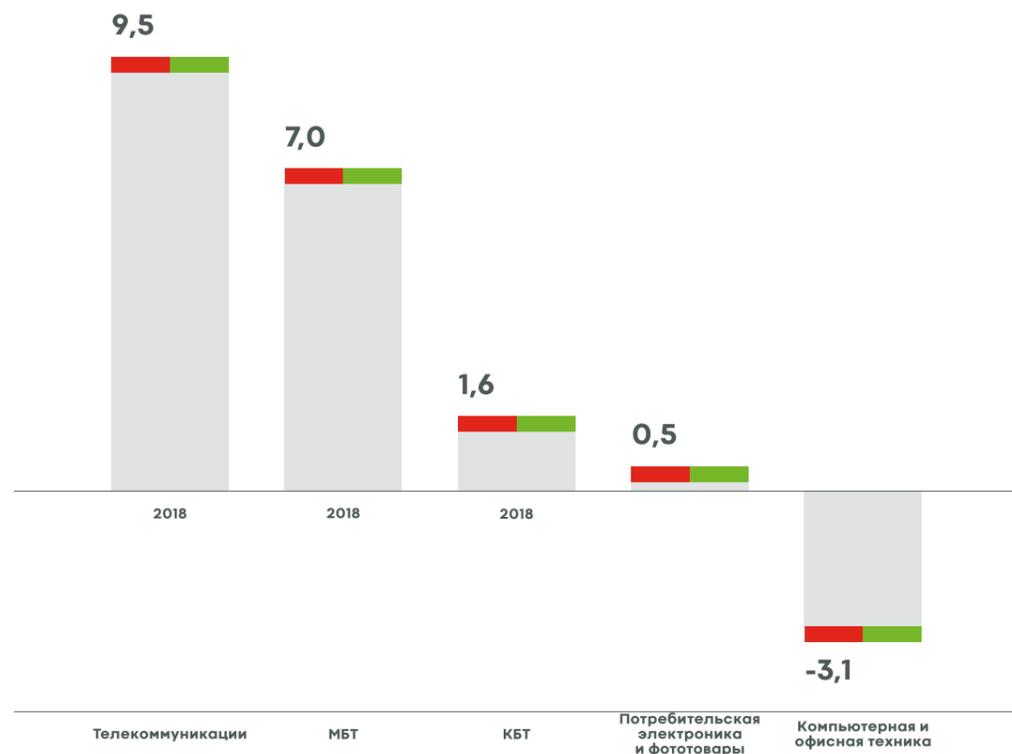
Поквартальный оборот рынка БТиЭ в 2017-2019 годах по данным GfK, млрд Р



Годовой оборот рынка БТиЭ в 2017-2019 годах по данным GfK, млрд Р



**Динамика рынка бытовой техники в 2019 году по ключевым секторам**  
год к году, по данным GfK, %



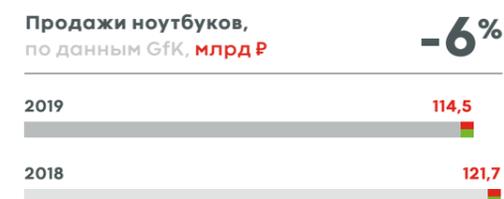
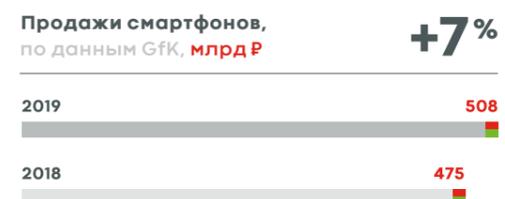
**Распределение выручки по секторам рынка БТиЭ в 2019 году**  
по данным GfK, %



## Телекоммуникационные продукты

**+10%**  
РОСТ ПРОДАЖ ТЕЛЕКОМ-ПРОДУКЦИИ В 2019, В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ, ГОД К ГОДУ

**+4%**  
РОСТ ПРОДАЖ ТЕЛЕКОМ-ПРОДУКЦИИ В 2019, В ОБЪЁМАХ, ГОД К ГОДУ



Телеком-продукция остается наиболее привлекательным сегментом всего рынка БТиЭ, продемонстрировав рост продаж на 10% в денежном выражении и на 4% в объемах год к году. Смартфоны являются самым продаваемым продуктом внутри данного сегмента, однако наиболее быстро растущей товарной категорией в 2019 году стали носимые устройства («умные» часы, фитнес-трекеры и т.п.).

На фоне растущего потребительского интереса к персональным устройствам, снижения средней цены на них и роста активности китайских и российских производителей (Jet, Elari и т.п.), предлагающих более доступные по цене девайсы, носимые устройства, как ожидается, станут самой быстрорастущей товарной группой в телекоммуникационном секторе в будущем.

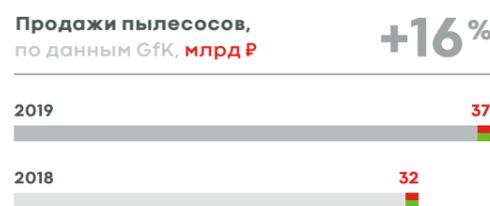
Продажи гаджетов с использованием беспроводных технологий, таких как наушники, носимые устройства и аксессуары для мобильных телефонов, также показывают устойчивый рост. Смартфоны с возможностью беспроводной зарядки в декабре 2019 года занимали рыночную долю в 43,4% в денежном выражении.

Сегодня смартфоны стали достаточно широко распространённым товаром на российском рынке, и большинство продаж в этом сегменте происходит уже в связи с заменой потребителями старых моделей на новые. В то время как Apple и Samsung по-прежнему являются лидерами рынка, китайские бренды, такие как Huawei/Honor, Xiaomi, Oppo/Vivo, продолжают рыночную экспансию, предлагая устройства с хорошей производительностью по более низким ценам.

## Малая бытовая техника

**+7%**

РОСТ ПРОДАЖ  
МАЛОЙ БЫТОВОЙ  
ТЕХНИКИ В ДЕНЕЖНОМ  
ВЫРАЖЕНИИ В 2019 ГОДУ,  
ГОД К ГОДУ



Малая бытовая техника является вторым по динамике оборота сегментом рынка с ростом продаж в 2019 году на 7% в денежном выражении год к году. Прирост продаж этого сегмента обеспечили товарные новинки и инновационные продукты, такие как ручные и роботизированные пылесосы, аппараты для приготовления горячих напитков, приборы для ухода за зубами и т. п.

В ближайшее время на рынке сохранится тенденция к росту продаж товаров для личной гигиены, ухода за собой и здорового образа жизни.

## Крупная бытовая техника

**Продажи стиральных машин,**  
по данным GfK, млрд Р **+2%**

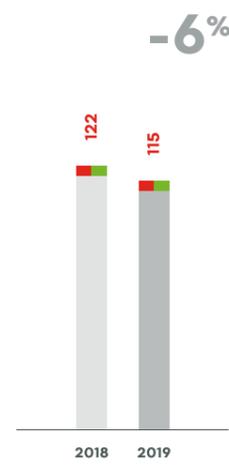


В 2019 году данный сегмент рынка продемонстрировал рост на 1,8% в денежном выражении, однако объёмы продаж показали незначительную отрицательную динамику год к году (-1%). Крупная бытовая техника имеет высокую долю рыночного проникновения в России, что, наряду с увеличением срока службы многих бытовых приборов, способствует насыщению рынка и замедлению продаж в данной товарной категории. Однако если для традиционных продуктовых групп, таких как холодильники, стиральные машины, микроволновые печи, доля рынка уже предельно высока, то некоторые относительно новые продукты и решения, например встроенные плиты, кондиционеры, посудомоечные машины, все ещё занимают менее 30% рынка и более востребованы домохозяйствами в Москве в сравнении с другими регионами. Поэтому ожидается, что эти товары будут пользоваться стабильным спросом в дальнейшем, а их удельный вес среди всего ассортимента крупной бытовой техники будет возрастать.

Лидерами продаж в данном сегменте являются модели с характеристиками, обеспечивающими лучшую производительность: встроенная техника, приборы с повышенной вместимостью (холодильники, стиральные машины), продукты с различными инновационными функциями.

## ИТ/офисное оборудование

**Продажи ноутбуков**  
по данным GfK,  
млрд Р



В соответствии с общемировой тенденцией данный сегмент российского рынка демонстрирует нисходящий тренд на фоне насыщения рынка и конкуренции с продукцией телеком-индустрии. В 2019 году продажи компьютеров и офисного оборудования в данном сегменте снизились на 3% в денежном выражении и сократились в объёмах на 1% год к году. Высокий сезон в данном сегменте, связанный с возобновлением занятий в школе 1 сентября, уже не показывает такого всплеска продаж, как раньше. Ожидается, что эта тенденция сохранится и в дальнейшем.

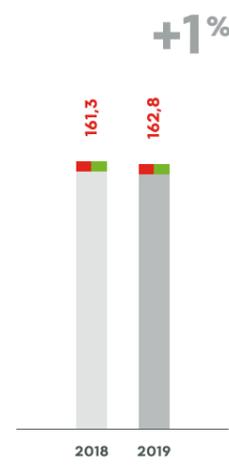
Российский рынок компьютеров и периферии отличается высоким уровнем насыщения и замедлением спроса на фоне того, что примерно 70% домохозяйств используют в повседневной жизни ноутбук, десктоп или планшет. Продажи в данном сегменте стимулируются в основном необходимостью обновления

или замены вышедших из строя устройств. Кроме того, заметное влияние на динамику этого сектора рынка оказывает широкое распространение смартфонов. В настоящее время обычный смартфон способен выполнять большую часть тех же функций, что и ноутбук или настольный компьютер, и удовлетворяет большинство потребностей среднестатистического пользователя.

С другой стороны, возрастает важность продуктов, которые предлагают функциональность и производительность, недоступные другим устройствам. Лучшими показателями в секторе ИТ/офисного оборудования могут похвастаться игровые модели компьютеров и устройства с более высокой производительностью и улучшенными потребительскими свойствами, например имеющие экраны Full HD, жёсткие диски, работающие на технологии SSD, мощные процессоры и т. п.

## Потребительская электроника/фото

**Продажи плоских и плазменных телевизоров,**  
по данным GfK,  
млрд Р



Данный сегмент рынка продемонстрировал в 2019 году рост на 1% в денежном выражении и на 3% в объёмах. Более 74% продаж в этой категории пришлось на телевизоры с плоским экраном.

В 2019 году, в соответствии с ранее принятыми Правительством Российской Федерации решениями, в России состоялся переход от аналогового к цифровому телевидению. Внедрение цифрового телевидения прошло во всех регионах в течение года. Старые модели телевизоров, не поддерживающие прием сигнала в цифровом формате, могут показывать «картинку» при подключении специального ресивера или должны быть заменены на более современные устройства. Таким образом, состояние рынка в данном сегменте определялось спросом

на телевизоры с меньшей диагональю и часто более бюджетных марок в качестве замены для устаревших ТВ-приёмников. Спрос на телевизоры в период новогодних праздников оказался ниже обычного, так как продажи равномерно распределились по всему году, за исключением периода распродаж в «чёрную пятницу».

Технология 4K постепенно набирает популярность, в том числе благодаря снижению цен на соответствующие устройства. Кроме того, технология голосового помощника становится все более востребованной, и одной из наиболее быстро растущих групп продуктов в секторе потребительской электроники / фото в 2019 году стали интеллектуальные мини-динамики с функцией голосового помощника.

# Развитие онлайн-продаж: передовой сегмент

Динамика проникновения онлайн-продаж по странам в 2017-2019 годах, по данным GfK, %



**+20%** рост онлайн-рынка БТиЭ год к году

**26%** доля интернет-продаж на рынке БТиЭ

В 2019 ГОДУ ПРОДАЖИ ЭЛЕКТРОНИКИ И БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ В РОССИИ ПРОДОЛЖАЛИ РАСТИ БОЛЕЕ ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ, ЧЕМ ОСТАЛЬНОЙ РЫНОК, ПОКАЗАВ ПРИРОСТ В 20% В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ В СРАВНЕНИИ СО СНИЖЕНИЕМ ПРОДАЖ В ТРАДИЦИОННЫХ МАГАЗИНАХ НА 2%.

Доля онлайн-продаж в общем обороте рынка БТиЭ составила 26% в 2019 году, при этом наиболее весомый вклад внесли продажи компьютеров и периферии на фоне относительно небольших объемов продаваемых телеком-устройств. Это объясняется тем фактом, что перед покупкой смартфона клиенты предпочитают изучить имеющиеся на рынке предложения, сравнить модели, их размеры и характеристики и совершить покупку, только лично убедившись в соответствии выбранного девайса ожиданиям. Поэтому большинство потребителей предпочитает поход за смартфоном в традиционный магазин покупке через интернет.

В 2019 году 32% российских потребителей использовали интернет для поиска информации о товарах и технологиях (по сравнению с 30% в 2018 году), и, таким образом, число клиентов, которые используют для этого традиционные офлайн-каналы, продолжает снижаться. Стоит отметить, что доля

покупателей, ищущих информацию как в онлайн, так и в офлайне (омниканальный подход), остаётся на прежнем уровне – 24%.

В то же время число людей, которые получают информацию о товарах в магазине, а совершают покупки в интернете, увеличилось с 7 до 15%, а доля тех, кто ищет информацию в интернете, но затем совершает покупки в магазине, уменьшилась с 66 до 50%. До сих пор значительное число потребителей используют интернет только для поиска информации, но всё же предпочитают совершать покупки в магазине.

Если при выборе каких-то товаров клиент легко находит информацию о них в интернете и там же совершает покупку, то для приобретения других покупателю крайне важно увидеть технику воочию и оценить качество и характеристики продукта лично. Традиционные точки продаж по-прежнему очень востребованы покупателями, особенно

когда они приобретают дорогостоящие товары длительного пользования, например крупную бытовую технику. В этом случае половина тех, кто покупал такие товары онлайн, предпочитали увидеть их сначала вживую в обычном магазине.

Приходя в магазин, потребители продолжают искать информацию о товарах, а информации, представленной в магазине, для них зачастую недостаточно. С помощью смартфонов они ищут дополнительные сведения о продукте, его характеристиках и цене. Причем 16% респондентов утверждают, что, находясь в магазине, они используют смартфон для поиска информации, а половина респондентов с его помощью сравнивает цены. Именно поэтому крайне важно, чтобы, находясь в магазине, покупатель мог получить всю информацию о товаре от продавца, способного также сделать «специальное» предложение по цене при покупке «здесь и сейчас», дать персональную скидку и т.д. Подобный подход характерен прежде всего для интегрированных розничных стратегий, таких как ONE RETAIL, создающих «бесшовный» покупательский опыт.

Позитивный покупательский опыт, полученный в магазине, является ключевым конкурентным преимуществом традиционной

розницы. Несмотря на удобство покупок в интернете, есть такие потребности клиентов, которые можно удовлетворить только в магазине: например, возможность непосредственно увидеть товар, потрогать руками, протестировать интересующие функции. Модель ONE RETAIL и полная цифровизация покупательского опыта в традиционном магазине – это ключи к долгосрочному успеху на рынке бытовой техники и электроники.

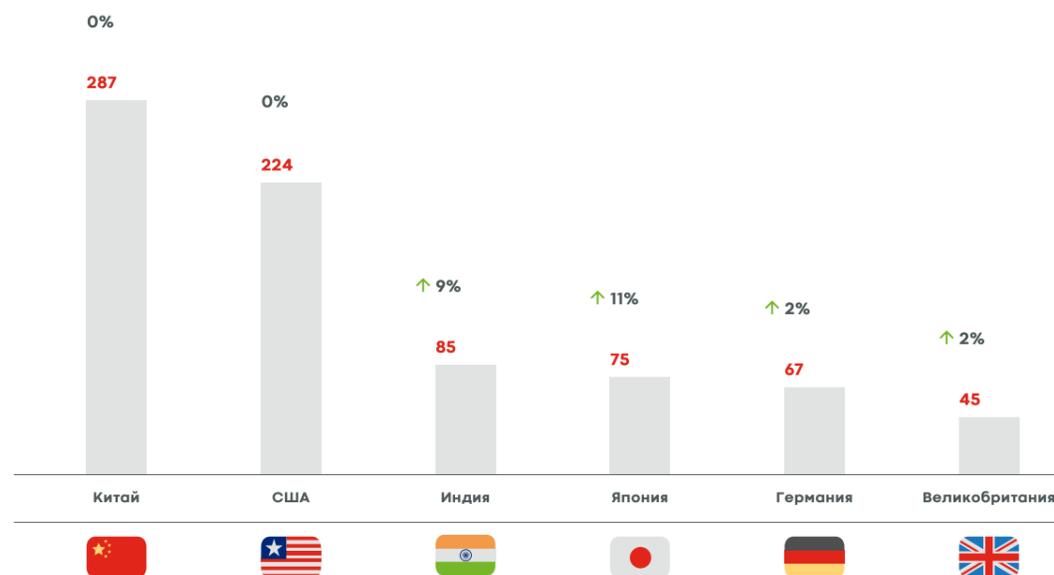
Онлайн-продажи растут повсеместно, однако доля торговли потребительской электроникой через интернет в разных странах мира заметно различается. Например, доля онлайн-продаж в некоторых странах Запада (США, Великобритания) находится на уровне 30-40%. В то же время интернет-продажи в таких странах, как ЮАР, Турция, Италия и Япония, составляют менее 20% рынка. Это явление можно объяснить культурными различиями, широким распространением традиционных магазинов и осторожным отношением потребителей к оплате покупок с помощью кредитных карт. Российский рынок в этом отношении демонстрирует среднее проникновение онлайн-продаж на уровне 26% от всего рыночного оборота в 2019 году, по данным GfK.

**32%** РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ИНТЕРНЕТ ДЛЯ ПОИСКА ИНФОРМАЦИИ О ТОВАРАХ И ТЕХНОЛОГИЯХ

**50%** ПОКУПАТЕЛЕЙ СНАЧАЛА ИЩУТ ИНФОРМАЦИЮ В ИНТЕРНЕТЕ, А ЗАТЕМ СОВЕРШАЮТ ПОКУПКИ В МАГАЗИНЕ

# Конкуренция и глобальные перспективы

Потребление бытовой техники и электроники в 2019 году по странам в денежном выражении, по данным GfK, млрд \$ США; год к году, %



РОССИЙСКАЯ ОТРАСЛЬ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКОЙ И ЭЛЕКТРОНИКОЙ ОТЛИЧАЕТСЯ ЗАМЕТНЫМ УРОВНЕМ КОНКУРЕНЦИИ И ПРИСУТСТВИЕМ НЕСКОЛЬКИХ КРУПНЫХ ИГРОКОВ-ЛИДЕРОВ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ УРОВЕНЬ КОНСОЛИДАЦИИ РЫНКА ДОСТАТОЧНО ВЫСОК: НА ДОЛЮ 10 КРУПНЕЙШИХ ПРОДАВЦОВ ПРИХОДИТСЯ ПОЧТИ 70% РЫНОЧНОГО ОБОРОТА.

В большинстве развитых экономик мира продажи бытовой техники и электроники демонстрируют нулевой рост в связи с насыщением спроса, при этом на динамику глобального рынка ощутимое влияние оказывают наиболее значимые в денежном выражении рынки КНР и США. По оценке GfK, в 2020 году мировой рынок потребительской электроники покажет несколько более положительную динамику и увеличение продаж на 2,5% в денежном выражении.

В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» показала стабильный рост продаж, в очередной раз опередив темпы роста российского рынка бытовой техники и электроники, и укрепила своё лидерство на рынке в целом, в том числе за счёт наиболее популярных цифровых гаджетов и устройств, а также продемонстрировала выдающиеся результаты в самом быстрорастущем сегменте рынка, интернет-торговле:

**+17%**

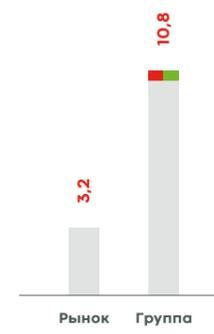
ПРОДАЖА СМАРТФОНОВ ПО ГРУППЕ В 2019 ГОДУ, ГОД К ГОДУ

**25,9%** <sup>+0,3 п.п.</sup>  
 совокупная доля рынка Группы в 2019 году

**33%**  
 оборота Группы приходится на продажи онлайн



Рост продаж в digital-сегменте 2019/2018, %



- Совокупная доля рынка «М.Видео-Эльдорадо» по итогам 2019 года, согласно данным GfK, составила 25,9% против 25,6% годом ранее.

- Группа увеличила свои общие онлайн-продажи в 2019 году до рекордно высокого уровня в 144 млрд руб. При этом продажи через интернет выросли на 70%, более чем в три раза превысив 20-процентный рост онлайн-канала в целом на российском рынке.

- 33% оборота Группы приходится на продажи онлайн, что свидетельствует о том, что Группа «М.Видео-Эльдорадо» значительно продвинулась за 2019 год в переходе от омниканальной бизнес-модели к ONE RETAIL и де-факто уже является онлайн-компанией с преимуществами развитой офлайн-инфраструктуры.

- Группа «М.Видео-Эльдорадо» сохранила свои позиции в качестве крупнейшего в России публичного e-commerce-ритейлера и сильнейшего онлайн-игрока на рынке бытовой техники и электроники по объёмам продаж через интернет.

- Телеком-сегмент остается одним из ключевых драйверов роста рынка БТиЭ в России. Продажи смартфонов Группы «М.Видео-Эльдорадо» в денежном выражении в 2019 году выросли на 17% год к году, выше аналогичного показателя в целом по рынку.

- В сегменте digital продажи мобильных устройств, решений для домашнего офиса, товаров индустрии развлечений и фотовидеоаппаратуры Группы выросли на 10,8%, против роста цифровых категорий на 3,2% в целом по рынку в 2019 году.

# СТРАТЕГИЯ И БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Технологические решения Группы позволяют клиентам плавно перевести процесс выбора и покупки товара из офлайна в онлайн. Единообразие цен, ассортимента, услуг, процесса авторизации и персональные предложения позволяют нашим клиентам совершить покупку любым удобным для них способом. Классический подход, который описывает два канала продаж — магазины и веб-сайт, — больше не отражает ни возможные сценарии потребительского поведения, ни бизнес-процессы компаний, которые уже внедрили омниканальную модель развития и внедряют более продвинутое решение. Подход Группы «М.Видео-Эльдорадо» предполагает новую бизнес-модель, основанную на возможностях передовых цифровых технологий — концепцию ONE RETAIL. Мы берём лучшие практики из e-commerce и традиционного ритейла, чтобы обеспечить клиентам простой и удобный потребительский опыт. Авторизация покупателя возможна через любую точку контакта: веб-сайт, мобильное приложение, мобильное устройство клиента или RTD-устройство продавца в магазине (RTD, Real Time Dealing, продажи в режиме реального времени). Чем выше доля авторизованных пользователей, тем больше Компания знает о своих клиентах, тем эффективнее она ведёт бизнес и взаимодействует с потребителями.

Стратегия развития двух конкурирующих брендов внутри одной Группы позволяет нам получить доступ к самой широкой аудитории. «М.Видео» фокусируется на инновациях и премиум-технологиях, сопровождая их лучшим сервисом на рынке. В свою очередь, «Эльдорадо» — «атакующий» конкурирующий бренд с доступным ассортиментом продукции и простой рекламной механикой.

**Александр Тынкован**  
Президент ПАО «М.видео»

# СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ: РОСТ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДВУХ ВЕДУЩИХ РОЗНИЧНЫХ БРЕНДОВ



Интересы покупателей находятся в основе всех наших решений. В процессе развития концепции ONE RETAIL мы намерены собирать и анализировать всю информацию о поведении и устремлениях потребителей, с помощью наших интернет-сайтов, мобильных приложений и продавцов в магазинах.

Мы получаем уникальные данные, позволяющие нам создавать удобную среду и персонализированные предложения для каждого клиента. В рамках ONE RETAIL мы способны предложить потребителям лучший сервис и наращивать продажи за счёт индивидуального промо и внедрения бизнес-процессов, основанных на анализе данных. Мы продолжим цифровую трансформацию нашего бизнеса для обеспечения будущего роста и повышения эффективности.

Развитая онлайн-платформа, дополнительно усиленная преимуществами магазинов, — например, доставка в течение 15-30 минут, возможность протестировать технику перед совершением покупки, быстрый обмен, — способствуют нашему опережающему рынок росту и увеличению рыночной доли. Уже сейчас наши клиенты совершают покупки одновременно через интернет-магазины, мобильное приложение и в обычных магазинах.

Частью нашей концепции ONE RETAIL станет дальнейшая интеграция всех каналов взаимодействия с покупателями — веб-сайтов, мобильных приложений, программ лояльности, контакт-центра и RTD-платформы. Это позволит нам оставаться лучшим местом для покупки техники среди постоянных покупателей и обеспечить непрерывное взаимодействие с клиентом.

**Энрике Фернандес**  
Главный исполнительный директор «М.Видео-Эльдорадо»

В 2019 ГОДУ ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛА УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ ОСНОВНЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ЧТО ПОДТВЕРЖДАЕТ СВОЕВРЕМЕННОЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИСОЕДИНЕНИЕ «ЭЛЬДОРАДО» И УСПЕШНУЮ ИНТЕГРАЦИЮ ДВУХ КОМПАНИЙ.

Несмотря на умеренное «охлаждение» рынка в 2019 году, как «М.Видео», так и «Эльдорадо» продолжили рост и имеют большой потенциал для дальнейшего развития благодаря уникальной бизнес-модели, объединяющей лучшие стороны офлайн- и онлайн-ритейла.

На чем основана наша стратегия роста? Группа «М.Видео-Эльдорадо» — неоспоримый лидер на рынке бытовой техники и электроники (рыночная доля составляет примерно 26%), и крупнейший интернет-ритейлер в данном секторе. Оба бренда Группы отличаются высоким уровнем узнаваемости и доверия среди покупателей.

Общие продажи потребительской электроники в России, %



- «М.Видео-Эльдорадо»
- Национальные сети DNS и RBT
- Мобильные операторы «Билайн», «МегаФон», «МТС» и Tele2
- Региональные сети «Технопарк», «Норд», Poisk.ru и другие
- Телекоммуникации
- Компьютерная техника
- Маркетплейсы «Связной», «Евросеть» и другие
- Прочие

Онлайн-продажи потребительской электроники в России, %



- «М.Видео-Эльдорадо»
- Национальные сети DNS и RBT
- Мобильные операторы «Билайн», «МегаФон», «МТС» и Tele2
- Региональные сети «Технопарк», «Норд», Poisk.ru и другие
- Телекоммуникации
- Компьютерная техника
- Маркетплейсы «Связной», «Евросеть» и другие
- Прочие

**>30 млн**  
ПОКУПАТЕЛЕЙ КАЖДОГО ИЗ ДВУХ БРЕНДОВ

**26%**  
ДОЛЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ

Магазины Группы «М.Видео-Эльдорадо» — лучшие в части клиентского опыта: индекс удовлетворённости потребителей (по методике NPS, Net Promoter Score) составляет 84% для «М.Видео» и 67% для «Эльдорадо»<sup>1</sup>. Группа является игроком номер один на российском рынке бытовой техники и электроники с долей 26%, а также лидирует в сегменте интернет-торговли БТиЭ с рыночной долей 31%<sup>2</sup>. Наши компетенции основываются на обширных данных о потребительском поведении — нам доступны истории покупок и контакты более, чем 30 млн покупателей каждого из двух брендов. Группа обладает большими закупочными возможностями и выстроила устойчивые отношения с поставщиками, уникальные условия поставки и эксклюзивный ассортимент, представленный в наших магазинах. Что ещё более важно, Группа «М.Видео-Эльдорадо» имеет

стабильную и эффективную финансовую базу (конкурентный уровень рентабельности по EBITDA), которая позволяет инвестировать в стратегические инициативы и инновации.

Стратегия Группы «М.Видео-Эльдорадо» до 2022 года обозначает цели, связанные с положением на рынке и конкурентными преимуществами. До конца 2022 года Группа намерена:

- поддерживать конкурентный уровень рентабельности по показателю EBITDA;
- занять рыночную долю более 30%;
- обеспечивать лучший клиентский опыт на рынке бытовой техники и электроники за счёт внедрения модели ONE RETAIL.

1 По данным ООО «МПАНАЛИТИКА».  
2 По данным Компании

Стратегические цели, инструменты и приоритеты





# 1 — 1 — 2



## Одна компания

В феврале 2019 года Группа завершила юридическое объединение компаний «М.Видео» и «Эльдорадо». Мы провели централизацию ключевых коммерческих и всех вспомогательных функций, сохраняя при этом две независимые торговые сети, конкурирующие друг с другом.

## Одна бизнес-модель

В 2019 году два бренда стали функционировать в рамках единой бизнес-модели с целью перехода на объединённую платформу коммерческих закупок, дистрибуции и логистики и внедрения единых стандартов контроля за издержками и поддержания рентабельности.

## Два бренда

Группа является единственным игроком на российском рынке бытовой техники и электроники, управляющим двумя лидирующими рыночными брендами. Стратегия развития двух сильных брендов, «М.Видео» и «Эльдорадо», обеспечивает присутствие Группы во всех сегментах рынка и всех регионах России. Оба бренда успешно конкурируют в традиционной рознице и в интернет-сегменте, обеспечивая расширение клиентской базы и полную реализацию преимуществ объединённого бизнеса.

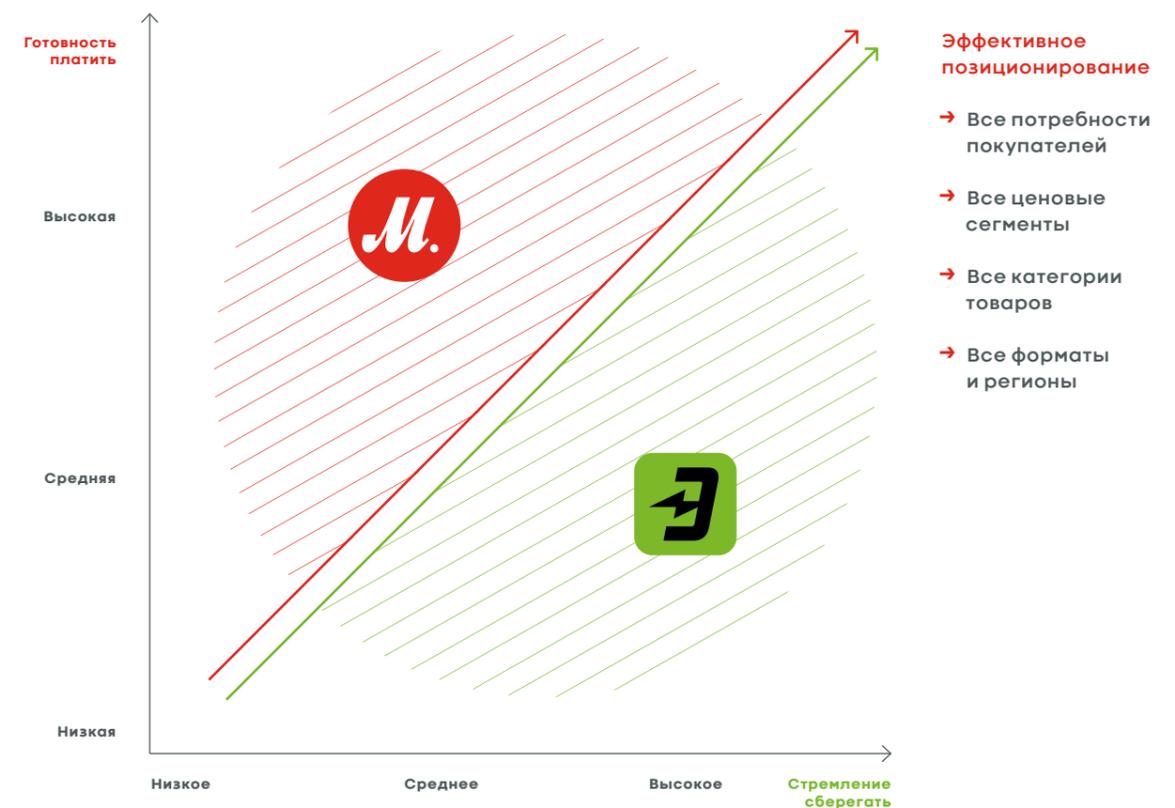
## Преимущества мультиформатного подхода

НА ПРОТЯЖЕНИИ БОЛЕЕ ЧЕМ 25 ЛЕТ КОМПАНИЯ «М.ВИДЕО» УСПЕШНО РАЗВИВАЛАСЬ В КАЧЕСТВЕ ВЕДУЩЕГО БРЕНДА В СРЕДНЕЦЕНОВОМ И ПРЕМИУМ-СЕКМЕНТАХ, А ЕЁ ПРИСУТСТВИЕ В НИЖНЕМ ЦЕНОВОМ СЕКМЕНТЕ БЫЛО ОГРАНИЧЕНО.

Такая бизнес-модель успешно функционировала в крупных городах, однако проникновение в малые города было затруднено. Приобретение «Эльдорадо» обеспечило Группе полный географический охват

на всей территории России, а также помогло получить доступ к обширной клиентской базе и возможность работать во всех сегментах — от масс-маркета до премиум.

**Увеличение охвата клиентов и снижение эффекта каннибализации: уникальная стратегия развития двух брендов в действии**



# Стратегическое значение брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»

## М.видео

«М. Видео», основной бренд Группы, — наиболее известный и востребованный в отрасли. М.Видео лидирует в продажах бытовой техники, цифровой и игровой электроники и стремится увеличивать долю рынка за счёт расширения бизнеса, обеспечения лучшего ассортимента в среднеценовом и премиум-сегментах, повышения качества обслуживания клиентов с помощью цифровизации экосистемы и обеспечения лучшего предложения в рамках ONE RETAIL. Ключевым приоритетом «М. Видео» остаётся прибыльность.



Салоны m\_mobile — дочерний бренд «М.Видео», задающий тренды в торговле мобильными устройствами. Такие магазины расположены в лучших локациях, предоставляют услуги высочайшего качества и лучшие предложения в формате «цена плюс стоимость» для мобильных устройств. Точки продаж m\_mobile находятся в местах с высоким уровнем трафика и кросс-функционально управляются внутри бизнес-структуры «М.Видео».

## ЭЛЬДОРАДО.RU

«Эльдорадо» стремится стать ведущим брендом на рынке потребительской электроники — брендом с «агрессивным маркетингом» и обширным опытом в области цифровых технологий. Экономически эффективная модель обеспечивает клиентов лучшими бюджетными предложениями «здесь и сейчас», с базовыми услугами, удобным и простым омниканальным подходом. Эффективность бизнеса поддерживается строгим контролем за операционными издержками.

ОБА БРЕНДА ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ САМЫХ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, СОЧЕТАЯ ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕРНЕТА И ТРАДИЦИОННОЙ РОЗНИЦЫ И ПРЕДЛАГАЯ КЛИЕНТАМ ПЛАВНЫЙ, «БЕСШОВНЫЙ» ПЕРЕХОД ИЗ ОНЛАЙНА В МАГАЗИНЫ И ОБРАТНО, А ТАКЖЕ ЕДИНЫЕ ЦЕНЫ, АССОРТИМЕНТ И СЕРВИС. ГРУППА СВЯЗЫВАЕТ СВОЁ БУДУЩЕЕ С КОНЦЕПЦИЕЙ ONE RETAIL, КОТОРАЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ВЗАИМОПРОНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА В ИНТЕРНЕТЕ И ТРАДИЦИОННОЙ РОЗНИЦЕ, ПЕРСОНАЛИЗАЦИЮ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ, А ТАКЖЕ РАЗВИТИЕ ФУНКЦИЙ ЗАКУПОК, ЛОГИСТИКИ И МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ И МОБИЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

## Стратегия двух брендов: полный охват рынка и целевая аудитория

### М.видео

### ЭЛЬДОРАДО.RU

<b>Целевая аудитория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Средний и премиум-сегменты</li> <li>Готовность платить за первоклассный клиентский опыт</li> <li>Высокая ценность технологичности и качества сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Массовый и средний сегменты</li> <li>Желание сэкономить</li> <li>Оптимальное соотношение цены и качества</li> <li>Простота и доступность потребителю</li> </ul>
<b>Сеть и форматы магазинов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупные города</li> <li>Лучшее месторасположение в ключевых торговых центрах</li> <li>Крупные магазины с премиум-дизайном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Города с населением больше 50 тыс. человек</li> <li>Торговые центры класса В (или класса А рядом с «М.Видео»), магазины «у дома»</li> <li>Простота дизайна, формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>
<b>Средний чек<sup>1</sup></b>	8 492 руб.	6 048 руб.
<b>Предложение услуг и лояльность клиентов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Долгосрочные отношения и экосистемный подход</li> <li>Полная реализация продуктового потенциала</li> <li>Эффективная долгосрочная программа лояльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление базовых услуг по минимальной цене</li> <li>Привлекательные краткосрочные предложения</li> </ul>
<b>Стратегические проекты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Real Time Dealing (m_RTD)</li> <li>m_mobile</li> <li>Портрет клиента 360°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завершение перезапуска бизнес-модели — переход к омниканальной модели</li> <li>Потребительское кредитование через кредитных брокеров</li> <li>Формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>

<sup>1</sup> Средний чек, включая НДС, по состоянию на конец 2019 года

## Позиционирование брендов Группы

СОЧЕТАНИЕ УЗНАВАЕМЫХ БРЕНДОВ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» В ПОРТФЕЛЕ ГРУППЫ ПРЕДПОЛАГАЕТ ДЕТАЛЬНУЮ ПРОРАБОТКУ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И РОЗНИЧНЫХ ФОРМАТОВ ДЛЯ КАЖДОЙ ИЗ СЕТЕЙ.

Два бренда располагаются на противоположных полюсах шкалы отношения потребителей к тратам и представляют обе стороны потребительского отношения к технологиям в жизни. Такое позиционирование создаёт максимальное покрытие рыночной аудитории с частичным совпадением в «средних» ценовых сегментах и обеспечивает долгосрочную успешность бизнеса, поддерживающую естественный клиентский поток от одного бренда к другому по мере роста доходов клиентов и персональных предпочтений.

«М.Видео» продолжает свои традиции и реализацию миссии «Быть лучшим местом, где встречаются люди и потребительская электроника». «М.Видео» фокусируется на самых современных продуктах и технологиях,

ведущих потребительских брендах и услугах, создающих ценность и упрощающих жизнь покупателей. Клиенты «М.Видео» желают инвестировать в высокое качество жизни при поддержке технологий и считают бренд надёжным центром передового потребительского опыта.

«Эльдорадо» концентрируется на более низких ценовых сегментах и относительно доступных продуктовых линейках. Фокус на удачные покупки и наиболее выгодные сделки в конкретных категориях «здесь и сейчас» привлекает внимание покупателей, которые придают большое значение цене продукта, желают воспользоваться преимуществами современных технологий и контролировать свои траты.

## Эволюция группы «М.Видео-Эльдорадо» в соответствии с концепцией ONE RETAIL

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» СТРЕМИТСЯ УСИЛИВАТЬ СВОИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕПРЕРЫВНО УЛУЧШАЕТ МОДЕЛЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С УЧЁТОМ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ ПОКОЛЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

За последние десять лет мы прошли путь от традиционной единоматной сети магазинов с популярным веб-сайтом до одного из крупнейших российских интернет-ритейлеров — многоформатной розничной сети с двумя ведущими брендами. Сегодня Группа — это развивающаяся инновационная цифровая компания, которая создаёт единообразный потребительский опыт на всех этапах взаимодействия с покупателем. Концепция ONE RETAIL представляет собой следующий шаг на пути цифровой трансформации нашего бизнеса, направленной на создание уникального и однородного опыта покупки домашней электроники во всех точках взаимодействия Группы с потребителем.

Потребители привыкают к тому, что всё, что так или иначе ассоциируется с современным шопингом, сегодня доступно с помощью смартфона. Благодаря мобильным технологиям клиенты могут авторизоваться, выбрать товары, сформировать корзину и завершить свою покупку практически в любом месте — дома, на работе, в дороге или прямо у полки в магазине.

Концепция ONE RETAIL — это преобразующий классический розничный ландшафт способ ведения бизнеса, призванный транслировать лучший покупательский

опыт во всех точках взаимодействия с клиентом на одинаково высоком уровне. Единые цены, ассортимент, сервисы, авторизация и персональные предложения позволяют нашим покупателям совершать покупки любым удобным для них способом. Таким образом, традиционный подход, предусматривающий разделение продаж по каналу формирования заказа, не отражает ни все возможные сценарии поведения клиента, ни бизнес-процессы компаний, успешно реализовавших омниканальную модель и эволюционирующих дальше.

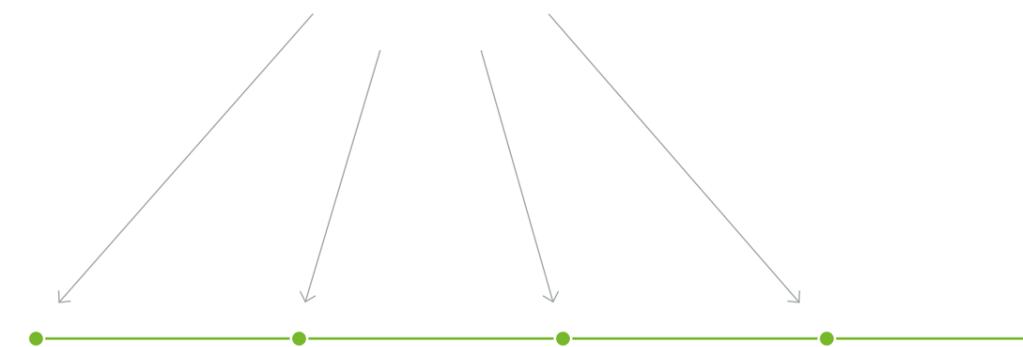
Подход Группы «М.Видео-Эльдорадо» показывает реальное влияние онлайн на бизнес, так как основывается на учёте авторизованных через любые каналы покупателей — будь то сайт, приложение в смартфоне клиента или мобильное устройство продавца. Чем выше доля авторизованных пользователей, тем больше компания знает о своих клиентах, более успешно с ними коммуницирует и эффективнее ведёт бизнес.

## Группа



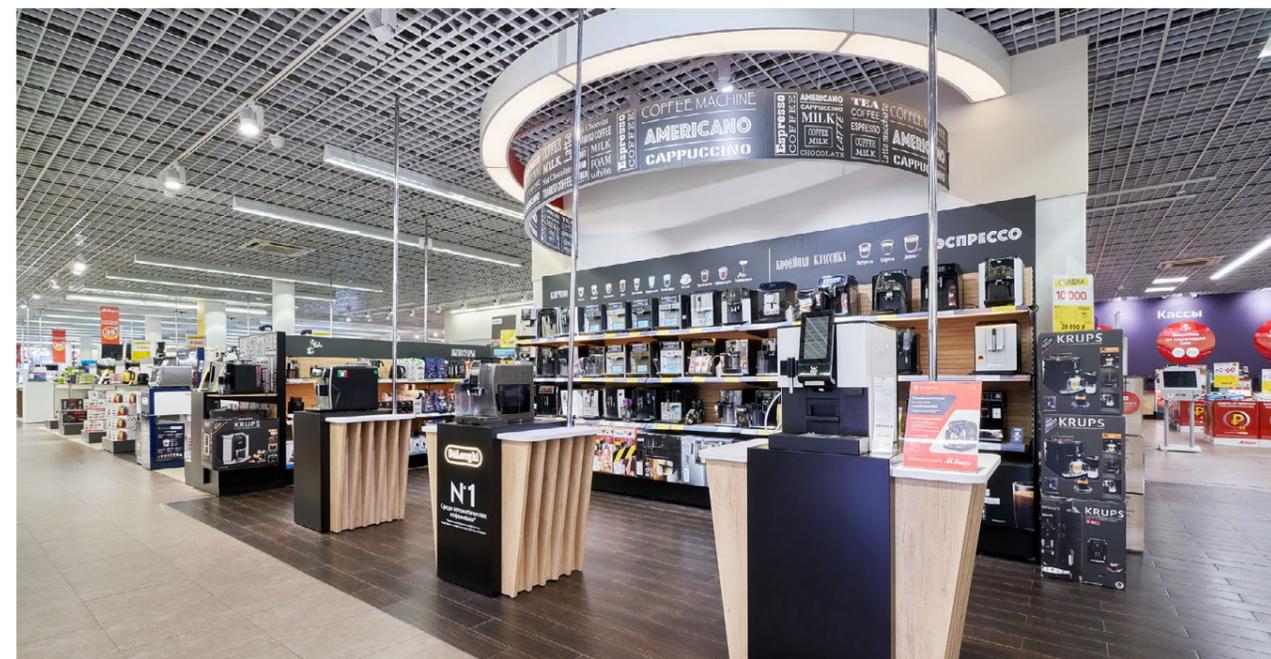
## ONE RETAIL

Концепция, меняющая правила игры



## Покупатель





## Цифровизация фронт-офиса

БЕЗУСЛОВНЫЙ ПРИОРИТЕТ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» — СОЗДАНИЕ БОЛЕЕ СОВЕРШЕННОГО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ВО ВСЕХ КАНАЛАХ ПРОДАЖ.

В 2017 году в «М.Видео» был запущен проект m\_RTD, в рамках которого продавцы-консультанты стали обслуживать клиентов с помощью смартфонов с программным обеспечением, осуществляющим персонализацию и цифровизацию потребительского опыта<sup>1</sup>. Таким образом, мы предлагаем покупателям уровень сервиса, уникальный для российского рынка. Более 90% покупателей на рынке потребительской электроники делают выбор или совершают покупку в магазине. Устройство m\_RTD дает «М.Видео» уникальную возможность авторизовать клиентов в магазинах таким же образом, как они бы сделали это самостоятельно в интернете. После регистрации покупатель получает доступ к персональному обслуживанию и может получать предложения, наиболее соответствующие его потребностям. При этом «М.Видео» имеет доступ к обширной информации о поведении покупателей в магазинах и их предпочтениях. Собираемые данные

используются для повышения эффективности бизнес-процессов и предоставления покупателям самых актуальных предложений.

В 2020-2021 годах в части цифровизации взаимодействия с потребителями «М.Видео» планирует сфокусироваться на усовершенствовании мобильных приложений и веб-сайтов обоих брендов, обновлении CRM-системы и проекте «Портрет клиента 360°», который создаёт единое видение покупателя во всех каналах его взаимодействия с Компанией.

Дальнейшая персонализация сервиса является важнейшим элементом концепции ONE RETAIL. Поэтому одна из первоочередных задач — централизация всех необходимых данных о покупателе с тем, чтобы предложить ему индивидуально подобранные товары и услуги на всех этапах взаимодействия с «М.Видео» как продавцом.

## Цифровизация процессов бэк-офиса

Для оптимизации внутренних процессов Группа «М.Видео-Эльдорадо» планирует осуществить различные мероприятия, включая:

- разработку процессов сопровождения покупок, что включает в себя внедрение продвинутых инструментов автоматизации и использование роботов;
- дальнейшее развитие внутреннего анализа данных и потенциала машинного обучения, смарт-сервисов на основе предиктивных алгоритмов и т. д.;
- развитие цифрового рабочего места — технологии, поддерживающей мобильность сотрудников и доступность ИТ-услуг в любом месте и на любом устройстве;
- обновление интерфейса «фронт-офис — бэк-офис» (Front Office— Back Office, FOBO), который объединяет кассовые аппараты в магазинах с ERP-системой на уровне бэк-офиса

## Стратегия устойчивого развития

Построение бизнеса на принципах устойчивого развития, ориентированного на покупателей, сотрудников и партнёров является одним из главных приоритетов Группы как крупнейшего игрока на рынке потребительской электроники в России и одного из крупнейших в мире. Компания стремится интегрировать социальные инициативы во все аспекты деятельности, совмещая достижение прибыльного роста и устойчивого

развития, и тем самым обеспечить создание долгосрочной стоимости для всех стейкхолдеров Группы «М.Видео-Эльдорадо».

В 2019 году миссия для объединённой Группы была определена как «Наполняя мир технологиями, мы дарим людям время и вдохновение. Мы создаём будущее, которым будем гордиться».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> См. раздел «Клиентский опыт» на странице 124.

<sup>2</sup> Подробнее см. раздел «Устойчивое развитие» на странице 242.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

РАБОТАЯ НАД СОЗДАНИЕМ СТОИМОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, ГРУППА СТАЛКИВАЕТСЯ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ С УЧЕТОМ РАЗНОНАПРАВЛЕННЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОКАЗЫВАТЬ КАК ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ, ТАК И НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

Одним из способов снижения неопределённости, обусловленной такими факторами, является повышение уровня информированности акционеров, руководства и сотрудников Группы о наличии факторов, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей, и оценка их возможного потенциального ущерба.

Задачей процесса управления рисками является своевременная идентификация всех существенных рисков, оценка вероятности, материальности и последствий их наступления, создание систем и принятие мер по минимизации негативных и увеличению положительных последствий их наступления.

## Система управления рисками

Управление рисками в Группе «М.Видео-Эльдорадо» централизовано на уровне холдинговой компании — ПАО «М.видео» — и регулируется Политикой по управлению рисками. Целями данной политики являются внедрение и поддержание эффективной системы управления рисками (СУР), адекватной масштабу и сложности бизнеса Компании и способствующей достижению ключевых корпоративных целей.

**Являясь частью стратегического управления Компанией, СУР представляет собой комплекс мер и взаимосвязанных процессов, направленных на:**

- развитие управления рисками как постоянного циклического процесса корпоративного менеджмента;
- интеграцию принципов и инструментов управления рисками в рутинные текущие процессы Группы;
- развитие управления рисками как одной из ключевых управленческих компетенций;
- развитие управления рисками как неотъемлемой части корпоративной культуры и всех бизнес-процессов Группы.

### СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ СОСТОИТ ИЗ ВОСЬМИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ

#### ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Каждый работник должен понимать важность управления рисками. Подходы, основанные на рисках, должны разрабатываться и применяться ко всем видам деятельности Компании.

#### ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

Существование системы ориентиров, позволяющих выявлять риски Компании, то есть угрозы достижению её целей, и возможности для дальнейшего развития.

#### ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ

Группа обеспечивает наличие эффективных и действенных процедур по выявлению внутренних и внешних событий, способных повлиять на достижение Компанией своих целей.

#### ОЦЕНКА РИСКОВ

Группа вырабатывает критерии оценки рисков с точки зрения их вероятности, потенциального ущерба и управляемости, чтобы на основании этих критериев ранжировать риски и распределять ресурсы.

#### РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ

Руководство Компании отвечает за разработку планов действий, направленных на снижение выявленных рисков до приемлемого уровня, или за реагирование на риски другим целесообразным образом.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

Группа утверждает процессы и процедуры, обеспечивающие контроль за надлежащим и своевременным выполнением разработанных планов по управлению рисками.

#### ИНФОРМАЦИЯ О РИСКАХ

Каналы обмена информацией о рисках призваны обеспечить полноту, своевременность и точность этой информации, её правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных и адекватную обратную связь.

#### МОНИТОРИНГ И ОБУЧЕНИЕ

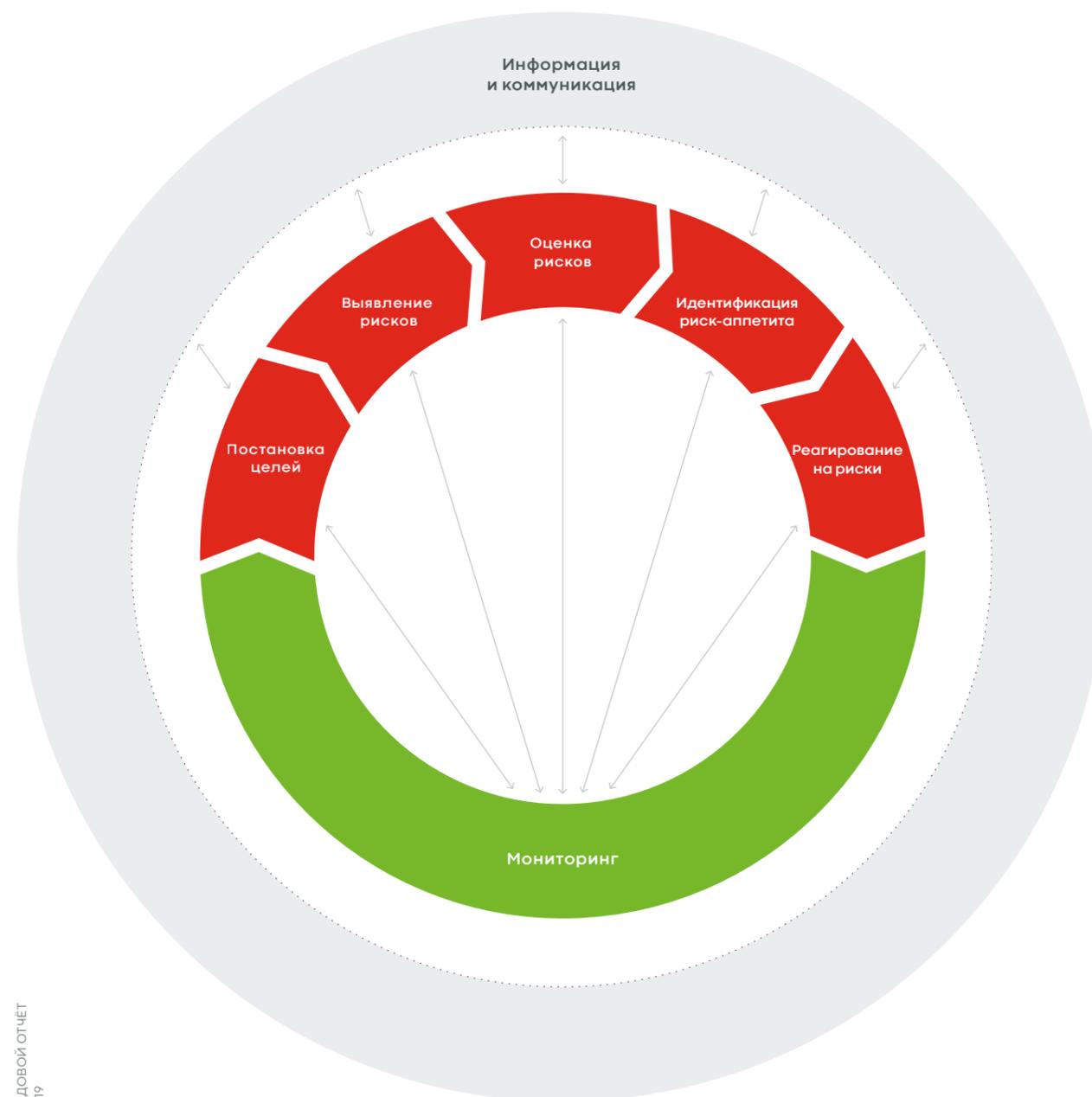
Мониторинг эффективности СУР осуществляется в рамках повседневной управленческой деятельности, а также посредством предоставления отчётности Комитету по аудиту Совета директоров, проверок внутренних и внешних аудиторов, проведения обучения по вопросам управления рисками и т. д.

**Организация системы управления рисками**

	<b>Этапы управления рисками</b>	<b>Совет директоров</b>	<b>Высшее руководство</b>	<b>Департамент внутреннего контроля и управления рисками</b>	<b>Внутренний аудит</b>
<b>1</b>	Внутренняя среда (философия и политика управления рисками)	Корпоративное управление и этические ценности	Лидирующая роль в Группе, создание позитивной внутренней среды. Установление «тона сверху»	Организация и координация построения СУР. Методика оценки риска, определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска в отдельных функциональных областях	Продвижение идей СУР. Консультационная поддержка. Оценка методики определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска
<b>2</b>	Постановка целей	Постановка стратегических целей и разработка плана по их достижению	Постановка задач в рамках достижения стратегических целей. Декомпозиция стратегических целей на операционные	Анализ операционных целей на соответствие стратегии. Анализ соответствия ключевых показателей эффективности (КПЭ) операционным целям	Аудит стратегических целей, анализ операционных целей на соответствие стратегии (в рамках плана)
<b>3</b>	Выявление потенциальных событий и рисков	Утверждение реестра рисков	Выявление рисков на уровне постановки стратегических целей, декомпозиция их на операционные. Выявление рисков в ключевых процессах	Методика идентификации рисков. Анализ факторов влияния, ключевых процессов, ключевых индикаторов риска и пороговых значений. Поддержание реестра рисков	Оценка методики идентификации рисков на этапе годового планирования и в ходе отдельных аудиторских проверок
<b>4</b>	Оценка рисков	Утверждение результатов оценки. Утверждение карты рисков и риск-аппетита	Оценка рисков. Определение риск-аппетита Компании	Методика оценки рисков. Определение и анализ методов оценки. Ведение реестра и матрицы рисков	Оценка рисков на этапе годового планирования и в ходе отдельных аудиторских проверок
<b>5</b>	Реагирование на риски	Утверждение способов реагирования на риск (избегание, передача, снижение, принятие)	Определение способов реагирования на риск	Анализ применения способа реагирования на соответствие оценке риска и приемлемым уровням риска. Cost-benefit-анализ	Оценка методики реагирования на риск и её применения в ходе проводимых аудиторских проверок
<b>6</b>	Система внутреннего контроля (СВК) и контрольные процедуры	Утверждение плана мероприятий по управлению рисками	Документирование осуществления контрольных процедур. Поддержание СВК в актуальном состоянии. Определение плана мероприятий по управлению рисками	Выработка или консультации при выработке мероприятий. Анализ адекватности выбранных мероприятий и контроль их исполнения. Разработка методики оценки / подхода к оценке и оценка СВК	Анализ адекватности выбранных мероприятий и их выполнения в ходе аудиторских проверок. Рекомендации по улучшению СВК
<b>7</b>	Информация и коммуникация	Получение информации о наиболее значительных рисках и мерах, принимаемых руководством в отношении них	Организация взаимодействия в рамках СУР. Организация и поддержание каналов обмена информацией	Взаимодействие в рамках СУР по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями Компании	Подготовка независимой отчётности по эффективности СУР
<b>8</b>	Мониторинг	Знание, до какой степени высшее исполнительное руководство внедрило эффективное управление рисками в Компании	Организация текущего мониторинга в ходе обычной управленческой деятельности (например, анализ КПЭ, план-факт и т. д.)	Мониторинг и проверки. Подготовка отчётности по эффективности управления рисками. Реализация мер по совершенствованию СУР. Мониторинг выполнения мероприятий. Подготовка отчётов по системе внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)	Оценка процесса СУР. Мониторинг выполнения мероприятий

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ГРУППЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЦИКЛИЧЕСКИМ, НЕПРЕРЫВНЫМ И ОХВАТЫВАЕТ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПРОЕКТЫ ГРУППЫ.



Для построения эффективной СУР Группа делит все риски на следующие категории:

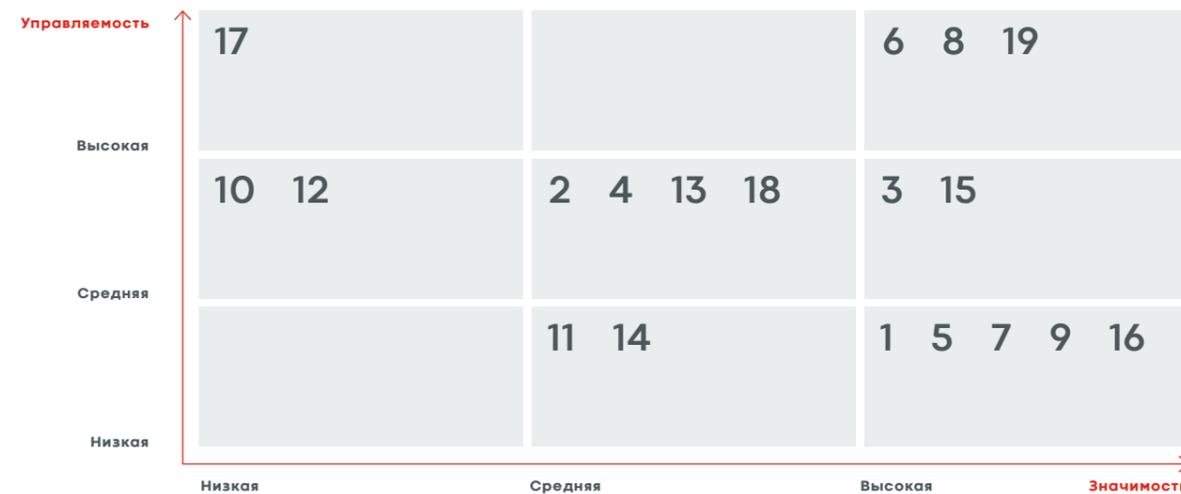
- **стратегические риски** – риски, затрагивающие стратегические долгосрочные цели Компании и оказывающие влияние на её деятельность, а именно: вопросы эффективности корпоративного управления, политические риски, природные риски, риски изменения законодательства или изменения потребительского рынка и др.;
- **операционные риски** – события в бизнес-процессах Группы, имеющие нерегламентированный характер, возникающие под воздействием внутренних и внешних факторов, следствием которых являются операционные потери. В эту группу также включаются риски в области подготовки финансовой отчётности;
- **финансовые риски** – риски, потенциально имеющие негативное влияние с точки зрения управления финансами Группы. К финансовым рискам относятся кредитные, процентные, валютные риски, а также риски ликвидности и т. д.

При оценке рисков Группы использует методы качественной и количественной оценки. В рамках оценочной модели каждому риску даётся балльная оценка и присуждается одна из трёх категорий: низкая, средняя или высокая. В зависимости от категории риска должны проводиться устраняющие/ митигирующие мероприятия. Для рисков низкой категории действия должны быть предприняты в течение 12 месяцев после оценки, для средней категории – в течение 6-9 месяцев после оценки, для высокой категории – до 6 месяцев после оценки риска.

**Организация системы управления рисками**

Риск	Описание	Оценка риска в 2018 году	Изменение оценки риска в 2019 году	Оценка риска в 2019 году	
<b>Стратегические риски</b>					
1	Негативная макроэкономическая ситуация	Риск негативного влияния макроэкономических факторов на бизнес-среду и потребительский спрос	11	нет	11
2	Потеря поставщика и давление на коммерческую маржу	Риск прекращения деятельности с основными партнёрами Группы	7	да	6
3	Изменение конкурентной среды и потеря доли рынка	Риск усиления позиций основных конкурентов Компании, появление новых как российских, так и зарубежных онлайн-магазинов и альянсов	9	нет	9
4	Потеря репутации	Риск негативных кампаний в новых и традиционных СМИ, потери лояльности и доверия клиентов, снижения интереса и доверия инвесторов к Группе	6	нет	6
5	Форс-мажор	Риск пожара, наводнения или любого другого стихийного бедствия в магазине или на складе, потери или кражи товара в результате бедствия	8	нет	8
6	Нарушение антимонопольного, рекламного и иного законодательства	Риск нарушения действующих норм законодательства в рамках интеграционной и прочей деятельности	4	да	6
7	Риск проекта маркетплейс	Риск усиления конкуренции в онлайн-продажах со стороны как локальных, так и международных игроков	8	нет	8
8	Риск изменения законодательства Российской Федерации	Риск расширения действия некоторых положений закона о торговле, относящихся к продуктовой рознице, на другие отрасли	новый	новый	6
9	Риск неэффективной ИТ-архитектуры	Риск сбоя ИТ-систем и невозможность соответствовать требованиям после внедрения обновлений	новый	новый	9

**Карта рисков**



Риск	Описание	Оценка риска в 2018 году	Изменение оценки риска в 2019 году	Оценка риска в 2019 году	
<b>Операционные риски</b>					
10	Сбой в цепочке поставок	Риск потери ключевого логистического оператора и (или) транспортной компании	6	да	4
11	Риск сбоя ИТ-систем	Риск недоступности ключевых ИТ-систем, используемых в операционной деятельности	7	да	8
12	Потеря запасов	Некорректные товарные остатки, мошенничество	5	нет	5
13	Риск роста текучести персонала	Риск потери наиболее компетентных сотрудников, в том числе обладающих уникальными знаниями о Группе	5	да	6
14	Риск охраны труда	Риск несоблюдения норм охраны труда, риск закрытия магазинов	5	да	7
15	Риски утечки информации	Риск утечки персональных данных клиентов, бонусных баллов и конфиденциальной информации	8	нет	8
<b>Финансовые риски</b>					
16	Риск ликвидности	Потенциальные риски ликвидности в силу высокой долговой нагрузки	6	да	8
17	Валютный риск	Риски, связанные с изменениями валютных курсов	4	да	3
18	Риск неэффективности внутреннего контроля	Риски отсутствия разделения полномочий и слабой системы внутреннего контроля	4	да	6
19	Правовой и налоговый риски	Риски, связанные с трактовкой законодательной базы и изменениями в правилах налогообложения	6	нет	6

**РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ**

В Группе применяются следующие стратегии реагирования на риски:

- Передача риска.** Стратегия передачи также исключает угрозу риска путём передачи негативных последствий с ответственностью за реагирование третьей стороне. Передача риска обычно сопровождается выплатой премии за риск стороне, принимающей на себя риск и ответственность за управление им. Для ИТ-проектов третьей стороной может выступать консалтинговая компания, на которую возлагается ответственность по управлению рисками. Используется, если остаточный риск (после передачи) оценивается как приемлемый.
- Принятие риска.** Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или потенциальный ущерб от события. Используется, если текущий уровень риска находится в пределах приемлемого.
- Снижение риска.** Стратегия предполагает усилие, направленное на понижение вероятности и (или) последствий риска до приемлемого уровня. В стратегии снижения используется включение в деятельность Группы дополнительных контрольных процедур, которые будут выполняться независимо от реализации риска, например, проведение
- дополнительного тестирования функциональности информационной системы, проведение регулярных сверок, разграничение полномочий и т. д. Используется, если имеется возможность проведения мероприятий, направленных на снижение вероятности реализации угроз или на повышение вероятности реализации возможностей.
- Уклонение от риска.** Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие определённого объекта, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения. Используется, если риски несут в себе угрозу непрерывности деятельности Компании.
- Комбинированные мероприятия.** Стратегия является любой комбинацией перечисленных выше мероприятий.
- План выхода в случае наступления неблагоприятных событий.** Данная стратегия предполагает, что если Группа не в силах повлиять на риск, она должна иметь план выхода в случае его реализации. Эта стратегия применима для глобальных рисков с нулевым уровнем управляемости, таких как природные, политические риски и т. д.

Выбор вида стратегии в отношении выявленного риска относится к компетенции владельца риска, то есть сотрудника Группы, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей может и должен управлять данным риском. Выбор стратегии должен быть в обязательном порядке согласован с департаментом внутреннего контроля и управления рисками.

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ЧАСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ**

Группа признаёт управление рисками неотъемлемой частью своей корпоративной культуры, стремится повышать информированность сотрудников о СУР и стимулировать восприятие управления рисками как элемента повседневной деятельности каждого сотрудника. Группа считает участие

сотрудников в управлении рисками, включая их выявление и оценку, ценным и обязательным вкладом сотрудников в успешное развитие Группы.

# Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ГРУППЕ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ЦЕНТРАЛИЗОВАНА НА УРОВНЕ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ – ПАО «М.ВИДЕО». ОБЩЕСТВО УЧИТЫВАЕТ КАК ВНУТРЕННИЕ, ТАК И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОНЪЮНКТУРОЙ, СИТУАЦИЕЙ НА РЫНКЕ КАПИТАЛА И ТРУДА, И ДРУГИЕ РИСКИ, НА ХАРАКТЕР И УРОВЕНЬ КОТОРЫХ ОБЩЕСТВО НЕ ОКАЗЫВАЕТ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.

## Отраслевые риски

Общество осуществляет деятельность на территории Российской Федерации и не осуществляет экспорт товаров (работ, услуг). В связи с этим отраслевые риски, связанные с деятельностью Общества, возникают в основном при осуществлении деятельности на внутреннем рынке, что характерно для большинства субъектов предпринимательской деятельности, работающих на территории Российской Федерации.

Основным видом деятельности торговых сетей «М.Видео» и «Эльдорадо» является розничная торговля бытовой техникой и электроникой. Общество управляет крупными и быстро растущими торговыми сетями, сохраняет хорошие условия у поставщиков и способно успешно конкурировать в своём сегменте. Кроме того, торговые сети «М.Видео» и «Эльдорадо» ведут работу по расширению ассортимента товаров и сопутствующих услуг, что может позволить им увеличить свою долю рынка и сохранить рентабельность.

Торговые сети «М.Видео» и «Эльдорадо» продают товары, спрос на которые чувствителен к изменениям экономических условий,

влияющих на потребительские расходы. Экономические условия и другие факторы, включая доверие покупателей, уровень занятости населения, процентные ставки, задолженность по потребительскому кредитованию и доступность потребительского кредитования, влияют на потребительские расходы и предпочтения. Глобальное снижение темпов роста российской и мировой экономик или неопределённые экономические перспективы могут отрицательно сказаться на потребительских предпочтениях и операционных результатах Группы.

Резкого ухудшения ситуации в отрасли, которое может повлиять на исполнение Обществом своих обязательств, не прогнозируется. Однако в случае возникновения ухудшений в отрасли, вызванных изменениями макро- или микроэкономических ситуаций или изменениями применимого законодательства, не спрогнозированных Обществом заранее, Общество планирует оперативно разрабатывать и применять все необходимые меры для устранения негативного влияния данных изменений на свою деятельность.

33 592

МЛРД Р <sup>+1,6%</sup>

Оборот розничной торговли в 2019 году

1 По данным [www.fedstat.ru/indicator/45596](http://www.fedstat.ru/indicator/45596)

По данным Росстата, оборот розничной торговли в 2019 году составил 33 532 млрд руб., что в сопоставимых ценах составляет 105,4% к соответствующему периоду предыдущего года. В 2019 году оборот розничной торговли на 94,6% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка, доля розничных рынков и ярмарок составила 5,4% (в 2018 году — 94,8% и 5,2% соответственно), в декабре 2019 года — 94,6% и 5,4% (в декабре 2018 года — 94,6% и 5,4% соответственно). В 2019 году в структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий составил 47,6%, непродовольственных товаров — 52,4% (в 2018 году — 47,7% и 52,3% соответственно), в декабре 2019 года — 48,1% и 51,9% (в декабре 2018 года — 48,1% и 51,9% соответственно)<sup>1</sup>. По данным Банка России, в декабре 2019 года темп прироста оборота розничной торговли остался высоким, несмотря на некоторое замедление по сравнению с ноябрем. После ноябрьского всплеска (2,3%), в том числе связанного с более успешным, чем в 2018 году, проведением распродаж в «черную пятницу», рост оборота розничной торговли в декабре 2019 года замедлился до 1,9% в годовом выражении. Тем не менее он остался высоким по сравнению с третьим кварталом. Это было обусловлено как замедлением инфляции, так и улучшением потребительских настроений на фоне роста доходов населения. Так, согласно опросам ООО «инФОМ», в декабре 2019 — январе 2020 года индекс потребительских настроений оставался высоким<sup>2</sup>.

В частности, расширению потребительской активности способствовало позитивное отношение респондентов к крупным покупкам. В 2020 году, по оценкам Банка России, темп прироста ВВП составит 1,5-2,0%. Этому будет способствовать расширение внутреннего спроса, связанное с улучшением динамики реальной заработной платы и ускорением расходования бюджетных средств, в том числе в рамках выполнения национальных проектов. Вместе с тем действие уже существующих ограничений по добыче нефти в рамках соглашения ОПЕК+, неопределенность относительно параметров сделки на горизонте 2020 года, а также ослабление внешнего спроса на фоне возможного замедления роста мировой экономики в связи с коронавирусом и другими внешними факторами могут оказать сдерживающее влияние на рост ВВП.

**К наиболее значимым возможным изменениям отрасли торговли бытовой техникой и электроникой можно отнести:**

- общее ухудшение экономической ситуации в стране, снижение темпов роста и развития экономики и, как следствие, высокий уровень инфляции, снижение покупательной способности населения и спроса на товары, реализуемые в магазинах сети. На основании приведенной выше статистики Росстата и Центрально-го банка Российской Федерации, по итогам 2019 года вероятность наступления события сохраняется на высоком уровне. Компания оценивает эффект в случае реализации данного риска как высокий;

2 [cbr.ru/Collection/Collection/File/27272/EC\\_2019-12.pdf](http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27272/EC_2019-12.pdf)

- развитие регионального рынка БТиЭ, приход на рынок оптовой и розничной торговли бытовой техники и электроники иностранных конкурентов и проведение ими политики ценового демпинга для завоевания доли рынка. С учётом активно развивающегося рынка Общество оценивает вероятность наступления данного события как высокую, эффект, в случае реализации данного риска, также будет значительным. В свою очередь Обществом разработан детальный план митигации данного риска;
- рост проникновения интернета в сферу продаж БТиЭ (фокус ритейлеров на развитии интернет-канала и интегрированных продаж);
- усиление государственного регулирования в области интернет-торговли, дальнейшее повышение прозрачности и консолидация рынка электронной коммерции (e-commerce).

Снижение покупательной способности населения может привести, с одной стороны, к снижению ёмкости рынка бытовой техники и электроники, а с другой — к смещению продаж в сторону недорогой техники. Компания, в силу своей финансовой устойчивости, а также благодаря широкому ассортименту и ориентации на массового покупателя, готова надлежащим образом управлять данным риском.

Учитывая наиболее вероятный приход крупных иностранных сетей в мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург), Общество в течение длительного времени осуществляет экспансию в регионы страны. Также торговые сети «М.Видео» и «Эльдорадо» располагают уже сформированной базой лояльных клиентов в столице и регионах Российской Федерации. В случае наступления неблагоприятных ситуаций, связанных с отраслевыми рисками, Общество будет принимать соответствующие решения в каждом конкретном случае.

Общество в своей деятельности не использует сырьё. Риски, связанные с изменением цен на сырьё, отсутствуют. Услуги, оказываемые Обществом, не оказывают существенного влияния на его деятельность. Риски, связанные с изменением цен на них, незначительны. Услуги, которые Общество использует в своей деятельности, являются заменяемыми и не оказывают значимого влияния на деятельность Общества. Риски, связанные с изменением цен на услуги, незначительны.

Изменение цен на продукцию и (или) услуги Группы возможно в связи с ослаблением национальной валюты и изменением издержек на осуществление основной деятельности Общества (выполнение функций Группы, передача прав на использование товарных знаков), в том числе ввиду существенного изменения рыночной конъюнктуры в связи с деятельностью по передаче неисключительных прав пользования на товарные

знаки Общества. В связи со спецификой основной деятельности Общества риски, связанные с изменением цен на продукцию и (или) услуги Общества, присутствуют, но их влияние оценивается как незначительное.

Общество сохраняет хорошие условия у поставщиков и способно успешно конкурировать в своём сегменте. Кроме того, оно ведёт работу по расширению ассортимента товаров и сопутствующих услуг, что позволит ему увеличить свою долю рынка, сохранив рентабельность.

**Помимо факторов, влияющих как на состояние отрасли в целом, так и на деятельность Группы, к наиболее значимым и возможным изменениям отрасли торговли бытовой техникой и электроникой можно также отнести:**

- рост проникновения интернета в сферу продаж БТиЭ (фокус ритейлеров на развитии интернет-канала и интегрированных продаж);
- изменение государственного регулирования в области интернет-торговли;
- снижение покупательной способности населения может привести, с одной стороны, к снижению емкости рынка БТиЭ, а с другой — к смещению продаж в сторону недорогой техники.

Группа, в силу своей финансовой устойчивости, а также благодаря ориентации на массового покупателя, готова надлежащим образом управлять данным риском.

После отчётной даты мы начали чувствовать на себе влияние пандемии коронавируса, которая может иметь значительные последствия для нашей бизнес-модели, но мы предпринимаем все необходимые шаги для снижения негативного эффекта на бизнес.

## Страновые и региональные риски

**ПОСКОЛЬКУ ОБЩЕСТВО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ОСНОВНЫЕ СТРАНОВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ РИСКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, – ЭТО РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ. УСИЛИВАЮЩАЯСЯ ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ, ВОЛАТИЛЬНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К УМЕНЬШЕНИЮ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, СНИЖЕНИЮ СПРОСА НА ПРОДУКЦИЮ И УСЛУГИ ОБЩЕСТВА.**

Деятельность Группы подвержена таким рискам, как политическая нестабильность в стране, а также последствия потенциальных разногласий между федеральными и региональными властями по различным спорным вопросам, включая региональные и местные налоги и сборы, местную автономию и сферы ответственности органов государственной и муниципальной власти и регулирования. Наряду с этим Общество подвержено рискам снижения отечественного промышленного производства, негативной динамики валютных курсов, увеличения безработицы и прочего, что может привести к падению уровня жизни в стране и негативно сказаться на деятельности Общества.

Политическая нестабильность в России и в мире может оказать отрицательное влияние на инвестиции в Российскую Федерацию и её фондовый рынок и, как следствие, на стоимость ценных бумаг Общества. Нестабильность политической ситуации может оказать негативное влияние на деятельность Общества в целом.

Российская Федерация является государством с развивающейся экономикой. Для стран с развивающейся экономикой характерны постоянные спады и подъёмы,

экономическая ситуация не является стабильной. После мирового финансового кризиса 2008-2009 годов экономическая ситуация в Российской Федерации продолжала стабилизироваться (снижение профицита бюджета, рост валового внутреннего продукта, рост цен на нефть, газ и драгоценные металлы на мировом рынке).

В связи с тем, что Россия добывает и экспортирует большие объёмы нефти и газа, экономика России особенно чувствительна к изменениям мировых цен на нефть и газ. В течение 2014-2015 годов произошло значительное снижение цен на энергоресурсы, что привело к существенному снижению курса российского рубля. Резкое ослабление российского рубля по отношению к иностранным валютам, вызванное стремительным снижением мировых цен на нефть, от экспорта которой во многом зависит доходная часть бюджета России, а также введением экономических санкций в отношении России в связи с событиями в Украине, привело к валютному кризису в 2014-2015 годах. Эти факторы вызвали значительное снижение курса рубля относительно иностранных валют, а затем привели к росту инфляции, снижению потребительского спроса, экономическому спаду, росту уровня бедности и снижению реальных

доходов населения. Однако эти факторы не оказали существенного влияния на деятельность Общества.

В 2016–2019 годах макроэкономическая ситуация в стране несколько улучшилась – курс российского рубля в течение года оставался достаточно стабильным, что позитивно сказалось на потребительском спросе на товары и услуги торговых сетей «М.Видео» и «Эльдорадо».

Банковская система Российской Федерации остаётся неразвитой. Кризис банковской системы, банкротство любого из банков, в котором у Общества имеются денежные средства, или отзыв лицензии на осуществление банковской деятельности (за 2017 год Банк России отозвал лицензии у 51 банка, у 60 банков в 2018 году и у 43 банков в 2019 году, согласно данным [www.banki.ru](http://www.banki.ru)) могут привести к потере части средств Общества и повлечь частичное ограничение осуществления Обществом банковских операций на территории Российской Федерации. Наступление указанного риска может оказать негативное влияние на деятельность Общества.

Любой из рисков, указанных ниже, которым была подвержена российская экономика в прошлом, может существенным образом отразиться на инвестиционном климате в России и деятельности Общества. В прошлом, да и в настоящем, российская экономика, в частности, страдала от следующих негативных явлений:

- значительного снижения валового внутреннего продукта;
- гиперинфляции;
- нестабильности валюты;
- высокого уровня государственного долга по отношению к валовому внутреннему продукту;
- отсутствия эффективной процедуры банкротства;

- широкого использования бартера и неликвидных векселей в расчётах по коммерческим сделкам;
- широкой практики уклонения от уплаты налогов;
- устойчивого оттока капиталов;
- значительного повышения полной и частичной безработицы.

Большинство из указанных в настоящем разделе рисков экономического и политического характера ввиду их глобальности находятся вне контроля Общества.

В случае возникновения в России или в отдельно взятом регионе существенной политической нестабильности, которая может негативно отразиться на деятельности и доходах Общества, предполагается принятие мер по антикризисному управлению с целью оптимизации бизнеса и минимизации негативного воздействия политической ситуации в стране и конкретном регионе.

Российская Федерация является многонациональным государством, включает в себя регионы с различным уровнем социального и экономического развития, в связи с чем нельзя полностью исключить возможность возникновения в России внутренних конфликтов, в том числе с применением военной силы. Также Общество не может полностью исключить риски, связанные с возможным введением чрезвычайного положения, а также с забастовками.

Общество зарегистрировано в качестве налогоплательщика и осуществляет свою деятельность в Центральном федеральном округе Российской Федерации (г. Москва), где риски возникновения военных конфликтов, введения чрезвычайного положения и проведения массовых забастовок оцениваются как незначительные. Политическая и социальная обстановка на территории ведения деятельности Общества характеризуется как спокойная. Это позволяет осуществлять хозяйственную деятельность с минимальными социально-политическими

рисками. В случае наступления указанных событий Общество и организации, входящие в Группу, будут действовать в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Риски, связанные с географическими особенностями страны и регионов, в которых компании Группы осуществляют свою деятельность (резкое изменение климата, вероятность наступления существенных стихийных бедствий), оцениваются Обществом как незначительные.

Климатические условия в регионах ведения деятельности Группы благоприятные.

Транспортная инфраструктура достаточно развита, поэтому прекращение транспортного сообщения из-за удалённости или труднодоступности маловероятно.

В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств, включая, но не ограничиваясь, стихийные бедствия, возможное прекращение транспортного сообщения, террористические акты, Общество предпримет все действия по минимизации влияния указанных событий, фактически понесённых потерь, восстановлению нормальной деятельности всех организаций, входящих в Группу.

# Финансовые риски

ОБЩЕСТВО ПОДВЕРЖЕНО РИСКАМ, СВЯЗАННЫМ С ИЗМЕНЕНИЕМ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК, КУРСА ОБМЕНА ИНОСТРАННЫХ ВАЛЮТ, ПОСКОЛЬКУ ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК, ВЫРАЖЕННОЕ В РОСТЕ СТОИМОСТИ ЗАЙМОВ И КРЕДИТОВ, СПОСОБНО ПРИВЕСТИ К УМЕНЬШЕНИЮ ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ОБЩЕСТВА, А ТАКЖЕ К СНИЖЕНИЮ РАЗМЕРОВ ЗАЁМНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ. ПРИ ЭТОМ РИСК, СВЯЗАННЫЙ С ИЗМЕНЕНИЕМ КУРСА ОБМЕНА ВАЛЮТ, РАВЕН НУЛЮ В СИЛУ ТОГО, ЧТО ОБЩЕСТВО НЕ ИМЕЕТ КАКИХ-ЛИБО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, СВЯЗАННЫХ С ОБСЛУЖИВАНИЕМ ДОЛГА.

В 2018 году на российском рынке произошло значимое событие — интеграция двух сетей «М.Видео» и «Эльдорадо», вхождение в состав акционеров Группы компаний крупного международного игрока MediaMarkt. Данные события влекут за собой крупные обязательства. Материальность реализации риска недостатка ликвидности оценивается на высоком уровне, вероятность наступления события средняя. Так как достаточный уровень ликвидности является одним из важнейших условий ежедневной операционной устойчивости бизнеса, Общество внимательно следит за данным риском и принимает все меры по его контролю. Уровень управляемости оценивается как средний.

Среди факторов, воздействующих на финансовое положение Общества, риски, связанные с изменением валютного курса, которые влекут изменение монетарной политики России, темпов инфляции и инвестиций в российскую экономику, оцениваются Обществом как низкие, вероятность наступления такого события также низкая, управляемость оценивается как высокая.

В случае существенного роста курса иностранной валюты (доллар США, евро) в условиях получения выручки от основной хозяйственной деятельности в рублях возрастут платежи по обязательствам, номинированным в иностранных валютах, что может негативно отразиться на финансовом состоянии Общества, однако политика Общества

в области управления данным риском предполагает исключение или сокращение количества договоров, номинированных в иностранной валюте.

Предполагаемые действия Общества на случай отрицательного влияния изменения валютного курса и процентных ставок на деятельность Общества:

- негативное изменение валютного курса затронет деятельность Общества;
- несмотря на возможные изменения валютного курса, руководство планирует сохранять структуру пассивов (заёмных средств) в валюте Российской Федерации. В случае отрицательного влияния изменения процентных ставок на осуществляемую деятельность Общество предполагает предпринять следующие меры:
  1. оптимизировать затраты;
  2. осуществить перевод обязательств, номинированных в иностранных валютах, в рубли;
  3. принять меры по повышению оборачиваемости дебиторской задолженности и реализуемых услуг.

В связи со спецификой основной деятельности Общества значительное изменение уровня инфляции может отразиться на выплатах по ценным бумагам, вызвать рост расходов, чувствительных к росту общего уровня цен в России, таких как расходы на персонал, на транспорт и др. Высокие темпы роста медийной инфляции могут привести к росту расходов Общества на маркетинг для сохранения конкурентоспособности. В частности, увеличение темпов роста цен может привести как к снижению уровня продаж, так и к росту затрат Общества и стать причиной снижения показателей рентабельности. Наибольшее влияние на прибыль, а значит, и на предстоящие выплаты по ценным бумагам Общества, инфляция оказывает в области издержек. Показатель инфляции в 2019 году на уровне 3% стал вторым значением за новую историю с точки зрения минимального роста цен после 2017 года (тогда цены выросли лишь на 2,5%). Это не должно привести к росту процентных ставок на финансовые ресурсы и, следовательно, к нерентабельности вложений за счет заёмных средств. Текущие темпы роста инфляции не должны критически повлиять на увеличение затрат Группы за счёт замедления роста цен на товары, основные средства, работы и услуги контрагентов и, как следствие, не должны оказывать существенное влияние на прибыль и рентабельность деятельности Группы.

Предполагаемые действия Общества по уменьшению риска роста темпов инфляции: в случае наступления показателей критического уровня инфляции Общество сократит заимствования и будет осуществлять инвестиции в основном за счёт собственных средств. Группа также намерена уделять особое внимание повышению оборачиваемости оборотных активов. В случае значительного превышения фактических показателей инфляции по сравнению с прогнозами аналитиков, а именно — при увеличении темпов инфляции до уровня более 30% годовых, Общество планирует предпринять необходимые меры по немедленной адаптации деятельности к изменившимся темпам инфляции.

Основными показателями финансовой отчётности Группы, на которые оказывают влияние вышеперечисленные финансовые риски, являются:

- дальнейший рост процентных ставок — вероятность возникновения средняя. Характер изменений в финансовой отчётности — увеличение операционных расходов;
- увеличение темпов инфляции. Вероятность возникновения средняя. Характер изменений в финансовой отчётности — увеличение в балансе величины кредиторской и дебиторской задолженности, увеличение в отчёте о прибылях и убытках выручки и себестоимости;
- рост курса доллара США и евро относительно рубля. Вероятность возникновения средняя. Характер изменений в финансовой отчётности — увеличение операционных расходов, рост обязательств по кредитам и займам, полученным в валюте (в случае наличия). Наибольшее влияние вышеуказанные финансовые риски могут оказать на объём затрат и прибыли, получаемой Обществом, а также на увеличение сроков по возврату (исполнению) кредиторской задолженности, уменьшение объёма свободных денежных средств.

## Операционные риски

В данной группе в качестве наиболее значимых и требующих наибольшего внимания факторов выделяются следующие:

- риск недостаточной эффективности отработанности бизнес-процессов;
- правовые и налоговые риски;
- репутационные риски.

### РИСК НЕДОСТАТОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТРАБОТАННОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В 2018 и 2019 годах Общество проводило постоянный мониторинг, контроль и анализ качества бизнес-процессов, направленный на исключение ситуаций, связанных с нарушением установленных процедур.

### ПРАВОВЫЕ И НАЛОГОВЫЕ РИСКИ

Правовые риски обусловлены недостатками, присущими российскому государственному устройству, российской правовой системе и российскому законодательству. Существование правовых рисков приводит к созданию атмосферы неопределённости в области долгосрочного планирования инвестиций и коммерческой деятельности.

Действующее российское законодательство является достаточно сложным и неоднозначным в толковании, сложившаяся судебная практика противоречива, что влечёт за собой возможность принятия судебных актов, препятствующих исполнению вступивших в силу судебных решений.

Изменение валютного законодательства влияет как на деятельность самого Общества, так и на деятельность его дочерних обществ. До недавнего времени валютное регулирование имело ограничительный характер, предусматривая установление требований об открытии специальных банковских счетов, а также обязанность

по резервированию денежных средств при совершении определённых законом валютных операций. Правовые риски, связанные с изменением валютного регулирования, в настоящее время рассматриваются Обществом как минимальные. По мнению Общества, данные риски не окажут существенного влияния на Группу.

Налоговое законодательство Российской Федерации подвержено частым изменениям.

Существующие нормы налогового законодательства допускают неоднозначное толкование некоторых его положений. Нормативно-правовые акты по налогам и сборам, в частности Налоговый кодекс Российской Федерации, содержат ряд нечётких и (или) неточных формулировок. Также существуют значительные пробелы в налоговом законодательстве, которые свидетельствуют о том, что российская налоговая система находится в стадии формирования, что может серьёзно затруднить долгосрочное налоговое планирование и оказать негативное воздействие на деятельность Общества и объём инвестиций в акции. Общество может быть подвергнуто периодическим налоговым проверкам. Учитывая неопределённость налогового законодательства, это может привести к наложению штрафов (пеней), обязанности по дополнительным налоговым платежам. По мнению Общества, данные риски оказывают такое же влияние на Общество, как и на иных субъектов рынка. Общество рассматривает данный риск как средний.

Поскольку Общество не имеет просроченной задолженности по налогам и сборам в бюджет, то налоговые риски рассматриваются как минимальные в рамках деятельности добросовестного налогоплательщика.

Поскольку деятельность Общества на данный момент не подлежит лицензированию, риски, связанные с изменением требований по лицензированию деятельности Общества, минимальны.

Торговая сеть «М.Видео» осуществляет деятельность на внутреннем рынке. В связи со спецификой основной деятельности Общества риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин, могут иметь минимальное воздействие на такую деятельность, так как Общество не осуществляет и не планирует осуществлять внешнеэкономическую деятельность.

В 2019 году общества Группы «М.Видео-Эльдорадо» в судебных процессах, которые могут негативно отразиться на результатах его деятельности. Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, относящимся к деятельности Общества, которые могут сказаться на результатах его деятельности, а также на результатах текущих судебных процессов, в которых участвуют общества Группы «М.Видео-Эльдорадо», оцениваются как минимальные.

### РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

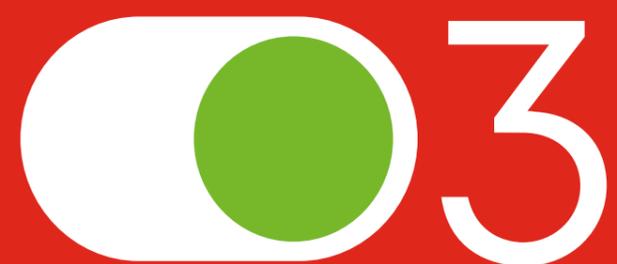
## Риски, связанные с деятельностью Общества

Ответственность Общества по обязательствам дочерних компаний оценивается как минимальная, поскольку Общество контролирует их деятельность своих дочерних обществ. Однако в случае возникновения ухудшений в отрасли, вызванных изменениями макро- или микроэкономической ситуации или изменениями применимого законодательства, не спрогнозированных

Риск потери деловой репутации (репутационный риск) — это совокупность рисков, возникающих в результате деятельности компании и связанных с неудачным использованием бренда, некачественным производством товаров и услуг, неисполнением соответствующих законов, а также с ущербом, причинённым её репутации, который угрожает в долгосрочной перспективе доверию, проявляемому к компании клиентами, служащими, акционерами, регулирующими органами, партнёрами, контрагентами и другими заинтересованными лицами.

Риск возникновения у Общества убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования негативного представления о его финансовой устойчивости, финансовом положении Общества, качестве его продукции (работ, услуг) или характере его деятельности в целом оценивается как средний. На протяжении 27 лет деятельности Группы не возникало ситуаций, угрожающих её деловой репутации.

Обществом заранее, Общество планирует оперативно разрабатывать и применять все необходимые меры для устранения негативного влияния данных изменений на свою деятельность.



# Операционный отчёт

## Обращение Финансового директора Группы

В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» сохранила темпы роста, опережающие рынок, и увеличила продажи на 3,8%, до 437,5 млрд руб. (с НДС), в то время как, по данным GfK, рынок бытовой техники и электроники в России за этот же период вырос на 2,9%. Это стало возможным в том числе благодаря интеграции всех преимуществ онлайн- и офлайн-каналов в рамках единой бизнес-модели.

Общие онлайн-продажи Группы выросли на 70% за последний год, достигнув 144 млрд руб. (с НДС). Более 30% общих продаж Группы приходится на онлайн-каналы, что говорит об успешной трансформации бизнеса из омниканальной модели в ONE RETAIL.

На фоне умеренной динамики российского рынка потребительской электроники Группа показала заметный рост ключевых финансовых показателей – рентабельность по EBITDA достигла рекордного за последние несколько лет уровня в 7,3%, а скорректированная чистая прибыль выросла на 45%, до 11 178 млн руб. Сильные финансовые результаты Компании в 2019 году связаны с полным завершением интеграции «М.Видео» и «Эльдорадо» в беспрецедентно короткие сроки. За год с небольшим командой Группы удалось перейти на единое юридическое лицо и общую ИТ-систему, а также перестроить все ключевые бизнес-процессы – от закупок до клиентского сервиса, что дало дополнительные синергии и нашло отражение в рекордной с начала объединения бизнесов маржинальности по EBITDA. По итогам интеграции в 2018–2019 годах Компания выплатила дивиденды в размере 6 млрд руб. в декабре 2019 года.

Важно при этом подчеркнуть, что рост показателей происходил именно за счёт повышения эффективности и не в ущерб финансовой устойчивости Группы. Так, на конец 2019 года общий долг Группы составил 49 410 млн руб., оставаясь на комфортном уровне 1,7× чистый долг / EBITDA, а коэффициент общий долг / EBITDA снизился до 1,8× с отметки 2,6× на конец 2018 года. Все долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях, что снижает риски по их обслуживанию с учётом того, что все расчёты и закупки Компанией производятся также в рублях.

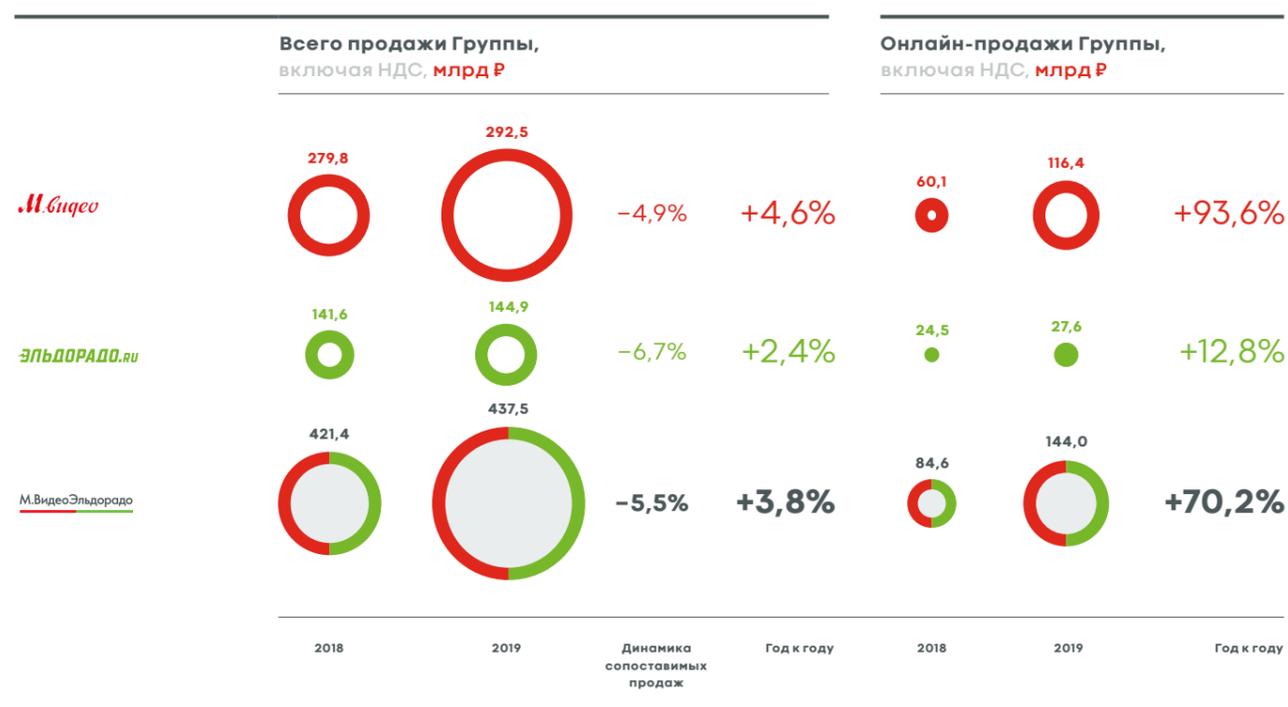
**Екатерина Соколова**

Финансовый директор Группы  
«М.Видео-Эльдорадо»

# ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

## Операционные результаты Группы

### РОСТ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ В РАМКАХ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ONE RETAIL



ПРОДАЖИ ГРУППЫ ВЫРОСЛИ НА 3,8% ГОД К ГОДУ, ДО 437,5 МЛРД РУБ. (С НДС) ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА, БЛАГОДАря АКТИВНОМУ ОТКРЫТИЮ НОВЫХ МАГАЗИНОВ И СИЛЬНОМУ РОСТУ ОБЩИХ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ. ПРОДАЖИ БРЕНДА «М.ВИДЕО» В 2019 ГОДУ УВЕЛИЧИЛИСЬ НА 4,6% ГОД К ГОДУ И ДОСТИГЛИ 292,5 МЛРД РУБ. (С НДС). ПРОДАЖИ БРЕНДА «ЭЛЬДОРАДО» ВЫРОСЛИ НА 2,4% ГОД К ГОДУ, ДО 144,9 МЛРД РУБ. (С НДС).

**+70%**  
РОСТ ОБЩИХ  
ОНЛАЙН-ПРОДАЖ

**33%**  
ДОЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ  
В ОБОРОТЕ

**+97**  
НОВЫХ МАГАЗИНОВ

**100%**  
ОНЛАЙН-ПОКРЫТИЕ  
В ГОРОДАХ ПРИСУТСТВИЯ

Продажи сопоставимых магазинов (LFL, like-for-like sales) по Группе за 2019 год показали снижение на 5,5% преимущественно из-за высокой сравнительной базы 2018 года. Вместе с тем продажи сопоставимых магазинов Группы выросли на 7,1% по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует о высокой базе 2018 года и устойчивости бизнес-модели «М.Видео-Эльдорадо» в долгосрочной перспективе.

Общие онлайн-продажи Группы показали рост на 70,2% к 2018 году и достигли 144 млрд руб. (с НДС). Общие онлайн-продажи составили 33% (38% в Москве, 29% в Санкт-Петербурге) от общего объема продаж Группы по итогам 2019 года. Общие онлайн-продажи Группы «М.Видео-Эльдорадо» в соответствии с концепцией ONE RETAIL учитывают все продажи авторизованным клиентам через интернет, включая доставку на дом, самовывоз и продажи, зарегистрированные в магазинах через мобильные устройства продавцов (RTD, Real Time Dealing, или продажи в режиме реального времени). В настоящее время продажи через RTD доступны только в магазинах «М.Видео».

Онлайн-продажи «М.Видео» практически удвоились год к году, до 116,4 млрд руб. (с НДС) в 2019 году, благодаря реализации проекта RTD, росту онлайн-трафика и конверсии покупателей.

Онлайн-продажи «Эльдорадо» выросли на 12,8% год к году, до 27,6 млрд руб. (с НДС), за счёт увеличения числа транзакций и роста среднего чека в результате расширения ассортимента цифровых товаров и успешного перехода к омниканальной модели в 2019 году.

За 2019 год Группа «М.Видео-Эльдорадо» увеличила сеть на 97 магазинов (с учетом закрытий), включая 38 магазинов «М.Видео», 45 «Эльдорадо» и 14 магазинов m\_mobile. В результате общее число магазинов Группы составило 1038 объектов на 31 декабря 2019 года. На конец 2019 года 983 магазина находились в аренде и 55 объектов – в собственности; 925 магазина расположены в торговых центрах, 113 – отдельно стоящие магазины. Группа обеспечивает стопроцентное покрытие рынка онлайн-продаж во всех городах присутствия.

# Финансовые результаты Группы

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА<sup>1, 2</sup>

**ВЫРУЧКА**  
ГОД К ГОДУ

**365,2** млрд Р **+3,6%**  
год к году

**ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ**

**91,0** млрд Р **+4,8%**  
год к году

**ВАЛОВАЯ МАРЖА**

**24,9%** **+0,3 п.п.**  
год к году

**ЕБИТДА**

**26,8** млрд Р **+18,1%**  
46,6 млрд Р по МСФО 16  
год к году

**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ЕБИТДА**

**7,3%** **+0,9 п.п.**  
12,8% по МСФО 16  
год к году

**СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ<sup>5</sup> ГОД К ГОДУ**

**11,2** млрд Р **+44,8%**  
9,1 млрд Р по МСФО 16  
год к году

**КЛЮЧЕВЫЕ КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ГРУППЕ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ЗА 2019 ГОД<sup>3</sup>, млн Р**

Без НДС	2019 МСБУ 17, аудированные	2018 МСБУ 17, проформа	Изменение год к году	2019 МСФО 16, аудированные
<b>Выручка</b>	365 216	352 483	+3,6%	365 216
<b>Валовая прибыль</b>	91 015	86 839	+4,8%	91 073
<b>Валовая маржа, %</b>	24,9%	24,6%	+0,3 п.п.	24,9%
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(76 767)	(75 986)	+1,0%	(72 546)
Прочие операционные доходы за вычетом прочих операционных расходов	5 451	5 965	-8,6%	5 587
<b>Операционная прибыль</b>	19 699	16 819	+17,1%	24 114
Финансовые доходы / (расходы), нетто	(5 452)	(3 490)	-56,2%	(12 666)
<b>Прибыль до налогообложения</b>	12 294	12 333	-0,3%	9 493
Налог на прибыль	(3 069)	(3 581)	-14,3%	(2 359)
Единоразовая корректировка <sup>4</sup>	Н/Д	(2 029)	Н/Д	Н/Д
<b>Скорректированная чистая прибыль<sup>5</sup></b>	11 178	7 718	+44,8%	9 089
<b>Скорректированная чистая маржа<sup>5</sup>, %</b>	3,1%	2,2%	+0,9 п. п.	2,5%
<b>ЕБИТДА</b>	26 754	22 652	+18,1%	46 617
<b>Рентабельность по ЕБИТДА, %</b>	7,3%	6,4%	+0,9 п. п.	12,8%

4 В 2018 году были произведены разовые неденежные списания активов и начисление дополнительной амортизации при переоценке активов «Эльдорадо».

5 Чистая прибыль, скорректированная на убыток в ассоциированных и совместных предприятиях.

**Выручка** Группы «М.Видео-Эльдорадо» увеличилась в 2019 году на 3,6% по сравнению с 2018 годом, до 365,2 млрд руб., благодаря расширению сетей «М.Видео» и «Эльдорадо» (было открыто 97 новых магазинов), росту трафика и онлайн-продаж обоих брендов.

**Валовая прибыль** Группы выросла на 4,8% год к году и составила 91 млрд руб., в то время как валовая маржа увеличилась на 0,3 п. п. год к году, до 24,9% в 2019 году, за счёт повышения эффективности в управлении закупками, промоакциями и ассортиментом.

**Показатель ЕБИТДА** вырос на 18,1% год к году и достиг 26,7 млрд руб. в 2019 году, при этом **показатель рентабельности ЕБИТДА** увеличился на 0,9 п. п. год к году и составил рекордные за последние годы 7,3%. Улучшение было обусловлено ростом валовой прибыли и эффективным управлением коммерческими, общехозяйственными и административными расходами, главным образом затратами на персонал, на фоне роста расходов на аренду и сопутствующие коммунальные услуги.

Рост **расходов на аренду и коммунальные услуги** как процента от выручки на 0,5 п. п. год к году, до 5,8% в 2019 году, был связан, главным образом, с открытием большого числа новых магазинов в конце 2018 и в течение 2019 годов. Увеличение данных расходов было частично компенсировано оптимизацией арендных ставок.

**Расходы на персонал** снизились как процент от выручки на 0,6 п. п., до 6,4% год к году. Группа снизила расходы на персонал, в том числе вследствие успешной интеграции «М.Видео» и «Эльдорадо» и полученных в результате оптимизации бизнес-процессов синергий.

**Прочие коммерческие, общехозяйственные и административные расходы** снизились как процент от выручки на 0,6 п. п. год к году. Сокращение данных расходов было обусловлено, прежде всего, переоценкой резервов по налоговым платежам, резервам на списание долга, а также оптимизацией, достигнутой при консолидации в 2019 году юридических лиц, входящих в состав приобретённой в 2018 году компании MediaMarkt.

1 В целях сопоставимости данных для анализа и сравнения финансовые результаты по Группе включают финансовые результаты «Эльдорадо» не с момента приобретения в апреле 2018 года, а с начала 2018 года, то есть за полный 2018 год (проформа). Данные за 2018 год основаны на данных управленческой отчётности Группы и подготовлены в соответствии с действовавшими до 2019 года Международными стандартами финансовой отчётности МСБУ 17 (IAS 17).

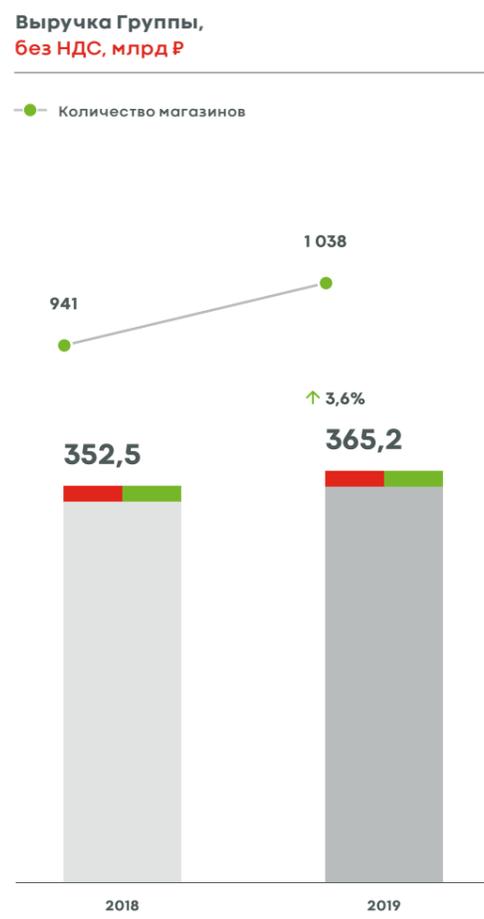
2 Результаты за 2018 год были пересмотрены в связи с деконсолидацией маркетплейса goods.ru. В результате изменения договорного соглашения между акционерами ООО «Маркетплейс» в 2017 году Группа утратила контроль над ООО «Маркетплейс», но при этом Группа получила совместный контроль над ООО «Маркетплейс». Соответственно, Группа учла инвестицию в ООО «Маркетплейс» как инвестицию в совместное предприятие начиная с 31 декабря 2017 года и скорректировала сравнительные показатели в консолидированном отчёте о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также сравнительные показатели в консолидированном отчёте о прибылях и убытках за 2018 год и в консолидированном отчёте о движении денежных средств за 2018 год.

3 Показатели 2018 финансового года относятся к проформе-результатам «М.Видео» и «Эльдорадо» (результаты «Эльдорадо» представлены за полный год) в соответствии со стандартом МСБУ 17, пересчитанным в результате деконсолидации Goods.ru.

**ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ, ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ И ВАЛОВОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ, ГОД К ГОДУ<sup>1</sup>**

**+3,6%**  
РОСТ ВЫРУЧКИ

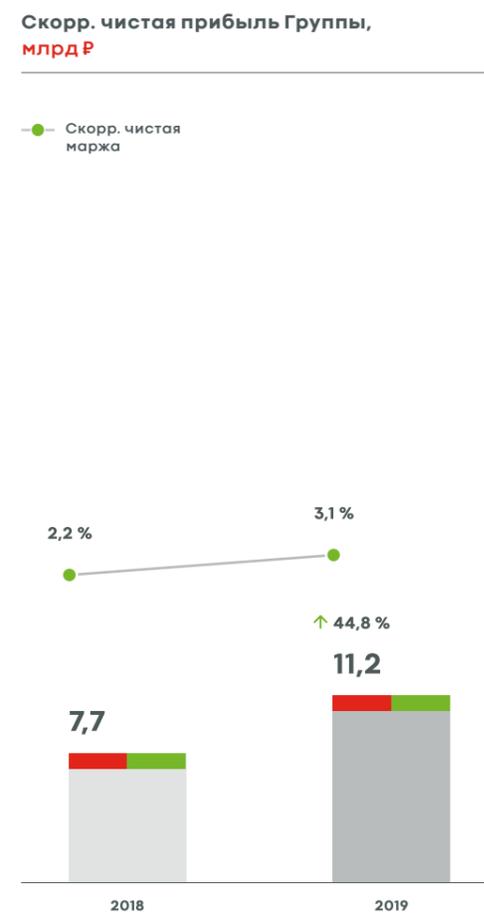
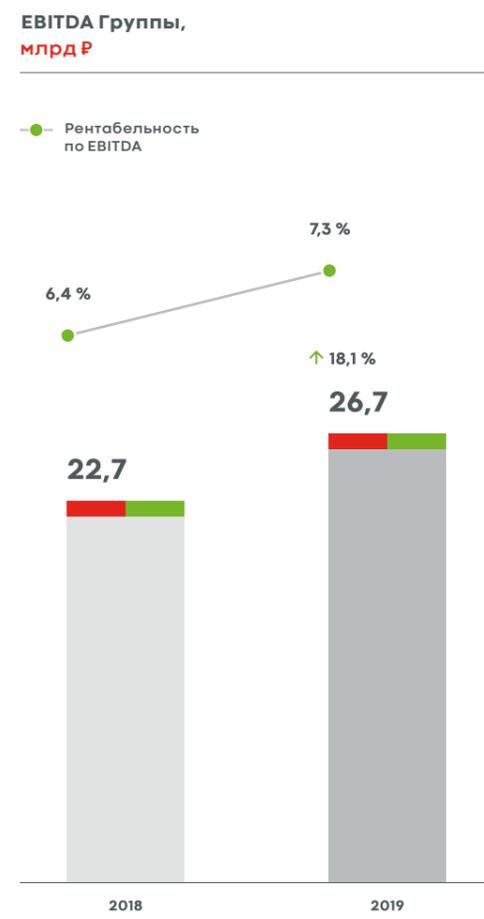
**+4,8%**  
РОСТ ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ



В целом Группа продемонстрировала высокую операционную эффективность и строгий контроль над расходами на фоне замедления темпов роста рынка бытовой техники и электроники. Группа «М.Видео-Эльдорадо» нацелена на реализацию в ближайшие годы концепции ONE RETAIL и обеспечение устойчивого показателя рентабельности по EBITDA по 2022 год включительно.

Скорректированная чистая прибыль Группы выросла в 2019 году на 44,8% год к году и составила 11,2 млрд руб. в 2019 году, несмотря на рост финансовых расходов в результате роста EBITDA на 4,1 млрд руб. за счёт роста выручки (+3,6% без НДС) и улучшения рентабельности по EBITDA.

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ EBITDA И СКОРРЕКТИРОВАННОЙ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ, ГОД К ГОДУ**



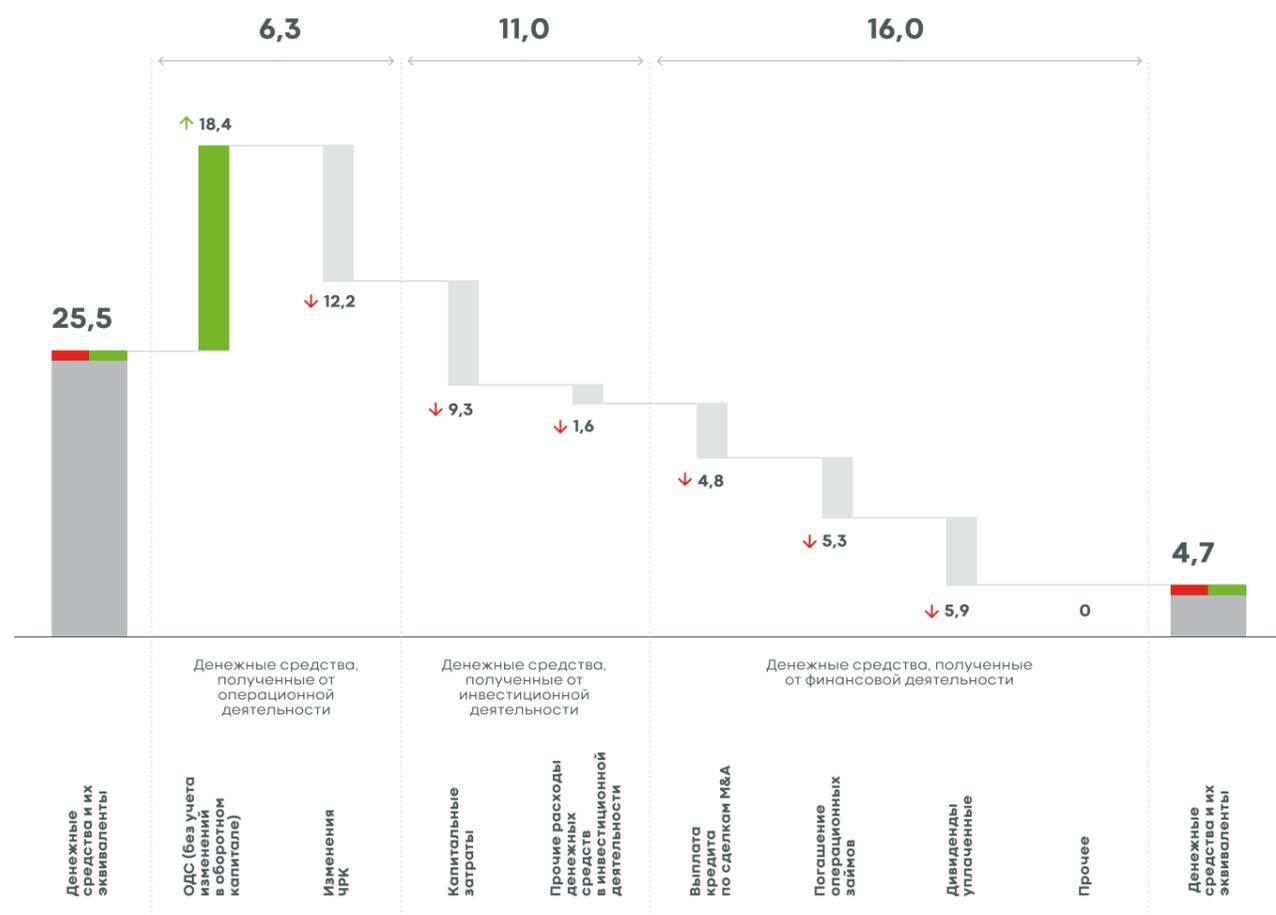
**Расходы на амортизацию** возросли до 7 млрд руб. в 2019 году с 5,8 млрд руб. в 2018 году, в основном в связи с активной экспансией, интеграцией активов «Эльдорадо» и «МедиаМаркт» и инвестициями в цифровизацию бизнеса и ИТ-проекты.

**Финансовые расходы** увеличились на 56% год к году в 2019 году, до 5,7 млрд руб., в сравнении с 3,5 млрд руб. в 2018 году, главным образом из-за процентных выплат по долгосрочным заимствованиям, сделанным в связи с приобретением «Эльдорадо» в апреле 2018 года.

В 2019 году **денежные средства, полученные от операционной деятельности** Группы, составили 18,4 млрд руб., не учитывая изменений в оборотном капитале. При этом изменения в оборотном капитале составили 12,2 млрд руб. в связи с увеличением возврата НДС год к году, обусловленного ростом ставки налога и объёмов товарных запасов в конце 2019 года. Торговый оборотный капитал практически не изменился в сравнении с предыдущим периодом.

<sup>1</sup> Показатели 2018 финансового года относятся к проформе-результатам «М.Видео» и «Эльдорадо» (результаты «Эльдорадо» представлены за полный год) в соответствии со стандартом МСБУ 17, пересчитанным в результате деконсолидации Goods.ru.

**Динамика денежной позиции Группы в 2019 году, год к году<sup>1</sup>**



Группа нарастила **денежный поток от операционной деятельности** в размере 18,4 млрд руб. (до изменений в оборотном капитале), который был частично компенсирован инвестициями в оборотный капитал на сумму 12,2 млрд руб. Инвестиции в оборотный капитал были связаны в основном с увеличением год к году дебиторской задолженности по НДС к возврату, как результат увеличения ставки НДС и товарных запасов в 2019 году.

**Капитальные затраты** Группы в 2019 году составили 9,3 млрд руб.

Чистые **выплаты по долгосрочным кредитам, привлечённым на покупку «Эльдорадо»**, составили 4,8 млрд руб., в то время как погашение операционных займов составило 5,3 млрд руб. в 2019 году.

В конце 2019 года Группа направила на **выплату дивидендов 6 млрд руб.** по итогам успешного завершения интеграции бизнеса «Эльдорадо».

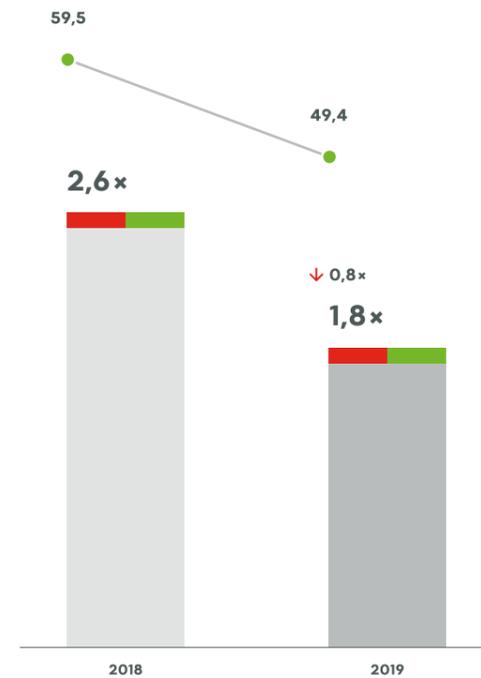
По состоянию на конец 2019 года **общий долг Группы** сократился на 10,1 млрд руб. или 17%, до 49,4 млрд руб., при этом долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях. Коэффициент общий долг/ EBITDA составил 1,8x по состоянию на 31 декабря 2019 года, продемонстрировав снижение с отметки 2,6x годом ранее.

Соотношение **чистый долг/EBITDA** на 31 декабря 2019 года остаётся на комфортном уровне 1,7x.

**ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА ГРУППЫ В 2019 ГОДУ, ГОД К ГОДУ<sup>2</sup>**

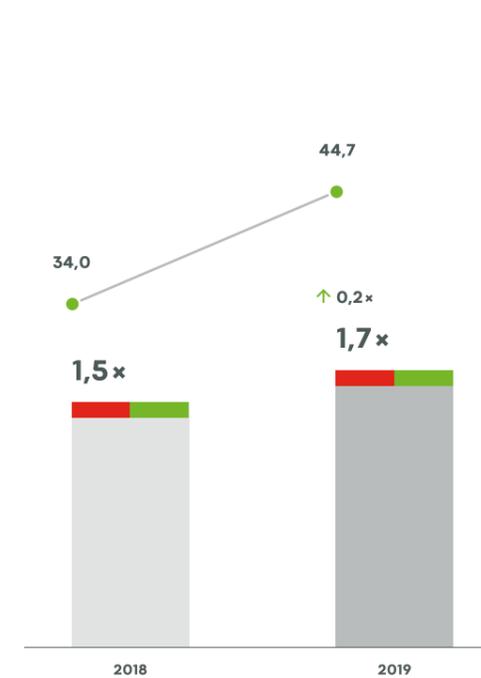
**Общий долг к EBITDA**

● Общий долг, млрд Р



**Чистый долг к EBITDA**

● Чистый долг, млрд Р



<sup>1</sup> Показатели 2018 финансового года представлены в соответствии со стандартом МСБУ 17, включают результаты «Эльдорадо» с момента приобретения и пересчитаны в результате деконсолидации Goods.ru.

<sup>2</sup> Показатели 2018 финансового года относятся к проформа-результатам «М.Видео» и «Эльдорадо» (результаты «Эльдорадо» представлены за полный год) в соответствии со стандартом МСБУ 17, пересчитанным в результате деконсолидации Goods.ru.

# Влияние МСФО 16 (IFRS 16) на финансовую отчётность Группы

ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТА «МСФО 16 АРЕНДА» (IFRS 16 LEASES), ВСТУПИВШЕГО В СИЛУ С 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА, ОКАЗАЛО ВЛИЯНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA, ОПЕРАЦИОННУЮ ПРИБЫЛЬ И ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ.

Внедрение стандарта МСФО 16 не оказывает влияния на чистое изменение денежных средств в отчёте о движении денежных средств. Однако стандарт МСФО 16 влияет на представление отчёта о движении денежных средств, поскольку основные платежи по аренде классифицируются как финансовая деятельность, предоплата – как инвестиционная деятельность, а процентные платежи – как проценты, выплачиваемые в операционной деятельности.

## ВЛИЯНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛЬ EBITDA

Показатель EBITDA Группы значительно выше в соответствии с новым стандартом МСФО 16, так как основная часть расходов по аренде, ранее признаваемых в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, признаётся по МСФО 16 как задолженность на балансе Компании, а также в расходах на проценты по кредитам в отчёте о прибылях и убытках.

Расходы на аренду и коммунальные услуги были ниже по стандарту МСФО 16 на 17,2 млрд руб., а расходы на техническое обслуживание и прочие операционные расходы до амортизации – ниже на 2,5 млрд руб. в 2019 году. Таким образом, EBITDA Группы по МСФО 16 выросла до 46,6 млрд руб. по сравнению с 26,7 млрд руб. по стандарту МСБУ 17 в 2019 году. Рентабельность по EBITDA по МСФО 16 составила 12,8%, что на 5,5 п. п. выше по сравнению с рентабельностью по EBITDA, равной 7,3% по МСБУ 17 в 2019 году.

## ВЛИЯНИЕ НА СКОРРЕКТИРОВАННУЮ ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ

На скорректированную чистую прибыль Группы в 2019 году оказали влияние дополнительные расходы в размере 15,6 млрд руб. амортизации арендных обязательств в соответствии со стандартом МСФО 16.

Влияние этих дополнительных амортизационных расходов было полностью компенсировано вычетом расходов на долгосрочную аренду из состава операционных расходов.

Таким образом, чистый положительный эффект от операционных расходов на скорректированную чистую прибыль по МСФО 16 составил 4,4 млрд руб. в 2019 году.

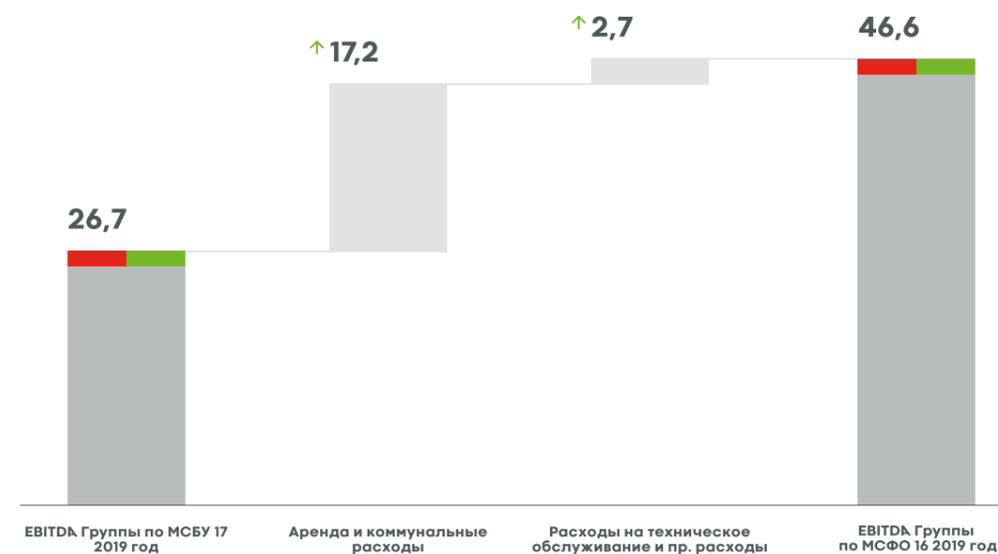
При этом финансовые затраты увеличились

на 7,2 млрд руб. по МСФО 16 за счёт дополнительных процентных расходов по арендным обязательствам в 2019 году. Внедрение стандарта МСФО 16 также привело к снижению расходов по налогу на прибыль из-за снижения прибыли до налогообложения в 2019 году.

В результате скорректированная чистая прибыль Группы по стандарту по МСФО 16 достигла 9 млрд руб. по сравнению с 11,2 млрд руб. скорректированной чистой прибыли по МСБУ 17 в 2019 году. Скорректированная чистая маржа по МСФО 16 составила 2,5% по сравнению с 3,1% по стандарту МСБУ 17 в 2019 году.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ EBITDA И ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ГРУППЫ ПО СТАНДАРТАМ МСФО 16 И МСБУ 17 В 2019 ГОДУ

**МСФО 16: EBITDA выше**  
Ввиду изменений в признании расходов долгосрочной аренды



**МСФО 16: чистая прибыль ниже**  
В основном ввиду изменений в финансовых расходах



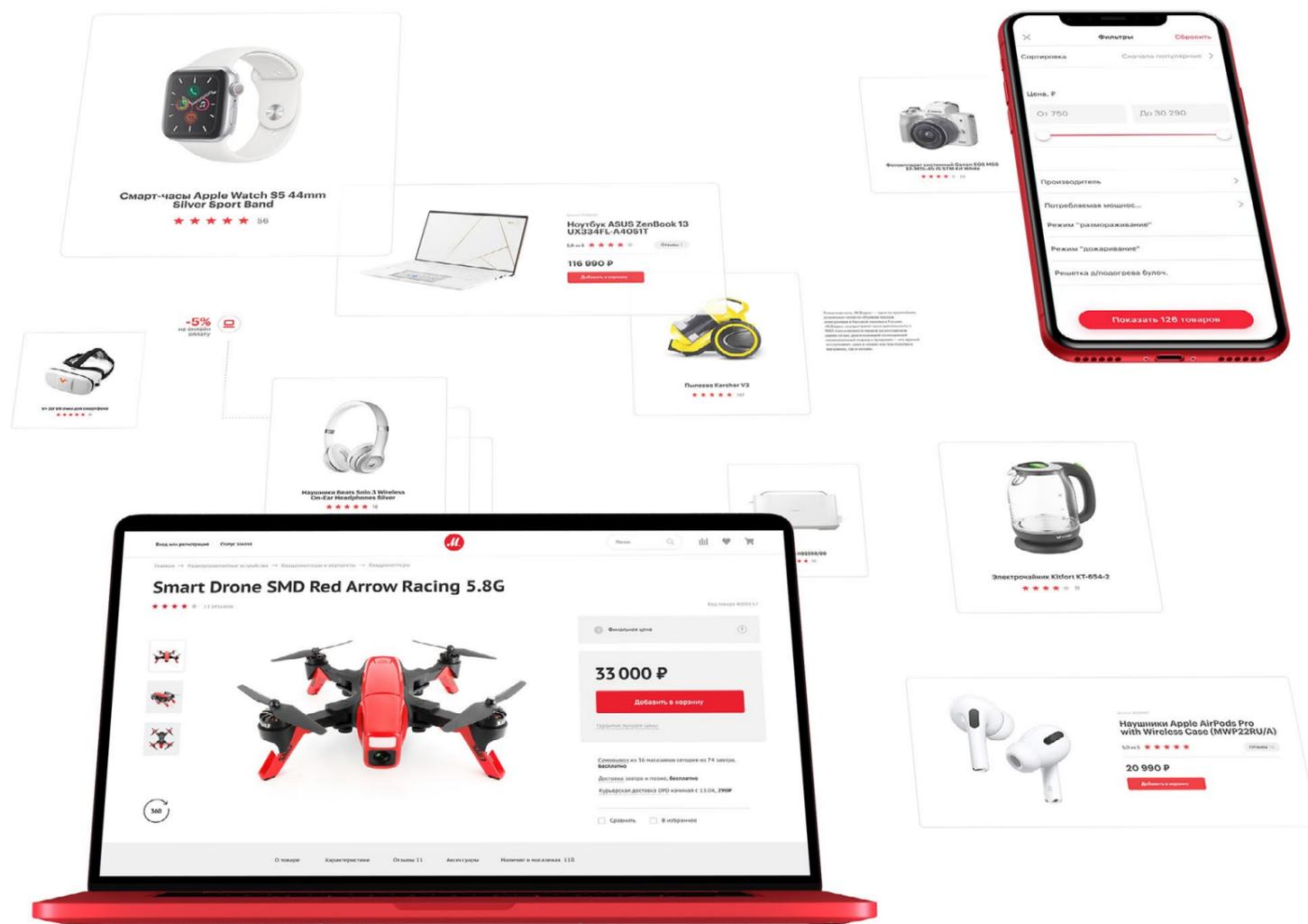
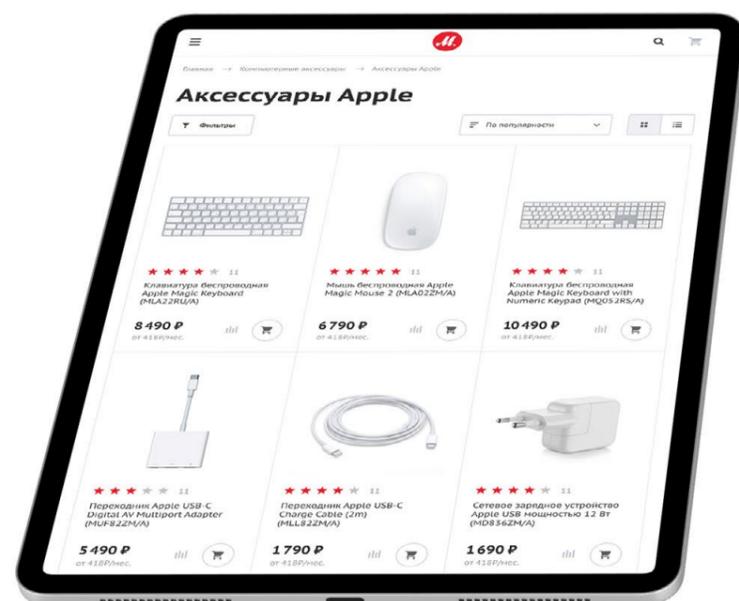
<sup>1</sup> Включает изменения в себестоимости, расходах на рекламу и маркетинг, а также прочую операционную прибыль.  
<sup>2</sup> Чистая прибыль, скорректированная на убыток по инвестициям в ассоциированные предприятия (1 млрд руб. в 2018 году, 2 млрд руб. в 2019 году).

Показатели 2018 финансового года относятся к проформа-результатам «М.Видео» и «Эльдорадо» (результаты «Эльдорадо» представлены за полный год) в соответствии со стандартом МСБУ 17 и пересчитаны в результате деконсолидации Goods.ru.

# ИННОВАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Бизнес-модель Группы «М.Видео-Эльдорадо», основанная на объединении всех функций бэк-офиса для двух независимых розничных брендов и бесшовной интеграции онлайн и офлайн процессов, требует высочайшего уровня технологических решений. Мы постоянно ищем, пробуем и внедряем новые технологии как для повышения операционной эффективности, так и для улучшения клиентского опыта.

Группа постоянно внедряет инновации, направленные на укрепление конкурентных преимуществ бизнеса, и использует широкий спектр технологий – от blockchain-решений в работе с поставщиками до машинного обучения в прогнозировании логистических операций. В будущем «М.Видео-Эльдорадо планирует развиваться как технологическая компания и стать цифровым ритейлером с лучшими решениями в сфере клиентского сервиса



## ИТ-трансформация Группы «М.Видео-Эльдорадо»

В 2018 ГОДУ В РАМКАХ ОБЪЕДИНЕНИЯ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» В ЕДИНУЮ КОМПАНИЮ ГРУППА ПРИСТУПИЛА К РЕАЛИЗАЦИИ БЕСПРЕЦЕДЕНТНОГО ПРОЕКТА ПО ИНТЕГРАЦИИ ИТ-ФУНКЦИЙ ДВУХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ С РАЗЛИЧНЫМИ МОДЕЛЯМИ УПРАВЛЕНИЯ.

В феврале 2019 года произошло юридическое слияние основной операционной компании Группы ООО «МВМ» и ООО «Эльдорадо» и переход коммерческих, логистических и финансовых операций на единую платформу. Детальный план перехода насчитывал более 1 500 шагов, большая часть из которых была выполнена за несколько часов. Переключение магазинов и сайта Эльдорадо было выполнено за один день. В процессе интеграции были задействованы более 220 специалистов, инфраструктурные мощности были увеличены в два раза.

Ключевыми результатами проекта стали:

- успешное объединение backend-процессов на основе единой технологической платформы
- обеспечение возможности обработки возросшей нагрузки (около 300 тыс. чеков в день) единой системой;
- существенное обновление систем фронт-офиса «Эльдорадо».

В результате Группа сохранила независимость двух брендов и их фронт-систем, с которыми взаимодействуют покупатели (сайт, торговая система, мобильное приложение). При этом полностью объединила бэк-офис, операции которого выполняются на единой технологической платформе. Интеграция бэк-офиса с фронт-системами брендов реализуется микросервисной платформой. В ИТ «М.Видео» и до объединения использовался микросервисный подход, поэтому во время трансформации он стал основой для интеграции операций «Эльдорадо».

# >200

СПЕЦИАЛИСТОВ  
ЗАДЕЙСТВОВАНО  
В ПЕРИОД ИНТЕГРАЦИИ  
НА ЕДИНЫЙ ERP

# >300<sup>k</sup>

ЧЕКОВ ОБРАБАТЫВАЕТСЯ  
В ДЕНЬ ЕДИНОЙ  
СИСТЕМОЙ

## Технологическая основа лидерства

ПЕРСПЕКТИВЫ ИТ ОПРЕДЕЛЕННЫ ТРЕНДАМИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ. ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИВЕДЁТ К ПОЯВЛЕНИЮ РИТЕЙЛЕРОВ НОВОГО ФОРМАТА. МЫ НАЗЫВАЕМ ЭТО ONE RETAIL.

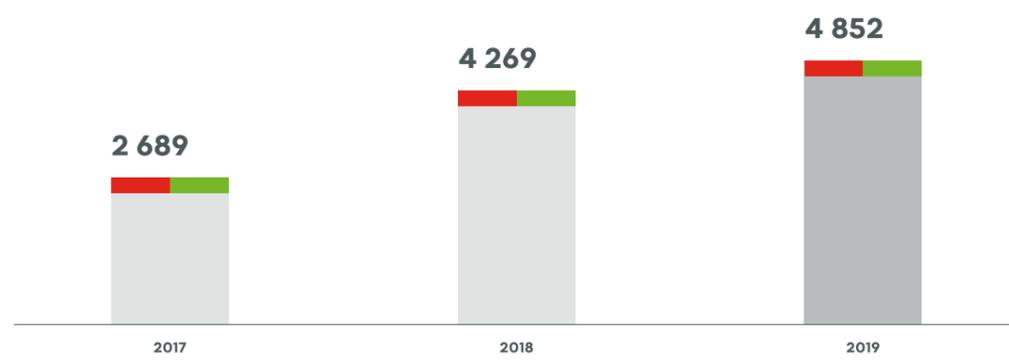
ONE RETAIL предполагает интеграцию онлайн и магазинов в единое пользовательское пространство, внедрение умных сервисов, основанных на машинном обучении, во всех областях бизнеса - в управление закупками, логистикой, маркетингом, персоналом. Но главное, ONE RETAIL подразумевает ультраперсонализацию клиентского опыта, основанную на анализе данных.

Ритейл станет составляющей глобальных экосистем, объединяющих совершенно разные бизнесы в рамках общих ИТ-систем и, потребительских данных. В основе этих изменений и будущего роста Компании должна лежать эффективная ИТ-платформа, легко адаптируемая к изменениям и иницирующая их.

Помимо ИТ-платформы, для эффективной поддержки перехода к модели ONE RETAIL развитие технологических решений происходит с использованием продуктового подхода. Менеджмент формирует продуктовые команды, отвечающие за постоянное развитие ключевых продуктов, таких как как веб-сайты «М.Видео» и «Эльдорадо», мобильные приложения, система управления заказами и др.

Для обеспечения гибкости и наращивания экспертизы в ключевых решениях, Группа развивает собственное подразделение разработки – все новые продукты делаются своими силами. При этом Компания для части работ привлекает внешних экспертов, что позволяет диверсифицировать риски при высокой скорости запуска новых решений. Группа также сама контролирует ключевые ИТ-функции, такие как менеджмент, архитектура, управление ключевыми операционными процессами. На аутсорсинг отдаются только стандартизированные процессы и решения, которые предоставляет рынок ИТ-услуг, такие как обслуживание рабочих станций, центров обработки данных, инфраструктуры, настройка сетевого оборудования.

### Инвестиции Группы «М.Видео-Эльдорадо» в ИТ, электронную коммерцию и ONE RETAIL, млн Р



Группа «М.Видео-Эльдорадо» постоянно находится в поиске технических решений своих бизнес-задач, связанных с развитием онлайн торговли и сервисов для покупателей, повышением эффективности операционных процессов. Для поиска инноваций мы сотрудничаем с основными стартап-акселераторами и фондами, участвуем

в мероприятиях системных интеграторов, проводим собственные хакатоны, битвы стартапов. Группа планирует развивать проекты в сферах улучшения клиентского опыта на базе аналитики данных, повышения эффективности ассортиментного планирования и логистических операций.

#### АНАЛИТИКА ДАННЫХ И МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Компания широко использует аналитику данных как для постоянного совершенствования качества обслуживания клиентов в розничной и онлайн-торговле так и для повышения операционной эффективности и снижения затрат. Алгоритмы машинного обучения позволяют повысить уровень персонализированных коммуникаций и предложений и, как следствие, увеличить объем продаж. В группе «М. Видео-Эльдорадо» создан центр Data Science для развития и совершенствования цифровых технологий в ритейле. Основная задача центра – аккумуляция и использование экспертизы в области анализа данных и машинного обучения, а также разработка и внедрение математических алгоритмов в ключевые бизнес-процессы Группы: маркетинг, онлайн-продажи, логистика, управление персоналом и др.

Алгоритмы машинного обучения – основной инструмент для прогнозирования спроса. В отличие от стандартных подходов, таких как, к примеру, линейный прогноз по прошлым периодам с учётом сезонности, подобные алгоритмы позволяют, с одной стороны, добиться высокой точности прогнозов, с другой – учесть неочевидные взаимосвязи в данных без потери интерпретируемости. В связи со спецификой бизнеса мы развиваем наши модели в двух направлениях: прогноз регулярного спроса и прогноз в период промоакций.

Прогнозирование спроса работает для 20 тыс. позиций в более чем 1 тыс. магазинов розницы «М.Видео» и «Эльдорадо» на еженедельной основе с учётом географического расположения магазинов, трафика,

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА НА ОСНОВЕ АЛГОРИТМОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТАЕТ ДЛЯ 20 000 ПОЗИЦИЙ В БОЛЕЕ ЧЕМ 1 000 МАГАЗИНАХ

сезонности, а также скорости розничных продаж и потенциальных объёмов самовывоза онлайн-заказов. Таким образом, внедрение алгоритмов машинного обучения позволяет существенно оптимизировать не только сам прогноз, но и сопутствующие расходы, к примеру на использование складских помещений или организацию транспортной логистики.

Одним из приоритетных направлений работы центра в 2019 году стал персонализированный маркетинг, а также оптимизация клиентского опыта на сайте, что обеспечило повышение уровня ценностного предложения для каждого клиента.

Мы анализируем большое количество персональных данных клиентов из собственных и внешних источников: историю покупок, поисковые запросы, использование бонусных баллов, «забытые» корзины, ответы на различные маркетинговые рассылки и др. Далее мы сегментируем всю клиентскую базу и выявляем группы тех потенциальных клиентов, которые готовы совершить покупку, определяем наиболее эффективный способ их привлечения на сайт или в магазин и формируем гипотезы относительно того, какие категории и бренды им в первую очередь

интересны. Таким образом, клиенты получают информацию о тех рекламных акциях (беспроцентный кредит, кешбэк или скидки), которые могут быть им наиболее интересны. Эти действия приводят к увеличению отклика на рекламные рассылки в среднем на 60%, а также снижают раздражение клиента от нерелевантной информации.

Если нужный продукт при выборе на сайте недоступен или доставка занимает длительное время, то разработанное Группой решение на базе технологий машинного обучения предлагает альтернативы с аналогичными характеристиками, но имеющиеся в наличии или с более коротким сроком доставки. Покупатели также получают рекомендации относительно наиболее подходящих сопутствующих товаров и аксессуаров. Если покупатель покидает сайт, не приобретая товар, система продолжает взаимодействовать с ним по электронной почте: предлагает выбрать альтернативные товары, отправляет уведомление об изменении цены или информирует о доступности ранее отсутствовавших на складе товаров.

## Цифровизация клиентского опыта

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» В СЕРЕДИНЕ 2019 ГОДА ПЕРВОЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЗАПУСТИЛА ПИЛОТНУЮ СИСТЕМУ НАВИГАЦИИ В МАГАЗИНАХ, ОСНОВАННУЮ НА ТЕХНОЛОГИИ ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ.

### МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ «М.ВИДЕО»

Помогает покупателям ориентироваться в широком ассортименте техники и выполняет функцию персонального помощника, демонстрирует акции, предоставляет доступ к бонусной программе и помогает быстро оформить заказ с бесконтактной доставкой до двери квартиры или для получения в одном из ближайших магазинов. Оплачивать покупку в приложении можно банковской картой или при помощи сервисов Apple Pay

и Google Pay. В приложение интегрирован ряд функций, расширяющих и упрощающих пользовательский опыт на разных этапах покупки: сохранение избранных товаров и возможность делиться ими с друзьями, персональные предложения, геолокации и подсказка местоположения ближайшего магазина, «умный» и быстрый поиск, отзывы на популярные товары и раздел с наиболее выгодными предложениями.



**>1,5** **МЛН**  
скачиваний  
мобильного  
приложения  
«М.Видео»



**4,8** ★★★★★  
РЕЙТИНГ GOOGLE PLAY



**4,3** ★★★★★  
РЕЙТИНГ APP STORE

**18-44**

ВОЗРАСТ АУДИТОРИИ, СОСТАВЛЯЮЩИЙ ЯДРО  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПРИЛОЖЕНИЯ «М.ВИДЕО»

Находясь в магазине, клиент может воспользоваться сканером для считывания штрих-кодов и QR-кодов, чтобы узнать подробные характеристики товара, сравнить цены или оформить доставку на дом. Для участников программы лояльности M.Club в приложении реализована быстрая авторизация при помощи номера телефона и доступен весь функционал, включая проверку баланса, списание бонусов и детализацию начислений.

На данный момент бесплатное приложение «М.Видео» скачали более 1,5 млн раз. На мобильные устройства с ОС Android приходится 60% установок, на девайсы с iOS — 40%. Ядро составляет аудитория в возрасте от 18 до 44 лет, которая интересуется технологиями и новинками, активно пользуется социальными сетями, мессенджерами

и привыкла часто взаимодействовать с приложениями. Приложение «М.Видео» имеет один из самых высоких рейтингов в своей категории. В магазине Google Play оценка от клиентов достигает 4,8, в сервисе App Store рейтинг составляет 4,3.

Приложение M.GO, разработанное российским стартапом, позволяет клиентам быстро ориентироваться в магазинах большой площади и легко находить нужные категории товаров. Мы ожидаем, что использование AR-решения в рознице позволит расширить покупательский опыт, привлечь молодую аудиторию. Технология существует на базе отдельного программного продукта и при успешном пилотировании может быть добавлена в функционал мобильного приложения «М.Видео» для клиентов.

**34%**  
RTD-ПОКУПОК  
СОВЕРШЕНЫ  
АВТОРИЗОВАННЫМИ  
КЛИЕНТАМИ

**84%**  
чеков при покупках  
в магазинах  
проведены через  
m\_RTD

#### ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ M\_RTD (REAL TIME DEALING)

Приложение на смартфоне для авторизации покупателей в магазине, консультаций, формирования корзины и оформления покупки.

В 2019 году основные усилия были направлены на расширение функциональности приложения для продавцов с целью еще большего их вовлечения в совершение сделок при помощи мобильного приложения RTD:

- оформление услуг;
- кредиты и рассрочки;
- применение скидочных средств, доступных в рознице;
- применение скидочных средств клиента (промокод, бонусные рубли);
- персонализация товарных предложений на основе рекомендательного движка.

По итогам 2019 года 84% чеков при покупках в магазинах были проведены через m\_RTD, 34% из RTD-покупок совершены авторизованными клиентами и относятся к общим онлайн-продажам.

Основным фокусом развития m\_RTD в дальнейшем является рост доли авторизованных чеков, а также повышение качества взаимодействия с клиентом, например реализация функции приёма оплаты через мобильное устройство продавца, что избавит покупателя от необходимости оплачивать товар на кассе и сделает процесс покупки более комфортным.

# КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» — КРУПНЕЙШИЙ В СВОЁМ СЕГМЕНТЕ И АКТИВНО РАСТУЩИЙ E-COMMERCE ИГРОК, УСПЕШНО СОЧЕТАЮЩИЙ ВОЗМОЖНОСТИ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ С ПРЕИМУЩЕСТВАМИ РАЗВИТОЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ КАК ТОЧЕК ПРИТЯЖЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ.



# КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

ГРАНИЦЫ МЕЖДУ ТРАДИЦИОННЫМ РИТЕЙЛОМ И ОНЛАЙН-ПРОДАЖАМИ ИСЧЕЗАЮТ. БОЛЕЕ 70% ПОКУПАТЕЛЕЙ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ИСПОЛЬЗУЮТ ИНТЕРНЕТ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ПОКУПОК (ПОИСК И СРАВНЕНИЕ ТОВАРОВ, ВЫБОР, ЗАКАЗ И ОПЛАТА)<sup>1</sup>.

Онлайн-клиенты становятся все более мобильными, используя смартфоны для совершения покупок в любое время и в любом месте: дома, на работе, в общественном транспорте либо находясь непосредственно в магазине, у полки с товарами.

Все больше потребителей начинают свой покупательский путь в интернете, активно сравнивают цены онлайн, становясь при этом более чувствительными к стоимости покупки.

В «М.Видео-Эльдорадо» существует несколько точек контакта с покупателем: магазины, веб-сайт, мобильное приложение для клиентов и мобильное приложение для продавцов, работающее на платформе Real Time Dealing, RTD (в магазинах «М.Видео»). Группа стремится к тому, чтобы коммуникации и обслуживание покупателей были абсолютно однородными и одинаково эффективными во всех этих каналах.

## Покупки онлайн — основной драйвер бизнеса

Сегодня электронная коммерция — это самая быстрорастущая часть бизнеса Группы. За последние семь лет доля онлайн-продаж в чистом обороте Группы увеличилась с 5,5% в 2013 году до 33% в 2019 году.

В 2014 году сеть «М.Видео» одной из первых на российском рынке полностью перешла на омниканальную модель работы

с покупателями, унифицировав ассортимент, цены и услуги в розничной сети и онлайн. В 2019 году сеть «Эльдорадо», после присоединения к Группе, также успешно завершила переход на омниканальную модель, осуществив серьёзные обновления своего веб-сайта, а именно: улучшение внутренней навигации, пользовательских «корзин», карточек товаров и т. д.

# 10,7 МЛН

клиентов авторизовались через m\_RTD в магазинах «М.Видео» в 2019 г.

## Технология Real Time Dealing (RTD) — революция в покупательском опыте

С 2017 года «М.Видео» развивает не имеющую аналогов в России платформу продаж в режиме реального времени (Real Time Dealing, m\_RTD). Технология позволяет продавцам в магазинах использовать смартфоны со специальным программным обеспечением, интегрированным с ERP-системами Группы и помогающим консультировать покупателей с высоким уровнем персонализации.

С помощью m\_RTD-смартфона продавец может быстро подобрать устройства и аксессуары, наиболее подходящие клиенту, в режиме реального времени сравнить цены «М.Видео» с условиями ключевых конкурентов и предложить лучшую цену, уточнить баланс бонусных баллов покупателя и сделать ему максимально выгодное предложение с учетом всех действующих акций и скидок. Если клиент хочет обдумать покупку, продавец может положить выбранные товары в онлайн-корзину и направить клиенту ссылку на данную корзину по электронной почте. Данный функционал позволяет

заметно повысить вероятность покупки: около 13% клиентов, получающих ссылку на онлайн-корзину, возвращаются для завершения оплаты.

Инновационное решение m\_RTD было успешно внедрено во всех магазинах «М.Видео» с августа 2019 года. В течение 2019 года около 10,7 млн клиентов авторизовались через m\_RTD в магазинах (34% от всех RTD-чеков). Величина средней покупки через m\_RTD равнялась 16 440 руб., что почти в два раза больше, чем аналогичный показатель в целом по розничным магазинам «М.Видео», а количество товаров, проданных с помощью m\_RTD, было в 1,5 раза больше, чем в среднем по сети.

В 2020 году планируется добавить возможность оплаты покупки непосредственно у продавца-консультанта со смартфоном m\_RTD, а также внедрить другие улучшения для клиентов — повышение персонализации промоакций и специальных предложений.

<sup>1</sup> По данным маркетингового исследования «Этапы процесса принятия решений при покупке бытовой техники и электроники. Покупательский опыт», проведенного в 2019 году компанией Insight Research and Consulting (IRC) в городах с населением более 500 тыс. человек по главным сегментам рынка БТиЭ (кухонная и бытовая техника, ТВ, цифровые устройства).

**КЛЮЧЕВЫЕ ОНЛАЙН-ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ**

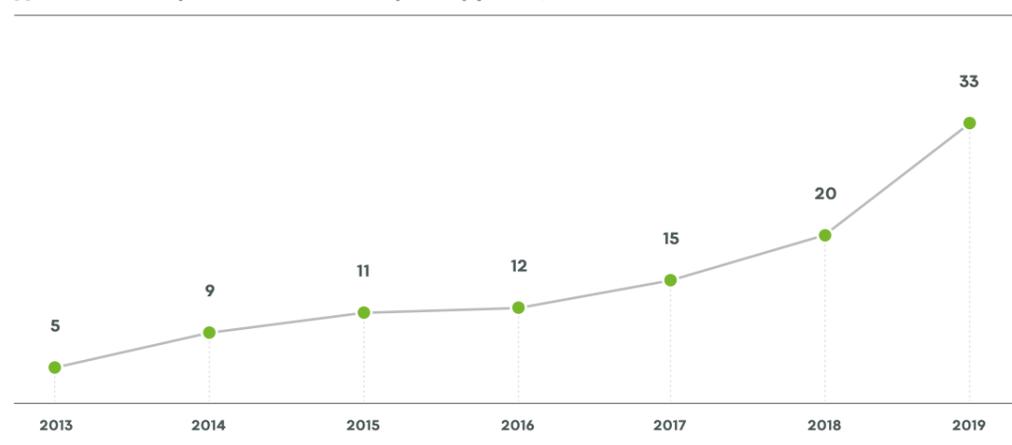
Сайты + мобильное приложение



В 2019 году, в рамках реализации концепции ONE RETAIL, Группа пересмотрела подход к учёту онлайн-продаж. Начиная с III квартала 2019 года общие онлайн-продажи Группы «М.Видео-Эльдорадо» учитывают все продажи авторизованным клиентам через различные каналы, включая доставку на дом, самовывоз и продажи, зарегистрированные в магазинах через мобильные устройства продавцов (m\_RTD). В настоящее время продажи через m\_RTD доступны только в магазинах «М.Видео».

Данный подход демонстрирует реальный масштаб онлайн-бизнеса Группы, так как учитывает покупателей, авторизованных через любые каналы — сайт, приложение в смартфоне клиента или мобильное устройство продавца. Чем выше доля авторизованных пользователей, тем больше Компания знает о своих клиентах, более успешно коммуницирует с ними и эффективнее ведёт бизнес. Технологические решения Группы обеспечивают для клиентов практически бесшовный переход между онлайн и офлайн в процессе выбора техники и совершения покупки.

**Доля онлайн-продаж в чистом обороте Группы<sup>2</sup>, %**

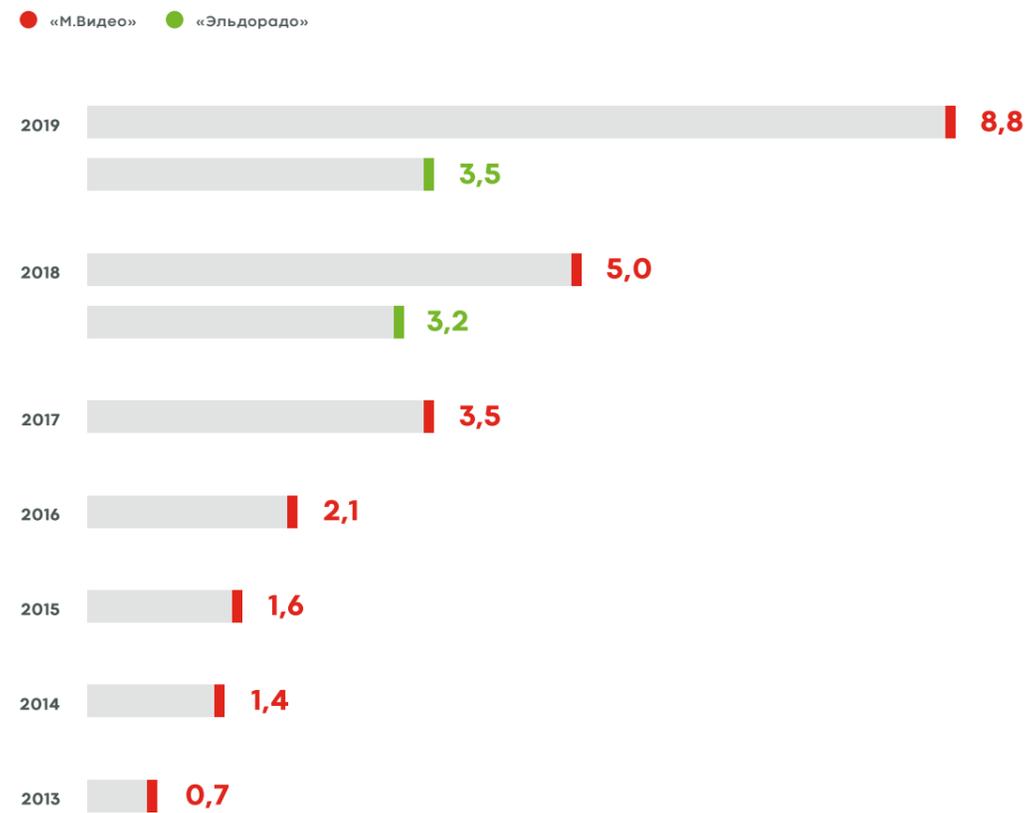


**ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ONE RETAIL**

RTD было успешно внедрено во всех магазинах «М.Видео» с августа 2019 года



**Число онлайн-покупок в Группе<sup>2</sup>, млн транзакций**



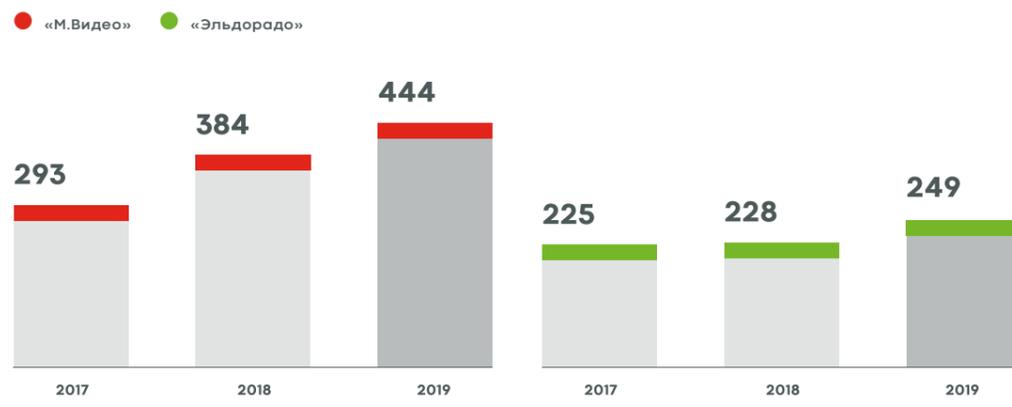
<sup>1</sup> Показатели размера среднего чека относятся к общим онлайн-продажам Группы «М.Видео-Эльдорадо» и учитывают все продажи авторизованным клиентам через интернет, включая доставку на дом, самовывоз и продажи, зарегистрированные в магазинах через мобильные устройства продавцов (m\_RTD). В настоящее время продажи через m\_RTD доступны только в магазинах «М.Видео».

<sup>2</sup> До 2018 года цифры включают только результаты «М.Видео».

## Сайты — ключевой инструмент продаж

САЙТЫ ГРУППЫ — ДОСТУПНЫЕ И УДОБНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДАЖ И ОДНИ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТАМИ. ПО ДАННЫМ РЕЙТИНГА «ЯНДЕКС.РАДАР», САЙТ MVIDEO.RU ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШЕЙ В РУНЕТЕ ПЛОЩАДКОЙ ПО КОЛИЧЕСТВУ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В КАТЕГОРИИ «БЫТОВАЯ ТЕХНИКА», А САЙТ ELDORADO.RU НАХОДИТСЯ НА ТРЕТЬЕМ МЕСТЕ В РЕЙТИНГЕ (ПО СОСТОЯНИЮ НА ДЕКАБРЬ 2019 ГОДА).

Количество посещений сайтов Группы, млн<sup>1</sup>



По итогам 2019 года количество посещений сайтов Группы составило 693 млн, увеличившись на 13% по сравнению с 2018 годом.

Функционал сайтов постоянно расширяется. Помимо стандартных функций покупки, в том числе через промоакции, сайты предлагают системы «умного поиска», блоки с персонализированными предложениями, а также личный кабинет, дающий покупателям полный доступ к программам лояльности «М.Видео» и «Эльдорадо». В личном кабинете доступны операции по бонусным картам и возможность реализации бонусных баллов.

В январе 2019 года в рамках перехода к омниканальной бизнес-модели сеть «Эльдорадо» провела масштабное обновление сайта eldorado.ru, значительно расширив функциональность и удобство для пользователей. Среди ключевых нововведений: «умный» поиск, увеличение скорости загрузки страниц, усовершенствование интерфейса, ускоренное оформление заказа, повышение удобства работы с покупательскими корзинами и др. Переход к омниканальной бизнес-модели приносит свои плоды: по итогам года общие интернет-продажи «Эльдорадо» выросли на 13% год к году. Версия для мобильных устройств также была оптимизирована, поскольку около 55% посещений eldorado.ru приходится на смартфоны и планшеты.

<sup>1</sup> Компания «Эльдорадо» и сайт eldorado.ru вошли в состав Группы в апреле 2018 года. В целях сопоставимости информации данные включают результаты «Эльдорадо» с начала 2018 года, то есть за полный 2018 год (проформа).

Группа развивает интернет-порталы как источник полезной и интересной информации о потребительской электронике, технологиях и новинках рынка. Один из наиболее популярных сервисов сайта — инструмент, позволяющий сравнивать характеристики похожих товаров. На сайте регулярно публикуются обзоры потребительской электроники, в том числе составленные посетителями сайта. Пользователи также имеют

возможность оставлять отзывы и давать публичные оценки тем или иным товарам.

В 2019 году сеть «М.Видео» начала агрегировать комментарии и рейтинги из социальных сетей на сайте mvideo.ru, таким образом демонстрируя свою прозрачность и приверженность честным и этичным стандартам ведения бизнеса.

## Мобильные приложения

В 2019 году бренд «М.Видео» протестировал и запустил полнофункциональное мобильное приложение, в котором пользователи могут совершить покупки онлайн, получить доступ к каталогу товаров с функцией поиска, информации о новинках, акциях, карте с расположением магазинов в своём городе, а также войти в личный онлайн-кабинет, в котором хранится информация

о состоянии бонусного счёта. После запуска в начале 2019 года мобильное приложение «М.Видео» было скачано более 1,3 млн раз. К концу 2019 года продажи через этот канал составили около 10% от общего объёма онлайн-продаж, а само приложение получило высокий рейтинг в отзывах клиентов на Apple Store и Google Play — 4,8 из 5 возможных.

## Самовывоз: синергия онлайн-платформ и розничной сети

Разветвлённая розничная сеть Группы «М.Видео-Эльдорадо» из более 1 тыс. магазинов по всей территории России значительно расширяет возможности наших покупателей по самовывозу онлайн-заказов. Забирая товар в магазине, клиент может протестировать новое устройство, подобрать нужные аксессуары или контент, проконсультироваться с менеджером. Благодаря выгодному расположению точек продаж Группы и новым сервисам, самовывоз (pick-up) остается наиболее популярным способом получения покупки: по итогам 2019 года его доля в продажах через интернет составила 75,3%. Высокая популярность

самовывоза среди покупателей позволяет эффективно контролировать логистические расходы, увеличивать трафик и конверсию в магазинах за счёт генерации дополнительных продаж.

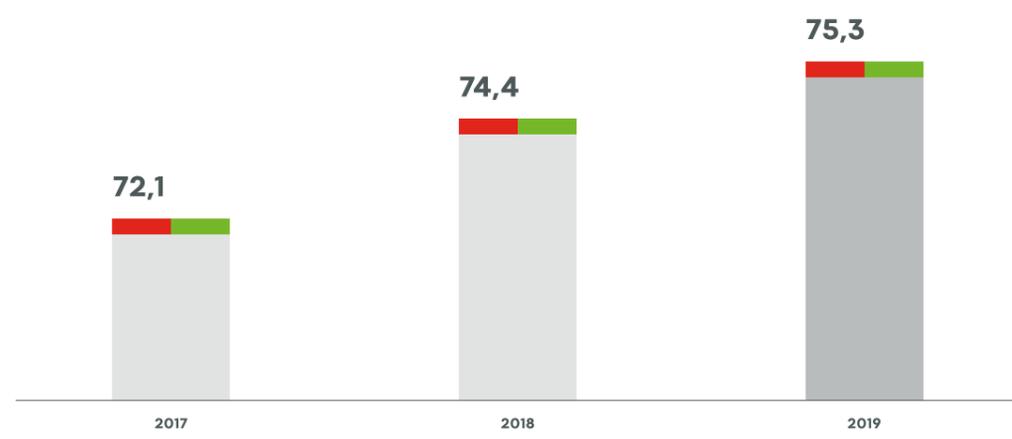
Благодаря тому, что магазины являются частью системы дистрибуции и управления поставками, Группа обеспечивает наличие значительных товарных запасов во всех регионах присутствия. В 2019 году время подтверждения онлайн-заказов, доступных для самовывоза, сократилось с 30 до 15 минут для клиентов «М.Видео» в Москве.

**M.QUEUE – ТЕХНОЛОГИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА**

В 2019 году в магазинах «М.Видео» стартовал пилотный проект M.Queue – внедрение алгоритма, разработанного специалистами Компании, который позволяет сократить время для подтверждения самовывоза интернет-заказа после его размещения до 15 минут. Рабочая нагрузка сотрудников сервисных зон была реорганизована таким образом, чтобы отделить клиентов, приходящих в магазин, чтобы забрать

интернет-заказ, от тех, кто обращается на сервисную зону в связи с возвратом ранее приобретённой техники. Планируется, что в дальнейшем этот покупательский опыт будет полностью оцифрован: покупатели смогут занять очередь для получения заказа и в реальном времени отслеживать со своего смартфона её продвижение в выбранном магазине.

Доля самовывоза в общих онлайн-продажах Группы<sup>1</sup>, %



<sup>1</sup> До 2018 года цифры включают только результаты «М.Видео».

# Розничная сеть – ключевое преимущество растущего онлайн-бизнеса

ФОРМАТЫ МАГАЗИНОВ 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА

Формат	Средняя торговая площадь, м <sup>2</sup>	Среднее число сотрудников	Локации	Концепция	Магазины, шт. <sup>2</sup>
<b>М.ВИДЕО</b>	<b>1600</b>	<b>29</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупные города</li> <li>Население &gt;200 тыс.</li> <li>Ключевые торговые центры</li> </ul>	Лучший потребительский опыт и уровень сервиса, новейшие технологии, ведущие бренды	<b>513</b>
<b>ЭЛЬДОРАДО</b>	<b>1450</b>	<b>23</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупные города</li> <li>Население &gt;200 тыс.</li> <li>ТЦ класса В, С, реже А</li> </ul>	Магазин рядом с домом, простота и скорость, место лучшей сделки здесь и сейчас	<b>465</b>
<b>ЭЛЬДОРАДО 600</b>	<b>650</b>	<b>15</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Все типы городов</li> <li>Население &gt;50 тыс.</li> <li>Стрит-ритейл, ТЦ класса В, С</li> </ul>		<b>41</b>
<b>М_MOBILE</b>	<b>190</b>	<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупнейшие города</li> <li>Премиальные локации</li> </ul>	Магазин цифровых товаров с высоким уровнем сервиса	<b>19</b>

<sup>2</sup> На 31.12.2019

# Группа «М.Видео-Эльдорадо» — онлайн-бизнес с развитой сетью магазинов



## ЛУЧШЕЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, МАКСИМИЗИРУЮЩЕЕ ПОКРЫТИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИЮ ДВУХ БРЕНДОВ

Формат	Миссия бренда	Узнаваемость бренда <sup>1</sup>	Уникальные черты	Ведущие программы лояльности	NPS клиентов
<b>М.ВИДЕО</b> <b>М_MOBILE</b>	<b>Задающий тренды</b>	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Центр компетенций</li> <li>• Эксперт по технологиям</li> <li>• Лучшие бренды</li> </ul>	<b>25 млн</b> лояльных клиентов	<b>88%</b>
<b>эльдорадо</b> <b>эльдорадо 600</b>	<b>Атакующий</b>	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Места лучших сделок</li> <li>• Простота, удобство</li> <li>• Лучшее соотношение цены и качества</li> </ul>	<b>33 млн</b> лояльных клиентов	<b>72%</b>



### Персонализация

- Индивидуальные консультации в магазинах
- Предложения на основе данных клиентов
- Персональный подход



### Качественный ассортимент

- > 30 тыс. наименований товаров и доступ к наиболее популярному ассортименту
- Бесконечная онлайн-полка
- Эксклюзивный ассортимент и высокотехнологичные категории
- Фокус на цифровых товарах



### Соотношение цены и качества

- Гарантия лучшей цены через мэтчинг онлайн-цен
- При поддержке ведущей закупочной силы
- Непрерывные промоакции



### Развлечения в магазине

- Гейм-зоны
- Решения для «умного» дома
- SoundCafe: зоны для тестирования наушников
- Системы навигации, основанные на технологии дополненной реальности

<sup>1</sup> Узнаваемость бренда по данным теста припоминания при подсказке. Источник: данные Компании.

## Магазины «М.Видео»

Концепция и форматы магазинов «М.Видео» развиваются по мере совершенствования технологий, обновления предпочтений потребителей и возможностей ритейл-дизайна.

Стандартный формат бренда «М.Видео» — это магазины со средней торговой площадью около 1 600 кв. м и товарной матрицей в 5–7 тыс. товарных позиций. Магазины сети предоставляют доступ к полному ассортименту Группы — более 30 тыс. товаров — через онлайн-платформу m\_RTД и сервис Vendor Catalog.

Торговое пространство магазина разделяется на 13 отделов по основным торговым направлениям и сервисную зону: кассы, выдача товара, сервисы, кредитный брокер. Помимо торговой зоны в каждом магазине расположен склад.

Наряду с элементами корпоративного дизайна «М.Видео» важной составляющей оформления торгового пространства являются выделенные зоны поставщиков Компании, такие как бренд-зоны Apple, Samsung, Miele, зоны smart home («умный дом») Perenio и многие другие. Всего на конец 2019 года в сети «М.Видео» установлено более 10 000 вендорских зон и демостендов, расходы по оформлению которых софинансируются поставщиками.

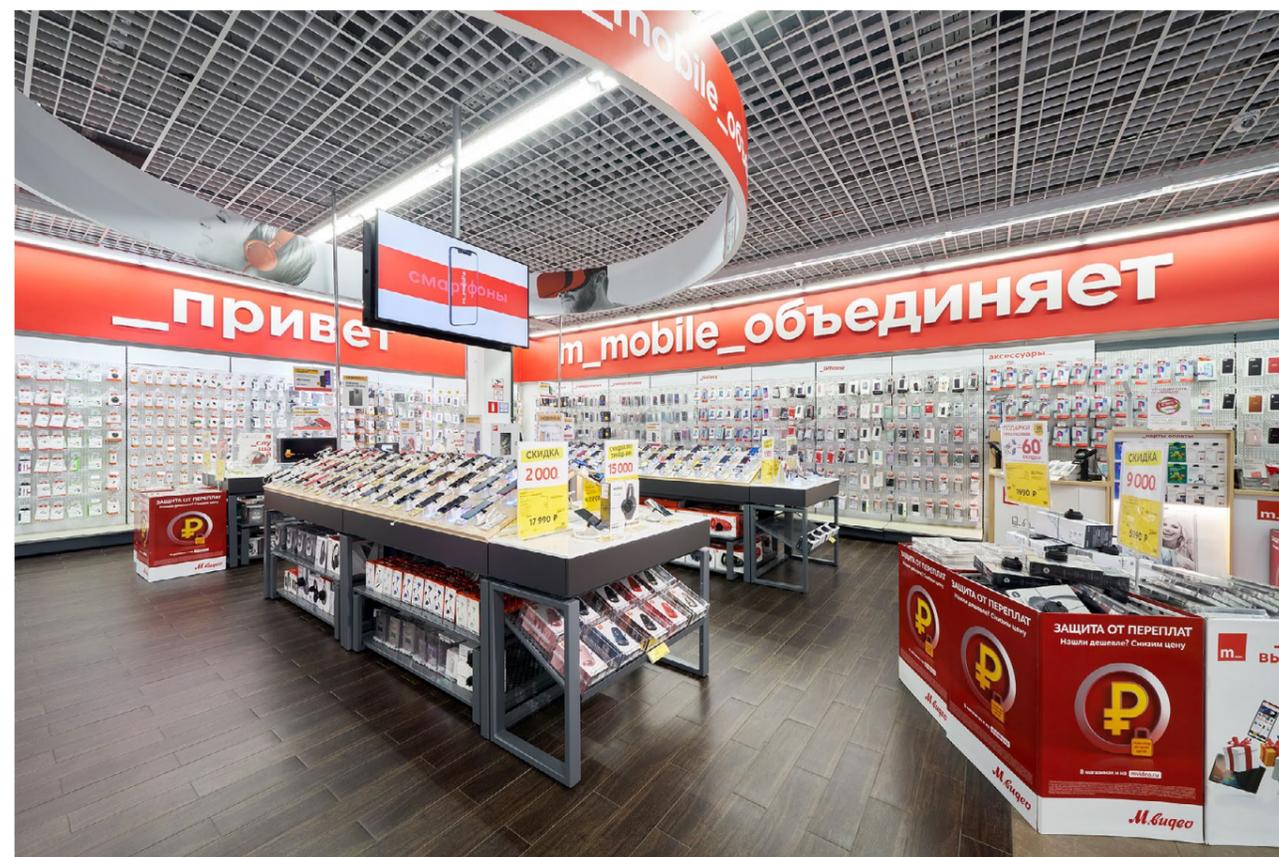
## Магазины m\_mobile

На долю цифровых устройств приходится 63% российского рынка бытовой техники и электроники, по данным исследовательской компании GfK. Группа «М.Видео-Эльдорадо» имеет все возможности для лидерства в этом сегменте рынка.

В 2017 году бренд «М.Видео» вывел на рынок магазины уникального формата — m\_mobile (ранее концепция успешно использовалась для выделенных зон в сети «М.Видео»). Салоны m\_mobile площадью около 200 кв. м предлагают широкий выбор цифровых товаров: около 75% всех продаж в магазинах m\_mobile составляют мобильные устройства и аксессуары для них, еще 15% приходится на компьютеры, а оставшиеся 8% — это игровые приставки, видеоигры и фототехника.

Формат m\_mobile ориентирован на потребителей, заинтересованных в высокотехнологичных гаджетах и высоком уровне сервиса. Все товары находятся в открытой выкладке, любое устройство можно подержать в руках и протестировать: послушать музыку в наушниках, попробовать камеру в смартфоне и т. д. При этом клиенты могут получить квалифицированную персонализированную консультацию эксперта по цифровым устройствам и мобильной связи. Посетителям доступны тарифные планы любого из четырёх федеральных операторов связи.

В магазинах m\_mobile доступна услуга по приобретению техники в кредит. Салоны также работают как пункты самовывоза малогабаритной техники: клиент может заказать на mvideo.ru смартфон, ноутбук,



бытовые приборы или аксессуары и забрать их в ближайшем магазине m\_mobile. Продавцы-консультанты m\_mobile также могут порекомендовать покупателю товары из расширенного каталога «М.Видео» и помочь заказать их через платформу m\_RTД.

В 2019 году Группа открыла первый совместный кобрендовый магазин m\_mobile в партнёрстве с одним из ведущих российских операторов связи, компанией «Мобильные Телесистемы» (МТС). Пилотный магазин предлагает около 3 тыс. наименований различных цифровых продуктов и предоставляет более широкий спектр услуг от оператора связи, т. е. более разнообразное предложение тарифных планов, подписки на спутниковое телевидение и мобильные игры и т. д.

Благодаря успешной реализации стратегического проекта m\_mobile (как концепции shop-in-shop, так и автономных магазинов), бренд «М.Видео» увеличил долю продаж цифровых продуктов, услуг и аксессуаров до 44% от общего оборота в 2019 году. Более половины всех девайсов продаётся совместно с аксессуарами, тем самым способствуя росту среднего чека и поддерживая рентабельность категории.

### Ключевые достижения формата m\_mobile в 2019 году:

- рост продаж на 17% (до 86 млрд руб. с НДС), в два раза выше роста рынка цифровых устройств;
- увеличение реализации сим-карт на 25% год к году.

**+16,5%**  
рост продаж цифровых устройств в «Эльдорадо» в 2019 году

**×5**  
опережение роста категории в целом по рынку (на 3,2% по данным GfK)

## МАГАЗИНЫ «ЭЛЬДОРАДО»

Стандартный формат бренда «Эльдорадо» представлен магазинами со средней торговой площадью около 1 450 кв. м и товарной матрицей в 5–7 тыс. позиций.

В 2018–2019 годах Группа осуществила комплексный перезапуск бизнеса «Эльдорадо» по трём основным направлениям.

Во-первых, компания «Эльдорадо» снова стала специализированным продавцом бытовой техники и электроники. Ранее сеть активно продвигала непрофильные категории, что ослабляло операционный фокус и размывало восприятие бренда. Непрофильные категории были выведены из ассортимента, а акцент был сделан на резком усилении сегмента цифровой электроники. В 2019 году продажи цифровых устройств в «Эльдорадо» выросли на 16,5%, более чем в пять раз опередив рост данной категории в целом по рынку (на 3,2% по данным GfK).

Во-вторых, Компания перешла на омниканальную модель, унифицировав ассортимент, цены, сервисы в онлайн и офлайне, объединив философию этих двух каналов.

В-третьих, было проведено обновление бренда и логотипа и дан старт новому формату магазина «Эльдорадо 600».

Основой новой дизайн-концепции магазинов «Эльдорадо» стал фокус на упрощение и минимализм, что соответствует общемировым тенденциям. Торговое пространство делится на две части: традиционная бытовая техника (зона организована по принципу «магазина-склада») и входная зона, представленная витриной с открытой выкладкой смартфонов и планшетов. В ходе ребрендинга во всех магазинах будут созданы центры обслуживания клиентов, объединяющие функции продаж и клиентского сервиса в одном месте, включая выдачу интернет-заказов и оформление кредитов. На конец 2019 года центры обслуживания клиентов функционировали в 198 магазинах «Эльдорадо».

В рамках стратегии по увеличению доли цифровой электроники в продажах во всех магазинах «Эльдорадо» создаются digital-зоны: на конец 2019 года они были открыты в 282 магазинах сети. Также в магазинах «Эльдорадо» установлено более 4800 вендорских зон.

### ФОРМАТ «ЭЛЬДОРАДО 600»

В 2019 году сеть «Эльдорадо» пополнилась новым форматом «Эльдорадо 600» со средней площадью магазина чуть более 600 кв. м. Это небольшие магазины в шаговой доступности, размещённые преимущественно за пределами торговых центров. Ассортимент магазина (от 2 тыс. наименований) включает в основном наиболее продаваемые в сети «Эльдорадо» модели бытовой техники и электроники.

Магазины «Эльдорадо 600» представлены в крупных и малых городах с населением от 50 тыс. жителей. Внедрение данного формата позволило расширить присутствие бренда в приоритетных регионах, при этом сократив затраты на открытие магазинов. В 2019 году общее число магазинов «Эльдорадо 600» достигло 41.

## Программы лояльности и удовлетворённость клиентов

### Программы лояльности

«М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» СТРЕМЯТСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ КАК ЗА СЧЁТ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ, ТАК И С ПОМОЩЬЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

#### Ключевые показатели реализации программ лояльности «М.Видео» и «Эльдорадо» в 2019 году

	«М.Видео»	«Эльдорадо»
Общее количество участников, млн	36,7	35,5
Изменение числа участников год к году, %	+23	+12,2
Покупки, сделанные участниками программ, % от оборота	78	86,2
Средний чек покупок участников программ, руб.	9 992	7 363

В сентябре 2019 года бренд «М.Видео» перезапустил свою программу лояльности, ранее известную как «М.Бонус». Обновлённая программа лояльности M.Club работает в цифровом формате, так как покупатели используют виртуальные карты, привязанные к их личному номеру мобильного телефона. Клиент может получить членство в M.Club как в офлайн-режиме (в магазине, через кол-центр), так и через интернет. Бонусная карта также может быть добавлена в любой из цифровых «кошельков», доступных в различных экосистемах (например, Apple Wallet, Google Pay и т. д.).

Участники программы имеют право на получение 3% кешбэка в российских рублях и бонусных баллов в размере до 25% от покупки, которые могут быть потрачены на товары

(до 50% от цены товара) в соответствии с индивидуальными предпочтениями и персональными промопредложениями. В 2019 году объём начислений покупателям по программе M.Club составил более 17 млрд бонусных баллов.

Бонусная программа «Эльдорадо» работает по аналогичному принципу. Участники программы получают от 3 до 30% от стоимости каждого приобретённого продукта или услуги в виде бонусных баллов на свои персональные счета. Бонусные баллы могут быть использованы для оплаты до 50% стоимости следующей покупки в магазинах или на сайте eldorado.ru. Бонусная карта также доступна в виртуальной форме и может быть привязана к цифровому «кошельку» клиента.

## Удовлетворённость клиентов

БРЕНДЫ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» ПОСТОЯННО РАБОТАЮТ НАД ПОВЫШЕНИЕМ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ И ПРОВОДЯТ ИЗМЕРЕНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ОСНОВНЫМ ИНДИКАТОРОМ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЙ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В ГРУППЕ, ЯВЛЯЕТСЯ NET PROMOTER SCORE (NPS), ТО ЕСТЬ ГОТОВНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ РЕКОМЕНДОВАТЬ РИТЕЙЛЕРА ИЛИ КОНКРЕТНЫЙ МАГАЗИН КАК ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЕ МЕСТО ДЛЯ ПОКУПКИ ДОМАШНЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ.

Согласно данным маркетингового исследования, проведённого ООО «МПАНАЛИТИКА» в период с января по декабрь 2019 года, индекс NPS по покупателям (Net Promoter Score) «М.Видео» сохранил динамичный рост, достигнув уровня 84% (+8 п. п. год к году). Индекс NPS по покупателям «Эльдорадо» за тот же период показал аналогичный рост и достиг отметки 67% (+8 п. п. год к году).

В «М.Видео» наряду с ростом NPS также растёт удовлетворённость всеми параметрами работы магазина — значения оцениваются в пределах от 93% («Продавцы подходят

сами») до 99%<sup>1</sup> («Общая удовлетворённость работой продавцов», «Удовлетворённость качеством товара»).

В отношении «Эльдорадо» также отмечена высокая удовлетворённость покупателей по большинству параметров. В результате значения по этим показателям становятся сопоставимыми с М.Видео, находясь в пределах от 89% («Продавцы подходят сами») до 98%<sup>1</sup> («Общая удовлетворённость работой продавцов», «Удовлетворённость качеством товара»).

## Покупки в кредит

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИОБРЕСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЭЛЕКТРОНИКУ В КРЕДИТ ПОЛЬЗУЕТСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ СПРОСОМ СРЕДИ ПОКУПАТЕЛЕЙ В РОССИИ. ОДНИМ ИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ЯВЛЯЕТСЯ ИННОВАЦИОННАЯ ПЛАТФОРМА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ КУПИТЬ ТОВАРЫ В КРЕДИТ КАК В МАГАЗИНАХ ГРУППЫ, ТАК И ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ-САЙТЫ MVIDEO.RU И ELDORADO.RU.

Брокерская платформа, развёрнутая в торговых сетях «М.Видео» и «Эльдорадо», предоставляет покупателям доступ к кредитным программам банков-партнёров. Выбрав товар в магазине, покупатель может обратиться к представителю брокерской платформы и оформить кредитную заявку, которая будет направлена на рассмотрение в банки-партнёры.

Онлайн-кредитование доступно через интернет-сайты Группы для товаров общей стоимостью в диапазоне 3–250 тыс. руб. Положив товары в онлайн-корзину, покупатель может прямо на сайте заполнить анкету и отправить заявку в несколько банков. Рассмотрение заявки занимает менее 3 минут. По итогам рассмотрения заявки покупатель может получить несколько предложений о кредите и выбрать наиболее привлекательное из них. В случае оформления кредита на сайте кредитные документы доставляются покупателю курьером банка, а приобретённый товар — курьером магазина. Клиент также может получить товар и подписать документы в магазине.

Данный сервис существенно повышает уровень одобрения кредитных заявок: на брокерской платформе он превышает 80% по сравнению с 64% в случаях, когда представители банков-партнёров работают только в магазинах. Кроме того, платформа экономит время покупателей и увеличивает вероятность выдачи кредитов за счёт расширения количества банков, обрабатывающих одновременно одну анкету: сегодня время, необходимое для получения кредита через брокерскую платформу, сократилось примерно втрое и составляет около 20 минут на одного клиента.

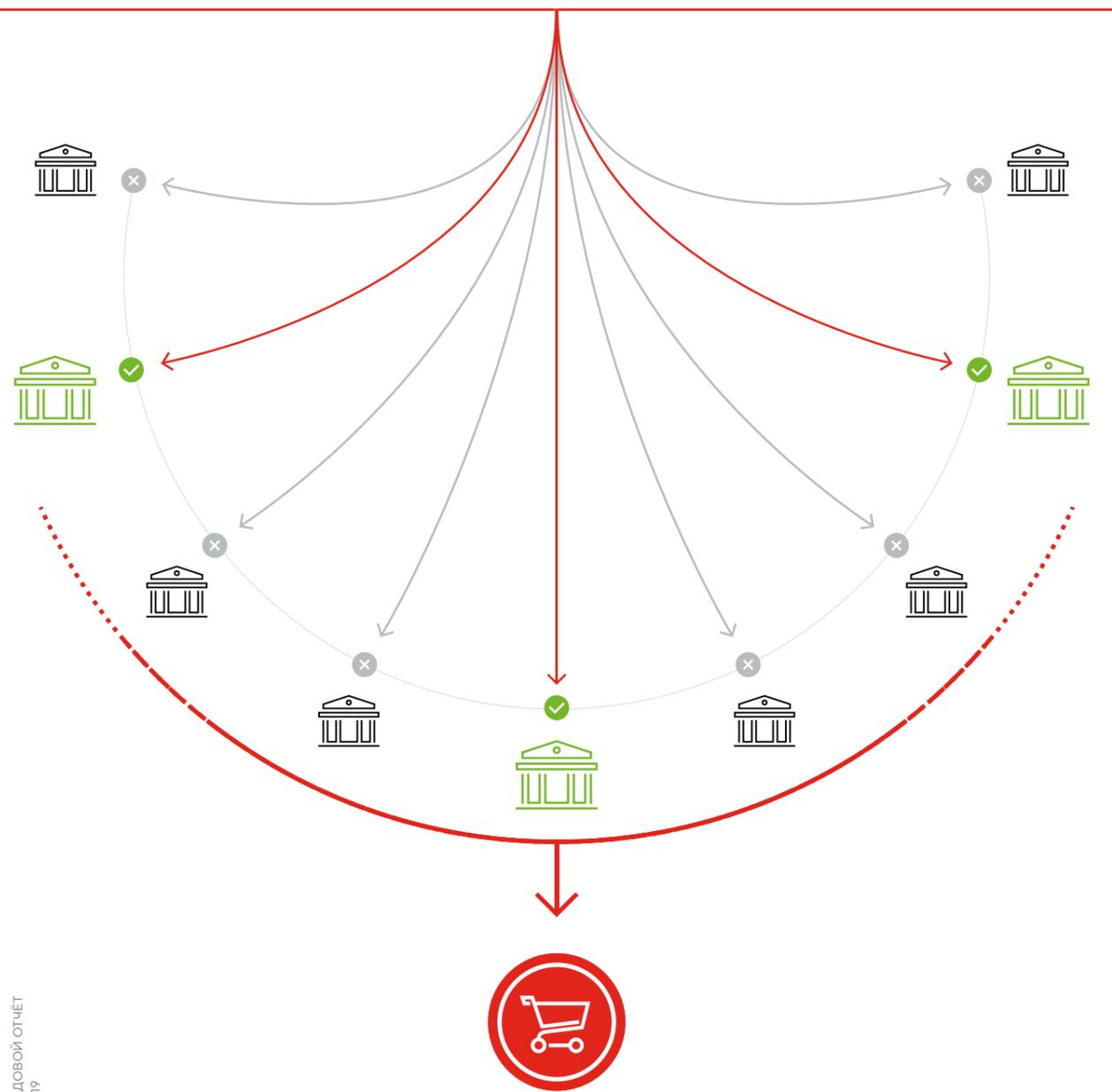
На конец 2019 года число банков-партнёров в рамках брокерской платформы достигло 11, восемь из них предоставляют услуги онлайн-кредитования.

В 2019 году доля кредитных продаж в совокупных продажах Группы составила 22%, тогда как количество покупок с использованием потребительского кредита выросло на 15% год к году.

<sup>1</sup> TOP-2 — по сумме положительных оценок.

## Платформа М.Кредит

Платформа выбирает подходящие банки



## Ассортимент

СОВОКУПНЫЙ АССОРТИМЕНТ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ПРЕВЫШАЕТ 30 ТЫС. ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ. АССОРТИМЕНТ СЕТЕЙ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» СТРОИТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ БРЕНДОВ И В ОСНОВНОМ СОСТОИТ ИЗ БЛИЗКОГО НАБОРА ТОВАРОВ.

Линейка товаров «М.Видео» ориентирована на средний и верхний ценовые сегменты, а также включает товары премиум-класса. Ассортимент «Эльдорадо» сфокусирован

на средний и массовый ценовые сегменты и товары с относительно невысокой рентабельностью.

## Проект «Бесконечная полка»

С 2016 ГОДА «М.ВИДЕО» РАЗВИВАЕТ СЕРВИС VENDOR CATALOG – ПРОДАЖУ ТОВАРОВ, НАХОДЯЩИХСЯ НА СКЛАДАХ ПОСТАВЩИКОВ.

С помощью планшета m\_RTD у продавца в магазине или на сайте mvideo.ru покупатель может заказать товар, имеющийся в наличии на складе аккредитованного поставщика Группы. Таким образом, сервис позволяет значительно расширить доступный ассортимент по принципу «бесконечной полки» без увеличения логистических затрат.

наименований, таким образом, размер ассортимента «бесконечной полки» превышает 10 тыс. товарных позиций.

В 2019 году Группа расширила ассортимент продукции Vendor Catalog на 2,8 тыс.

# КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКУПКИ

## ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРИОРИТЕТОВ ГРУППЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТРОЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА И ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ С ЦЕЛЬЮ ПОДДЕРЖАНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЫНКА.

Производители и дистрибьюторы являются для Группы «М.Видео-Эльдорадо» одной из ключевых групп стейкхолдеров, от отношений и общих проектов с которыми зависит взаимный успех и развитие рынка, создание уникального покупательского предложения. Группа строит отношения с поставщиками на основе взаимной поддержки и обоюдной эффективности, реализуя совместные проекты и ориентируясь на долгосрочные отношения. В течение 2019 года в рамках коммерческих закупок Группа была ориентирована на сохранение лидирующих позиций на российском рынке и обеспечение роста доли рынка в наиболее динамично развивающихся цифровых категориях за счёт расширения портфеля брендов и моделей. Одним из ключевых проектов для Группы стал перевод коммерческих закупок на электронный документооборот; в настоящее время практически все расчёты производятся без использования бумажных носителей.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» с 2018 года реализует централизованные коммерческие закупки для всех своих брендов — «М.Видео», «Эльдорадо» и m\_mobile. Бренды Группы

пользуются преимуществами объединённых коммерческих закупок, а поставщики имеют возможности сотрудничества с более крупным игроком, способным позиционировать их продукт во всех сегментах рынка и на все аудитории, обеспечить полное географическое покрытие на российском рынке. Для многих производителей Группа «М.Видео-Эльдорадо» является основным каналом входа на российский рынок, так как может обеспечить доступность товаров для потребителей по всей России, предложить консультации, сервис и постпродажную поддержку, маркетинговые инструменты.

Количество постоянных поставщиков Группы составляет около 300 компаний. В число крупнейших вендоров входят глобальные лидеры сектора бытовой техники и электроники, такие как Samsung, Apple, LG, Sony, Huawei, Bosch и др. Около 75% коммерческих закупок Группы приходится на прямые контракты с производителями; часть ассортимента Группа закупает через дистрибьюторов.

Для большинства известных брендов Группа «М.Видео-Эльдорадо» является ключевым партнёром на российском рынке, не только

НА ДОЛЮ 10 КРУПНЕЙШИХ БРЕНДОВ ПО ОБЪЁМАМ ПРОДАЖ В РОССИИ, В ЧИСЛО КОТОРЫХ В 2019 ГОДУ ВОШЛИ APPLE, LG, SONY, SAMSUNG, HUAWEI/ HONOR, HP, BOSCH, LENOVO, PHILIPS И ACER, ПРИШЛОСЬ ОКОЛО 65% КОММЕРЧЕСКИХ ЗАКУПОК.

как сеть из более чем 1 тыс. магазинов, способная обеспечить присутствие товара в каждом уголке страны, но и как ритейлер, который способен показать клиентам технические инновации, новые решения для каждого из производителей.

Вместе с поставщиками Группа ежедневно реализует десятки промоакций и проектов — от дегустаций и перформанс-представлений в магазинах до федеральных рекламных кампаний. Совместные проекты являются важным элементом развития экосистемного подхода к ритейлу, в рамках которого Группа, помимо товаров своего ассортимента, предлагает клиентам участие в акциях и мероприятиях, дополнительные сервисы, аксессуары и контент, значительно обогащающие клиентский опыт. В 2018 году сеть «М.Видео» первой в России, в дополнение к выделенным зонам Apple, начала открывать авторизованные сервисные центры данного бренда в магазинах. Сервисы используют сертифицированное оборудование, а также детали и запчасти, получаемые напрямую от Apple. На конец 2019 года работало 10 сервисных центров в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Ростове-на-Дону.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» также развивает текущий ассортимент, представленный в сетях, через онлайн-каталог, который позволяет получить доступ как к регулярному продуктовому ряду, так и к дополнительным предложениям от поставщиков.

Партнёры ритейлера имеют возможность выставить свои товарные предложения через витрину онлайн-магазина. В этом случае Группа не закупает эти товары, но может обеспечить их продажу, доставку и все сопутствующие сервисы для покупателей. Для клиентов Группы такой подход позволяет заказать любую модель техники, в том числе редкую или эксклюзивную, ритейлер расширяет ассортимент без дополнительных рисков для оборотного капитала, а производитель увеличивает продажи и может тестировать покупательский спрос на экспериментальные модели.

В 2019 году Группа запустила производство и продажу техники под собственной торговой маркой Hi, этот бренд представлен в сети «Эльдорадо». «Эльдорадо» в рамках Группы выступает в роли атакующего бренда — с точки зрения выхода в новые города, и для привлечения новой аудитории. Поскольку в некоторых категориях, например в ТВ, модели, отвечающие спросу наших покупателей в низких ценовых сегментах, практически не представлены на российском рынке, было принято решение развивать собственные торговые марки (СТМ). Опираясь на многолетний опыт и понимание рынка и прямые контракты с производителями, «Эльдорадо» предлагает вниманию покупателей практичные телевизоры с действительно востребованным функционалом по привлекательной цене — примерно на 30% ниже среднерыночной.

Старт развитию СТМ был дан с началом продаж телевизоров Hi; к концу 2019 года доля этого бренда в штучных продажах телевизоров в магазинах «Эльдорадо» составила примерно 10%. Помимо телевизоров Группа планирует продавать и другие категории товаров под собственной торговой маркой — технику для кухни, крупную бытовую технику, в том числе встраиваемую, аксессуары.

Ещё одним направлением по развитию ассортимента, представленного в сетях Группы, стал премиум-сегмент. Высокий ценовой сегмент пользуется спросом у российских потребителей и требует отдельного подхода как в работе с партнёрами, так и в маркетинговых инструментах. В 2019 году бренд «М.Видео» запустил продажи техники

премиум-класса от ведущих мировых производителей, способной сделать жизнь пользователей комфортнее и стать стильным дополнением к интерьеру дома. Речь идёт о таких товарных категориях, как встраиваемая крупная бытовая техника, телевизоры, смартфоны, холодильники, стиральные и сушильные машины, компьютерная техника, пылесосы, кофемашины, техника для кухни, фототехника и другие товары. Независимо от стоимости покупки и выбранного канала приобретения клиентов ожидается высокий уровень сервиса. В «М.Видео» действует готовое решение M.Price, в рамках которого сеть предлагает не только продажу, но и полное сервисное сопровождение товара: доставку, установку, наполнение контентом, настройку и обучение по использованию.

Возможности	Кейсы и результаты
<p><b>Продвижение и информирование на сайте</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Около 700 млн посещений сайтов mvideo.ru и eldorado.ru в год.</li> <li>Гибкая архитектура сайта расширяет возможности для проведения промоакций.</li> </ul>	<p>«М.Видео» и «Эльдорадо» регулярно проводят партнёрские конкурсы, акции и распродажи — более 100 проектов в год.</p>
<p><b>Позиционирование в розничной сети</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сеть из более чем 1 тыс. магазинов по всей России.</li> <li>24 тыс. вендорских зон и демостендов в магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Брендовые зоны крупных вендоров (Apple, Samsung и др.).</li> <li>Тематические зоны: посуда и товары для кухни (Tefal, Tescoma и др.), beauty-зоны (SEB, Philips и др.).</li> </ul>
<p><b>Активный маркетинг</b></p> <p>Широкий набор инструментов для повышения интереса пользователей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Онлайн-трансляции презентаций новинок Samsung, Apple и др.</li> <li>Подробные материалы о новинках на сайтах Группы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«М.Видео» ежегодно проводит на своём сайте на эксклюзивной основе трансляцию презентации новых смартфонов Apple с синхронным переводом в режиме реального времени. Трансляция собирает несколько десятков тысяч просмотров ежегодно.</li> <li>Группа «М.Видео-Эльдорадо» — один из лидеров рынка в организации предзаказов и стартов продаж гаджетов крупнейших вендоров (Samsung, Apple, Huawei и пр.).</li> </ul>
<p><b>Экосистемный подход</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение дополнительных сервисов, гарантийных и страховых продуктов, цифрового контента.</li> <li>Возможности развлечений, бесплатного тестирования игровых систем, VR-станций и др.</li> </ul>	<p>«М.Видео» — единственный ритейлер, создающий уникальный стриминговый контент для фанатов игр в популярных социальных сетях. Созданная в Группе экосистема для геймеров (игровые зоны, кибертурниры и т. д.) вывела Группу в лидеры рынка по продаже игровых приставок (около 50%) и ноутбуков (около 20%).</p>

## Выбор поставщиков

С ЦЕЛЬЮ МИНИМИЗАЦИИ ТАМОЖЕННЫХ, НАЛОГОВЫХ И ДРУГИХ ТИПОВ РИСКОВ ГРУППА ПРОВОДИТ ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ВСЕХ ПОСТАВЩИКОВ. В АУДИТЕ ПО КАЖДОМУ КОНТРАГЕНТУ УЧАСТВУЮТ ОДНОВРЕМЕННО АУДИТОРЫ ФИНАНСОВОЙ ДИРЕКЦИИ, ДИРЕКЦИИ ПО КОРПОРАТИВНЫМ И ПРАВОВЫМ ОТНОШЕНИЯМ И ДИРЕКЦИИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ.

При оценке добросовестности контрагентов среди прочих проводится анализ следующих факторов:

- обоснованность выбора контрагента (в том числе оценка условий сделки);
- деловая репутация, сроки создания юридического лица контрагента, частота ротации юридических лиц, ранее являвшихся контрагентами компаний Группы;
- отсутствие фактов искусственного занижения контрагентом своих налоговых обязательств;
- наличие квалифицированного персонала;
- наличие производственных мощностей для ведения бизнеса (склад, офис, основные средства и т. д.);
- цепочка поставщиков от производителя/импортёра, динамика изменения цены;
- исполнение налоговых обязательств;
- оценка финансовой устойчивости (отсутствие убытков в течение трёх лет);
- корректность таможенного декларирования.

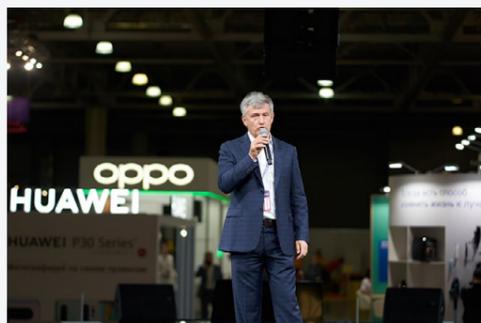
Срок заключения договора для поставщиков, прошедших аудит, составляет не более трёх лет.

В Группе действует комитет по аккредитации контрагентов по коммерческим закупкам для рассмотрения сложных случаев и утверждения важных контрагентов, по которым существуют расхождения в заключениях аудиторов.

## «М.Видео Electronics Show 2019»

Группа «М.Видео-Эльдорадо» в октябре 2019 года в партнёрстве с ведущими поставщиками провела первую в России выставку потребительской электроники «М.Видео Electronics Show 2019», которая позволила представить самые интересные новинки на рынке потребительской электроники широкой аудитории. На выставке было показано более 500 новинок от 40 ведущих брендов в более чем 15 наиболее популярных продуктовых категориях: от смартфонов, аксессуаров, компьютерной техники и телевизоров до крупной и малой бытовой техники, электротранспорта, дронов и сервисов.

Многие новинки были продемонстрированы впервые в России, например, смартфоны с поддержкой сети пятого поколения сотовой связи (5G). В рамках выставки Samsung и МТС организовали работу первой в России 5G-indoor-сети в диапазоне 28 ГГц и провели демонстрацию работы на предпродажном образце смартфона Samsung Galaxy S10 5G. Выставка также стала площадкой для анонса нескольких значимых для рынка продуктов, например, первых смартфонов с гибким дисплеем.



Партнёры выставки: Samsung Electronics, HP, Beko, Braun, DeLonghi, Duracell, Electrolux, GFK Rus, Huawei, Homlyn, Hotpoint, iconBIT, INTERSTEP, iRobot, JBL, JET, Kenwood, LEGO, Microsoft, Miele, OPPO, Philips, Red Square, QUB, RSQ, Siemens, Sony, Tefal, vivo, Whirlpool, W.O.L.T, Xiaomi, Okko и «АльфаСтрахование», «Лаборатория Касперского», «Пилотаж», «Страховой Дом ВСК», «Халва» от Совкомбанка, «ЭР-Телеком».

# ЛОГИСТИКА

РАЗВИТАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА – ОДНО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО», ПОЗВОЛЯЮЩИХ ОБЕСПЕЧИВАТЬ БЫСТРУЮ ДОСТАВКУ ОНЛАЙН-ЗАКАЗОВ, НАЛИЧИЕ И ШИРОКИЙ ВЫБОР ТОВАРОВ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ ДЛЯ НАШИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

Постоянное развитие и оптимизация систем управления товарными запасами и перевозками – необходимое условие для эффективного расширения розничной сети и онлайн-бизнеса Группы в соответствии с концепцией ONE RETAIL.

В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» завершила глубокую реструктуризацию своей логистической системы и связанных бизнес-процессов в рамках завершения интеграции двух компаний.

Изначально организация логистики в «М.Видео» и «Эльдорадо» базировалась на разных подходах: компания «М.Видео» отдавала большую часть процессов на аутсорсинг, тогда как сеть «Эльдорадо» поддерживала собственные логистические операции. По итогам объединения Группа использует смешанную модель, в которой присутствуют и аутсорсинг, и собственные

логистические ресурсы. В рамках слияния «М.Видео» и «Эльдорадо» Группа сохранила лучшие практики обеих сетей и получила положительный синергетический эффект за счет масштабирования и оптимизации операционных процессов и ресурсов.

В частности, для поддержки продаж двух брендов была внедрена централизованная дистрибуционная сеть, запущены процессы объединения центральных и региональных складов, магистральных перевозок, доставок на дом, внедрены единые правила приема и отгрузки товаров.

В 2019 году Группа завершила переход на единую систему SAP ERP сетей «М.Видео» и «Эльдорадо». Текущая логистическая платформа успешно обслуживает два бренда во всех регионах присутствия.

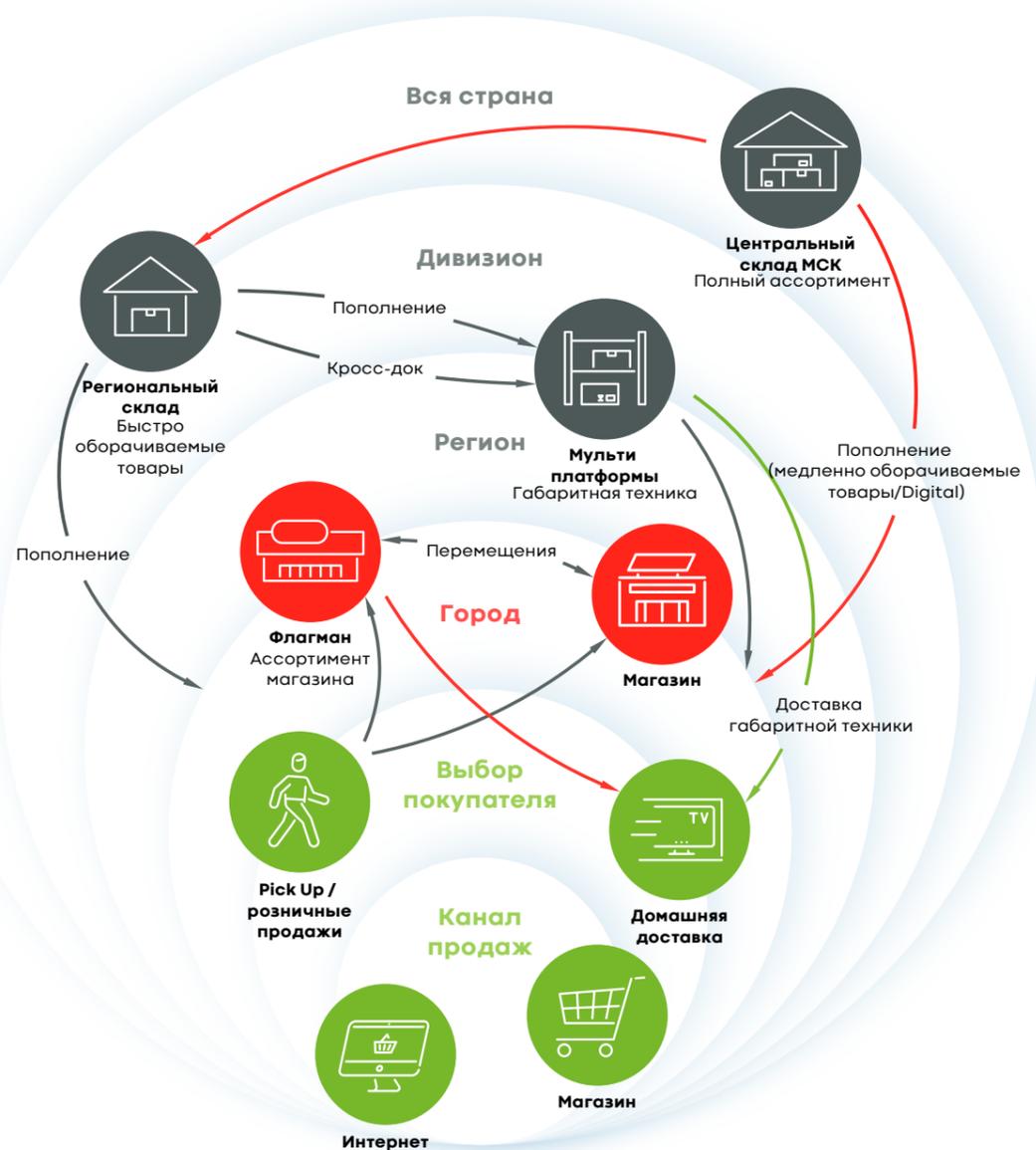
### Дистрибуционная сеть Группы на 31 декабря 2019 года

Объект	Описание и функционал	География
9 ЦРС (центральных распределительных складов) 45% товарного запаса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концентрация всех товаров, закупаемых Группой у более чем 300 поставщиков, на суммарной площади более 250 тыс. кв. м</li> <li>Распределение товаров в магазины и на региональные мультиплатформы</li> <li>Обработка клиентских заказов на доставку на дом</li> </ul>	Москва (2), Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Нижний Новгород, Владивосток
57 региональных мультиплатформ 8% товарного запаса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хранение крупной бытовой техники</li> <li>Доставка товаров в магазины и покупателям в радиусе 150–200 км</li> </ul>	Крупные и средние города в регионах России (Новороссийск, Тюмень, Иркутск, Ульяновск, Якутск и др.)
1 038 магазинов сетей «М.Видео», «Эльдорадо», m_mobile 47% товарного запаса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация образцов техники на витрине, а также хранение малой бытовой и цифровой техники</li> <li>Выдача заказов покупателям, в том числе сделавшим заказ на сайте</li> </ul>	252 города России

# Модель дистрибуции

КЛЮЧЕВЫМ ПРИОРИТЕТОМ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ГРУППЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТОЯННОЕ УСКОРЕНИЕ СРОКОВ ДОСТАВКИ ДЛЯ ВСЕГО АССОРТИМЕНТА БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ.

МОДЕЛЬ ПОПОЛНЕНИЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ



**7 ТЫС.**  
 товаров составляет стандартная матрица магазина «М.Видео» или «Эльдорадо»

**20 ТЫС.**  
 продуктовых позиций хранится на центральном складе в Москве или на складе поставщика

Стандартная матрица одного магазина «М.Видео» либо «Эльдорадо» составляет около 7 тыс. товаров в зависимости от размера, географического положения и специфики торговой точки (для городов с большим количеством магазинов – до 9 тыс. товаров). Менее востребованный ассортимент, превышающий 20 тыс. продуктовых позиций, хранится на центральном складе в Москве или на складе поставщика (товары доступны через сервис Vendor catalog).

Наряду со складскими мощностями Группа использует наиболее крупные по площади магазины для демонстрации товаров в торговом зале в качестве мини-склада, а также как пункты самовывоза для интернет-заказов и заказов из других небольших магазинов в каждом городе присутствия. Логистическая служба использует технологии машинного обучения для прогноза количества товарных запасов для каждого магазина, принимая во внимание динамику продаж, сезонность, трафик, промоакции, а также вероятный объём товаров, зарезервированных для самовывоза. Благодаря тому, что поставки товара осуществляются для пополнения запасов одновременно и самой торговой точки, и интернет-магазина, существующая логистическая платформа Группы помогает наращивать онлайн-продажи.

Все магистральные перевозки осуществляются силами контрагентов Группы. Выбор поставщиков транспортных услуг, в том числе для магистральных перевозок и доставки товаров клиентам на дом, происходит на основании тендерных процедур. К тем продуктам, которые покупатели не могут получить в рамках доступного ассортимента в конкретном городе, Группа применяет систему ускорений сроков перевозки заказов путём доставки сборными грузами, а также использует технологии кросс-докинга (сквозное складирование товаров) либо экспресс-доставку самолётом и т. п.

## Логистика Группы в цифрах в 2019 году

9

ЦЕНТРАЛЬНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

57

РЕГИОНАЛЬНЫХ МУЛЬТИПЛАТФОРМ

> 420 ТЫС. М<sup>3</sup>

СКЛАДСКОГО ПРОСТРАНСТВА ЦЕНТРАЛЬНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Эффективная инфраструктурная платформа

### Доставка заказов

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ 75% ОНЛАЙН-ПРОДАЖ ОФОРМЛЯЮТСЯ В МАГАЗИНАХ КАК САМОВЫВОЗ. БОЛЬШИНСТВО ЗАКАЗОВ ГОТОВО К ВЫДАЧЕ В ТЕЧЕНИЕ 15–30 МИНУТ ПОСЛЕ РЕЗЕРВИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ САЙТ ИЛИ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ.

Разветвлённая розничная сеть Группы «М.Видео-Эльдорадо», насчитывающая более 1 тыс. магазинов по всей стране, позволяет предоставлять покупателям высокое качество обслуживания и снижать транспортные расходы: если клиент отказывается от получения онлайн-заказа, товар не возвращается на склад, так как он может быть предложен другому клиенту практически сразу в магазине.

Доставка товаров на дом осуществляется партнёрами Группы. В Москве и ряде крупнейших городов России с населением более 1 млн человек доставка на дом возможна день в день. В остальных городах присутствия, как правило, более 90% заказанных товаров из доступного ассортимента доставляется на следующий день. В некоторых случаях мы можем запланировать доставку на следующий день или позже, если клиент желает приобрести продукт с какими-либо специфическими свойствами; обычно на такие заказы приходится менее чем 10% потребности.

В 2019 году Группа запустила пилотный проект по использованию краудсорсинговой электронной платформы для выбора курьерских услуг по доставке на дом любого из примерно 13 тыс. товаров (стоимостью не более 8 тыс. руб. рублей каждый) в течение 90 минут в Москве.

Нашим покупателям доступен широкий спектр сервисных предложений: срочная доставка, бесплатный подъём оборудования на соответствующий этаж, применение доступных скидок по адресу доставки и т. д. Помимо стандартной доставки на дом, в ряде городов мы предлагаем комбинированную услугу: доставку и установку/монтаж бытовой техники. Мы также самостоятельно забираем и отправляем на переработку старую бытовую технику при покупке нашими клиентами нового оборудования.

> 2,5 МЛН М<sup>3</sup>

ГОДОВОЙ ОБЪЁМ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

&gt; 35 МЛН КМ

В ПУТИ ЕЖЕГОДНО

### Цифровые технологии в логистике

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ЯВЛЯЮТСЯ ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ДРАЙВЕРОВ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ И КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» много лет инвестирует в самые современные ИТ-системы, поддерживающие логистику (SAP ERP – enterprise resource planning, SAP TMS, Predictix, VeeRoute и другие), при внедрении большинства из которых Группа стала пионером отрасли и значимым источником уникальной экспертизы на рынке.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» внедрила новую систему управления потребительскими данными и техническими характеристиками товаров. Данная система позволяет точно и корректно управлять рекомендациями аксессуаров к основным товарам на сайтах Группы; создавать и редактировать поисковые SEO-коллекции для упрощения поиска товаров; создавать и выделять на сайтах Группы данные об отличиях технических характеристик товаров (например цвет, объем памяти и т. п.) для ускорения просмотра товарных карточек. Также для удобства клиентов объединены отзывы и рейтинги.

Группа применяет VeeRoute – мобильное приложение для водителей-экспедиторов, интегрированное с системой управления заказами и другими системами. Приложение помогает получать информацию

о статусе заказа в реальном времени, оперативно менять электронный маршрутный лист водителей и т. д. Сеть «М.Видео» одной из первых начала пилотировать данное мобильное решение российских разработчиков, позволившее существенно улучшить качество доставки на «последней миле».

В Группе выстроен процесс сквозного планирования товарного запаса от поставщика до магазина. Система планирования на базе технологии Predictix использует разнообразные математические модели для прогнозирования оптимального уровня запасов на каждом звене цепочки поставок для более 20 тыс. активных товарных позиций (при этом ассортимент обновляется на 40% в год).

В 2019 году мы начали тестировать систему динамических матриц, которая, в отличие от фиксированных матриц, основана на технологиях машинного обучения. Эта технология позволяет оптимизировать анализ данных, более точно прогнозировать заполнение полки, а также улучшить управление товарными запасами.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» применяет электронный документооборот

в большинстве своих расчётов с контрагентами и поставщиками услуг для ускорения обработки документооборота и контроля за обменом данными на всех этапах цепи поставок. Обмен данными по стандартам EDI был реализован с более 100 ключевыми поставщиками, что позволило значительно оптимизировать закупочные процедуры.

Электронная тендерная площадка на базе SAP SRM делает процессы закупки

некоммерческих услуг максимально прозрачными. В течение 2019 года Дирекция по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой совместно с Департаментом тендерных процедур провели несколько тендеров и заключили около 250 новых долгосрочных 3 PL соглашений с внешними контрагентами с целью повышения эффективности использования существующих складских мощностей и снижения транспортных расходов.

## Внедрение

**~50 ТЫС.**  
машин  
ежегодно

## SAP Yard Logistics

В феврале 2020 года Группа «М.Видео-Эльдорадо» объявила о первом в России коммерческом внедрении решения для управления складским двором SAP Yard Logistics. Логистический модуль, расширенный под задачи ритейлера, позволяет организовать и контролировать движение транспорта на территории распределительных складов, а также автоматизировать планирование работы всех площадок. Решение поможет «М.Видео-Эльдорадо» выстроить единую централизованную систему управления и мониторинга всех товарных потоков, повысить пропускную способность складов и качество логистических услуг.

**ЕЖЕГОДНО ОКОЛО 50 ТЫС. МАШИН ПРИВОЗЯТ ТОВАРЫ ОТ БОЛЕЕ ЧЕМ 300 ПОСТАВЩИКОВ НА ДЕВЯТЬ ЦЕНТРАЛЬНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ СКЛАДОВ ГРУППЫ.**

Оттуда технику развозят на региональные склады и в магазины «М.Видео» и «Эльдорадо» по всей России. Этот процесс требует синхронизации и чётких единых правил, которые позволят минимизировать образование очередей и контролировать заторы.

**СПЕЦИАЛИСТЫ ГРУППЫ ПРОГНОЗИРУЮТ СНИЖЕНИЕ ЗАДЕРЖЕК ПО ПОГРУЗКЕ/РАЗГРУЗКЕ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ НА 5%, ЧТО БУДЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОПУСКНОЙ СПОСОБНОСТИ СКЛАДА**

**300** поставщиков

**SAP YARD LOGISTICS СТАНЕТ ПЕРВЫМ ПРОДУКТОМ, ВНЕДРЁННЫМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ УПРАВЛЯТЬ ТОВАРНЫМИ ПОТОКАМИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННО, НА ВСЕХ ОБЪЕКТАХ СРАЗУ.**

Системное решение в онлайн-режиме показывает текущую ситуацию на складах, статус по плановым и приоритетным поставкам, отражает «расширенные» статусы по каждой поставке в моменте времени (контрольно-пропускной пункт, проверка документации, назначение ворот, начало и окончание разгрузки, убытие).

Основной положительный эффект от внедрения данной технологии, как ожидается, будет реализован в 2020 году, однако уже сейчас специалисты Группы прогнозируют

снижение задержек по погрузке/разгрузке транспортных средств на 5%, что будет способствовать увеличению пропускной способности склада. Соответственно, товары попадут на полки магазинов и станут доступны для заказа в интернете быстрее.

В 2020 году ключевыми направлениями работы Дирекции по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой Группы «М.Видео-Эльдорадо» станет увеличение доступности расширенного ассортимента продукции для покупателей, а также усовершенствование потребительского сервиса. Группа также сконцентрирует свои усилия на модернизации «последней мили», используя и внедряя новейшие IT-решения для оптимизации доставки товаров клиентам.



# Корпоративное управление

# ЗАЯВЛЕНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА

**О соблюдении принципов  
и рекомендаций корпоративного  
управления, закреплённых  
Кодексом корпоративного  
управления**

В СООТВЕТСТВИИ С КОДЕКСОМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОДОБРЕННЫМ БАНКОМ РОССИИ И РЕКОМЕНДОВАННЫМ К ПРИМЕНЕНИЮ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ, ЦЕННЫЕ БУМАГИ КОТОРЫХ ДОПУЩЕНЫ К ОРГАНИЗОВАННЫМ ТОРГАМ (ПИСЬМО № 06-52/2463 ОТ 10 АПРЕЛЯ 2014 ГОДА), ИМЕНУЕМОГО ДАЛЕЕ «КОДЕКС», А ТАКЖЕ РАЗЪЯСНЕНИЯМИ, ПРИВЕДЁННЫМИ В ПИСЬМЕ БАНКА РОССИИ ОТ 17 ФЕВРАЛЯ 2016 ГОДА № ИН-06-52/8 «О РАСКРЫТИИ В ГОДОВОМ ОТЧЁТЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ОТЧЁТА О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ», УСТАНАВЛИВАЮЩИМ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ, СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЯЗУЕТСЯ СЛЕДОВАТЬ НАИБОЛЕЕ ПОЛНОМУ И ТОЧНОМУ ИХ СОБЛЮДЕНИЮ. ПРИ ЭТОМ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА КОНСТАТИРУЕТ, ЧТО ОТДЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ПРИНЦИПЫ) КОДЕКСА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ (ЧАСТИЧНО ИЛИ ПОЛНОСТЬЮ) В СИЛУ РЯДА ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, ПОДРОБНО ОПИСАННЫХ В РАЗДЕЛЕ «ОБЪЯСНЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ» В ПРИЛОЖЕНИИ К НАСТОЯЩЕМУ ГОДОВОМУ ОТЧЁТУ.

В КАЧЕСТВЕ МЕТОДОЛОГИИ, ПО КОТОРОЙ ОБЩЕСТВОМ ПРОВОДИЛАСЬ ОЦЕНКА СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЗАКРЕПЛЁННЫХ КОДЕКСОМ, ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ РЕКОМЕНДАЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ В ПИСЬМЕ БАНКА РОССИИ ОТ 17 ФЕВРАЛЯ 2016 ГОДА № ИН-06-52/8 «О РАСКРЫТИИ В ГОДОВОМ ОТЧЁТЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА ОТЧЁТА О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ».

СВЕДЕНИЯ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА РАССМАТРИВАЮТСЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА В СОСТАВЕ НАСТОЯЩЕГО ГОДОВОГО ОТЧЁТА.

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ОБЩЕСТВО РАССМАТРИВАЕТ ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ФАКТОРОВ В СОЗДАНИИ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С АКЦИОНЕРАМИ ОБЩЕСТВА И ВЫСТРАИВАНИИ ПРОДУКТИВНОГО ПАРТНЁРСТВА С ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ И ИНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ЛИЦАМИ.

При построении эффективной модели корпоративного управления и совершенствовании качества корпоративного управления ПАО «М.видео» руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, в том числе положениями Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Федерального закона от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», Правилами листинга ПАО Московская Биржа, принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Одним из ключевых элементов модели корпоративного управления ПАО «М.видео» являются его органы управления:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров и его комитеты;
3. Правление – коллегиальный исполнительный орган;
4. единоличные исполнительные органы – Президент и Генеральный директор.

Составной частью модели корпоративного управления Общества является система органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, позволяющая принимать решения, направленные на совершенствование хозяйственной деятельности, оперативное выявление, предотвращение и ограничение операционных и финансовых рисков, которая помимо органов управления Общества представлена следующими основными элементами:

1. Ревизионная комиссия;
2. подразделение внутреннего аудита;
3. отдел внутреннего контроля и управления рисками.

Система внутреннего контроля и управления рисками, организованная в Обществе, позволяет надлежащим образом обеспечить защиту интересов акционеров и активов Общества, создав доверие инвесторов к Обществу и его органам управления. Система внутреннего контроля и управления рисками обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем

состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчётности Общества, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков.

Общество привлекает внешнего (независимого) аудитора, который осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества. Внешний аудитор утверждается общим собранием акционеров Общества. Подробная информация по описанию процедур, используемых при избрании внешних аудиторов и обеспечивающих их независимость и объективность, а также сведения о вознаграждении внешних аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера представлены в разделе «Внешний аудитор» настоящего Отчёта.

Комитетом Совета директоров по аудиту и Советом директоров на регулярной основе рассматриваются отчёты руководителя подразделения внутреннего аудита и оценивается его эффективность.

В Обществе назначен Корпоративный секретарь, обеспечивающий взаимодействие с акционерами, контроль за соблюдением Обществом требований применимого к нему корпоративного законодательства, положений Устава и внутренних документов Общества, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров Общества, поддержку эффективной работы Совета директоров и его комитетов,

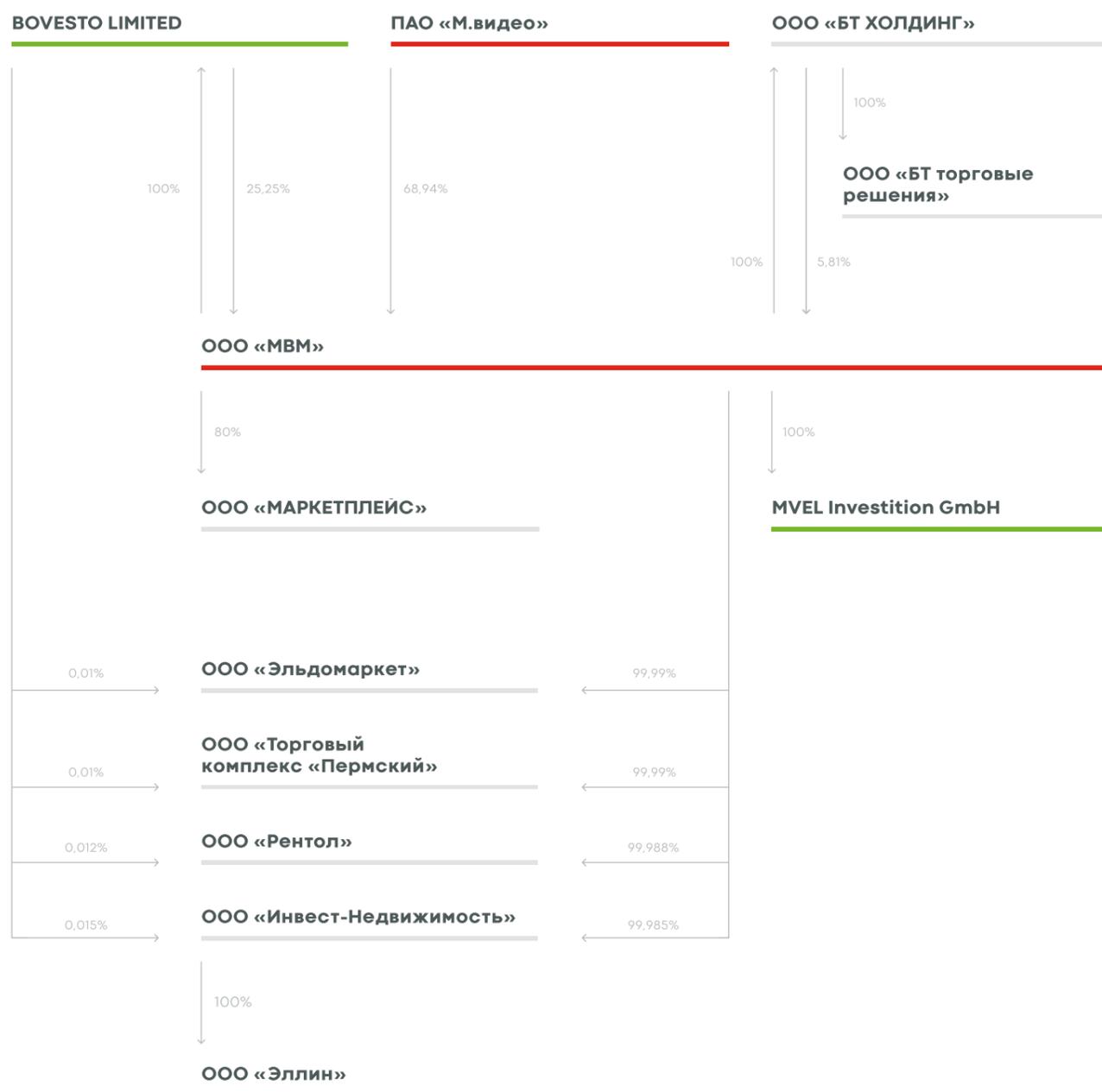
своевременное раскрытие Обществом информации, осуществляющий контроль за соблюдением требований Федерального закона № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Общество соблюдает требования в области публичного раскрытия информации, предоставляя акционерам и иным заинтересованным лицам возможность получить достоверную информацию об Обществе и подконтрольных ему организациях. Общество регулярно и своевременно публикует информацию в информационном ресурсе, обновляемом в режиме реального времени и предоставляемом информационным агентством ООО «Интерфакс-ЦРКИ» (далее – Лента новостей) и в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (сеть Интернет), используя страницу в сети Интернет, предоставляемую ООО «Интерфакс-ЦРКИ» (далее – Страница в сети Интернет), а также на своем веб-сайте в сети Интернет.

Доступ к информации, опубликованной на сайте Общества, в Ленте новостей и на Странице в сети Интернет, предоставляется на безвозмездной основе и не требует выполнения специальных процедур (получение паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

# Корпоративная структура Группы

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА В ГРУППУ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ВХОДИЛИ СЛЕДУЮЩИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА:



# Ключевые принципы корпоративного управления

ОБЩЕСТВО ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ СЛЕДУЮЩИХ КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ, ПРИЗВАННЫХ ГАРАНТИРОВАТЬ ИНТЕРЕСЫ АКЦИОНЕРОВ И ОБЕСПЕЧИВАТЬ РАЗУМНЫЙ БАЛАНС МЕЖДУ ПОЛНОМОЧИЯМИ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ.

- обеспечение акционерам реальной возможности осуществлять свои права, связанные с участием в Обществе;
- осуществление Советом директоров Общества стратегического управления деятельностью Общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Общества, а также подотчётность членов Совета директоров Общества его акционерам;
- осуществление исполнительными органами руководства текущей деятельностью Общества в интересах обеспечения его долгосрочного устойчивого развития и получения акционерами выгоды от этой деятельности, подотчётность исполнительных органов Совету директоров Общества и его акционерам;
- осуществление своевременного раскрытия полной и достоверной информации об Обществе, необходимой для принятия обоснованных решений его акционерами и инвесторами;
- обеспечение эффективного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров;
- социальная ответственность и соблюдение прав и законных интересов иных заинтересованных лиц.

# Развитие корпоративного управления в 2019 году

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА.

В январе 2019 года состоялось внеочередное Общее собрание акционеров Общества, на котором было принято решение об избрании членов Совета директоров Общества. В результате Совет директоров претерпел следующие изменения в персональном составе: из состава Совета директоров вышел информация о ФИО не раскрывается\* и вошёл информация о ФИО не раскрывается\*.

3 декабря 2019 года внеочередным Общим собранием акционеров Общества был определен количественный состав Совета директоров Общества — девять человек, который применяется при формировании состава Совета директоров на Общих собраниях акционеров ПАО «М.видео», следующих за указанным внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «М.видео», в повестку дня которых включён вопрос об избрании членов Совета директоров.

При этом с августа 2017 года, в 2018 году, в 2019 году количественный состав Совета директоров составлял 14 человек.

Также внеочередным Общим собранием акционеров Общества на основании рекомендации Совета директоров Общества было принято решение выплатить по результатам девяти месяцев 2019 года дивиденды в размере 33 руб. 37 коп. на одну размещённую обыкновенную акцию ПАО «М.видео».

Совет директоров, стремясь следовать наиболее полному и точному соблюдению

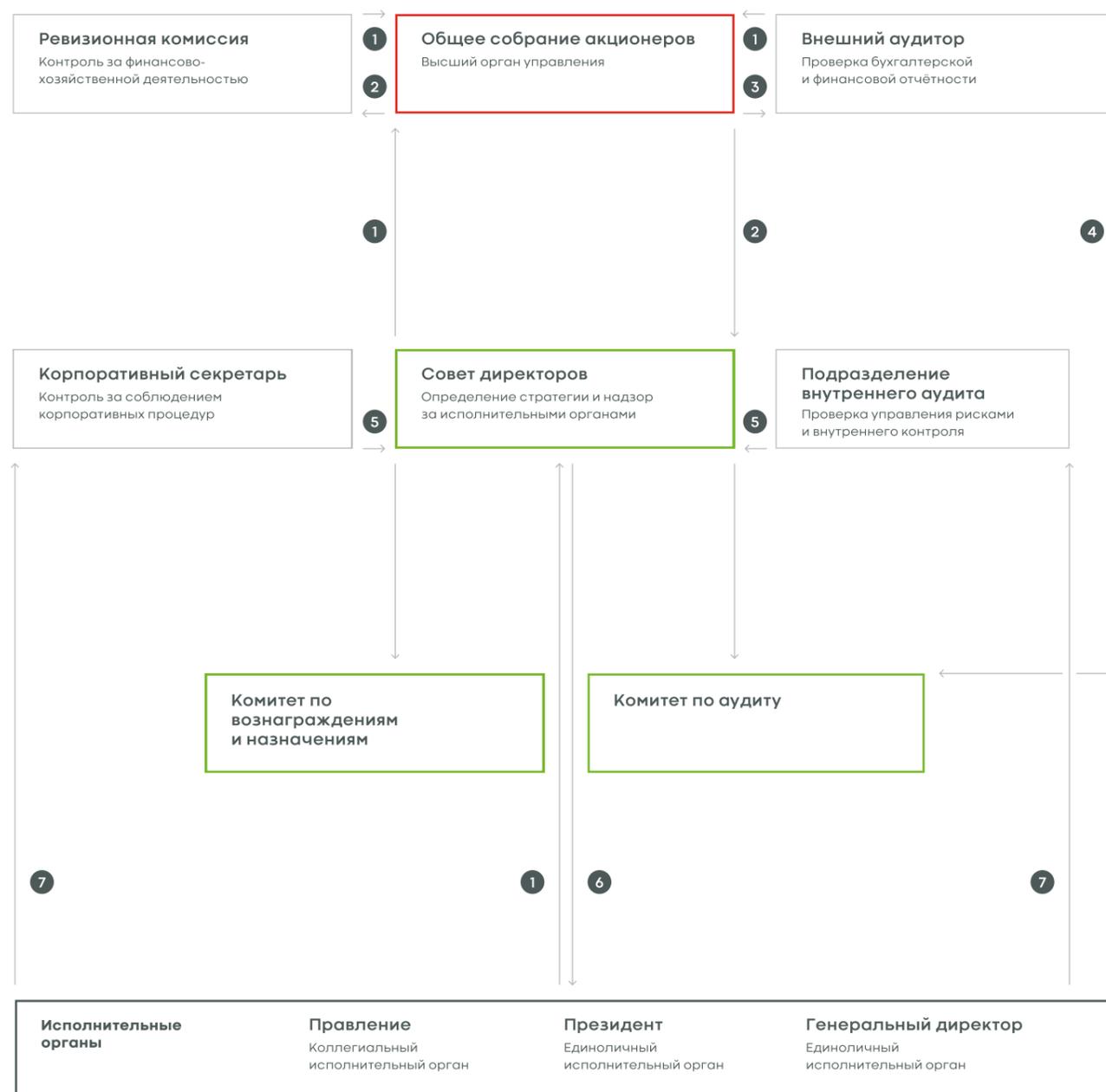
принципов и рекомендаций, установленных Кодексом корпоративного управления, одобренным Банком России и рекомендованным к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, в 2019 году утвердил Положение об оценке деятельности Совета директоров Общества с целью обеспечения проведения оценки эффективности работы Совета директоров Общества.

С целью обеспечения наиболее эффективного управления в организациях, входящих в Группу, в отчётном году проходила процедура совершенствования корпоративной структуры. Существенные изменения произошли в подконтрольных Обществу организациях. 25 февраля 2019 года была завершена процедура реорганизации в форме присоединения ООО «ЭЛЬДОРАДО» и ООО «МВБ ТРЕЙД» к ООО «МВМ».

В отчётном году была начата процедура реорганизации в форме присоединения ООО «Эллин» к ООО «Инвест-Недвижимость» (25 февраля 2020 года процедура реорганизации завершена), начата процедура ликвидации ООО «Эльдомаркет» (дата прекращения деятельности — 27 января 2020 года) и ООО «БТ торговые решения» (дата прекращения деятельности — 23 января 2020 года). Также в 2019 году было ликвидировано ООО «МВ ТВТ» (дата прекращения деятельности — 26 декабря 2019 года) и начата процедура ликвидации компании MVEL Investition GmbH.

## Структура корпоративного управления

- 1 Отчётность
- 2 Избрание
- 3 Утверждение
- 4 Коммуникация
- 5 Функциональное подчинение
- 6 Формирование и оценка результатов
- 7 Назначение на основании решения Совета директоров



# ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ ЯВЛЯЕТСЯ ВЫСШИМ ОРГАНОМ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «М.ВИДЕО». КОМПЕТЕНЦИЯ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ОПРЕДЕЛЕНА ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ № 208-ФЗ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» И УСТАВОМ ОБЩЕСТВА. ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ПРОВОДЯТСЯ ЕЖЕГОДНО.

Годовое Общее собрание акционеров проводится по решению Совета директоров не ранее чем через 2 (два) месяца и не позднее чем через 6 (шесть) месяцев после окончания финансового года.

Внеочередное Общее собрание акционеров проводится по решению Совета директоров Общества на основании его

собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Общества, аудитора общества, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10% голосующих акций Общества на дату предъявления требования.

В 2019 году было проведено три Общих собрания акционеров Общества.

## Внеочередное Общее собрание акционеров 18 января 2019 года

18 января 2019 года было проведено внеочередное Общее собрание акционеров Общества, на котором были приняты следующие решения:

- досрочно прекратить полномочия членов Совета директоров Общества;
- определить количественный состав Совета директоров Общества: 14 (четырнадцать) человек;
- избрать Совет директоров Общества в следующем составе: информация не раскрывается\*

## Годовое Общее собрание акционеров 26 июня 2019 года

26 июня 2019 года состоялось годовое Общее собрание акционеров Общества, на котором были приняты следующие решения:

- чистую прибыль Общества по результатам 2018 года не распределять, дивиденды не выплачивать;
- определить количественный состав Совета директоров Общества: 14 (четырнадцать) человек;
- избрать членами Совета директоров Общества: информация не раскрывается\*

- избрать членами Ревизионной комиссии Общества:

1. Горохов Андрей Александрович;
2. Рожковский Алексей Леонидович;
3. Безлик Евгений Владимирович;

- определить следующий размер вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии Общества за период июль 2019 года – июнь 2020 года:

- вознаграждение членам Совета директоров Общества в общем размере не более 52 000 000 (пятьдесят два миллиона) руб.;
- компенсация расходов, понесенных членами Совета директоров Общества в рамках исполнения функций членов Совета директоров Общества, в общем размере не более 10 000 000 (десять миллионов) руб.;
- вознаграждение членам Ревизионной комиссии Общества в общем размере 150 000 (сто пятьдесят тысяч) руб.;

- утвердить Общество с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год.

# Внеочередное Общее собрание акционеров Общества

3 декабря 2019 года

3 декабря 2019 года было проведено внеочередное Общее собрание акционеров Общества, на котором были приняты следующие решения:

- выплатить по результатам девяти месяцев 2019 года дивиденды в размере 33 руб. 37 коп. на одну размещённую обыкновенную акцию ПАО «М.видео»;
- дивиденды по акциям ПАО «М.видео» выплатить в денежной форме;
- утвердить датой, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, 16 декабря 2019 года;
- выплату дивидендов осуществить в следующие сроки с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов:
  - в течение 10 рабочих дней — номинальному держателю и являющемуся профессиональным участником рынка ценных бумаг доверительно-му управляющему, которые зарегистрированы в реестре акционеров;
  - в течение 25 рабочих дней — другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам;
- определить количественный состав Совета директоров Общества: 9 (девять) человек. Количественный состав Совета директоров, определённый настоящим решением, применяется при формировании состава Совета директоров на Общих собраниях акционеров ПАО «М.видео», следующих за настоящим внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «М.видео», в повестку дня которых включён вопрос об избрании членов Совета директоров.

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИМ КОЛЛЕГИАЛЬНЫМ ОРГАНОМ УПРАВЛЕНИЯ ПАО «М.ВИДЕО», ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЩЕСТВА, ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, СОДЕЙСТВИЕ В РЕАЛИЗАЦИИ, СОБЛЮДЕНИЕ И ЗАЩИТУ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА, А ТАКЖЕ ВЫПОЛНЯЕТ ИНЫЕ ФУНКЦИИ, ВОЗЛОЖЕННЫЕ НА НЕГО ЗАКОНОМ И УСТАВОМ.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, руководствуясь следующими принципами:

- принятие решений на основе достоверной информации о деятельности Общества;
- исключение ограничений прав акционеров на участие в управлении делами Общества, получение дивидендов и информации об Обществе;
- достижение баланса интересов различных групп акционеров и принятие Советом директоров максимально объективных решений в интересах всех акционеров Общества.

Совет директоров формируется Общим собранием акционеров и подотчётен ему.

В соответствии с Уставом Общества Совет директоров избирается в составе не менее семи человек. Количественный состав Совета директоров определяется решением Общего собрания акционеров.

На годовом Общем собрании акционеров 29 июня 2018 года, на внеочередном Общем собрании акционеров 18 января 2019 года и на годовом Общем собрании акционеров 26 июня 2019 года был определён количественный состав Совета директоров — 14 (четырнадцать) человек. На внеочередном Общем собрании акционеров 3 декабря 2019 года определён количественный состав Совета директоров Общества — 9 (девять) человек, который применяется при формировании состава Совета директоров на Общих собраниях акционеров ПАО «М.видео», следующих за данным внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «М.видео», в повестку дня которых включён вопрос об избрании членов Совета директоров.

Принципы формирования состава Совета директоров, заложенные в Уставе и внутренних документах Общества, сформулированы с учётом требований действующего корпоративного законодательства, применимых к Обществу правил листинга и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. В частности, в целях эффективного выполнения Советом директоров своих контрольных функций в отношении

## 14

ЧЕЛОВЕК  
В СОСТАВЕ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ

менеджмента Общества и предотвращения потенциального конфликта интересов:

- члены коллегиального исполнительного органа Общества не могут составлять в совокупности более одной четверти состава Совета директоров и избираются коллегиальным решением Совета директоров Общества;
- в состав Совета директоров должно войти не менее трёх независимых членов Совета директоров.

Положением об Общем собрании акционеров ПАО «М.видео» предусмотрено, что к информации (материалам), подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров, при подготовке к его проведению относятся (в зависимости от вопросов повестки дня собрания) в том числе сведения о кандидатах в члены Совета директоров, а также сведения о наличии их письменного согласия на избрание. В отчётном году при избрании Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров Общества акционерам были предоставлены в том числе следующие сведения о кандидатах в Совет директоров: год рождения кандидата, сведения об образовании, места работы кандидата за последние пять лет с указанием занимаемых им должностей, сведения о владении акциями ПАО «М.видео», сведения о наличии письменного согласия на избрание, информация о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым к независимым директорам.

**ОДНОЙ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ФУНКЦИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА ЯВЛЯЕТСЯ ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЙСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.**

В целях осуществления указанной функции в Уставе ПАО «М.видео» за Советом директоров закреплены такие полномочия, как:

- избрание единоличных исполнительных органов и досрочное прекращение их

полномочий, утверждение условий договоров, заключаемых Обществом с единоличными исполнительными органами Общества, в том числе условий досрочного прекращения их полномочий, утверждение размера их заработной платы, премий, компенсаций и льгот;

- вынесение предложения Общему собранию акционеров о передаче полномочий единоличных исполнительных органов управляющей организации или управляющему, утверждение такой управляющей организации (управляющего) и определение условий договора, заключаемого Обществом с ней (ним);
- принятие решения о создании (образовании) коллегиального исполнительного органа (Правления); принятие решения о не-создании (необразовании) Правления;
- избрание членов Правления и досрочное прекращение полномочий членов Правления Общества, установление размеров выплачиваемых членам Правления Общества вознаграждений и компенсаций.

Порядок и сроки созыва и проведения заседаний Совета директоров, порядок принятия им решений, права и обязанности членов Совета директоров, Председателя Совета директоров и иные вопросы, связанные с деятельностью Совета директоров, регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом Общества и Положением о Совете директоров Общества, новая редакция которого утверждена Общим собранием акционеров в 2016 году (протокол № 21 от 23 июня 2016 года).

Ответственность директоров и должностных лиц Компании застрахована.

#### **ПРОГРАММА ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ НОВЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

В Обществе разработана и внедрена программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров Общества.

## Заседания Совета директоров

Заседания в 2018 году



Заседания в 2019 году



Заседания Совета директоров ПАО «М.видео» проводились регулярно на плановой основе, а также по мере необходимости принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции. Всего в отчётном году было проведено 16 заседаний Совета директоров, из которых восемь – очно (в форме совместного присутствия) и восемь – в форме заочного голосования.

В январе 2019 года на заседании Совета директоров был избран Председатель Совета директоров Общества, избраны члены и председатель Комитета Совета директоров по аудиту и члены и председатель Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям.

В марте 2019 года на основании поступивших предложений от акционеров Общества был утверждён список кандидатур для голосования по выборам в Совет директоров Общества и Ревизионную комиссию Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества в 2019 году.

В конце марта 2019 года была утверждена консолидированная финансовая отчётность Общества за 2018 год, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности, и бухгалтерская (финансовая) отчётность Общества за 2018 год, подготовленная в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учёта.

В мае 2019 года Советом директоров было принято решение созвать годовое Общее собрание акционеров Общества 26 июня 2019 года и приняты решения по иным вопросам, связанным с подготовкой, созывом и проведением годового Общего собрания акционеров Общества, а также был утверждён Годовой отчёт Общества за 2018 год.

20 июня 2019 года Совет директоров дал согласие на совершение Обществом сделки, в совершении которой имелась заинтересованность, — договор купли-продажи акций. В соответствии с условиями данного договора ООО «МВМ» приобрело у Общества 1 739 180 обыкновенных именных бездокументарных акций Общества.

В июне 2019 года после проведения годового Общего собрания акционеров Общества на заседании Совета директоров был избран Председатель Совета директоров Общества, избраны члены и председатель Комитета Совета директоров по аудиту, а также члены и председатель Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям.

В июле 2019 года Советом директоров был утверждён размер оплаты услуг аудитора Общества — общества с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» — для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год.

На заседании Совета директоров Общества, состоявшемся 13 сентября 2019 года, была утверждена Матрица рисков в новой редакции.

Совет директоров Общества в октябре отчётного года утвердил Положение об оценке деятельности Совета директоров Общества.

На другом заседании Совета директоров в октябре отчётного года Совет директоров принял решение созвать внеочередное Общее собрание акционеров Общества 3 декабря 2019 года со следующей повесткой дня:

1. о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2019 года;
2. об определении количественного состава Совета директоров.

На указанном заседании Совет директоров также принял решения по иным вопросам, связанным с подготовкой, созывом и проведением внеочередного общего собрания акционеров Общества, а также рекомендовал Общему собранию акционеров:

1. выплатить по результатам девяти месяцев 2019 года дивиденды в размере 33 руб. 37 коп. на одну размещённую обыкновенную акцию ПАО «М.видео»;
2. дивиденды по акциям ПАО «М.видео» выплатить в денежной форме;
3. утвердить датой, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, 16 декабря 2019 года;
4. определить, что выплата дивидендов осуществляется в следующие сроки с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов:
  - в течение 10 рабочих дней — номинальному держателю и являющемуся профессиональным участником рынка ценных бумаг доверительному управляющему, которые зарегистрированы в реестре акционеров;
  - в течение 25 рабочих дней — другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам.

На заседании, состоявшемся 13 декабря 2019 года, Совет директоров Общества утвердил дополнения и изменения плана стратегического развития Общества, его дочерних и подконтрольных обществ до 2022 года (включительно).

Также в течение отчётного года Совет директоров Общества принимал решения в рамках предварительного утверждения действий и решений Генерального директора Общества и (или) представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).

Перечень рассмотренных Советом директоров в 2019 году вопросов приведён в Приложении к настоящему Годовому отчёту.

## Состав Совета директоров

Состав Совета директоров по состоянию на начало отчётного года

информация не раскрывается\*

Состав Совета директоров с 18 января 2019 года

информация не раскрывается\*

В отчётном году состав Совета директоров ПАО «М.видео» претерпел следующие изменения в персональном составе: из состава Совета директоров вышел: информация о ФИО не раскрывается\* и вошёл: информация о ФИО не раскрывается\*.

## Структура Совета директоров с точки зрения статуса директоров по состоянию

На 31 декабря 2019 года

Ф. И. О. члена Совета директоров	Статус директора		
	неисполнительный	исполнительный	независимый
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*		✓	
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*			✓
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*	✓		
Информация не раскрывается*			✓
Информация не раскрывается*		✓	
Информация не раскрывается*		✓	
Информация не раскрывается*			✓



# Сведения о членах Совета директоров

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

## Работа комитетов

В ОТЧЁТНОМ ГОДУ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДЕЙСТВОВАЛО ДВА КОМИТЕТА – КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ, – СФОРМИРОВАННЫХ ПОЛНОСТЬЮ ИЗ НЕЗАВИСИМЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.

Комитеты при Совете директоров созданы в целях предварительной подготовки и более качественного и оперативного рассмотрения вопросов, выносимых на заседание Совета директоров, повышения эффективности взаимодействия с исполнительными органами Общества и подконтрольных ему организаций.

### КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Состав Комитета по аудиту в отчётном году:

информация не раскрывается\*

Комитет по аудиту в отчётном году провел 11 заседаний, из которых пять заседаний в очной форме (путём совместного присутствия), шесть заседаний в форме заочного голосования.

Председатель Комитета по аудиту (информация о ФИО не раскрывается\*) принял участие в 11 заседаниях Комитета по аудиту из 11 проведенных.

Член Комитета по аудиту (информация о ФИО не раскрывается\*) принял участие в 11 заседаниях Комитета по аудиту из 11 проведенных.

Член Комитета по аудиту (информация о ФИО не раскрывается\*) принял участие в 11 заседаниях Комитета по аудиту из 11 проведенных.

### КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в отчётном году:

информация не раскрывается\*

Комитет по вознаграждениям и назначениям в отчётном году провел восемь заседаний, из них пять в очной форме (путём совместного присутствия) и три очно-заочных, проведённых посредством конференц-звонков.

Отчёты о работе Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям и назначениям приведены в Приложениях к настоящему Годовому отчёту.

# КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОБЩЕСТВА

Корпоративный секретарь Общества обеспечивает текущее взаимодействие с акционерами, контроль за соблюдением Обществом требований применимого к нему корпоративного законодательства, положений Устава и внутренних документов Общества, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров Общества, принимает все необходимые меры по обеспечению подготовки и проведения Общего собрания акционеров, обеспечивает поддержку эффективной работы Совета директоров и его комитетов, своевременное раскрытие Обществом информации, осуществляет контроль за соблюдением требований Федерального закона № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Одной из важных функций Корпоративного секретаря является работа с инсайдерами, в рамках которой Корпоративный секретарь осуществляет ведение списка инсайдеров, и уведомление инсайдеров о включении в список инсайдеров или исключении из такого списка, поддержание перечня информации, относимой к инсайдерской, контроль за совершением инсайдерами сделок с ценными бумагами Общества на основании предоставленной ему информации.

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОБЩЕСТВА НАЗНАЧАЕТСЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ, ПОДКОНТРОЛЕН И ПОДОТЧЁТЕН ЕМУ.

Корпоративный секретарь в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом Общества, Положением о Корпоративном секретаре Общества, Положением об Общем собрании акционеров Общества, Положением о Совете директоров Общества, Положением о Комитете Совета директоров по вознаграждениям и назначениям, Положением о Комитете Совета директоров по аудиту и иными внутренними документами Общества, решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

## Сведения о корпоративном секретаре

### Шалгачева Ольга Геннадьевна

**Год рождения**  
1983

**Образование** – высшее

- Российский университет дружбы народов (специальность «экономика и управление на предприятии (по отраслям)», квалификация – инженер-экономист)
- Российский университет дружбы народов (квалификация – референт-переводчик с английского языка на русский по техническим специальностям)
- Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова (специальность «юриспруденция», квалификация – юрист)

**Основное место работы**

Корпоративный секретарь ПАО «М.видео»

**0%**

Доля участия лица в уставном капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

#### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
04.2014	01.2017	ПАО «МДМ Банк»	Корпоративный секретарь
01.2017	04.2017	ПАО «ФГ БУДУЩЕЕ»	Руководитель направления по корпоративной деятельности
04.2017	04.2018	ПАО «ФГ БУДУЩЕЕ»	Корпоративный секретарь
04.2018	настоящее время	ПАО «М.видео»	

В отчётном периоде сделки по приобретению или отчуждению лицом акций Общества не совершались.

Корпоративный секретарь избран Советом директоров Общества (протокол № 144/2018 от 24 апреля 2018 года).

# ПРАВЛЕНИЕ



**Александр Тынкован**  
Президент ООО «МВМ»,  
Председатель Правления

Правление  
ПАО «М.видео»



**Павел Бреев**  
Вице-президент  
ООО «МВМ»,  
член Правления



**Билан Ужахов**  
Генеральный  
директор  
ПАО «М.видео»,  
член Правления



**Энрике Фернандес**  
Главный  
исполнительный  
директор ООО «МВМ»,  
член Правления



**Екатерина Соколова**  
Финансовый  
директор ООО «МВМ»,  
член Правления



**Стивен Льюис**  
Управляющий  
директор М.Видео  
ООО «МВМ»



**Сергей Ли**  
Управляющий  
директор Эльдорадо  
ООО «МВМ»

*М.видео*

*ЭЛЬДОРАДО.ru*

Фронт-офис

Бэк-офис

**Ключевые  
функции**  
HR  
Логистика  
Финансы  
Коммерция

В Обществе сформировано правление – коллегиальный исполнительный орган. Правление осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

Образование Правления, включая определение количественного состава и избрание его членов, за исключением Президента и Генерального директора, входящих в состав Правления по должности, осуществляется решением Совета директоров.

Правление Общества подотчётно Совету директоров и Общему собранию акционеров Общества.

Правление осуществляет деятельность на основании законодательства Российской Федерации, Устава Общества и Положения о Правлении Общества.

## Состав Правления

1. Тынкован Александр Анатольевич – председатель правления.
2. Бреев Павел Юрьевич.
3. Ужахов Билан Абдурахимович.
4. Соколова Екатерина Феликсовна.
5. Фернандес Аиса Энрике Анхель (Fernandez Aisa Enrique Angel).

## Заседания Правления

Заседания в 2018 году



Заседания в 2019 году



Подавляющее большинство вопросов, рассмотренных Правлением в отчётном году, составляют вопросы в рамках предварительного утверждения действий и решений Генерального директора Общества и (или) представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях

акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника) по вопросам, входящим в компетенцию Правления Общества.



# Сведения о членах Правления

## Тынкован Александр Анатольевич

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ**

**Год рождения**  
1967

**0%**  
Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**Образование** – высшее  
Московский энергетический  
институт (диплом с отличием)

**0%**  
Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

**Основное место работы**  
Президент ООО «МВМ»

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
26.02.2007	настоящее время	ПАО «М.видео» (ранее ОАО «Компания «М.видео»)	Член Совета директоров
16.06.2008	07.05.2015	X5 Retail Group N.V.	Член наблюдательного совета
10.2010	05.2017	ООО «Авторитет»	Первый заместитель Генерального директора (совместительство)
02.04.2013	20.12.2017	ПАО «М.видео» (ранее ОАО «Компания «М.видео»)	Генеральный директор
01.04.2013	настоящее время	ООО «МВМ»	Президент
05.2016	04.12.2017	Частная компания с ограниченной ответственностью Свеце Лимитед	Директор
07.06.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	Председатель Правления
03.07.2017	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Совета директоров
21.12.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	Президент
07.12.2017		Norateno Holding Limited (Норатено Холдинг Лимитед)	Директор
07.12.2017		Starwolf Limited (Старвульф Лимитед)	
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Правления

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).



## Бреев Павел Юрьевич

**Год рождения**  
1967

**Образование** – среднее специальное  
Московский авиационный моторостроительный техникум им. С. К. Туманского.

**Основное место работы**  
Вице-президент ООО «МВМ»

**0%**  
Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**  
Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
01.07.2006	настоящее время	ПАО «М.видео» (ранее – ОАО «Компания «М.видео»)	Член Совета директоров
04.04.2013	22.08.2017	ООО «МВМ»	Генеральный директор
03.04.2013	настоящее время	ПАО «М.видео»	Исполнительный директор
05.2016	04.12.2017	Частная компания с ограниченной ответственностью Свеце Лимитед	Директор
07.06.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	Член Правления
03.07.2017	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Совета директоров
21.08.2017	настоящее время	ООО «МВМ»	Вице-президент
22.09.2017		Tonesino Limited (Тонесино Лимитед)	Директор
07.12.2017		Starwolf Limited (Старвульф Лимитед)	Альтернативный директор
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Правления

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).



## Ужахов Билан Абдурахимович

### Год рождения

1987

0%

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

### Образование – высшее

- Гамбургский университет
- Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
- Корпоративный университет Сбербанка совместно с Лондонской школой бизнеса
- Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

0%

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

### Основное место работы

Генеральный директор ООО «МВМ»

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
24.07.2013	13.07.2017	АО «Русский Уголь»	Генеральный директор
08.10.2013	настоящее время		Член Совета директоров
10.03.2017	настоящее время	АО НПФ «САФМАР»	
06.03.2017	11.05.2018	ООО «Сафмар Ритейл»	
03.03.2017	26.05.2017	АО «НПФ «Доверие»	
28.04.2017	20.12.2017	ПАО «М.видео»	Заместитель Генерального директора
14.07.2017	настоящее время	АО «Русский Уголь»	Советник Генерального директора
07.06.2017		ПАО «М.видео»	Член Правления
26.06.2017		ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	Член Совета директоров
01.03.2017	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	
08.08.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	
10.08.2017	17.10.2017	ООО «МВМ»	Вице-президент
18.10.2017	настоящее время		Генеральный директор
22.11.2017		АО «ЛК «Европлан»	Член Совета директоров
21.12.2017		ПАО «М.видео»	Генеральный директор
01.01.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	
18.01.2018	настоящее время	САО «ВСК»	Член Совета директоров
31.03.2018	06.03.2019	АО «НПФ «Доверие»	
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Председатель Правления
19.06.2019	настоящее время	АО НПФ «Моспромстрой-Фонд»	Член Совета директоров
09.09.2019		ПАО «КТК»	

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчетном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

Ужахов Б. А. в отчетном году являлся лицом, заинтересованным в совершении сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества. Иная информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.



## Соколова Екатерина Феликсовна

### Год рождения

1974

### Образование – высшее

- АССА, диплом АССА по международной финансовой отчётности
- Институт бизнеса и экономики Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации
- California State University, MBA

### Основное место работы

Финансовый директор ООО «МВМ»

**0%**

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
01.2016	настоящее время	ПАО «М.видео»	Финансовый директор
01.2016		ООО «МВМ»	
17.02.2018		ПАО «М.видео»	Член Правления
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества)



## Фернандес Аиса Энрике Анхель (Fernandez Aisa Enrique Angel)

**Год рождения**  
1968

**0%**  
Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**Образование**  
– Университет Сарагосы, факультет экономики  
– МВА Института управления бизнесом I.C.A.D.E. (Мадрид)

**0%**  
Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

**Основное место работы**  
Главный исполнительный директор ООО «МВМ»

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
24.06.2009	30.11.2016	ООО «МВМ»	Коммерческий директор
01.12.2016	21.08.2017		Главный исполнительный директор
22.08.2017	17.10.2017		Генеральный директор
18.10.2017	настоящее время		Главный исполнительный директор
17.02.2018		ПАО «М.видео»	Член Правления
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

Фернандес Аиса Энрике Анхель в отчётном году являлся лицом, заинтересованным в совершении сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества. Иная информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

# ЕДИНОЛИЧНЫЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

ЕДИНОЛИЧНЫМИ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ ПАО «М.ВИДЕО» ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕЗИДЕНТ ОБЩЕСТВА (ДАЛЕЕ – ПРЕЗИДЕНТ) И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЩЕСТВА (ДАЛЕЕ – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР), КОТОРЫЕ ДЕЙСТВУЮТ НЕЗАВИСИМО ДРУГ ОТ ДРУГА В ПРЕДЕЛАХ КОМПЕТЕНЦИИ, ПРЕДУСМОТРЕННОЙ УСТАВОМ И СООТВЕТСТВУЮЩИМИ ПОЛОЖЕНИЯМИ О ЕДИНОЛИЧНЫХ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ.

По состоянию на конец отчётного года, а также на момент составления настоящего Годового отчёта в Обществе касательно единоличных исполнительных органов действовало утверждённое в 2007 году Положение о единоличном исполнительном органе (Генеральном директоре). По состоянию на конец 2019 года, а также на момент составления настоящего Отчёта в Обществе Положение о Президенте отсутствует.

К компетенции единоличных исполнительных органов относится решение всех вопросов руководства текущей деятельностью ПАО «М.видео», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления, а также организация выполнения решений Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Общества.

Президент и (или) Генеральный директор избираются на должность и освобождаются от должности по решению Совета директоров.

Единоличные исполнительные органы подотчётны Общему собранию акционеров и Совету директоров Общества.

В случае, если Президент не избран, или в случае кратковременной или длительной невозможности Президента Общества исполнять свои должностные обязанности его полномочия осуществляет Генеральный директор Общества.

В случае, если Генеральный директор не избран, или в случае кратковременной или длительной невозможности Генерального директора Общества исполнять свои должностные обязанности его полномочия осуществляет Президент Общества.

## Президент

ПРЕЗИДЕНТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВУЕТ НА ЗАСЕДАНИЯХ ПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА И ОРГАНИЗУЕТ ВЕДЕНИЕ ПРОТОКОЛОВ ЗАСЕДАНИЙ ПРАВЛЕНИЯ.

В 2019 ГОДУ  
ПРЕЗИДЕНТОМ  
ОБЩЕСТВА БЫЛ  
ТЫНКОВАН А. А.



**ТЫНКОВАН АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ**

Председатель Правления

**Год рождения**  
1967

**Основное место работы**  
Президент ООО «МВМ»

**Образование** – высшее  
Московский энергетический институт (диплом с отличием)

**0%**  
Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**  
Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
26.02.2007	настоящее время	ПАО «М.видео» (ранее ОАО «Компания «М.видео»)	Член Совета директоров
16.06.2008	07.05.2015	X5 Retail Group N.V.	Член наблюдательного совета
10.2010	05.2017	ООО «Авторитет»	Первый заместитель Генерального директора (совместительство)
02.04.2013	20.12.2017	ПАО «М.видео» (ранее ОАО «Компания «М.видео»)	Генеральный директор
01.04.2013	настоящее время	ООО «МВМ»	Президент
05.2016	04.12.2017	Частная компания с ограниченной ответственностью Свеце Лимитед	Директор
07.06.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	Председатель Правления
03.07.2017	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Совета директоров
21.12.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	Президент
07.12.2017		Norateno Holding Limited (Норатено Холдинг Лимитед)	Директор
07.12.2017		Starwolf Limited (Старвульф Лимитед)	
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Член Правления

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

# Генеральный директор

В 2019 ГОДУ  
ГЕНЕРАЛЬНЫМ  
ДИРЕКТОРОМ  
ОБЩЕСТВА БЫЛ  
УЖАХОВ Б. А.



## УЖАХОВ БИЛАН АБДУРАХИМОВИЧ

### Год рождения

1967

### Образование — высшее

- Гамбургский университет
- Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
- Корпоративный университет Сбербанка совместно с Лондонской школой бизнеса
- Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

### Основное место работы

Генеральный директор ООО «МВМ»

**0%**

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных  
акций Общества

## Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
24.07.2013	13.07.2017	АО «Русский Уголь»	Генеральный директор
08.10.2013	настоящее время		Член Совета директоров
10.03.2017		АО НПФ «САФМАР»	
06.03.2017	11.05.2018	ООО «Сафмар Ритейл»	
03.03.2017	26.05.2017	АО «НПФ «Доверие»	
28.04.2017	20.12.2017	ПАО «М.видео»	Заместитель Генерального директора
14.07.2017	настоящее время	АО «Русский Уголь»	Советник Генерального директора
07.06.2017		ПАО «М.видео»	Член Правления
26.06.2017	настоящее время	ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	Член Совета директоров
01.03.2017	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	
08.08.2017	настоящее время	ПАО «М.видео»	
10.08.2017	17.10.2017	ООО «МВМ»	Вице-президент
18.10.2017	настоящее время	ООО «МВМ»	Генеральный директор
22.11.2017		АО «ЛК «Европлан»	Член Совета директоров
21.12.2017		ПАО «М.видео»	Генеральный директор
01.01.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	
18.01.2018	настоящее время	САО «ВСК»	Член Совета директоров
31.03.2018	06.03.2019	АО «НПФ «Доверие»	
10.07.2018	25.02.2019	ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Председатель Правления
19.06.2019	настоящее время	АО НПФ «Моспротстрой-Фонд»	Член Совета директоров
09.09.2019		ПАО «КТК»	

У Общества отсутствовала информация о совершении лицом в отчётном периоде сделок по приобретению или отчуждению акций Общества.

Ужахов Б. А. в отчётном году являлся лицом, заинтересованным в совершении сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества. Иная информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

# КОНТРОЛЬ И АУДИТ

## Основные документы

→ Положение о внутреннем контроле за финансово-хозяйственной деятельностью Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённое Советом директоров Общества (протокол № 81/2013 от 12 декабря 2013 года);

→ Положение о внутреннем аудите Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённое Советом директоров Общества (протокол № 94/2014 от 15 декабря 2014 года);

→ Положение о Ревизионной комиссии Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённое Общим собранием акционеров Общества (протокол № 16 от 10 июня 2013 года);

→ Политика по управлению рисками ПАО «М.видео», утверждённая Советом директоров Общества (протокол № 116/2016 от 16 декабря 2016 года).

## Ревизионная комиссия

В соответствии со ст. 15 Устава Общества контроль за финансово-хозяйственной и имущественной деятельностью Общества осуществляется Ревизионной комиссией. Количественный состав Ревизионной комиссии и порядок её деятельности определяется Положением о Ревизионной комиссии, утверждаемым Общим собранием акционеров. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Общества.

Ревизионная комиссия Общества осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью органов его управления и должностных лиц путём документальных и фактических проверок:

- законности, экономической обоснованности и эффективности (целесообразности) совершённых Обществом в проверяемом периоде хозяйственных и финансовых операций;
- полноты и правильности отражения хозяйственных и финансовых операций в управленческих документах Общества;

- законности, экономической обоснованности и эффективности действий должностных лиц органов управления и руководителей структурных подразделений Общества на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, утверждённым планам, программам, иным внутренним документам Общества.

**В 2019 году в состав Ревизионной комиссии ПАО «М.видео» входили следующие лица:**

1. Безлик Евгений Владимирович.
2. Горохов Андрей Александрович.
3. Рожковский Алексей Леонидович.

Ревизионная комиссия в данном составе была избрана на годовом Общем собрании акционеров 29 июня 2018 года (протокол № 26 от 2 июля 2018 года) и на годовом Общем собрании акционеров 26 июня 2019 года (протокол № 28 от 28 июня 2019 года).

## Сведения о членах Ревизионной комиссии

**БЕЗЛИК ЕВГЕНИЙ  
ВЛАДИМИРОВИЧ**

**Год рождения**  
1975

**Образование** — высшее  
Ташкентское военно-техническое училище

**0%**

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
02.11.2011	2018	ООО «МВМ»	Руководитель отдела внутренних расследований
06.06.2013	настоящее время	ПАО «М.видео» (ранее ОАО «Компания «М.видео»)	Председатель Ревизионной комиссии
01.05.2018		ООО «МВМ»	Руководитель департамента внутренних расследований
30.10.2018		ООО «МАРКЕТПЛЕЙС»	Ревизор

**ГОРОХОВ АНДРЕЙ  
АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Год рождения**  
1980

**Образование** — высшее  
Ивановский государственный химико-технологический университет

**0%**

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
07.2007	10.2015	ООО «ПромСвязьКапитал»	Начальник управления финансового и инвестиционного анализа
10.2015	02.2017	ПАО «Промсвязьбанк»	Руководитель направления финансового и инвестиционного анализа
28.02.2017	настоящее время	Общество с ограниченной ответственностью «Корпоративные инвестиции и технологии» (ООО «КИИТ»)	Заместитель Генерального директора по управленческому учету, отчетности и новым проектам

Период с	по	Наименование организации	Должность
21.06.2017	настоящее время	АО «Русский Уголь»	Член Совета директоров
08.08.2017		ПАО «М.видео»	Член Ревизионной комиссии
11.2017	28.05.2018	ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	Член Совета директоров
03.11.2017	настоящее время	ПАО «Моспромстрой»	
30.03.2018	06.03.2019	АО НПФ «Доверие»	Ревизор
30.03.2018	18.06.2019	АО НПФ «САФМАР»	
18.06.2019	настоящее время		Член Ревизионной комиссии
28.05.2018	28.05.2019	ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	Ревизор
28.05.2019	настоящее время		Член Ревизионной комиссии
04.06.2018		АО «ЛК «Европлан»	
24.07.2018		ИП «СЛАВНЕФТЕХИМ» ЗАО	Член Совета директоров

**РОЖКОВСКИЙ  
АЛЕКСЕЙ  
ЛЕОНИДОВИЧ**

**Год рождения**  
1984

**Образование** — высшее  
— Новосибирский государственный университет экономики и управления  
— Diploma in International Financial Reporting (ДипИФР АССА)  
— MBA, Management College of South Africa, кандидат экономических наук

**0%**

Доля участия лица  
в уставном  
капитале Общества

**0%**

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
01.08.2012	31.12.2015	ПАО «МДМ Банк»	Начальник аналитического департамента
11.01.2016	28.12.2017	АО «ГРУППА САФМАР»	Начальник департамента по работе с небанковскими финансовыми организациями
29.12.2017	настоящее время	ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	Директор финансового департамента — заместитель финансового директора
08.08.2017		ПАО «М.видео»	Член Ревизионной комиссии
16.05.2018		САО «ВСК»	
04.06.2018		АО «ЛК «Европлан»	
28.05.2019		ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»	

# Подразделение внутреннего аудита

В ОБЩЕСТВЕ СОЗДАНО ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ДО 24 СЕНТЯБРЯ 2019 ГОДА – РУДЕНКО ЛАРИСА СЕРГЕЕВНА. НА ДАТУ ОКОНЧАНИЯ ОТЧЁТНОГО ГОДА РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА НЕ НАЗНАЧЕН.

Руководитель подразделения внутреннего аудита подотчётен Совету директоров Общества, назначается и освобождается от занимаемой должности единоличным исполнительным органом на основании решения Совета директоров.

Руководитель подразделения внутреннего аудита в своей деятельности (функционально) подотчётен и подконтролен Совету директоров Обществ, а административно – единоличному исполнительному органу Общества.

Задачами подразделения внутреннего аудита являются:

- содействие исполнительным органам Общества и работникам Общества в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративному управлению Обществом;
- координация деятельности с внешним аудитором Общества, а также лицами, оказывающими услуги по консультированию в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления;
- проведение в рамках установленного порядка внутреннего аудита подконтрольных обществ;
- подготовка и предоставление Совету директоров и исполнительным органам отчётов по результатам деятельности подразделения внутреннего аудита (в том числе включающих информацию о существенных рисках, недостатках, результатах и эффективности выполнения мероприятий по устранению выявленных недостатков, результатах выполнения плана деятельности внутреннего аудита, результатах оценки фактического состояния, надёжности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления);
- проверка соблюдения членами исполнительных органов Общества и его работниками положений законодательства и внутренних политик Общества, касающихся инсайдерской информации и борьбы с коррупцией, соблюдения требований кодекса этики Общества.

Деятельность подразделения внутреннего аудита регулируется Положением о внутреннем аудите Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённым Советом директоров Общества (протокол № 94/2014 от 15 декабря 2014 года).

## Сведения о руководителе подразделения внутреннего аудита

До 24 сентября 2019 года (по состоянию на 24 сентября 2019 года)

### Руденко Лариса Сергеевна

Год рождения  
1984

Образование  
Российский государственный социальный университет

0%

Доля участия лица в уставном капитале эмитента

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций эмитента

#### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
04.2013	24.09.2019	ООО «МВМ»	Руководитель департамента по внутреннему аудиту
07.2013	24.09.2019	ПАО «М.видео»	Руководитель подразделения внутреннего аудита

# Отдел внутреннего контроля и управления рисками

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОБЩЕСТВЕ СОЗДАН ОТДЕЛ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ. РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОТЧЁТНОМ ГОДУ И НА ДАТУ СОСТАВЛЕНИЯ НАСТОЯЩЕГО ГОДОВОГО ОТЧЁТА – ОГАРКОВ БОРИС АНДРЕЕВИЧ.

Задачами отдела внутреннего контроля и управления рисками являются:

- организация и координация работ по построению системы управления рисками;
- идентификация и оценка рисков, методов реагирования на риски;
- обеспечение эффективной работы системы управления рисками;
- методологическое обеспечение системы внутреннего контроля и управления рисками.

Система управления рисками является частью стратегического управления Обществом и определяется как совокупность процессов управления рисками, осуществляемых на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов управления рисками, применяемых в Обществе на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений с целью приведения рисков Общества в соответствие с установленным уровнем риск-аппетита. Цель управления рисками – предвидеть и, если возможно, избегать негативных проявлений рисков либо минимизировать такие негативные проявления.

Основные документы в области внутреннего контроля и управления рисками:

- Положение о внутреннем контроле за финансово-хозяйственной деятельностью Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённое Советом директоров Общества (протокол № 81/2013 от 12 декабря 2013 года);
- Политика по управлению рисками, утверждённая Советом директоров Общества (протокол № 116/2016 от 16 декабря 2016 года).

На заседании Совета директоров ПАО «М.видео», состоявшемся 13 сентября 2019 года (протокол № 171/2019 от 16 сентября 2019 года), была утверждена Матрица рисков в новой редакции.

## Сведения о руководителе отдела внутреннего контроля и управления рисками Общества

### Огарков Борис Андреевич

Год рождения  
1987

Образование

МГИМО (У), бакалавр, коммерция, магистр, международные финансы

0%

Доля участия лица в уставном капитале эмитента

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций эмитента

#### Должности

Все должности, занимаемые данным лицом в Обществе и других организациях за последние пять лет и в настоящее время, в хронологическом порядке, в том числе по совместительству:

Период с	по	Наименование организации	Должность
17.09.2014	01.10.2015	ЗАО «Независимая нефтегазовая компания»	Начальник управления финансового контроля, системы контрактования и управления оборотным капиталом в департаменте экономики и финансов
01.10.2015	18.12.2015	АО «Независимая нефтегазовая компания»	Начальник управления финансового контроля блока экономики и финансов
15.01.2016	18.03.2016	ООО «Сибирская интернет-компания»	Экономическая дирекция, заместитель финансового директора
21.03.2016	31.10.2017	ООО «МВМ»	Руководитель департамента внутреннего контроля и управления рисками, финансовая дирекция
01.11.2017	настоящее время		Руководитель департамента внутреннего контроля и тендерных процедур
15.06.2016		ПАО «М.видео»	Руководитель отдела внутреннего контроля и управления рисками

# Внешний аудитор

ПАО «М.ВИДЕО» ПРИВЛЕКАЕТ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА, КОТОРЫЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ПРОВЕРКУ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА. ВНЕШНИЙ АУДИТОР УТВЕРЖДАЕТСЯ ОБЩИМ СОБРАНИЕМ АКЦИОНЕРОВ.

Объективность выбора внешнего аудитора достигается путём проведения тендерной процедуры. Тендерную процедуру проводит дочернее общество — ООО «МВМ» — на основании договора оказания услуг, заключённого между ООО «МВМ» и ПАО «М.видео» (далее — тендерный комитет). К участию в конкурсе приглашаются только те

кандидаты, которые соответствуют требованиям к независимости аудиторских организаций, предъявляемым статьёй 8 Федерального закона от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности». Оценка заявок участников тендерной процедуры осуществляется с использованием следующих критериев:

## Критерий оценки заявок



Итоговый рейтинг заявки вычисляется как сумма рейтингов по критериям оценки. Оценка состоит из двух блоков:

- коммерческая часть (стоимостный критерий) оценивается автоматически по формуле отклонения от минимальной цены среди поставщиков (наибольший балл получает компания с минимальной ценой) и от максимального количества часов аудита, заложенного в предложении (наибольший балл получает компания с максимальным количеством часов);
- общая часть (нестоимостный критерий) оценивается представителем ПАО «М.видео» по согласованной на тендерном комитете методике с дальнейшей независимой проверкой сотрудником управления тендерных процедур ООО «МВМ». ПАО «М.видео» на основе экспертного суждения оценивает методологию проведения аудита, квалификацию команды аудитора, дополнительные предпочтения.

Баллы обоих блоков оценки суммируются в программе Microsoft Excel с последующей автоматической простановкой ранжир по возрастанию от 1 согласно уменьшению количества баллов. Максимальное количество баллов — 10. Ранжир 1 получает участник с максимальным количеством баллов.

В соответствии с п. 17 ст. 11.1 Устава Общества к компетенции Совета директоров относятся вопросы: определение размера оплаты услуг аудитора, утверждение условий договора с аудитором, осуществляющим аудит бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учёта и международными стандартами финансовой отчётности.

В соответствии с п. 11 и п. 10.1. статьи 10 Устава Общества к исключительной компетенции Общего собрания акционеров Общества относится вопрос утверждения аудитора Общества.

5 февраля 2019 года решением тендерного комитета инициировано проведение тендерных процедур для выбора внешнего аудитора для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео» за 2019 год. Тендер проводился в форме закрытого запроса ценовых предложений среди компаний АО «Делойт и Туш СНГ», АО «ПВК Аудит», АО «КПМГ», ООО «Эрнст энд Янг».

Техническое задание на оказание аудиторских услуг ПАО «М.видео» включало в себя следующие виды услуг:

- обзорная проверка полугодовой сокращённой консолидированной финансовой отчётности ПАО «М.видео»;
- аудит консолидированной отчётности ПАО «М.видео» по МСФО за 2019 год;
- аудит бухгалтерской отчётности ПАО «М.видео» по РСБУ за 2019 год;
- согласованные процедуры для подтверждения правильности расчёта финансовых показателей в четырёх сертификатах соответствия;
- дополнительные услуги.

В рамках тендерных процедур был произведен сбор и оценка коммерческих предложений (заявок) компаний – участниц тендерной процедуры. На тендерном комитете, очередное заседание которого состоялось 14 мая 2019 года, было принято решение рекомендовать в качестве аудитора ПАО «М.видео» ООО «Эрнст энд Янг».

На основании итогов проведения запроса ценовых предложений и рекомендации Комитета Совета директоров по аудиту (протокол № 71/2019 от 17 мая 2019 года) 23 мая 2019 года советом директоров ПАО «М.видео» (протокол № 166/2019 от 23 мая 2019 года) было принято решение рекомендовать Обществу собранию акционеров Общества принять следующее решение по вопросу об утверждении аудитора Общества:

**«УТВЕРДИТЬ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ» АУДИТОРОМ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОВЕРКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА ЗА 2019 ГОД».**

На годовом Общем собрании акционеров ПАО «М.видео» 26 июня 2019 года (протокол № 28 от 28 июня 2019 года) принято решение утвердить Общество с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год.

Стоимость аудиторских услуг, оказанных ООО «Эрнст энд Янг» в качестве аудитора Общества, составила 13 870 тыс. руб. Указанная сумма была определена Советом директоров ПАО «М.видео» (протокол № 169/2019 от 11 июля 2019 года), который принял решение утвердить оплату услуг аудитора – Общества с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» – для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год в размере, не превышающем 13 870 000 (тринадцать миллионов восемьсот семьдесят тысяч) руб. без НДС, включая дополнительные услуги.

**Тендерным комитетом 24 января 2020 года, Комитетом Совета директоров ПАО «М.видео» по аудиту (протокол № 79/2020 от 21 февраля 2020 года) 21 февраля 2020 года были согласованы дополнительные услуги ООО «Эрнст энд Янг», оказываемые Обществу, на сумму 2 200 тыс. руб., в которые вошли:**

- перевод отчётности на английский язык (200 тыс. руб.);
- аудит основных форм отчётности, составленных по МСФО(IAS)17, действовавшим до 1 января 2019 года, для обеспечения сравнимости отчётности за 2019 год с прошлыми периодами (1850 тыс. руб.);
- накладные расходы (150 тыс. руб.).

На основании рекомендации Комитета Совета директоров ПАО «М.видео» по аудиту (протокол № 79/2020 от 21 февраля 2020 года) и на основании решения Совета директоров (протокол № 169/2019 от 11 июля 2019 года) Совет директоров 23 марта 2020 года определил размер оплаты услуг ООО «Эрнст энд Янг», осуществляющего аудит бухгалтерской (финансовой) отчётности ПАО «М.видео» за 2019 год, на общую сумму, не превышающую 16 070 000 (шестнадцать миллионов семьдесят тысяч) руб. без налога на добавленную стоимость, включая дополнительные услуги.

Отсроченные и просроченные платежи за оказанные аудитором услуги отсутствуют.

## Управление конфликтом интересов

ГРУППА СТРЕМИТСЯ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ВОЗМОЖНЫМ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ КАК В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ТАК И НА УРОВНЕ ИСПОЛНЕНИЯ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ КАЖДЫМ СОТРУДНИКОМ.

## Кодекс деловой этики

В ГРУППЕ НА УРОВНЕ КЛЮЧЕВОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ КОМПАНИИ ООО «МВМ» ПРИНЯТ КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И РЕКОМЕНДУЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ (ДАЛЕЕ – «КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ» ИЛИ «КОДЕКС»), ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ И СТАНДАРТЫ ДЕЛОВОЙ И ЛИЧНОЙ ЭТИКИ.

В числе ключевых принципов, устанавливаемых и регулируемых Кодексом:

- антимонопольный комплаенс (в Группе также принята антимонопольная политика);
- безопасные условия труда и охрана труда;
- запрет любой дискриминации, преследования, давления или запугивания;
- добросовестность, честность и порядочность взаимоотношений;
- достоверность и полнота документации и отчётности;
- добросовестное отношение к имуществу Группы;
- недопустимость совершения сделок с ценными бумагами Общества на основе инсайдерской информации;
- защита коммерческой тайны, служебной информации и персональных данных;
- управление конфликтом интересов, в том числе во взаимоотношениях с контрагентами, при личных покупках в «М.Видео»;
- возможности для профессионального и личностного роста и развития;
- ограничения возможностей получения подарков от контрагентов;
- необходимость выявления и противодействия подозрительным операциям;
- разделение политической и профессиональной деятельности.

## Комитет по этике

В ООО «МВМ» ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЕТ КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО НАПРАВЛЕНА НА СОХРАНЕНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ГРУППЫ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ЕЁ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕЛОМ И ЕЁ СОТРУДНИКОВ ВЫСОКИМ СТАНДАРТАМ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И ПОВЕДЕНИЯ, ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ.

Компетенция Комитета по этике включает в себя:

- рассмотрение кейсов, связанных с нарушением норм Кодекса деловой этики, иных этических принципов и норм, определяющих ценности и корпоративную культуру Общества;
- рассмотрение ситуаций потенциально-го или реального конфликта интересов;
- рассмотрение вопросов этического характера, вытекающих из и (или) связанных с рабочими и (или) личными взаимоотношениями работников, имеющими влияние на рабочие процессы либо рабочее взаимодействие;
- согласование назначений (переводов) работников на должности, как это предусмотрено Кодексом деловой этики и иными внутренними документами;
- формирование правил делового поведения и корпоративной культуры;
- формирование предложений для внесения изменений и дополнений в Кодекс деловой этики, а также в иные документы Компании.

Председателем Комитета по этике является главный исполнительный директор ООО «МВМ» Энрике Фернандес.

# ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ органов управления и контроля

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ, ПРЕДЛАГАЕМЫЙ В ОБЩЕСТВЕ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ, ПРОГРАММЫ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И СИСТЕМУ ПРЕМИРОВАНИЯ.

Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «М.видео» (далее – «Положение о вознаграждениях»), общий размер вознаграждения и компенсаций, выплачиваемых членам Совета директоров, утверждается Общим собранием акционеров.

Базовое вознаграждение выплачивается:

1. За участие в очных заседаниях Совета директоров;
2. Участие в заседаниях стратегической и бюджетной сессий;
3. Участие члена Совета директоров по требованию Председателя Совета директоров, председателей комитетов Совета директоров, Генерального

Размер вознаграждения Корпоративного секретаря и руководителя подразделения внутреннего аудита утверждается Советом директоров.

За участие в работе Совета директоров и (или) комитетов Совета директоров членам Совета директоров выплачиваются нижеуказанные виды вознаграждений.

директора в заседаниях тематических рабочих групп, встречах, обсуждениях, связанных с деятельностью Общества и его дочерних компаний и проводимых в офисе Общества или за его пределами.

**Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей выплачивается:**

1. За исполнение обязанностей члена комитета при Совете директоров;
2. Исполнение обязанностей председателя комитета при Совете директоров;
3. Исполнение обязанностей Председателя Совета директоров.

Членам Совета директоров – резидентам Российской Федерации выплата вознаграждения осуществляется в российских рублях. Членам Совета директоров, не являющимся резидентами Российской Федерации, выплата вознаграждения осуществляется в иностранной валюте по курсу Банка России на день проведения платежа.

**В соответствии с Положением о вознаграждениях каждому члену Совета директоров могут компенсироваться следующие расходы:**

- фактически произведённые и документально подтверждённые транспортные расходы, связанные с проездом члена Совета директоров к месту проведения заседания Совета директоров и (или) комитетов Совета директоров и обратно, иные транспортные расходы, понесённые в связи с поездками в рамках работы Совета директоров;
- расходы по проживанию члена Совета директоров в период проведения заседаний Совета директоров и (или) заседаний комитетов Совета директоров;
- расходы по питанию члена Совета директоров в период проведения заседаний Совета директоров и (или) заседаний комитетов Совета директоров;
- прочие расходы (оплата услуг связи, оплата топлива, представительские расходы и т. д.).

Предельный размер компенсаций расходов членам Совета директоров утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров.

**На годовом Общем собрании акционеров, состоявшемся 29 июня 2018 года, и на годовом Общем собрании акционеров, состоявшемся 26 июня 2019 года, были определены следующие размеры вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров:**

- вознаграждение членам Совета директоров Общества в общем размере: не более 52 000 000 руб. за период июль 2018 года – июнь 2019 года и не более 52 000 000 руб. за период июль 2019 года – июнь 2020 года;
- компенсация расходов, понесённых членами Совета директоров Общества в рамках исполнения функций членов Совета директоров Обществ, в общем размере: не более 10 000 000 руб. за период июль 2018 года – июнь 2019 года и не более 10 000 000 руб. за период июль 2019 года – июнь 2020 года.

В отношении членов Правления уполномоченные органы в отчётном году не принимали решения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и (или) размера расходов, подлежащих компенсации.

Члены Правления получают вознаграждение как работники Общества, состоящие в трудовых отношениях с ПАО «М.видео» и выполняющие трудовые функции, не связанные с исполнением функций членов Правления Общества. Иные соглашения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и (или) размера расходов, подлежащих компенсации, отсутствуют.

**Вознаграждения, выплаченные в течение отчётного года, Тыс. руб.**

Наименование показателя	2019, 12 мес.	
	Совет директоров	Правление
Вознаграждение за участие в работе органа управления	30 000	0
Заработная плата	0	651
Премии	0	0
Комиссионные	0	0
Иные виды вознаграждений	0	0
<b>Итого</b>	<b>30 000</b>	<b>651</b>
Компенсации	1 060	0

# КАПИТАЛ, АКЦИИ, ДИВИДЕНДЫ

# 179 768 227

## АКЦИЙ ОБЩЕСТВА

Категория акций  
Обыкновенные. Указанные акции  
Общества являются голосующими

### Сведения о количестве акций Общества

ИНФОРМАЦИЯ О КОЛИЧЕСТВЕ АКЦИЙ ОБЩЕСТВА, НАХОДЯЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ ОБЩЕСТВА, А ТАКЖЕ КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ ОБЩЕСТВА, ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ПОДКОНТРОЛЬНЫМ ОБЩЕСТВУ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

Общество	28.06.2019	ООО «МВМ»
<b>1 739 180</b>	→	<b>1 976 170</b>
АКЦИЙ ОБЫКНОВЕННЫХ		АКЦИЙ ОБЫКНОВЕННЫХ ИМЕННЫХ БЕЗДОКУМЕНТАРНЫХ
<b>0,967457%</b>		<b>1,0992877%</b>
уставного капитала		уставного капитала

#### КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ ОБЩЕСТВА, НАХОДЯЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ ОБЩЕСТВА

До 28 июня 2019 года в распоряжении Общества находилось 1 739 180 акций Общества (0,967457% уставного капитала). Указанные акции поступили в распоряжение ПАО «М.видео» в результате их выкупа у акционеров в связи с принятием Общим собранием акционеров ПАО «М.видео» решения о даче согласия на совершение крупной сделки (взаимосвязанных сделок), в совершении которой имеется заинтересованность.

28 июня 2019 года все акции, находящиеся в распоряжении Общества, были отчуждены Обществом и приобретены подконтрольной Обществу организацией – Обществом с ограниченной ответственностью «МВМ».

На дату окончания отчётного года акции Общества, находящиеся в распоряжении Общества, отсутствуют.

#### ДВИЖЕНИЕ КАПИТАЛА ЗА ГОД

Изменения в составе лиц, которые имеют право прямо или косвенно распоряжаться не менее чем пятью процентами голосов, принадлежащих на голосующие акции ПАО «М.видео», %

	Доля в уставном капитале	Доля голосов	Доля в уставном капитале	Доля голосов
«ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» / ERICARIA HOLDINGS LIMITED	73,51	73,51	0	0
«МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» / MIANELLO LIMITED	0	0	38,56	38,94
MS CE Retail GmbH / «МС СЕ Ритейл ГмбХ»	15	15	15	15,15
АО «НПФ «Доверие»	0	0	6,97	7,03
АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» <sup>1</sup>	0	0	данные отсутствуют	данные отсутствуют
Акции, находящиеся в распоряжении ПАО «М.видео»	0	0	0,97	0 <sup>2</sup>
Иные акционеры	11,49	11,49	38,5	38,88
Итого	100	100	100	100

<sup>1</sup> Информация в отношении АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» по состоянию на 31 декабря 2018 года приведена в соответствии с данными Списка зарегистрированных лиц в реестре владельцев именных ценных бумаг Общества по состоянию на 31 декабря 2018 года (с учётом раскрытия номинальных держателей). В указанном списке АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» отсутствует.

Информация в отношении АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» по состоянию на 31 декабря 2019 года приведена в соответствии с данными Списка зарегистрированных лиц в реестре владельцев именных ценных бумаг Общества по состоянию на 31 декабря 2019 года (с учётом раскрытия номинальных держателей). При этом 6 августа 2019 года доля АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» в уставном капитале ПАО «М.видео» снизилась до 4,92%.

В течение отчётного года доля «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» / MIANELLO LIMITED в уставном капитале Общества снизилась до 0%, в дальнейшем увеличилась до 8,3052% и в последующем снизилась до 0%.

В отчётном году компанией «ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» / ERICARIA HOLDINGS LIMITED была приобретена доля участия в уставном капитале Общества в размере 59,6144%, в последующем указанная доля увеличилась до 73,5058%.

<sup>2</sup> Данные акции не предоставляли право голоса.

## Сведения об общем количестве акционеров Общества

10

Общее количество лиц с ненулевыми остатками на лицевых счетах, зарегистрированных в реестре акционеров Общества на дату окончания отчетного периода

1

Общее количество номинальных держателей акций Общества

4 026

Общее количество лиц, включённых в составленный последним список лиц, имевших (имеющих) право на участие в Общем собрании акционеров Общества (иной список лиц, составленный в целях осуществления (реализации) прав по акциям Общества и для составления которого номинальные держатели акций Общества предоставляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями Общества)

11.11.19

Дата составления списка лиц, включённых в составленный последним список лиц, имевших (имеющих) право на участие в Общем собрании акционеров Общества (иного списка лиц, составленного в целях осуществления (реализации) прав по акциям Общества и для составления которого номинальные держатели акций Общества предоставляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями Общества)

4 026

Владельцы обыкновенных акций Общества, которые подлежали включению в такой список

## Сведения о прямом или косвенном владении акциями Общества членами Совета директоров и исполнительных органов Общества

Ф. И. О.

Должность, занимаемая лицом в органах управления ПАО «М.видео»

Доля и вид владения

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Исполнительные органы Общества заявляют об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом.

У Общества отсутствуют сведения о возможности приобретения или о приобретении определёнными акционерами степени контроля, несоответствующей их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений или в силу наличия обыкновенных и привилегированных акций с разной номинальной стоимостью.

## Рыночная капитализация

На 29.12.2018<sup>1</sup>, Р

73 740 926 715,40

На 30.12.2019<sup>1</sup>, Р

93 623 292 621,60

## Уставный капитал ПАО «М.видео»

**1 797 682 270**  
**179 768 227**

Уставный капитал  
ПАО «М.видео», Р

Обыкновенные именные бездокументарные  
акции номинальной стоимостью 10 Р каждая

**УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ  
ОБЩЕСТВА ОПЛАЧЕН  
ПОЛНОСТЬЮ**

## Сведения о ценных бумагах ПАО «М.видео»

**Вид ценных бумаг**  
Акции (именные)

**Категория акций**  
Обыкновенные

**Форма ценных бумаг**  
Бездокументарные

**Государственный  
регистрационный номер  
выпуска ценных бумаг и дата  
государственной регистрации**  
1-02-11700-А  
23 августа 2007 года

**Государственный  
регистрационный номер  
дополнительного выпуска  
ценных бумаг и дата  
государственной регистрации**  
1-02-11700-А -001D  
25 октября 2007 года

**10 Р**  
Номинальная стоимость  
каждой акции

**179 768 227**  
Размещённые акции

**0**  
Дополнительные акции,  
находящиеся в процессе  
размещения

**30 000 000**  
Обыкновенные именные  
бездокументарные акции  
номинальной стоимостью  
10 руб. каждая

## Торги по акциям

В 2019 году акции ПАО «М.видео» продемонстрировали рост на 26,03% на фоне роста российского фондового рынка в целом в отчётном периоде в связи с геополитическими и макроэкономическими факторами. При этом курс акций ПАО «М.видео» в течение 2019 года заметно опережал динамику Индекса

потребительского сектора Московской биржи (+8,36%) на фоне новостей об успешной интеграции сетей «М.Видео» и «ЭЛЬДОРАДО», а также о возвращении Группы к практике дивидендных выплат. Средний объём торгов (в штуках акций) в 2019 году вырос на 86,2% по сравнению с 2018 годом.

### Код, присвоенный акциям ПАО «М.видео»

Код ценной бумаги	Торговая площадка	Вид и категория ценной бумаги	Листинг
MVID	Московская биржа	Акция обыкновенная	Котировальный список первого (высшего) уровня

<sup>1</sup> По данным ПАО Московская Биржа на последний торговый день года.

# Отчёт о выплаченных дивидендах

**Категория (тип) акций**

Акции обыкновенные

**Дата присвоения государственного регистрационного номера**

23 августа 2007 года

**Индивидуальный государственный регистрационный номер выпуска ценных бумаг/ISIN**

1-02-11700-A

Отчётный период	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда в расчёте на одну акцию, руб.	Доля объявленных дивидендов в чистой прибыли отчётного периода, %	Общий размер выплаченных дивидендов, руб.	Орган управления эмитента, принявший решение об объявлении дивидендов, дата принятия такого решения, дата составления и номер протокола собрания (заседания) органа управления эмитента, на котором принято такое решение
2012 год и 9 месяцев 2013 года	2 480 801 532,60	13,8	31,01	2 480 801 532,60	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 11.12.2013 Дата составления протокола 13.12.2013 Номер протокола 17
2013 год	3 595 364 540	20	73,86	3 595 364 540	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 17.06.2014 Дата составления протокола 20.06.2014 Номер протокола 18
9 месяцев 2014 года	4 494 205 675	25	98,34	4 494 205 675	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 05.12.2014 Дата составления протокола 08.12.2014 Номер протокола 19
2014 год	4 853 742 129	27	53	4 853 742 129	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 16.06.2015 Дата составления протокола 16.06.2015 Номер протокола 20
2015 год	3 595 364 540	20	99,86	3 595 364 540	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 20.06.2016 Дата составления протокола 23.06.2016 Номер протокола 21
2016 год	Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 05.06.2017 (протокол годового Общего собрания акционеров № 22 от 08.06.2017), принято решение дивиденды по результатам 2016 года не выплачивать.				
2017 год	Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 29.06.2018 (протокол годового Общего собрания акционеров № 26 от 02.07.2018), принято решение дивиденды по результатам 2017 года не выплачивать.				
2018 год	Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 26.06.2019 (протокол годового Общего собрания акционеров № 28 от 28.06.2019), принято решение дивиденды по результатам 2018 года не выплачивать.				
9 месяцев 2019 года	5 998 865 734,99	33,37	97,83	5 998 865 734,99	<b>Общее собрание акционеров</b> Дата принятия решения 03.12.2019 Дата составления протокола 03.12.2019 Номер протокола 29

# Крупные сделки

**И СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ**

Отчёт о совершенных Обществом в 2019 году сделках, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, и крупными сделками, приведён в Приложении к Годовому отчёту.

# Регистратор общества

**РЕГИСТРАТОР ОБЩЕСТВА В 2018 ГОДУ И ДО 4 ФЕВРАЛЯ 2019 ГОДА<sup>1</sup>**

<b>Полное фирменное наименование</b>	<b>Почтовый адрес</b>
Акционерное общество «Независимая регистраторская компания»	107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б
<b>Местонахождение</b>	<b>Телефон, факс</b>
Российская Федерация, г. Москва	+7 (495) 989-76-50 +7 (495) 989-76-82
	<a href="http://www.nrcreg.ru">www.nrcreg.ru</a>

**СВЕДЕНИЯ О РЕГИСТРАТОРЕ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕМ ВЕДЕНИЕ РЕЕСТРА ВЛАДЕЛЬЦЕВ ИМЕННЫХ ЦЕННЫХ БУМАГ ОБЩЕСТВА С 5 ФЕВРАЛЯ 2019 ГОДА**

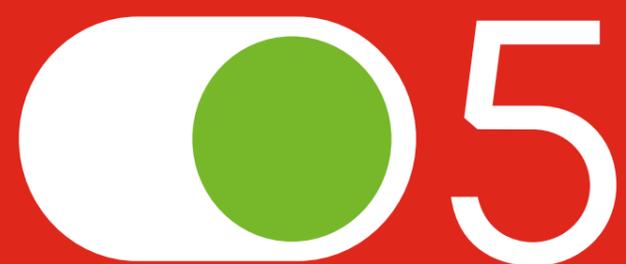
<b>Полное фирменное наименование</b>	<b>Почтовый адрес</b>
Акционерное общество «Сервис-Реестр»	107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12
<b>Сокращённое фирменное наименование</b>	<b>Телефон, факс</b>
АО «Сервис-Реестр»	+7 (495) 608-10-43 +7 (495) 783-01-62
<b>Местонахождение</b>	<a href="http://servis-reestr.ru">servis-reestr.ru</a>
107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12	

**ПОЛНОЕ И СОКРАЩЁННОЕ ФИРМЕННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ОБЩЕСТВА**

<b>Полное фирменное наименование</b>	<b>СВЕДЕНИЯ О ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ</b>
Публичное акционерное общество «М.видео»	<b>ПАО «М.ВИДЕО»</b>
<b>Сокращённое фирменное наименование</b>	<b>Дата государственной регистрации</b>
ПАО «М.видео»	25 сентября 2006 года

<b>Сокращённое фирменное наименование</b>	<b>Номер свидетельства о государственной регистрации (иного документа, подтверждающего государственную регистрацию)</b>
Публичное акционерное общество «М.видео» создано в результате реорганизации в форме преобразования Общества с ограниченной ответственностью «Компания «М.видео».	Серия 77 № 008748648
	<b>Основной государственный регистрационный номер</b>
	5067746789248

<sup>1</sup> 4 февраля 2019 года прекращена деятельность Акционерного общества «Независимая регистраторская компания» в форме присоединения к Акционерному обществу «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (ОГРН 1027739216757).



# Устойчивое развитие

# ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

## Наша миссия

Наполняя мир технологиями, мы дарим людям время и вдохновение. Мы создаём будущее, которым будем гордиться.

## Наши ценности



**Партнёрство** в команде



**Ответственность** за будущее



**Неравнодушие** во всем



**Открытость** к переменам



**Смелость** в инновациях

МЫ – ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ. ИМЕННО ПОЭТОМУ МЫ ОСОЗНАЁМ СВОЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ И ФОРМИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ РОССИИ. ГРУППА СТРЕМИТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ МАСШТАБ И ОПЫТ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ИНДУСТРИИ, СТРАНЕ И МИРЕ.

Мы считаем своим долгом привлекать внимание к теме устойчивого развития и работать ответственно — это важно как для наших потребителей, сотрудников и партнёров, так и для окружающей среды и общества в целом.

Социальные и экологические инициативы Группы «М.Видео-Эльдорадо» прошлых лет признаны рынком и отражают готовность менять сложившийся подход к ведению российского рынка бытовой техники и электроники. В 2019 году мы поставили перед собой амбициозную задачу: оценить свою готовность к вызовам современного мира и усилить приверженность принципам устойчивого развития внутри Группы «М.Видео-Эльдорадо».

Наш подход к устойчивому развитию выходит за рамки минимизации собственного воздействия или снижения рисков. Мы хотим стимулировать коллективные действия в целях изменения сектора в долгосрочной перспективе с точки зрения экологической, социальной и экономической устойчивости.

**НАША ЦЕЛЬ — ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ДНК НАШИХ БРЕНДОВ.**

Чтобы уверенно смотреть в будущее и жить в гармонии с окружающим миром, Группа «М.Видео-Эльдорадо» стремится к решению следующих задач:

- исключительное внимание к потребностям и интересам наших потребителей и других заинтересованных сторон;
- создание условий для привлечения и развития талантливых профессионалов;
- вовлечение абсолютно каждого сотрудника в создание более сбалансированного, социально привлекательного и экологичного бизнеса;
- доступность безопасной качественной бытовой техники и электроники, отвечающей передовым стандартам и требованиям;
- предоставление товаров и информации, способствующих развитию циркулярной экономики;
- противодействие изменению климата;
- построение долгосрочных партнёрских связей для минимизации воздействия рынка бытовой техники и электроники на окружающую среду;
- формирование инклюзивной среды в магазинах и в онлайн-пространстве;
- профессиональная социальная и благотворительная помощь наиболее уязвимым категориям населения.

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

ОТНОШЕНИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ) – ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ГРУППОЙ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАК ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ТАК И НЕФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ. К ЧИСЛУ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН МЫ ОТНОСИМ ЛИЦА ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПРЯМО ИЛИ КОСВЕННО ЗАТРОНУТЫ НАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, А ТАКЖЕ ТЕХ, КТО МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ПРИНИМАЕМЫЕ ГРУППОЙ РЕШЕНИЯ.

Ключевыми заинтересованными сторонами Группы являются:



Группа стремится активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и выстраивать с ними открытые, уважительные и взаимовыгодные отношения, а также своевременно информировать их о событиях внутри Группы, вызовах и достижениях в области устойчивого развития. Политика взаимодействия с заинтересованными сторонами определяет общий подход к управлению отношениями со стейкхолдерами.

Во взаимоотношениях со своими **покупателями** Группа непрерывно работает над:

- выстраиванием доверительных и открытых отношений с покупателями до совершения покупки, а также в процессе и после неё;
- повышением узнаваемости брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»;
- донесением до покупателей ключевой информации о новых продуктах, сервисах, специальных предложениях и пр.;
- получением обратной связи от покупателей для дальнейшего совершенствования линейки продуктов и услуг;
- донесением до покупателей информации о вкладе Группы в решение актуальных социальных и экологических проблем.

Группа стремится:

- создавать новый потребительский опыт, основанный на мобильном интернете;
- предоставлять удобные форматы и инструменты для совершения покупок, создавать для наших клиентов единое сервисное пространство в торговых залах и онлайн-магазинах;
- обеспечивать доступ покупателей к новейшим технологиям и ведущим брендам.

Работу с **поставщиками и партнёрами** Группа строит по принципу долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества и нацелена на:

- развитие долгосрочных отношений с поставщиками и другими контрагентами с целью обеспечения высокого качества продукта Группы и её долгосрочной конкурентоспособности;
- повышение осведомлённости партнёров о деятельности Группы, её планах и развитии в долгосрочной перспективе;
- совершенствование коммуникаций с партнёрами, поиск и внедрение новых инструментов и каналов взаимодействия;
- единое понимание взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества.

Компания базируется на следующих принципах сотрудничества:

- Группа является надёжным партнёром и крупным контрагентом для широкого круга поставщиков;
- Группа придерживается высоких стандартов в сфере контроля качества, корпоративного поведения и требует их соблюдения от поставщиков;
- внедрение современных ИТ-решений для повышения автоматизации и эффективности работы системы поставок.

Особое внимание Группа уделяет взаимодействию с **акционерами и инвесторами** с целью:

- повышения осведомлённости об инвестиционной привлекательности Группы и её развитии, содействия росту рыночной капитализации Группы;
- раскрытия информации о текущей деятельности Группы, реализации её стратегии развития, финансовых и нефинансовых показателей;
- расширения и диверсификации базы инвесторов Группы с целью обеспечения доступа Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала;
- обеспечения обратной связи от инвестиционного сообщества, генерации новых идей через диалог с инвесторами;
- информирования инвестиционного сообщества об усилиях Группы, направляемых на обеспечение устойчивости её бизнеса.

Группа привержена созданию стоимости для акционеров и инвесторов посредством:

- реализации стратегии прибыльного роста, укрепления своих рыночных позиций и реализации инвестиционного потенциала;
- диверсификации акционерной базы и приверженности высоким стандартам прозрачности и корпоративного управления.

# Анализ существенных вопросов

В 2019 ГОДУ ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ВПЕРВЫЕ ПРОВЕЛА ОЦЕНКУ СУЩЕСТВЕННОСТИ АСПЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. ПЕРЕЧЕНЬ ДЛЯ АНАЛИЗА БЫЛ СФОРМУЛИРОВАН НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ТЕМ ПОВЕСТКИ ДНЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА, ГОСТ Р ИСО «26000-2012. РУКОВОДСТВО ПО СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ», А ТАКЖЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ СОВЕТА ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (GSSB) И СОВЕТА ПО СТАНДАРТАМ УЧЁТА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (SASB).

## Список аспектов устойчивого развития в начале анализа

<b>Окружающая среда</b>	Выбросы парниковых газов	Качество воздуха	Потребление энергии	Водопользование	Обращение с отходами	Изменение климата и его последствия	Биоразнообразие
<b>Бизнес-модель и инвестиции</b>	Жизненный цикл и дизайн продукции	Устойчивость бизнес-модели	Цепочка поставок	Закупки и эффективность	Физическое влияние изменения климата		
<b>Социальный капитал</b>	Права человека	Развитие местных сообществ	Персональные данные покупателей	Онлайн-безопасность	Качество продукции и безопасность	Ответственный маркетинг и маркировка	
<b>Человеческий капитал</b>	Управление персоналом	Охрана труда и техника безопасности	Вовлечённость персонала	Инклюзивность и доступная среда			
<b>Корпоративное управление и менеджмент</b>	Бизнес-этика	Добросовестная конкуренция	Правовые и GR-риски	Критические инциденты	Оценка рисков		

Оценка существенности проводилась в ходе комплексного анализа деятельности зарубежных и российских игроков рынка бытовой техники и электроники, актуальных выступлений и программных заявлений руководителей ведущих институтов развития, глубинных интервью с сотрудниками и потребителями Группы,

а также изучения ожиданий акционеров и инвесторов Группы. Ключевым критерием выбора важности того или иного аспекта для Группы и стейкхолдеров стали важность и степень влияния аспекта на стейкхолдеров и бизнес-процессы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

## Существенные аспекты устойчивого развития Группы «М.Видео-Эльдорадо»



Работая над стратегией в области устойчивого развития, мы выявили семь приоритетных целей в области устойчивого развития ООН, среди которых:

## М.ВидеоЭльдорадо



- Цель 3:** ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ
- Цель 8:** ДОСТОЙНЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ
- Цель 11:** БЕЗОПАСНЫЕ ГОРОДА И ДОСТУПНОЕ ЖИЛЬЁ
- Цель 12:** РАЗУМНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО
- Цель 13:** БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА
- Цель 15:** СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ НА СУШЕ
- Цель 17:** ПАРТНЁРСТВО ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Вклад Группы в достижение этих целей будет наиболее значимым и заметным для глобальной повестки устойчивого развития.

# Планы и перспективы

Ключевым приоритетом 2020 года станет реализация проектов в области устойчивого развития, ориентированных на:

- увеличение масштаба, географии и заметности вклада Группы в устойчивое развитие;
- расширение возможностей для сотрудников принимать деятельное участие в решении социальных и экологических задач;
- оценка социального эффекта наших инвестиций и поиск новых вариантов реализации проектов.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» – КРУПНЕЙШИЙ РИТЕЙЛЕР ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ В РОССИИ И ВХОДИТ В ТОП-10 В МИРЕ. ЗА 27 ЛЕТ РАБОТЫ В РОССИИ ПРОЙДЕН ВДУШИТЕЛЬНЫЙ ПУТЬ ОТ НЕБОЛЬШОГО МАГАЗИНА В МОСКВЕ ДО ОДНОЗНАЧНОГО ЛИДЕРА В СВОЁМ СЕКТОРЕ И КРУПНЕЙШЕГО ПУБЛИЧНОГО ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРА В СТРАНЕ. ВСЕ ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ – ЭТО ДОСТИЖЕНИЯ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЗДЕСЬ РАБОТАЮТ.

## Основные цифры и факты

**99%**

СОТРУДНИКОВ РАБОТАЮТ НА УСЛОВИЯХ ПОЛНОЙ ЗАНЯТОСТИ

**85%**

СОТРУДНИКОВ РАБОТАЮТ В РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНАХ ГРУППЫ<sup>2</sup>

Списочная численность персонала в 2018–2019 годах<sup>1</sup>, человек



Доля женщин в общей численности персонала и на управленческих позициях



**25%** и **38%**  
доля женщин среди директоров магазинов и руководителей в 2019 году соответственно

**31%**

ДОЛЯ ЖЕНЩИН В СТРУКТУРЕ ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ В 2019 ГОДУ

**×1,5**

УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ С ОСОБЕННОСТЯМИ РАЗВИТИЯ В 2019 ГОДУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2018 ГОДОМ

**31 год**

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ СОТРУДНИКОВ В ГРУППЕ

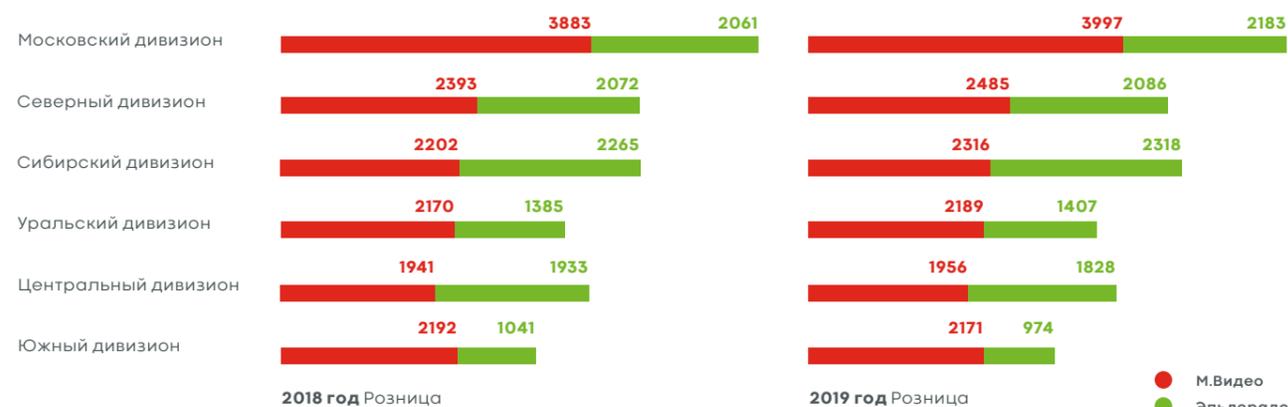
**46 лет**

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ГРУППЫ

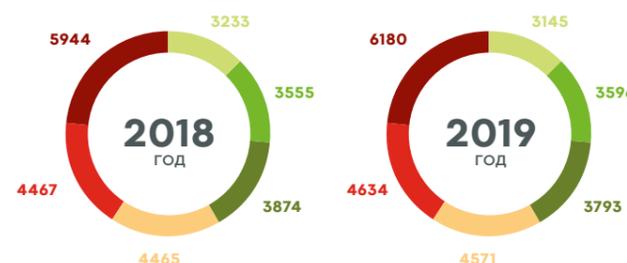
**34,2%**

СРЕДНЯЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА В ГРУППЕ СОХРАНИЛАСЬ НА УРОВНЕ 2018 ГОДА

Структура численности персонала, занятого в работе розничных магазинов, в разбивке по дивизионам в 2018–2019 годах, человек



Региональная структура персонала в разбивке по дивизионам в 2018–2019 годах остается стабильной



<sup>1</sup> В 2019 году принято новое деление сервисных функций на региональный офис (городской уровень) и непосредственно сервисную поддержку (логистика, транспорт и т. д.).  
<sup>2</sup> В Годовом отчёте Группы «М.Видео-Эльдорадо» за 2018 год показатель текучести персонала раскрывался по розничному бизнесу бренда «М.Видео». В 2019 году принято новое деление сервисных функций на региональный офис (городской уровень) и непосредственно сервисную поддержку (логистика, транспорт и т. д.).

# Ключевые события и результаты 2019 года

ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» АКТИВНО ПРИЗНАЮТСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СООБЩЕСТВОМ. МЫ СТАЛИ ОБЛАДАТЕЛЯМИ НАИБОЛЕЕ ПРЕСТИЖНЫХ ПРЕМИЙ И НАГРАД В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА.

<p><b>«ХРУСТАЛЬНАЯ ПИРАМИДА»</b></p> <p>Гран-при конкурса в номинации «Трансформация организации и корпоративной культуры»</p>	<p><b>RETAIL WEEK AWARDS</b></p> <p>Группа «М.Видео-Эльдорадо» – лучший работодатель года</p>	<p><b>KINCENTRIC</b></p> <p>«М.Видео» – лучший работодатель России</p>	<p><b>BEST INTRANET RUSSIA</b></p> <p>Инtranет года</p>	<p><b>РЕЙТИНГ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ ОТ HH.RU</b></p> <p>Группа «М.Видео-Эльдорадо» заняла 9-е место в рейтинге лучших работодателей России, 1-е среди ритейла</p>
--	---	--	---	--

Группа «М.Видео-Эльдорадо» объединяет сильнейшие бренды с сильной корпоративной культурой.

**М.ВИДЕО**

**>90%**

МЕНЕДЖЕРСКИХ ВАКАНСИЙ ЗАКРЫТО ИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.

**52**

НОВЫХ МАГАЗИНА БЫЛО ОТКРЫТО.



ПОБИТЫ РЕКОРДЫ ПО УЧАСТИЮ И ФАНДРАЙЗИНГУ В РАМКАХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ.

**ЭЛЬДОРАДО**

**>92%**

МЕНЕДЖЕРСКИХ ВАКАНСИЙ ЗАКРЫТО ИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.

**45**

НОВЫХ МАГАЗИНОВ БЫЛО ОТКРЫТО.



ВПЕРВЫЕ ЗАПУЩЕНА ШКОЛА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.

# Система управления персоналом

НАШИ КОЛЛЕГИ В МАГАЗИНАХ, В ОФИСЕ, В СЕРВИСНОЙ ПОДДЕРЖКЕ – КЛЮЧ К УСПЕХУ В ПОСТРОЕНИИ УСТОЙЧИВОЙ И ПРИБЫЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Списочная численность сотрудников в разбивке по возрасту в 2018-2019 годах, %



- До 30 лет
- 30-50 лет
- Старше 50 лет

Списочная численность руководителей в разбивке по возрасту в 2019 году, %



- 30-50 лет
- Старше 50 лет

Всем своим сотрудникам Группа «М.Видео-Эльдорадо» предоставляет широкие возможности по управлению карьерой, обучению и профессиональному развитию. Мы также работаем над предоставлением достойных социальных условий для каждого сотрудника и обеспечением прав работников, включая соблюдение принципов равенства и отсутствия дискриминации.

В рамках объединения «М.Видео» и «Эльдорадо» в 2018 году перед нами встала задача формирования единой идеологии и трансформации корпоративной культуры и бренда работодателя. Именно поэтому основным фокусом 2019 года стало объединение процессов, опирающихся на лучшие практики двух брендов, и безусловный плавный переход сотрудников на обновлённые системы и формы работы. Благодаря проделанной работе в 2018–2019 годах были найдены существенные синергетические эффекты и повышена эффективность бизнес-процессов.

В 2019 году запущены масштабные проекты по комплексной цифровизации бизнеса и изменению подхода к управлению структурами, к процессам развития и удержания сотрудников, а также к оценке результативности. Так, в 2019 году запущена программа «Цифровой HR», повышающая эффективность процессов управления персоналом, которая уже позволила добиться заметных результатов:

- полностью автоматизирован приём сотрудников в рознице;
- все коллеги в магазинах и на складах включены в систему биометрического доступа;
- запущена коммуникационно-сервисная экосистема ЭМ.Life 2.0, которая объединила в общем информационном пространстве всех сотрудников Группы.

**В 10 РАЗ УВЕЛИЧИЛАСЬ ДНЕВНАЯ АУДИТОРИЯ ЭМ.LIFE 2.0 ПО ИТОГАМ 2019 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ РЕШЕНИЕМ.**

В 2019–2020 годах Группа будет продолжать интеграцию процессов управления персоналом с бизнесом через дальнейшее развитие функции HR-бизнес-партнёрства. HR-бизнес-партнёры становятся важным связующим звеном между подразделениями Группы и центрами экспертизы в дирекции по персоналу, что повышает эффективность взаимодействия с персоналом внутри всех функций.

# Подбор и адаптация

СЕКТОР РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ – ЧАСТО ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ ОТПРАВНАЯ ТОЧКА ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ, МЕСТО ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ ЦЕННЫХ НАВЫКОВ И ЗНАЧИМАЯ ЧАСТЬ ОБЩЕГО РЫНКА ТРУДА РОССИИ. ПОНИМАЯ ЭТО, ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ПОСТОЯННО РАБОТАЕТ НАД ТЕМ, ЧТОБЫ БЫТЬ МЕСТОМ СОЗДАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ: ПЛОЩАДКОЙ, ГДЕ МОЖНО ПРИОБРЕСТИ НАВЫКИ И ОПЫТ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.

В рамках развития бренда работодателя в 2019 году была успешно запущена новая концепция Группы «М.Видео-Эльдорадо» под слоганом «#включайбудущее», символом которой стал отпечаток пальца с кнопкой включения. В основу отпечатка легли два цвета, символизирующие цвета

розничных брендов, подчёркивая их паритетность, а сам отпечаток – это особенно-сти, которые есть у каждого, это то, что нас объединяет, но и делает нас уникальными. Символами розничных брендов стали элементы отпечатка, который является единым для брендов элементом.



**ВКЛЮЧАЙ** БУДУЩЕЕ

Вместе с лучшими сотрудниками и лучшими партнёрами мы работаем с лучшими клиентами и строим сильный бренд.

Новая концепция легла в основу комплексного пересмотра коммуникационных материалов для текущих и будущих сотрудников и оказала существенное влияние на процессы подбора и адаптации, так как начала

## ВКЛЮЧАЙ БУДУЩЕЕ! ВМЕСТЕ С ЛУЧШИМИ ТЫ НОМЕР ОДИН!



Мы подчёркиваем переход к экономике впечатлений и уникальность бренда. Мы предоставляем уникальный сервис нашим клиентам, даря им новые впечатления от покупок. Мы заряжаем наших сотрудников, даря им новые впечатления от работы и возможности для развития.

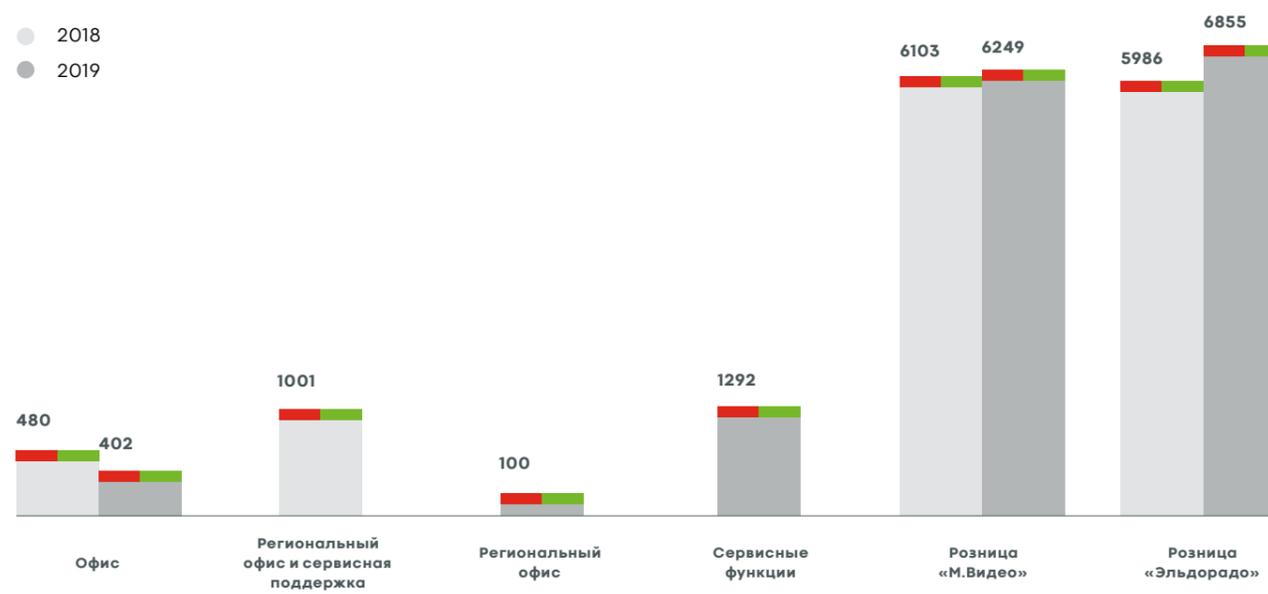


Энергия, драйв, скорость и результативность – в ДНК сотрудников «Эльдорадо». Именно это и легло в основу их позиционирования.

показывать реальных сотрудников и их жизнь в компании.

Ключевым результатом в области подбора персонала стало привлечение более

Количество новых сотрудников в ключевых подразделениях Группы в 2018–2019 годах



Всего было привлечено персонала

**14,8** ↑  
ТЫС. ЧЕЛОВЕК

14,8 тыс. человек во всех регионах Российской Федерации. Наиболее активное привлечение сотрудников наблюдалось в бренде «Эльдорадо» (прирост составил около 15% по сравнению с 2018 годом) в основном за счёт увеличения количества сотрудников в Московском дивизионе (+43% по сравнению с 2018 годом) в связи с открытием новых магазинов. В бренде «М.Видео» максимальный рост наблюдался в Сибирском дивизионе и составил около 22%.

### Адаптация персонала

Адаптация и введение в должность – важнейший процесс, помогающий новым сотрудникам погрузиться в корпоративную культуру компании и влиться в коллектив. В 2019 году мы провели большую работу, чтобы процесс адаптации для новых сотрудников был комфортнее, проще и интереснее.

Для новых сотрудников в нашем центральном офисе в Москве в 2019 году мы оптимизировали систему адаптации, которая начинается с момента подписания кандидатом предложения о работе. Так, для удобства коллег мы запустили специальный чат-бот ЭММА @EMmaHelperBot, который отвечает

на типовые вопросы, возникающие у новичков, и даёт ссылки на необходимые документы.

Адаптации новых сотрудников в наших розничных магазинах посвящены первые восемь недель, в течение которых новичок проходит необходимые курсы, изучает теоретические вопросы вместе со своим наставником, а также выполняет план по продажам. По завершении адаптационного процесса новичок проходит тестирование. В результате анализа прохождения теста и выполнения плана ему присваивается категория, которая будет влиять на его доход.

В 2019 году был успешно запущен процесс адаптации для сотрудников колл-центров на базе имеющегося решения для розницы, что позволило повысить вовлечённость сотрудников и эффективнее знакомить их с культурой работы в Группе.

Значимым результатом работы в 2019 году стал запуск стажёрской программы в дирекции информационных технологий, которая направлена на привлечение, удержание и развитие талантливых профессионалов с сильными компетенциями.

# SAP Meet Up

В ИЮНЕ 2019 ГОДА МЫ ПРОВЕЛИ ПЕРВЫЙ В РОССИИ МИТАП ПО ТЕХНОЛОГИЯМ SAP НА ПРИМЕРЕ РЕАЛЬНОГО БИЗНЕСА.



В мероприятии приняли участие 50 SAP-специалистов, консультантов и разработчиков уровня junior, с которыми мы обсуждали ландшафт SAP-систем в нашей компании, искали решения для самых интересных кейсов, говорили о вселенной отчётности не только в SAP-системах Группы, но и в бизнесе в целом, также анализировали ключевые тренды в современном ритейле.

Также участники митапа поучаствовали в экспресс-воркшопе по дизайн-мышлению, способствующему созданию инновационных продуктов и услуг.

Благодаря встрече мы рассказали о многолетнем опыте внедрения решений SAP и лучше узнали молодых специалистов, которые, возможно, однажды станут частью Группы «М.Видео-Эльдорадо».

# Обучение и развитие

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ В БОЛЕЕ ГИБКУЮ, ЦИФРОВУЮ И ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА КЛИЕНТА КОМПАНИЮ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА НАВЫКАХ И КОМПЕТЕНЦИЯХ НАШИХ СОТРУДНИКОВ. ИМЕННО ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ АКТИВОМ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ.

В 2019 году мы активно работали над созданием экономически эффективных практических инструментов для быстрого развития навыков у сотрудников, искали гибкие способы включения в корпоративную культуру объединённой компании, а также создавали возможности для обучения на протяжении всей жизни. Сильный акцент был сделан на построении понятных программ для наращивания компетенций и полномочий, необходимых для профессионального развития и построения карьеры.

Главным результатом стал запуск объединённой развивающей среды для сотрудников офиса в открытом каталоге и на учебном портале, создание Школы руководителя офиса и Школы цифровой аналитики, а также формирование централизованного кадрового резерва на должность региональных директоров. Также в 2019 году внедрена новая система обучения персонала брендов на основе ценностей компании с учётом актуальных результатов продаж (Active learning).

Мы убеждены, что современные программы обучения и развития создают надёжную базу для достижения долгосрочных планов развития Группы. Для этого мы сформулировали концепцию Интегрированного обучения, позволяющую гибко формировать учебные планы и управлять карьерой талантливых коллег с высоким потенциалом как в офисе, так и в магазинах и функциях сервисной поддержки.

Группа планомерно инвестирует в формирование навыков и компетенций, чтобы углублять знания коллег о наших продуктах и услугах, что помогает находить индивидуальные решения для любого потребителя.

Наши обучающие программы включают обучение в классе и онлайн-обучение и отвечают актуальным ожиданиям рынка, помогая работать эффективнее и коллегам в магазинах и в офисе.

**В ДВА РАЗА УВЕЛИЧИЛСЯ ОХВАТ ОБУЧЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ ОФИСА В 2019 ГОДУ.**

## Концепция интегрированного обучения



## Программы обучения для сотрудников офиса



КЛЮЧЕВОЙ  
СОТРУДНИК

Программа «Ключевой сотрудник» реализуется для обеспечения кадровой защищённости управленческих позиций Компании и удержания ключевых сотрудников. Ключевой сотрудник – сотрудник офиса с высоким потенциалом, мотивированный на вертикальный карьерный рост и утверждённый кадровым комитетом.

- 66 ключевых сотрудников приняли участие в программе.
- Стокгольмская школа экономики стала одним из партнёров программы.
- Более 50 проектов реализуется участниками программы.



НИРО

Это программа саморазвития и удержания сотрудников с высоким потенциалом. Программа длится в течение года.

- 1580 сотрудников стали участниками HiPo Club в 2019 году.
- Сотрудники со статусом HiPo принимают участие в Форуме NIPO и используют инструменты для саморазвития.



ШКОЛА  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОФИСА

Это программа развития осознанности и управленческой эффективности начинающих руководителей офиса. Программа реализуется один раз в год в течение шести месяцев. Все мероприятия программы проводятся в коротких очных форматах.

- 101 сотрудник стал участником программы.
- 35,2 ч обучения.



ДЕНЬ  
РАЗВИТИЯ

Это программа развития сотрудников Компании, состоящая из функциональных мастер-классов дирекций. Дни развития формируют обучающую среду Компании. Мероприятие проходит один раз в квартал. Принять участие может любой сотрудник офиса.

- Четыре дня развития в 2019 году посетили 370 сотрудников офиса.



ОТКРЫТЫЙ  
КАТАЛОГ

Это программа развития корпоративных компетенций у сотрудников центрального офиса. Реализация программы позволяет формировать устойчивую развивающую среду для притока корпоративных ценностей и компетенций.

- 366 человек выбрали из открытого каталога тренинги для развития своих лидерских и профессиональных компетенций.

### «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ»

Это обучение сотрудников во внешних образовательных учреждениях с целью повышения профессиональной квалификации. Организация ППК происходит на основании заявок от сотрудников и (или) руководителей четыре раза в год.

- 90 внешних образовательных провайдеров провели обучение для 182 сотрудников Группы в 2019 году.
- 28,7 ч обучения получили сотрудники в рамках ППК.



Я –  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

Это программа, поддерживающая мотивацию и развивающая навыки обучения у внутренних преподавателей Группы. Мероприятие проходит один раз в год для внутренних преподавателей, которые участвуют в реализации программ развития персонала офиса и розницы.

- 82 сотрудника были преподавателями и вели мастер-классы по всей России в 2019 году.



DATA SCIENCE  
SCHOOL

Самостоятельная подготовка, один из приоритетных видов развития сотрудников Компании. На учебном портале Компании каждый сотрудник может самостоятельно пройти электронные курсы.

- 824 человека прошли курсы из электронного каталога Группы.
- 24 электронных курса находятся в открытом доступе.

### КОМАНДНЫЕ СЕССИИ

Это специально организованные мероприятия для управленческих команд дирекций офиса с целью выработки единых целей и правил взаимодействия. Командные сессии проходят один раз в год по запросу руководителя функции.

- В 2019 году мы провели четыре сессии для 118 участников.

В 2019 году среднее количество часов обучения на сотрудника Группы составило **17 академических часов**<sup>1</sup>, где 7,8 ЧАСОВ пришлось на сотрудников офиса<sup>2</sup>, 19 ЧАСОВ на сотрудников розничных магазинов Группы.

<sup>1</sup> В 2018 году среднее количество часов обучения составило 35 ч. Снижение количества часов в 2019 году связано с увеличением доли онлайн-обучения.

<sup>2</sup> Среднее время обучения у мужчин в 2019 году составило 7,9 ч, у женщин – 7,7 ч. Максимальное время обучения – 18,4 ч – приходится на сотрудников среднего уровня менеджмента (руководители отделов и направлений).

## Программы обучения для сотрудников в рознице

### «АДАПТАЦИЯ НОВИЧКОВ»

Обязательная программа обучения в обоих брендах для всех линейных должностей, целью которой является подготовка новых сотрудников к ключевым навыкам работы в магазине. Программа включает в себя:

- продуктивное обучение (электронные курсы и методические материалы);
- курсы по бизнес-процессам;
- очный тренинг «Я — мастер продаж»;
- обучение у наставника по плану адаптации.

### ОБУЧЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Регулярное обучение, поддерживающее изменения в торговых и неторговых операциях магазина для разных категорий должностей. Проводится в формате вебинаров, курсов, а также очных сессий с экспертами; включает методические материалы от экспертов центрального офиса.

### ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОДУКТУ

Регулярное обучение всем новинкам техники и ключевым для компании категориям товара. Проходит в формате курсов, вебинаров, митринингов в магазине, а также микрообучения в эксклюзивном канале в социальной сети.

### ОБУЧЕНИЕ НАВЫКАМ ПРОДАЖ И КЛИЕНТО- ОРИЕНТИРОВАННОСТИ

Регулярные программы для линейного персонала, развивающие навыки работы с клиентом, консультативной продажи и заботы о покупателе.

### ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ

Программа развития навыков наставничества, которые помогают передавать знания новым коллегам и готовить опытных сотрудников к другой роли. Около 6 тыс. сотрудников выступают в роли наставников ежегодно.

### УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ

Развитие навыков управления у руководителей всех уровней в магазине, а также у тех, кто готовится занять эти должности. Смешанный формат обучения, включающий подготовку на электронных курсах, в корпоративной библиотеке, а также очные программы, которые проводит команда централизованных тренинг-менеджеров.



Основным результатом 2019 года в развитии персонала розницы стала трансформация функции обучения, направленная на построение централизованной системы и методологии оценки, обучения и развития кадрового резерва.

Чтобы поддержать единые ценности и компетенции Группы и наладить обмен опытом, для сотрудников «М.Видео» и «Эльдорадо» запущено очное обучение в смешанных группах. Также в 2019 году внедрены новые программы и методы обучения, одним из которых стало закрытое сообщество «ВКонтакте» и гибкая программа персонализированных тренингов для сотрудников по результатам их продаж.

Обучение становится эффективнее, если оперативно учитывать обратную связь коллег, прошедших ту или иную программу. В 2019 году мы запустили функцию моментальной обратной связи по процессам обучения и развития персонала – real time feedback, которая позволяет оценивать эффективность курса, навыки тренера и другие показатели. Для анализа удовлетворенности курсом или программой в 2019 году мы также запустили показатель удовлетворенности обучением (NPS). По результатам 2019 года NPS составил 84%.

# Оценка и развитие персонала

ГРУППА ПОНИМАЕТ ВАЖНОСТЬ И ЦЕННОСТЬ СВОЕВРЕМЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ, ТЕКУЩЕМ УРОВНЕ НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ ОЦЕНИВАЕТСЯ В РАМКАХ ЕЖЕГОДНОЙ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.

Количество аттестованных сотрудников в 2019 году

«Эльдорадо»

3314 (32%) Женщины

7090 (68%) Мужчины

«М.Видео»

4138 (28%) Женщины

10 434 (72%) Мужчины

**АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Регулярная оценка деятельности сотрудников магазинов<sup>1</sup> до уровня «директор» проводится в формате аттестации два раза в год для всех и анализирует:

- профессиональные знания;
- компетенции;
- выполнение показателей ежемесячных продаж.

В аттестации участвуют более 24 тыс. сотрудников, а результаты аттестации для большинства категорий персонала влияют на уровень вознаграждения.

**ЕЖЕГОДНАЯ ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА**

Реализация оценки позволяет комплексно оценивать развитие корпоративных компетенций и эффективность сотрудников офиса и розницы, формировать культуру обратной связи и определять кадровый резерв на управленческие позиции в офисе и рознице, а также:

- определить, насколько эффективно работает компания и на каком уровне находятся ключевые компетенции, важные для успеха;

- оценить, достигнуты ли поставленные цели прошлого года;
- дать каждому сотруднику обратную связь по результатам его работы;
- выделить лучших: тех, кто войдёт в категорию высокопотенциальных сотрудников и станет кандидатом на звание «Ключевой сотрудник».

Все сотрудники центрального офиса и руководители розницы (директора дивизионов, управляющие регионами, директора магазинов) проходят ежегодную деловую оценку. В 2019 году деловую оценку прошли 2452 человека.

Оценка результативности – ежегодный процесс по оценке достижения индивидуальных целей, а также анализ эффективности бизнеса в целом.

Деловая оценка и аттестация персонала позволяют поддерживать талантливых профессионалов и создавать для них возможности для роста и развития, в том числе в ходе проведения внутренних конкурсов на открытые позиции.

В 2019 году 71% вакансий на уровне среднего управленческого персонала был закрыт внутренними кандидатами. На уровне высшего менеджмента (руководители департаментов и дирекций) – 46%, единственная

Количество сотрудников, для которых проводилась оценка результативности

«М.Видео»

4294 (77%) Мужчины

1273 (23%) Женщины

Всего →

5567

«Эльдорадо»

3157 (75%) Мужчины

1046 (25%) Женщины

Всего →

4203

Офис и сервисные функции

1305 (53%) Мужчины

1147 (47%) Женщины

Всего →

2452

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

ДЛЯ РЕЗЕРВА НА КАЖДУЮ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПОЗИЦИЮ РАЗРАБОТАНЫ КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ – «ШКОЛЫ», НАПРАВЛЕННЫЕ НА ОБУЧЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ БУДУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ, РАЗВИТИЕ БАЗОВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ. ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПОГРУЖЕНИЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ОБОГАЩЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМИ ПРАКТИКАМИ ДЕЙСТВУЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СУЩЕСТВУЕТ ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ.

вакансия, открытая на уровне топ-менеджмента в 2019 году, была также закрыта сотрудником из кадрового резерва. В «М.Видео» 90% вакансий на менеджерские позиции закрыто из кадрового резерва бренда, в «Эльдорадо» – 92%.

Благодаря комплексной работе по повышению эффективности процессов обучения и развития в 2019 году удалось добиться существенных изменений по сравнению

с 2018 годом: были сокращены сроки, появилась оценка эффективности сотрудника и его трансформационного потенциала, а также критерии для формирования клуба высокопотенциальных сотрудников.

<sup>1</sup> Оценка проводится для всех сотрудников, проработавших более трёх месяцев к моменту запуска процедуры оценки.

## Истории карьерного роста внутри компании



**ГУСТАЙТИС  
АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ**

**9 декабря 2019 года** Андрей был назначен на должность руководителя департамента операционного маркетинга дирекции по маркетингу и электронной коммерции бренда «М.Видео» с прямым подчинением управляющему директору бренда «М.Видео» Дагмаре Ивановой.

Андрей начал работу в компании с позиции продавца в ноябре 2008 года.

В 2009 году занял позицию менеджера в магазине «М.Видео».

В 2010-м перешёл в центральный офис на позицию менеджера по маркетингу в дирекции по маркетингу.

В 2014 году был назначен дивизиональным менеджером по маркетингу.

С 2016 года – руководитель группы маркетингового планирования.

С 2018 года – руководитель направления планирования дирекции по стратегическому маркетингу.

С апреля 2019 года занял позицию руководителя направления планирования и координации промо в коммерческой дирекции.



**СЕМЁНОВА СВЕТЛАНА  
ВЛАДИМИРОВНА**

**С 1 апреля 2019 года** Светлана была назначена на должность руководителя управления по возобновлению товарного запаса и развитию цепочек поставок.

Светлана начала работу в компании с позиции менеджера по планированию закупок в мае 2009 года.

В 2010 году назначена на должность старшего менеджера по управлению запасами дирекции по управлению запасами, дистрибуцией и логистикой.

В 2014-м перешла на должность руководителя отдела по возобновлению товарного запаса.

## Вознаграждения и льготы

ГРУППА «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО» ЗАБОТИТСЯ О КАЖДОМ СОТРУДНИКЕ И ПРЕДЛАГАЕТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПАКЕТ ЛЬГОТ. МЫ ОСОЗНАЁМ ТЕКУЩИЕ ВЫЗОВЫ И РИСКИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В СЕКТОРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ПОЭТОМУ ВНИМАТЕЛЬНО ОТСЛЕЖИВАЕМ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ДОХОДОВ НАШИХ СОТРУДНИКОВ, ПОДДЕРЖИВАЕМ ОТКРЫТЫЕ И ПРОЗРАЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ.

**Средний доход розничного персонала Группы в пять раз выше федерального минимального размера оплаты труда в 2019 году<sup>1</sup>**

Конкурентоспособность и справедливость системы оплаты труда достигается за счёт оценки должностей в соответствии с международной системой грейдинга по методологии Mercer. В Группе ежегодно проводится пересмотр вознаграждения сотрудников на основе политики позиционирования компании и анализа рынка труда во всех городах присутствия.

Для каждого уровня должности установлено соотношение постоянной и целевой переменной части дохода в соответствии с уровнем влияния на результаты бизнеса. Доля целевой переменной части в совокупном доходе увеличивается с учётом роста значимости должности для бизнеса. Фактический размер переменной части определяется на основе централизованной системы постановки, оценки и контроля КПЭ. Ключевые показатели эффективности позволяют справедливо оценивать как индивидуальные, так и коллективные результаты работников и подразделений компании.

В целях достижения наибольшей эффективности для работников, занятых розничными продажами, используется комиссионная схема премирования, основанная на прямых процентах от продаж. Продавцы компании имеют возможность в режиме онлайн

с помощью мобильных устройств получать информацию о размере премий.

Всем сотрудникам Группы предоставляется пакет социальных льгот, включающий в себя добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на работе, медицинские осмотры, вакцинацию, материальную помощь, доплаты по временной нетрудоспособности, возможность посещения фитнес-клубов, а также пакет служебных льгот (компенсация транспортных расходов, расходы на мобильную связь, компенсации при переезде в другую местность в рамках политики релокации).

Каждому сотруднику доступен «Кафетерий льгот», который позволяет внести изменения в предоставляемый пакет льгот с учётом индивидуальных потребностей в рамках установленных лимитов для соответствующего уровня должности.

В компании действует большое количество программ нематериальной мотивации. Лучшие работники награждаются на ежеквартальной и ежегодной основе. Поддерживается большое количество рейтингов, соревнований, конкурсов, направленных на повышение как личной эффективности, так и эффективности подразделений.

По итогам 2019 года наиболее заметными результатами работы в области компенсаций и льгот стали:

- автоматизированная HR-аналитика в новом формате – ежедневно сотрудники розницы видят в смартфонах свою результативность и мотивацию;
- синхронизация систем мотивации «М.Видео» и «Эльдорадо»;
- внедрены гибкие подходы к структурам и численности в магазинах в зависимости от форматов.

### ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ

**ЕЖЕМЕСЯЧНО В КАЖДОМ МАГАЗИНЕ ГРУППЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ ПУТЁМ ПОСТРОЕНИЯ РЕЙТИНГА ПО УСТАНОВЛЕННЫМ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЯМ. КОНКУРС ДЛИТСЯ 10 МЕСЯЦЕВ С НОЯБРЯ ПО АВГУСТ. ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ ОТ МАГАЗИНА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЗА ВЕСЬ ОТЧЁТНЫЙ ПЕРИОД. ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ИТОГИ ПРОДАВЦЫ МОГУТ ОТСЛЕЖИВАТЬ ЕЖЕМЕСЯЧНО. НАГРАДА – КОНФЕРЕНЦИЯ ЛУЧШИХ ПРОДАВЦОВ В МОСКВЕ, КОТОРАЯ ПРЕДЛАГАЕТ НЕ ТОЛЬКО КОМПЛЕКСНУЮ ПРОГРАММУ РАЗВИТИЯ, НО И ДОСУГОВЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ.**

<sup>1</sup> 11 300 руб. – минимальный размер оплаты труда в 2019 году. Источник: Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики «Динамика доходов населения», февраль 2020 года. В анализе зарплат учитывался совокупный средний доход всех позиций (от директора до кладовщика).

## Корпоративная культура

**80%**

ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В 2019 ГОДУ  
+7% К ПОКАЗАТЕЛЮ 2018 ГОДА

Жизнь Группы — это энергия сотрудников и ориентированность на результат. Сегодня у нас более 1 тыс. магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо» по всей стране, сеть магазинов цифровых товаров под брендом m\_mobile.

Мы знаем всё о новых технологиях и внедряем инновации, меняя российский рынок. Например, у нас есть собственный Data Science Centre, который помогает нам планировать логистические операции.

маркетинговые кампании и делать персональные предложения клиентам. Ещё у нас есть блокчейн в расчётах с поставщиками, биометрия и дополненная реальность в рознице. Мы строим ONE RETAIL — абсолютно бесшовный формат, объединяющий лучшее в онлайн и офлайн.

В основу корпоративной культуры Группы легли обновлённые миссия и ценности, сформулированные после успешного объединения компаний «М.Видео» и «Эльдорадо».

Помимо маркетинговых страниц для клиентов Группа поддерживает корпоративные аккаунты в ведущих социальных медиа, популярных в России: «ВКонтакте» и Instagram. В 2019 году мы стали активнее рассказывать о себе в digital-каналах: на наших карьерных страницах, новом карьерном сайте и профильных медиаресурсах, чтобы говорить с текущими и будущими сотрудниками о жизни в компании и работе наших коллег в разных регионах. Суммарный охват корпоративных сообществ в социальных сетях составил **более 500 тыс.** пользователей: **более 237 тыс.** — в Instagram, **более 250 тыс.** — в «ВКонтакте». Суммарный трафик из сообществ на сайт с вакансиями составил почти 12 тыс. переходов.

Мы экспериментировали и пробовали новые форматы. Так, в 2019 году в офисе появились интерактивные плазмы и киоски для коммуникации с сотрудниками, а также были разработаны мобильные приложения.

Огромное внимание Группа уделяет личному общению и коммуникации с сотрудниками: мы провели 19 крупных мероприятий в новой идеологии объединённой компании, включая 12 дивизиональных конференций, два масштабных роуд-шоу и две конференции для лучших продавцов.



## Охрана труда и безопасность

ЕЖЕГОДНО В НАШИ МАГАЗИНЫ ПРИХОДЯТ ОКОЛО 300 МЛН ПОСЕТИТЕЛЕЙ, МЫ СОТРУДНИЧАЕМ С БОЛЕЕ ЧЕМ 300 ПАРТНЁРАМИ И ВЕНДОРАМИ, В ГРУППЕ РАБОТАЕТ БОЛЕЕ 30 ТЫС. ЧЕЛОВЕК — НАША ОБЯЗАННОСТЬ ОБЕСПЕЧИТЬ БЕЗОПАСНЫЕ И КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВСЕХ ЭТИХ ЛЮДЕЙ.

В Группе действует нулевая терпимость к нарушению правил безопасности и невнимательному отношению к жизни и здоровью других людей.

В 2019 году 99% сотрудников прошли обязательные тренинги по охране труда и безопасности на рабочем месте. Все руководители магазинов и члены комиссий по проверке знаний по охране труда и по работе на высоте у сотрудников магазинов и складов регулярно проходят

обязательное (первичное при приёме на работу и повторное через три года) обучение в учебных центрах.

Ежеквартально мы проводим вебинары по охране труда и работе на высоте с целью профилактики наиболее частых причин несчастных случаев в розничном магазине. Однако в 2019 году были зафиксированы 27 случаев производственного травматизма.

### Анализ причин производственного травматизма в 2019 году



## Социальные проекты и волонтерство

НЕРАВНОДУШИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА БУДУЩЕЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОДНИМИ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ ГРУППЫ «М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО». ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ГРУППА УДЕЛЯЕТ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ И ПОДДЕРЖИВАЕТ ВОЛОНТЕРСТВО СРЕДИ СОТРУДНИКОВ.

Главной ценностью участия Группы в социальных и волонтерских проектах является взвешанная оценка влияния и всех последствий нашей работы, нахождение наиболее целесообразного формата помощи, тщательный анализ результатов и постоянная поддержка реализации проектов. Мы хотим помогать и быть там, где мы нужнее и полезнее всего. Только так

можно создавать будущее, которым мы будем гордиться.

Группа «М.Видео-Эльдорадо» уделяет значительное внимание развитию корпоративного волонтерства. Мы понимаем важность развития локальных сообществ и поощряем стремление наших сотрудников менять мир вокруг нас.

### Конкурс волонтерских проектов

В 2019 году мы проводили конкурс волонтерских проектов, главными критериями отбора которых стали:

- полезность: проект должен быть актуальным, востребованным и нужным;
- системность: проект должен быть долгосрочным, а не разовой акцией;
- масштабируемость: проект должен легко реализовываться в любом городе страны, иметь описание и инструкции для волонтеров;
- не благотворительность, а волонтерство: в отличие от благотворительности волонтер помогает не денежными средствами или имуществом, а оказывает помощь своим трудом.

Волонтерское движение Группы «М.Видео-Эльдорадо» насчитывает около 3 тыс. участников. Наши сотрудники-волонтеры высаживают деревья, занимаются уборкой и обустройством заповедных территорий (национальные парки «Башкирия», «Таганай», «Орловское полесье», Забайкальский национальный парк и др.), помогают детям, пожилым людям и ветеранам, поддерживают приюты для животных.



### Победители проекта

**МОСКВА**  
«В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ»

**СИБИРЬ**  
«ЭЛЬДОСЕРДЦЕ»

**СЕВЕР**  
«ЭЛЬДОGREEN»

**ДАЛЬНИЙ ВОСТОК**  
«В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ»

**ЮГ**  
«МЫ ПОМНИМ»

**КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР**  
«АНТИПЛАСТИК»

**ЦЕНТР**  
«СОЮЗНИКИ»

**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС**  
«ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ЛИКБЕЗ 3R:  
REDUCE. REUSE. RECYCLE»

**УРАЛ**  
«ЧИСТЫЙ НУГУШ»

### Проект «Восстанавливаем леса — возвращаем зубров»

Волонтеры Группы по традиции активно участвуют в восстановлении лесов вместе с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире» в Национальном парке «Угра». Волонтерские поездки в парк стали доброй традицией: в 2019 году было организовано две поездки в «Угру».

В акции участвуют и бывшие сотрудники Группы «М.Видео-Эльдорадо», ведь добрые дела объединяют надолго. Всего за всё время проекта в парке высажено уже более 200 тыс. сеянцев широколиственных пород деревьев.

**БОЛЕЕ 10,8 ТЫС. СЕЯНЦЕВ СОСНЫ И 9 ТЫС. ДУБКОВ ВЫСАЖЕНО 140 ВОЛОНТЕРАМИ ГРУППЫ НА ПЛОЩАДИ БОЛЕЕ 7 ГА В 2019 ГОДУ.**



## Благотворительный забег #ЭМRUNNERS

Забег — событие, которое из года в год помогает сочетать добрые дела и спортивные достижения. Участвовать в #ЭМRUNNERS могут не только сотрудники, но и их друзья и близкие.

По традиции забеги проводятся в сентябре, в течение двух недель, в разных городах. Для участия достаточно внести благотворительный взнос. Хорошее настроение, радость от движения, покорение новых дистанций и, конечно, множество ярких фото

в соцсетях — таким из года в год запоминается благотворительный забег #ЭМRUNNERS участникам и зрителям. А собранные средства направляются на программы фонда «Красивые дети в красивом мире».

Забег в 2019 году прошёл под лозунгом «Включай будущее» и стал самым массовым в истории компании: в нём приняли участие 5438 сотрудников Группы из 204 городов. В рамках забега удалось собрать 1,6 млн руб.

# ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Работая на рынке бытовой техники и электроники, Группа оказывает влияние на климат и доступность ресурсов. Более 1 тыс. магазинов, складов и распределительных центров потребляют энергию, накапливают и утилизируют отходы, потребляют другие ресурсы. Выбросы парниковых газов, появляющиеся в процессе наших транспортных, логистических и сервисных операций, также влияют на климат.

В 2019 году нашими фокусными направлениями в области управления воздействием на окружающую среду стали запуск программы правильной утилизации техники и батареек, сокращение потребления электроэнергии и других ресурсов, снижение объёма образования отходов в магазинах.

## Клуб ответственных ритейлеров

Нам не всё равно, в каком мире мы живём. Более 10 лет Группа развивает экологические инициативы, вовлекая в их реализацию партнёров, сотрудников и покупателей.

В июне 2019 года крупнейшие российские ритейлеры подписали Меморандум об устойчивом развитии и совершенствовании экологических практик под эгидой Всемирного фонда дикой природы (WWF). Группа «М.Видео-Эльдорадо» выступила одним из наиболее активных организаторов проекта.

Вместе компании-партнёры планируют интегрировать принципы устойчивого развития в свои бизнес-стратегии и продвигать их как внутри своих организаций, так и за пределами, внедряя практики, позволяющие снижать нагрузку на окружающую среду, привлекать внимание потребителей к товарам, произведённым из ресурсов без ущерба экосистемам, прорабатывать возможные техники и технологии по сбору и утилизации отходов, включая предложения в области регулирования этой сферы. Принципы меморандума будут реализовываться в формате Клуба ответственных ритейлеров.

# Правильная утилизация техники и батареек

## БЫТОВАЯ ТЕХНИКА И ЭЛЕКТРОНИКА

Глобальный рынок бытовой техники и электроники — это примерно 25–50 млрд т отходов в мире, по оценкам Всемирного экономического форума. Скорость образования электронных отходов — одна из самых стремительных. В 2019 году Группа «М.Видео-Эльдорадо» стала первой российской компанией, которая начала на постоянной основе принимать старую технику и электронику от потребителей, отслеживая жизненный цикл собранных товаров и контролируя процесс переработки.

Электронные отходы содержат драгоценные металлы (золото, медь, никель и др.), а также редкие материалы стратегической ценности (например, индий и палладий). Проблема переработки заключается в невероятной сложности объектов переработки: товар может состоять из более чем 1 тыс. различных веществ. Электронные отходы могут составлять около 2% объёма твердых отходов, однако составляют 70% опасных отходов, которые попадают на полигоны.

Нашей главной задачей стало построение прозрачного и надёжного процесса утилизации бытовой техники и электроники для всех участников: потребителей, производителей и импортёров техники, а также самих переработчиков. Мы руководствовались следующими критериями: правильная переработка всех элементов товара и прослеживаемость жизненного цикла.

Для решения задачи создана специальная Ассоциация и построен процесс сбора старой техники через магазины и в виде специальной услуги. Контроль процесса осуществляется через трёхстороннюю ИТ-систему между ритейлером, Ассоциацией и предприятиями по утилизации.

Благодаря правильной утилизации старой техники и электроники от 50 до 80% материалов отправляются обратно в производство. Расходы по сбору техники — оформление документов, организацию хранения в каждом магазине, обучение персонала — взяла на себя Группа «М.Видео-Эльдорадо». Транспортировку техники до предприятий-утилизаторов и все процессы утилизации — Ассоциация. Проект нацелен на широкую аудиторию потребителей электронных и бытовых товаров.

Взяв на себя обязательства по инновационному и ответственному управлению электроникой с истекшим сроком эксплуатации, вместе с партнёрами мы смогли добиться впечатляющих результатов:

- более 300 магазинов принимают технику и электронику от потребителей;
- более 300 тыс. т электронных отходов собрано и передано переработчикам;
- настроена бесперебойная работа утилиты, отслеживающей массу, тип, детали процесса переработки товара.

Благодаря слаженной работе с партнёрами нам удалось показать потребителям важность правильного обращения с отходами, простоту и удобство процесса утилизации техники и предложить новый вариант обращения с электронными отходами: принести в магазин, заказать услугу по вывозу, а не хранить дома или выбрасывать в урны твёрдые бытовые отходы.

## УТИЛИЗАЦИЯ БАТАРЕЕК

Программа утилизации батареек была запущена в конце 2018 года. В 2019 году проект стал масштабнее: боксы установлены более чем в тысяче магазинов сетей. С октября 2018 года посетители сдали на переработку более 7 т отработанных батареек.

# Минимизация собственного экологического следа

В 2019 ГОДУ МЫ АКТИВНО РАБОТАЛИ НАД ОБЪЕДИНЕНИЕМ СЕРВИСОВ ПОДДЕРЖКИ И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО».

## ПРОДВИЖЕНИЕ БУМАЖНЫХ ЭКОПАКЕТОВ В МАГАЗИНАХ

«М.Видео» одной из первых компаний на российском рынке отказалась от продажи пластиковых пакетов в магазинах, заменив их на FSC-сертифицированную бумажную упаковку, произведённую максимально щадящим для природы способом.

Покупая пакет со знаком FSC на упаковке, клиенты Группы содействуют бережному лесопользованию и защите лесной флоры и фауны. Часть средств от продажи бумажных пакетов была направлена на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов на территории национального парка «Угра» в рамках проекта «Восстанавливаем леса — возвращаем зубров», организуемого совместно с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире».

## ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

Одним из приоритетных направлений по минимизации собственных отходов является выстраивание единого процесса сбора и накопления пригодного к переработке вторичного сырья. Особенности функционирования бизнеса создают определённые ограничения по полной вторичной переработке картона и плёнки, которые образуются в магазинах. Всего в 2019 году мы утилизировали более 186 тыс. т отходов. Повышение доли переработки вторичного сырья будет одним из приоритетов работы в 2020 году.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ МАГАЗИНОВ

Мы стремимся использовать современные системы освещения и снижать своё влияние на электрические сети. С 2015 года в магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо» при строительстве новых магазинов устанавливается только светодиодное освещение и запущен процесс модернизации освещения в открытых ранее магазинах. В первую очередь работы проводятся в магазинах старше семи лет. Ежегодно реализуется около 50 проектов по модернизации освещения в торговых залах, складах и офисных помещениях.

С 2017 года запущен проект по внедрению дистанционного управления электроснабжением. Всего с момента запуска проекта более 192 магазинов Группы были оснащены такими системами, что позволило существенно снизить потребление электроэнергии и минимизировать риски пожароопасности.

В результате внедрённых изменений среднее потребление электроэнергии магазинами Группы снизилось на 6%.

Всего в 2019 году мы утилизировали более

**186**<sup>↑</sup>  
тыс. т отходов

**ЦЕЛЬ**  
правильной утилизации — сокращение объёма опасных отходов на полигонах и стимулирование модели циркулярной экономики.

# БЛАГО- ТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И СПОНСОРСТВО

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ ИМЕЕТ ОГРОМНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА, ГОРДОСТИ ЗА КОМПАНИЮ И УЛУЧШЕНИЯ ЕЁ ВОСПРИЯТИЯ КЛИЕНТАМИ. КЛЮЧЕВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ В 2019 ГОДУ БЫЛИ ПОДДЕРЖКА ДЕТСТВА, ПОМОЩЬ ЛЮДЯМ В СЛОЖНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ И СОХРАНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.

## «Красивые дети в красивом мире»



Благотворительный фонд  
красивые дети  
в красивом мире

Подробнее о проектах  
можно узнать на сайте  
фонда «Красивые  
дети в красивом мире»  
[www.detipriroda.ru](http://www.detipriroda.ru)

В 2019 году  
впервые с момента  
создания  
фонда доля  
привлечённых  
средств  
от физических  
лиц превысила  
пожертвования  
учредителя фонда  
и составила 58%.

Дети и окружающая природа — это то, с чем мы живём и от чего зависим, чем дорожим это наши общие непреходящие ценности. Ключевыми целями работы фонда «Красивые дети в красивом мире», учреждённого в 2013 году, являются:

- улучшение здоровья и качества жизни: фонд оказывает поддержку семьям, нуждающимся в помощи по лечению, реабилитации и социальной адаптации детей с челюстно-лицевыми патологиями;
- просвещение и вовлечение: фонд стремится рассказывать о ценности заповедных территорий России, способствовать появлению чувства гордости за уникальную природу своей страны и желанию участвовать в её сохранении.
- сохранение: фонд помогает заповедникам и национальным паркам реализовать проекты, направленные на сохранение природного и культурного наследия России;

В 2019 году фонд «Красивые дети в красивом мире» продолжал реализацию двух благотворительных программ «Красивые дети» и «Красивый мир», активно привлекая внешние финансовые ресурсы и вовлекая волонтеров.

## «Красивые дети»

### ЗАДАЧА

Организационная и финансовая помощь в проведении лечения детям с врождёнными проблемами в челюстно-лицевой области. Если их не решить вовремя, страдает не только здоровье и физическое развитие ребёнка: вся его дальнейшая жизнь в нашем непростом мире складывается по негативному сценарию. Программа «Красивые дети» даёт шанс каждому малышу стать счастливым!

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

Благодаря проведённым при поддержке фонда операциям и другим этапам лечения подарены 154 улыбки.



ПРОГРАММА «КРАСИВЫЕ ДЕТИ»  
ДАЁТ ШАНС КАЖДОМУ МАЛЫШУ  
СТАТЬ СЧАСТЛИВЫМ!

## «Красивый мир»

### ЗАДАЧА

Сохранение природы России — природы, которую мы любим, которой гордимся и которую хотим передать нашим детям. Фокус усилий направлен на поддержку «эталон» природы — российских заповедников и национальных парков.

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

Завершены проекты:

- «По следам северного оленя» в Национальном парке «Водлозерский», Республика Карелия;
- «Неизвестные соседи — орлан-белохвост на связи» в Волжско-Камском государственном заповеднике, Республика Татарстан;
- «Китовая заводь» в Кроноцком государственном заповеднике, Камчатский край;
- «Поможем сейчас — сохраним заповедный лес навсегда» в ФГБУ «Заповедное Подлеморье», Республика Бурятия.

В процессе реализации проекты:

- «Восстанавливаем леса — возвращаем зубров»;
- «Сохраним заповедный мир Алтая»;
- «Фотоэкспедиция «Первозданные леса России»;
- «Манулы — знать и сопереживать, чтобы сохранить»;
- «Камчатка. Рассказ в лисах».

Финансирование лечения детей выше сборов 2018 года на 24%

**847 951**  
РУБЛЕЙ 82 КОП.

### АКЦИЯ «ВАША ПОМОЩЬ – НЕ МЕЛОЧЬ»

Традиционная акция внутри Группы компаний «М.Видео-Эльдорадо», приуроченная ко Дню охраны детей, в 2019 году впервые прошла одновременно в онлайн- и офлайн-формате.

В магазинах наши сотрудники собирали наличные мелкие деньги в благотворительные копилки, а в центральном офисе мы запустили акцию в digital-формате «Ваша помощь – не мелочь: добрый click».

Всего в акции приняли участие 687 магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо». Общими усилиями офиса и магазинов удалось профинансировать лечение семи детей с челюстно-лицевыми проблемами, собрав 847 951,82 руб., что выше сборов 2018 года на 24%.

### ФОТОВЫСТАВКА «КРОНОЦКИЙ ЗАПОВЕДНИК: ЗДЕСЬ СОХРАНЯЮТ ДИКИХ ЛОСОСЕЙ»

Выставка «Кроноцкий заповедник: здесь сохраняют диких лососей» в «МЕГА Тёплый Стан» проведена Фондом совместно с Группой при поддержке «МЕГА Тёплый Стан». Благодаря выставке посетители могли познакомиться с уникальной природой Камчатки, увидеть удивительные экосистемные взаимосвязи, больше узнать об этой заповедной территории, которую необходимо сохранить для будущих поколений. Гостям было представлено 67 уникальных кадров, снятых в заповедных территориях региона фотографом Игорем Шпиленком.

### ИГОРЬ ШПИЛЕНКО И КАМЧАТКА

**ИГОРЬ ШПИЛЕНКО – ОСНОВАТЕЛЬ И ПЕРВЫЙ ДИРЕКТОР ЗАПОВЕДНИКА «БРЯНСКИЙ ЛЕС». АВТОР ФОТОКНИГ О ДИКОЙ ПРИРОДЕ, ЧЛЕН МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛИГИ ПРИРОДООХРАННЫХ ФОТОГРАФОВ. В 2006 И 2009 ГОДАХ ПОБЕЖДАЛ В НОМИНАЦИИ URBAN AND GARDEN WILDLIFE КОНКУРСА БИ-БИ-СИ «ЛУЧШИЙ ФОТОГРАФ ДИКОЙ ПРИРОДЫ». ОН ТАКЖЕ НЕОДНОКРАТНО СТАНОВИЛСЯ ЛАУРЕАТОМ ФОТОКОНКУРСА «ЗОЛОТАЯ ЧЕРЕПАХА». ЧЛЕН ЖЮРИ МНОГИХ ФОТОКОНКУРСОВ. КАМЧАТСКИЙ ПОЛУОСТРОВ – ЛЮБИМОЕ МЕСТО РАБОТЫ ИГОРЯ ШПИЛЕНКА. ЕГО ЗАПОВЕДНОЙ ПРИРОДЕ ПОСВЯЩЕНЫ ФОТОКНИГИ «ДОЛИНА ГЕЙЗЕРОВ», «КУРИЛЬСКОЕ ОЗЕРО», «МОИ КАМЧАТСКИЕ СОСЕДИ» И «КАМЧАТКА, КОТОРУЮ Я ЛЮБЛЮ». АВТОР НА ПРОТЯЖЕНИИ 13 ЛЕТ ФОТОГРАФИРОВАЛ ПРИРОДУ КАМЧАТКИ И СМОГ ЗАПЕЧАТЛЕТЬ ЭКОСИСТЕМУ РЕГИОНА.**

### «ДОБРЫЕ ИГРУШКИ»

Акция «Добрые игрушки» позволяет каждому покупателю почувствовать себя волшебником и совершить новогоднее чудо: подарить улыбку ребёнку с челюстно-лицевой патологией или помочь в сохранении заповедной природы.

Всё, что для этого было нужно, – добавить на кассе к своей покупке добрую игрушку за 50 руб. в магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо». Благодаря активному участию наших неравнодушных покупателей в 2019 году удалось собрать более 16,8 млн руб. – рекордная для нас сумма, превышающая показатели прошлых лет на почти 4,9 млн руб.

В 2020 году все собранные средства будут направлены на лечение 87 детей с челюстно-лицевой патологией и на реализацию четырёх природоохранных проектов по программе фонда «Красивый мир».

## «Наша инициатива»

Благотворительный фонд «Наша инициатива», созданный в 2005 году, является экономическим механизмом реализации социальных программ и проектов Группы «М.Видео-Эльдорадо». В 2019 году были реализованы следующие долгосрочные программы фонда:

### ПРОГРАММА «РАСТЁМ ВМЕСТЕ»

Направлена на поддержку детей от рождения до четырёх лет, находящихся на полном государственном обеспечении. Мероприятия программы способствуют улучшению медицинской, педагогической и социальной помощи детям, а также оказывают помощь в усыновлении малышей. В 2019 году мы поддерживали 75 учреждений.

### ПРОГРАММА «ПРОФЕССИИ XXI ВЕКА»

Призвана оказывать содействие федеральным государственным общеобразовательным учреждениям в подготовке всесторонне образованных и патриотически настроенных граждан и поддерживает детей и молодёжь в возрасте от 10 до 18 лет, получающих образование в кадетских корпусах, суворовских военных училищах, а также в Нахимовском военно-морском и Московском военно-музыкальном училищах Министерства обороны Российской Федерации. В 2019 году программой были охвачены 19 учебных заведений.

### ПРОГРАММА «ВETERАН»

Направлена на поддержку ветеранов Великой Отечественной войны, а также семей, чьи кормильцы являлись участниками боевых действий и погибли при исполнении служебного долга. Данная программа реализуется в содружестве с межрегиональными общественными организациями ветеранов – участников военных парадов на Красной площади 7 ноября 1941 и 24 июня 1945 годов. В 2019 году мы помогли 70 ветеранам и четырём семьям.

### ПРОГРАММА «МИР ПОДРОСТКА»

Направлена на социализацию воспитанников детских домов, школ-интернатов, центров содействия семейному воспитанию и социальных центров для несовершеннолетних в возрасте от 5 до 18 лет. В 2019 году в программе приняли участие 164 учреждения.

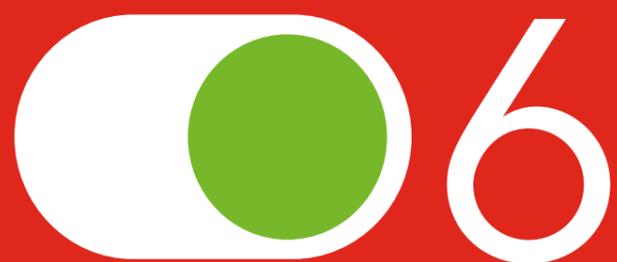
### ПРОГРАММА «СОДРУЖЕСТВО»

Предусматривает партнёрские благотворительные проекты с другими некоммерческими, коммерческими и государственными организациями. В 2019 году в рамках проекта были реализованы следующие проекты:

- «Счастливый ребенок – здоровый ребенок»;
- «Ступени к творчеству»;
- совместный проект с Благотворительным фондом возрождения культуры и традиций малых городов Руси;
- акция «Чрезвычайные ситуации»;
- акция «Новые и экспериментальные направления» и др.

Основная часть благотворительных вложений в 2019 году была направлена на поддержку и развитие детства. Затраты на помощь детям и подросткам в 2019 году составили 67,7% от общего объёма благотворительных расходов; 25,5% средств были инвестированы в программы поддержки взрослых, в том числе семей, пострадавших от наводнения в Иркутской области.

Мы непрерывно работаем над повышением эффективности наших благотворительных проектов и стремимся к максимальному вовлечению наших сотрудников и партнёров в реализацию проектов.



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

# КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

## За год, закончившийся 31 декабря 2019 года

## ЗАЯВЛЕНИЕ РУКОВОДСТВА

### Об ответственности за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

Руководство отвечает за подготовку консолидированной финансовой отчётности, достоверно отражающей консолидированное финансовое положение ПАО «М.видео» («Компания») и дочерних компаний («Группа») по состоянию на 31 декабря 2019 года, а также консолидированные результаты деятельности Группы, движение денежных средств и изменения в капитале за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности («МСФО»).

#### При подготовке консолидированной финансовой отчётности руководство несет ответственность за:

- обеспечение правильного выбора и применение принципов учетной политики;
- представление информации, в т.ч. данных об учетной политике, в форме, обеспечивающей уместность, достоверность, сопоставимость и понятность такой информации;
- раскрытие дополнительной информации в случаях, когда выполнения требований МСФО оказывается недостаточно для понимания пользователями отчётности того воздействия, которое те или иные сделки, а также прочие события или условия оказывают на консолидированное финансовое положение и консолидированные финансовые результаты деятельности Группы;
- оценку способности Группы продолжать деятельность в обозримом будущем.

#### Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы;
- ведение учета в форме, позволяющей раскрыть и объяснить сделки Группы, а также предоставить на любую дату информацию достаточной точности о консолидированном финансовом положении Группы и обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчётности требованиям МСФО;
- ведение бухгалтерского учета в соответствии с законодательством и стандартами бухгалтерского учета Российской Федерации;
- принятие всех разумно возможных мер по обеспечению сохранности активов Группы;
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

**Б. УЖАХОВ**  
Генеральный директор

**Е. СОКОЛОВА**  
Финансовый директор

Консолидированная финансовая отчётность за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, была утверждена 23 марта 2020 года.

# АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА Акционерам ПАО «М.видео»

## МНЕНИЕ

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «М.видео» и его дочерних организаций («Общество», «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 г., консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2019 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2019 год, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

## ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ МНЕНИЯ

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ АУДИТА

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении

каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте.

Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

### Ключевой вопрос аудита

### Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита

#### Признание бонусов от поставщиков

Группа получает различные виды бонусов и компенсаций от своих поставщиков.

Суммы полученных бонусов и компенсаций представляют собой значительную составляющую себестоимости продаж и признаются как уменьшение стоимости товарно-материальных запасов. Кроме того, значительная сумма бонусов остается непогашенной на конец каждого года и признается в составе торговой дебиторской задолженности.

Признание бонусов от поставщиков является одним из наиболее значимых вопросов для аудита, поскольку условия соглашений с поставщиками по бонусам существенно различаются и требуются суждения как в отношении определения их классификации в качестве уменьшающих себестоимость продаж, так и при признании связанной с ними дебиторской задолженности.

Информация о бонусах от поставщиков приведена в Примечании 13 к консолидированной финансовой отчетности. Информация об учетной политике, применяемой в отношении бонусов от поставщиков, приведена в Примечании 3 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы получили понимание внутренних процессов и контролей в области учета бонусов, получаемых Группой от поставщиков.

Мы провели тестирование на выборочной основе договоров, заключенных Группой с поставщиками, первичных документов, подтверждающих право Группы на получение бонусов, и иных сопутствующих данных.

Мы, на выборочной основе, направили запросы поставщикам и сравнили суммы бонусов, а также остатки задолженности поставщиков перед Группой по бонусам по состоянию на конец отчетного года, подтверждаемые поставщиками, с данными в учете Группы.

Кроме этого, мы провели анализ распределения полученных бонусов на остаток товарно-материальных запасов на конец отчетного года с учетом их коммерческой сущности.

Мы также получили информацию о поступлении сумм бонусов после отчетной даты и проверили корректность на выборочной основе отраженных сумм дебиторской задолженности.

#### Влияние первого применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

Группа арендует значительное количество торговых точек у разных контрагентов.

Договора аренды могут быть заключены на разные сроки и на разных условиях. Группа ведет постоянную работу как в отношении улучшения условий аренды, так и в поисках новых площадей.

Мы считаем данный вопрос является одним из наиболее значимых вопросов для аудита, поскольку применение данного стандарта оказало существенное влияние на показатели консолидированной отчетности Группы, а также поскольку при применении данного стандарта требуются значительные суждения при оценке сроков аренды и определении ставок дисконтирования.

Информация об эффектах первого применения МСФО (IFRS) 16 представлена в Примечании 4, информация об активах в виде права пользования, и связанных с ними обязательствах представлена в Примечании 9 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы провели анализ учетной политики Группы в отношении применения МСФО (IFRS) 16, а также рассмотрели подход, использованный Группой для оценки эффекта перехода на МСФО (IFRS) 16.

Мы проанализировали ключевые допущения и суждения руководства, в том числе используемые при определении сроков аренды и ставок дисконтирования.

Мы на выборочной основе сравнили входящие данные, использованные для расчета суммы активов, представленных правом пользования, и связанных с ними обязательств с данными соответствующих договоров аренды и проанализировали алгоритмы автоматизированного расчета, в том числе с привлечением наших внутренних экспертов по информационным технологиям.

Мы провели процедуры в отношении полноты регистров учета активов и обязательств по аренде, путем сравнения с реестром договоров, как на дату перехода, так и на конец отчетного периода.

Мы оценили раскрытия, представленные в отчетности в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 16.

#### Тестирование на обесценение гудвила

В результате сделок по приобретению групп «Эльдорадо» и «Медиа Маркт» в 2018 году Группа признала гудвил.

Величина признанного гудвила является существенной для консолидированной финансовой отчетности, и допущения по операционным показателям Группы и ставке дисконтирования, лежащие в основе модели, используемой для проверки гудвила на обесценение, являются субъективными. В связи с этим, данный вопрос являлся одним из наиболее значимых при аудите консолидированной финансовой отчетности.

Информация о величине гудвила и результатах его тестирования на обесценение представлена в Примечании 6 к консолидированной финансовой отчетности.

Наши аудиторские процедуры включали, помимо прочего, анализ с привлечением наших специалистов по оценке допущений и методологии, использованных руководством при тестировании на обесценение гудвила. Мы рассмотрели применяемые Группой допущения и методики, в частности те, которые относятся к расчетам возмещаемых стоимостей единиц, генерирующих денежные средства. Мы проанализировали будущие денежные потоки путем сравнения их с текущими результатами работы Группы и бизнес-планами. Мы рассмотрели использованные предпосылки и сравнили их с историческими данными, а также другой доступной информацией. Мы сравнили предпосылки, использованные руководством в модели с основными индикаторами развития рынка и другими доступными данными. Мы также проанализировали чувствительность модели к изменению в основных показателях.

Мы проанализировали раскрытую Группой информацию об оценке гудвила, включая информацию об используемых допущениях и методологии.

**Ключевой вопрос аудита****Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита****Чистая цена возможной реализации товарно-материальных запасов**

МСФО (IAS 2) требует, чтобы товарно-материальные запасы учитывались по наименьшей из себестоимости и чистой стоимости реализации.

Оценка балансовой стоимости запасов является одним из наиболее значимых вопросов для аудита ввиду ответственности балансовой стоимости товаров для перепродажи, а также в связи с чувствительностью ожидаемой чистой стоимости реализации к изменениям допущений, и к различным учетным суждениям и оценкам.

Информация о товарно-материальных запасах приведена в Примечании 12 к консолидированной финансовой отчетности.

В рамках проведения аудиторских процедур мы проанализировали допущения, применяемые при оценке чистой стоимости реализации. Мы провели анализ оборачиваемости товаров и наличия товаров без движения.

Мы сравнили на выборочной основе цену последующей реализации, установленной при продаже товаров после отчетной даты, с стоимостью запасов товаров для перепродажи по состоянию на 31 декабря 2019 г.

Мы проанализировали раскрытия, представленные в консолидированной финансовой отчетности в отношении стоимости товарно-материальных запасов.

**ПРОЧИЕ СВЕДЕНИЯ**

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «М.видео» и его дочерних организаций за 2018 год был проведен другим аудитором, который выразил немодифицированное мнение о данной отчетности 20 марта 2019 г.

**ПРОЧАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ВКЛЮЧЕННАЯ В ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «М.ВИДЕО» ЗА 2019 ГОД**

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете и ежеквартальных отчетах ПАО «М.видео», но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет ПАО «М.видео» за 2019 год, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных существенных искажений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Наш аудит был проведен с целью формирования вывода о консолидированной финансовой отчетности Группы в целом. Руководство несет ответственность за подготовку информации, сопровождающей консолидированную финансовую отчетность, представленную в качестве дополнительной финансовой информации в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., а также примечании 36. Данная информация представлена для целей дополнительного анализа и ее представление не регулируется МСФО. Мы выполнили аудиторские процедуры в отношении этой дополнительной финансовой информации в ходе аудита консолидированной финансовой отчетности

и, по нашему мнению, она была подготовлена надлежащим образом во всех существенных отношениях, применительно к консолидированной финансовой отчетности Группы в целом.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА, СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ЗА КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ**

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у руководства нет реальной альтернативы таким действиям.

Совет директоров и комитет по аудиту несет ответственность за надзор за процессом подготовки финансовой отчетности Группы.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АУДИТОРА ЗА АУДИТ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

Наши цели заключаются в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявит существенное искажение при его наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что по отдельности или в совокупности они могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

**В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:**

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с комитетом по аудиту, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем комитету по аудиту заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения комитета по аудиту, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и которые, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель, ответственный за проведение аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, — И.Ю. Ананьев.

**И.Ю. АНАНЬЕВ**

Партнер

ООО «Эрнст энд Янг»

23 марта 2020 г.

#### Сведения об аудируемом лице

Наименование: ПАО «М.видео»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 25 сентября 2006 г. и присвоен государственный регистрационный номер 5067746789248.

Местонахождение: 105066, Россия, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, корп. 20.

#### Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.

Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.

ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС). ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ

## О финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года

В миллионах российских рублей

	Примечания	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года <sup>1</sup>	31 декабря 2017 года <sup>1</sup>
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	7	19 777	20 597	7 899
Инвестиционная недвижимость	8	349	417	—
Нематериальные активы	10	20 063	18 624	7 355
Гудвил	6	48 975	49 648	—
Активы в форме права пользования	9	62 832	—	—
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие		1 982	1 617	624
Внеоборотные финансовые активы		—	—	2 471
Отложенные налоговые активы	18	3 302	5 319	4 155
Прочие внеоборотные активы	11	1 431	2 633	977
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>158 711</b>	<b>98 855</b>	<b>23 481</b>
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Товарно-материальные запасы	12	129 115	113 145	52 283
Дебиторская задолженность	13	34 136	30 127	21 563
Авансы выданные	13	1 181	1 054	10
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль		84	33	16
Дебиторская задолженность по прочим налогам	14	21 316	15 092	5 983
Прочие оборотные активы		44	43	1
Денежные средства и их эквиваленты	15	4 738	25 487	17 678
Активы, предназначенные для продажи	16	303	494	—
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>190 917</b>	<b>185 475</b>	<b>97 534</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>349 628</b>	<b>284 330</b>	<b>121 015</b>

	Примечания	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года <sup>1</sup>	31 декабря 2017 года <sup>1</sup>
<b>КАПИТАЛ</b>				
Уставный капитал	17	1 798	1 798	1 798
Добавочный капитал		4 576	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	17	(749)	(749)	(52)
Нераспределенная прибыль		26 502	25 309	16 695
<b>Итого капитал</b>		<b>32 127</b>	<b>30 934</b>	<b>23 017</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Долгосрочные банковские кредиты	19	38 752	45 720	—
Прочие обязательства		373	829	—
Обязательства по аренде	9	57 927	—	—
Отложенные налоговые обязательства	18	270	1 713	—
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>97 322</b>	<b>48 262</b>	<b>—</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Торговая кредиторская задолженность		176 065	155 358	77 690
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	20	12 975	19 101	8 851
Обязательства перед покупателями	22	8 112	11 418	8 396
Обязательства по аренде	9	10 532	—	—
Краткосрочные банковские кредиты	19	10 658	13 789	—
Финансовые гарантии		—	—	780
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль		9	1 397	531
Кредиторская задолженность по прочим налогам	21	1 460	2 833	1 638
Резервы	23	368	1 238	112
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>220 179</b>	<b>205 134</b>	<b>97 998</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>317 501</b>	<b>253 396</b>	<b>97 998</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>349 628</b>	<b>284 330</b>	<b>121 015</b>

Подписано

23 марта 2020 года:

**Б. УЖАХОВ**  
Генеральный директор

**Е. СОКОЛОВА**  
Финансовый директор

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Некоторые показатели были пересмотрены – Примечание 2.

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ

## О прибылях или убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

В миллионах российских рублей, за исключением прибыли на акцию

	Примечания	2019 год	2018 год <sup>1</sup>
ВЫРУЧКА	24	365 216	321 066
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	25	(274 143)	(242 296)
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>		<b>91 073</b>	<b>78 770</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	26	(72 546)	(67 803)
Прочие операционные доходы	27	6 408	6 078
Прочие операционные расходы	28	(821)	(796)
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>		<b>24 114</b>	<b>16 249</b>
Финансовые доходы	29	295	497
Финансовые расходы	29	(12 961)	(3617)
Доля прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий		(1955)	(995)
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ</b>		<b>9 493</b>	<b>12 134</b>
Расходы по налогу на прибыль	18	(2359)	(3519)
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД за год</b>		<b>7 134</b>	<b>8 615</b>
БАЗОВАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (в российских рублях)	30	40,13	48,22
РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (в российских рублях)	30	40,13	48,22
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД за год с исключением доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий<sup>2</sup></b>		<b>9 089</b>	<b>9 610</b>

Подписано

23 марта 2020 года:

**Б. УЖАХОВ**  
Генеральный директор

**Е. СОКОЛОВА**  
Финансовый директор

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Некоторые показатели были пересмотрены – Примечание 2.

<sup>2</sup> Информация представлена справочно для целей дополнительного анализа.

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ

## Об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

В миллионах российских рублей

	Примечания	Уставный капитал	Добавочный капитал	Выкупленные собственные акции	Нераспределенная прибыль	Итого
<b>Остаток на 1 января 2018 года<sup>1</sup></b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(52)</b>	<b>16 695</b>	<b>23 017</b>
Выкуп собственных акций	17	–	–	(697)	–	(697)
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>8 614</b>	<b>8 614</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года<sup>1</sup></b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(749)</b>	<b>25 309</b>	<b>30 934</b>
Дивиденды	17	–	–	–	(5941)	(5941)
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 134</b>	<b>7 134</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2019 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(749)</b>	<b>26 502</b>	<b>32 127</b>

Подписано

23 марта 2020 года:

**Б. УЖАХОВ**  
Генеральный директор

**Е. СОКОЛОВА**  
Финансовый директор

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Некоторые показатели были пересмотрены – Примечание 2.

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ

## О движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

В миллионах российских рублей

	Примечания	2019 год	2018 год <sup>1</sup>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Итого чистая прибыль за год		7 134	8 615
<b>Корректировки:</b>			
Расходы по налогу на прибыль		2 359	3 519
Амортизация основных средств, инвестиционной недвижимости, нематериальных активов и активов в форме права пользования	25, 26	22 502	5 921
Изменение резерва под обесценение авансов выданных		(96)	275
Уценка и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков		976	1 017
Процентные доходы	29	(295)	(497)
Процентные расходы	19, 29	12 949	3 604
Убытки ассоциированных компаний и совместных предприятий		1 955	995
Изменение резервов		(600)	331
Прочие неденежные операции, нетто		(769)	(58)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>		<b>46 115</b>	<b>23 722</b>
Увеличение товарно-материальных запасов		(16 946)	(32 114)
(Увеличение)/уменьшение дебиторской задолженности и авансов выданных		(4012)	2 742
Увеличение дебиторской задолженности по прочим налогам		(5895)	(5716)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		20 707	36 579
(Уменьшение)/увеличение прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов		(1147)	3 052
(Уменьшение)/увеличение обязательств перед покупателем		(3329)	1 098
(Уменьшение)/увеличение прочих обязательств		(324)	113
Уменьшение кредиторской задолженности по прочим налогам		(2138)	(290)
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто		694	(189)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>33 725</b>	<b>28 997</b>
Уплаченный налог на прибыль		(3253)	(3024)
Уплаченные проценты, в том числе по аренде		(12 325)	(2820)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>18 147</b>	<b>23 153</b>

	Примечания	2019 год	2018 год <sup>1</sup>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Возврат займов выданных		–	1 711
Приобретение основных средств и инвестиционной недвижимости		(4763)	(4239)
Поступления от выбытия основных средств и активов, предназначенных для продажи		571	292
Приобретение нематериальных активов		(4573)	(3286)
Проценты полученные		295	510
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерней компании	6	(134)	(55 019)
Инвестиции в совместное предприятие		(2380)	(1428)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(10 984)</b>	<b>(61 459)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Выплаченные дивиденды	19	(5941)	–
Выкуп собственных акций		–	(697)
Поступления от кредитов	19	25 000	71 209
Погашение кредитов	19	(35 050)	(24 207)
Погашение займов	19	–	(124)
Выплаты обязательств по аренде	9, 19	(11 926)	(67)
<b>Чистые денежные средства, (использованные в)/ полученные от финансовой деятельности</b>		<b>(27 917)</b>	<b>46 114</b>
<b>ЧИСТОЕ (УМЕНЬШЕНИЕ)/УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>		<b>(20 754)</b>	<b>7 808</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на начало года</b>		<b>25 487</b>	<b>17 678</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте		5	1
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на конец года</b>		<b>4 738</b>	<b>25 487</b>

Подписано

23 марта 2020 года:

**Б. УЖАХОВ**  
Генеральный директор

**Е. СОКОЛОВА**  
Финансовый директор

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

<sup>1</sup> Некоторые показатели были пересмотрены – Примечание 2.

Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью представлено в примечании 19.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## К консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

В миллионах российских рублей

### 01 — ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «М.видео» («Компания») и ее дочерних компаний (совместно именуемые «Группа») за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, была утверждена к выпуску согласно решению Совета Директоров от 23 марта 2020 года.

Компания зарегистрирована на территории Российской Федерации.

В ходе первичного публичного размещения акций в ноябре 2007 года акции Компании были допущены к торгам на бирже ММВБ (Московская биржа) в Российской Федерации.

Группе принадлежит сеть магазинов и интернет-магазинов бытовой техники и электроники в Российской Федерации. Группа специализируется на реализации телевизионной, аудио-, видео-, хай-фай, бытовой техники и цифрового оборудования, а также на предоставлении сопутствующих услуг. Группа включает в себя сеть собственных и арендованных магазинов.

**Настоящая консолидированная финансовая отчетность включает в себя активы, обязательства и результаты деятельности Компании и ее дочерних компаний, входящих в Группу по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов:**

Название	Основная деятельность	Место регистрации и деятельности	Процент владения / процент голосующих акций у Группы	
			31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
ООО «МВМ»	Розничные операции	РФ	100	100
Бовесто Лимитед	Холдинговая компания	Республика Кипр	100	100
ООО «ЭЛЬДОРАДО»	Розничные операции	РФ	—	100
ООО «Инвест-Недвижимость»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «Рентол»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «Торговый комплекс «Пермский»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «Эльдомаркет»	Розничные операции	РФ	100	100
ООО «БТ ХОЛДИНГ»	Холдинговая компания	РФ	100	100

Название	Основная деятельность	Место регистрации и деятельности	Процент владения / процент голосующих акций у Группы	
			31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ	Холдинговая компания	Германия	100	100
ООО «МВБ ТРЕЙД»	Розничные операции	РФ	—	100
ООО «БТ торговые решения»	Розничные операции	РФ	100	100
ООО «МВ ТВТ»	Розничные операции	РФ	—	100

30 апреля 2018 года ООО «МВМ» приобрело 100% акций компании Бовесто Лимитед (Примечание 6). Бовесто Лимитед являлась холдинговой компанией для ООО «ЭЛЬДОРАДО», ООО «Инвест-Недвижимость», ООО «Рентол», ООО «Торговый комплекс «Пермский», ООО «Эльдомаркет».

31 августа 2018 года ООО «МВМ» приобретена 99% доля в уставном капитале ООО «Медиа Сатурн-Руссланд» и 100% акций Компании МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ. После приобретения ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» было переименовано в ООО «БТ ХОЛДИНГ», а МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ в ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ.

25 февраля 2019 года ООО «ЭЛЬДОРАДО» и ООО «МВБ ТРЕЙД» были реорганизованы в форме присоединения к ООО «МВМ».

26 декабря 2019 года ООО «МВ ТВТ» было ликвидировано.

Группе принадлежит инвестиция в совместное предприятие ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» с 80 процентной долей участия (Примечание 2).

### АКЦИОНЕРЫ

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов зарегистрированные акционеры ПАО «М.видео», а также их доли владения представлены следующим образом:

	2019 год	2018 год
ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД	73,5058%	—
МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД	—	38,5632%
MS CE Retail GmbH	15,0000%	15,0000%
Выкупленные собственные акции	1,0993%	1,0993%
Различные акционеры	10,3949%	45,3375%
<b>Итого</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### КОНЕЧНЫЕ СОБСТВЕННИКИ

ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED владеет 73,5058% обыкновенных акций Компании. ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED зарегистрирована

на Кипре. По состоянию на 31 декабря 2019 года контролирующим лицом ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED является Саид Михайлович Гуцериев.

По состоянию на 31 декабря 2018 года МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД / MIANELLO LIMITED владел 38,5632% голосующих обыкновенных акций Компании. МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД / MIANELLO LIMITED зарегистрирована на Кипре. По состоянию на 31 декабря 2018 года контролирующим лицом МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД / MIANELLO LIMITED являлся Саид Михайлович Гуцериев.

## 02 — ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

### ЗАЯВЛЕНИЕ О СООТВЕТСТВИИ

Консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

### ОСНОВЫ СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Консолидированная финансовая отчетность была подготовлена на основе принципа исторической стоимости, за исключением оценки финансовых инструментов в соответствии с Международным Стандартом Финансовой отчетности 9 «Финансовые инструменты» («МСФО 9») и Международным Стандартом Финансовой Отчетности 13 «Оценка справедливой стоимости» («МСФО 13») и оценки объектов основных средств по их справедливой стоимости, которая была принята в качестве фактической стоимости на дату перехода на МСФО 1 января 2006 года.

Бухгалтерский учет в предприятиях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством в отношении бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности тех стран, в которых они утверждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета и стандарты подготовки финансовой отчетности в данных юрисдикциях могут отличаться от общепринятых принципов и стандартов, соответствующих МСФО. Соответственно, в финансовую отчетность отдельных предприятий Группы были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Настоящая консолидированная финансовая отчетность представлена в миллионах рублей (далее млн рублей), кроме сумм в расчете на акцию, которые указаны в рублях, или в случаях, если указано иное.

В консолидированной финансовой отчетности представлена сравнительная информация за предыдущий период.

### ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВАЛЮТА И ВАЛЮТА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в российских рублях («руб.»), являющихся функциональной валютой каждой компании Группы, ведущей операционную деятельность. Функциональная валюта каждой компании Группы определялась как валюта основной экономической среды, в которой осуществляет свою деятельность соответствующая компания.

### ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ СТАНДАРТОВ И ИНТЕРПРЕТАЦИЙ

Учетная политика, применяемая при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, соответствует учетной политике, применявшейся при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, за исключением последствий от применения новых стандартов, изменений в стандартах и интерпретаций с 1 января 2019 года:

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда»;
- КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»;
- Поправки к МСФО (IAS) 28 «Долгосрочные вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия»;
- Поправки к МСФО (IAS) 19 «Внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе»;
- Поправки к МСФО (IFRS) 9 «Условия о досрочном погашении с потенциальным отрицательным возмещением»;
- Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015-2017 годов.

Принятие данных стандартов, изменений в стандартах и интерпретаций не оказало значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, за исключением последствий применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда», вступившего в силу 1 января 2019 года.

### МСФО (IFRS) 16 «АРЕНДА»

МСФО (IFRS) 16 заменяет МСФО (IAS) 17 «Аренда», Разъяснение КРМФО (IFRIC) 4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды», Разъяснение ПКР (SIC) 15 «Операционная аренда – стимулы» и Разъяснение ПКР (SIC) 27 «Определение сущности операций, имеющих юридическую форму аренды». Стандарт устанавливает принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации об аренде и требует, чтобы арендаторы отражали большинство договоров аренды с использованием единой модели учета в балансе.

Порядок учета для арендодателя в соответствии с МСФО (IFRS) 16 практически не изменяется по сравнению с МСФО (IAS) 17. Арендодатели будут продолжать классифицировать аренду, используя те же принципы классификации, что и в МСФО (IAS) 17, выделяя при этом два вида аренды: операционную и финансовую. Таким образом, применение МСФО (IFRS) 16 не оказало влияния на учет договоров аренды, в которых Группа является арендодателем.

### ХАРАКТЕР ВЛИЯНИЯ ПЕРВОГО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16

Группа впервые применила МСФО (IFRS) 16 с использованием модифицированного ретроспективного метода применения 1 января 2019 года. Согласно данному методу стандарт применяется ретроспективно с признанием суммарного эффекта от его первоначального применения на дату первоначального применения.

При переходе на стандарт Группа решила использовать следующие упрощения практического характера:

- позволяющее не отделять компоненты, которые не являются арендой, от компонентов, которые являются арендой, а вместо этого учитывать каждый компонент аренды и соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, в качестве одного компонента аренды;
- позволяющее применить одну ставку дисконтирования в отношении портфеля договоров аренды с обоснованно аналогичными характеристиками (например, договоры аренды с аналогичным оставшимся сроком аренды для аналогичного вида базовых активов в аналогичных экономических условиях);
- позволяющее исключить первоначальные прямые затраты из оценки актива в форме права пользования на дату первоначального применения;
- позволяющее на дату первоначального применения применять стандарт только к договорам, которые ранее были идентифицированы как договоры аренды с применением МСФО (IAS) 17.

#### Краткосрочная аренда и аренда активов с низкой стоимостью

Группа не применила освобождение от признания в отношении краткосрочной аренды к краткосрочным договорам аренды техники и оборудования (т.е. к договорам, в которых на дату начала аренды предусмотренный срок аренды составляет не более 12 месяцев и которые не содержат опциона на покупку). Группа также не применяет освобождение от признания в отношении аренды активов с низкой стоимостью к договорам аренды офисного оборудования, стоимость которого считается низкой.

Ниже представлено влияние применения МСФО (IFRS) 16 по состоянию на 1 января 2019 года (увеличение/(уменьшение)):

<b>Активы</b>	
Активы в форме права пользования	71 455
Основные средства	(314)
Нематериальные активы	(604)
Прочие внеоборотные активы	(506)
Дебиторская задолженность и авансы выданные	(652)
<b>Итого активы</b>	<b>69 379</b>
<b>Обязательства</b>	
Обязательства по аренде	74 182
Прочие обязательства	(196)
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	(4607)
<b>Итого обязательства</b>	<b>69 379</b>

Средний срок аренды активов в форме права пользования составляет порядка 5 лет.

В течение 2019 года доходы и расходы, связанные с арендой, были представлены следующим образом:

	<b>2019 год</b>
Амортизация (учтена в составе Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов)	15 553
Процентные расходы по обязательствам по аренде	7 243
Переменные арендные расходы (учтены в составе Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов)	1 561
<b>Итого</b>	<b>24 357</b>

Переменные арендные расходы, представленные в таблице выше, представляют из себя расходы, зависящие от объема продаж магазина.

У Группы имеются договоры аренды торговых помещений, офисных зданий, складов, земельных участков, транспортных средств и прочего оборудования. До применения МСФО (IFRS) 16 Группа классифицировала каждый договор аренды (в котором она выступала арендатором) на дату начала арендных отношений как финансовую аренду или как операционную аренду. Договор аренды классифицировался как финансовая аренда, если Группе передавались практически все риски и выгоды, связанные с владением арендованным активом; в противном случае договор аренды классифицировался как операционная аренда. Финансовая аренда капитализировалась на дату начала аренды по справедливой стоимости арендованного имущества или, если эта сумма меньше, по приведенной стоимости минимальных арендных платежей, которые определялись на дату начала арендных отношений. Арендные платежи распределялись между процентами (которые признавались как затраты по финансированию) и уменьшением обязательства по аренде. В случае операционной аренды стоимость арендованного имущества не капитализировалась, а арендные платежи признавались в качестве расходов по аренде в составе прибыли или убытка линейным методом на протяжении срока аренды. Все авансовые арендные платежи и начисленные арендные платежи признавались в составе «Авансовых платежей» и «Торговой и прочей кредиторской задолженности» соответственно.

#### Аренда, ранее классифицировавшаяся как финансовая аренда

Для аренды, ранее классифицировавшейся как финансовая аренда, Группа не изменила первоначальную балансовую стоимость признанных активов и обязательств на дату первоначального применения (т.е. активы в форме права пользования и обязательства по аренде оценивались в сумме, равной величине активов по аренде и обязательств по аренде, признанной с применением МСФО (IAS) 17). Требования МСФО (IFRS) 16 были применены к такой аренде с 1 января 2019 года.

#### Аренда, ранее классифицировавшаяся как операционная аренда

Для аренды, ранее классифицировавшейся как операционная аренда Группа признала активы в форме права пользования и обязательства по аренде. Активы в форме права пользования по большинству договоров аренды оценивались по балансовой стоимости, как если бы стандарт применялся всегда, за исключением использования ставки привлечения дополнительных заемных средств на дату первоначального применения. В некоторых договорах аренды активы в форме права пользования признавались по величине, равной обязательствам по аренде, с корректировкой на величины заранее осуществленных или начисленных

арендных платежей в связи с такой арендой, которые были признаны ранее. Обязательства по аренде были признаны по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей, дисконтированной с использованием ставки привлечения дополнительных заемных средств на дату первоначального применения.

#### Исходя из вышеуказанного, по состоянию на 1 января 2019 года:

- в отчете о финансовом положении были признаны и представлены отдельно «Активы в форме права пользования» в размере 71 455. Данная сумма включает балансовую стоимость активов по аренде, признанных ранее в рамках финансовой аренды в размере 314, реклассифицированную из состава «Основных средств», рекласс переуступки права из состава «Нематериальные активы» в размере 604; а также ранее признанные обязательства по прямолинейному признанию расходов по аренде повлияли на уменьшение размера активов на 4408;
- в связи с признанием обеспечительных платежей и авансов выданных в составе активов в форме права пользования были уменьшены прочие внеоборотные активы в размере 506 и дебиторская задолженность и авансы выданные в размере 652;
- были признаны обязательства по аренде в размере 74 182. Данная сумма включает обязательства по аренде, признанных ранее в рамках финансовой аренды в размере 331.

<b>Договорные обязательства по операционной аренде на 31 декабря 2018 года</b>	<b>106 957</b>
Средневзвешенная ставка привлечения дополнительных заемных средств на 1 января 2019 года	10,12%
<b>Дисконтированные договорные обязательства по операционной аренде на 1 января 2019 года</b>	<b>73 851</b>
<b>Плюс</b>	
Договорные обязательства, связанные с арендой, ранее классифицированной как финансовая аренда	331
<b>Обязательства по аренде на 1 января 2019 года</b>	<b>74 182</b>

#### ИЗМЕНЕНИЯ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

(А) В 2019 году Группа изменила представление ряда статей в консолидированных отчетах о финансовом положении, о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и о движении денежных средств с целью соответствия требованиям стандарта МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», а также провела дополнительные реклассификации с целью улучшения представления информации.

Для обеспечения последовательного применения нового подхода к представлению информации соответствующие изменения были также внесены в следующую сравнительную информацию:

1. В консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года Группа отразила краткосрочные авансы, выданные поставщикам, в сумме 1181 (42 на 1 января 2018 (31 декабря 2017) года) в составе дебиторской задолженности. Учитывая, что авансы, выданные поставщикам, являются нефинансовыми активами, в настоящей финансовой отчетности Группа выделила их в отдельную строку.

2. В консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года Группа отразила предоплаты по подарочным картам, предоплаты за товар и прочие предоплаты по договорам с покупателями в общей сумме 5309 (2656 на 1 января 2018 года) в качестве авансов полученных, включая налог на добавленную стоимость в сумме 833 (127 на 1 января 2018 года). В связи с вступлением в силу МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» с 1 января 2018 года такие суммы должны учитываться в качестве обязательств перед покупателями за вычетом налога на добавленную стоимость. Соответственно, в настоящей отчетности Группа реклассифицировала данные суммы из строки «Авансы полученные» в строки «Обязательства перед покупателями» и «Дебиторская задолженность по прочим налогам». Группа также соответствующим образом скорректировала информацию в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 года.
3. В соответствии с МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» Группа признает суммы обязательств в отношении ожидаемых возвратов проданных товаров покупателями в качестве уменьшения выручки. Однако в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года Группа отразила краткосрочное обязательство в отношении ожидаемых возвратов покупателями проданных товаров в сумме 1724 (336 на 1 января 2018 в составе краткосрочных резервов, а долгосрочное обязательство в сумме 256 в составе долгосрочных резервов (0 на 1 января 2018 года). Соответственно, в данной консолидированной финансовой отчетности Группа реклассифицировала указанные суммы в строки «Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы», представленные в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств. Группа также соответствующим образом скорректировала информацию в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 года.

(В) При подготовке консолидированной финансовой отчетности за 2019 год Группа обнаружила, что в результате изменения в 2017 году договорного соглашения между участниками ООО «МАРКЕТПЛЕЙС», ранее признававшейся дочерней организацией Группы, Группа утратила контроль над ООО «МАРКЕТПЛЕЙС», но при этом приобрела совместный контроль над этой организацией. Соответственно, на дату потери контроля Группа должна была прекратить ее консолидацию и учитывать инвестицию в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» как инвестицию в совместное предприятие методом долевого участия. Для отражения данной корректировки Группа скорректировала сравнительные показатели в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года и 1 января 2018 (31 декабря 2017) года, а также сравнительные показатели в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и в консолидированном отчете о движении денежных средств за 2018 год.

Изменение чистых активов Группы в связи с прекращением консолидации ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» по состоянию на 1 января 2018 (31 декабря 2017) года и 31 декабря 2018 года составило 193 и 441, соответственно. Группа отразила инвестицию в совместное предприятие в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 609 по состоянию на 1 января 2018 (31 декабря 2017) года и в сумме 1602 по состоянию на 31 декабря 2018 года. Одновременно Группа прекратила признание неконтролирующей доли участия в консолидированных отчетах о финансовом положении по состоянию на 1 января 2018 (31 декабря 2017) года и 31 декабря 2018 года в суммах 230 и 510, соответственно.

Эффект на Собственный капитал Группы в связи с прекращением консолидации ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» составил 37 по состоянию на 1 января 2018 (31 декабря 2017) года.

Эффект на чистую прибыль 2018 года в связи с прекращением консолидации доходов и расходов, относящихся к ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» составил 1243. Доля Группы в убытке вновь признанного совместного предприятия ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» за 2018 год составила 995. Кроме того, Группа прекратила консолидацию вклада неконтролирующего участника в капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в сумме 497, ранее отраженного в консолидированном отчете об изменениях в капитале. Соответственно, консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2018 год также был скорректирован.

- (С) Группа пересмотрела оценку распределения цены сделки по покупке бизнеса Бовесто Лимитед (Эльдорадо) и Медиа Сатурн Руссланд (Медиа Маркт) в рамках завершения учета приобретения бизнеса в отношении сумм, включенных ранее в консолидированную финансовую отчетность предварительных оценках.

Для более наглядного представления в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года гудвил в сумме 49 648 был реклассифицирован в отдельную статью.

#### Изменения консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года, млн. рублей

	(А)	(В)	(С)		
	Сумма согласно выпущенной отчетности	Реклассификации	Эффект прекращения консолидации	Пересмотр распределения цены сделки	31 декабря 2018 года
<b>Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	20 734	—	(36)	(101)	20 597
Инвестиционная недвижимость	575	—	—	(158)	417
Нематериальные активы	68 767	—	(748)	(49 395)	18 624
Отложенные налоговые активы	5 759	—	(440)	—	5 319
Гудвил	—	—	—	49 648	49 648
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие	15	—	1 602	—	1 617
Прочие внеоборотные активы	2 631	—	2	—	2 633
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>98 481</b>	<b>—</b>	<b>380</b>	<b>(6)</b>	<b>98 855</b>
<b>Оборотные активы</b>					
Дебиторская задолженность	(1)	31 457	(1181)	(149)	30 127
Авансы выданные	(1)	—	1 181	(127)	1 054
Дебиторская задолженность по прочим налогам	(2)	16 112	(833)	(187)	15 092

	(А)	(В)	(С)		
	Сумма согласно выпущенной отчетности	Реклассификации	Эффект прекращения консолидации	Пересмотр распределения цены сделки	31 декабря 2018 года
Денежные средства и их эквиваленты	25 669	—	(182)	—	25 487
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>186 953</b>	<b>(833)</b>	<b>(645)</b>	<b>—</b>	<b>185 475</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>285 434</b>	<b>(833)</b>	<b>(265)</b>	<b>(6)</b>	<b>284 330</b>
<b>Капитал</b>					
Нераспределенная прибыль	25 240	—	69	—	25 309
Неконтролирующие доли	510	—	(510)	—	—
<b>Итого капитал</b>	<b>31 375</b>	<b>—</b>	<b>(441)</b>	<b>—</b>	<b>30 934</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>					
Прочие обязательства	(3)	573	256	—	829
Резервы	(3)	256	(256)	—	—
Отложенные налоговые обязательства		1 785	—	(21)	1 713
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>48 334</b>	<b>—</b>	<b>(21)</b>	<b>(51)</b>	<b>48 262</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>					
Авансы полученные	(2)	5 309	(5309)	—	—
Торговая кредиторская задолженность		155 420	—	(62)	155 358
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	(3)	17 126	1 724	251	19 101
Кредиторская задолженность по прочим налогам		2 782	—	6	2 833
Отложенная выручка / Обязательства перед покупателями	(2)	6 940	4 476	2	11 418
Резервы	(3)	2 962	(1724)	—	1 238
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>205 725</b>	<b>(833)</b>	<b>197</b>	<b>45</b>	<b>205 134</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>254 059</b>	<b>(833)</b>	<b>176</b>	<b>(6)</b>	<b>253 396</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>285 434</b>	<b>(833)</b>	<b>(265)</b>	<b>(6)</b>	<b>284 330</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>					
Авансы полученные	(2)	5 309	(5309)	—	—
Торговая кредиторская задолженность		155 420	—	(62)	155 358
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	(3)	17 126	1 724	251	19 101
Кредиторская задолженность по прочим налогам		2 782	—	6	2 833
Отложенная выручка / Обязательства перед покупателями	(2)	6 940	4 476	2	11 418
Резервы	(3)	2 962	(1724)	—	1 238
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>205 725</b>	<b>(833)</b>	<b>197</b>	<b>45</b>	<b>205 134</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>254 059</b>	<b>(833)</b>	<b>176</b>	<b>(6)</b>	<b>253 396</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>285 434</b>	<b>(833)</b>	<b>(265)</b>	<b>(6)</b>	<b>284 330</b>

## Изменения консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 1 января 2018 года, млн. рублей

		(А)	(В)	
	Сумма до корректировки и реклассификации согласно выпущенной отчетности*	Реклассификации	Эффект прекращения консолидации	1 января 2018 года
<b>Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	7 936	—	(37)	7 899
Нематериальные активы	7 999	—	(644)	7 355
Отложенные налоговые активы	4 264	—	(109)	4 155
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие	15	—	609	624
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>23 663</b>	<b>—</b>	<b>(181)</b>	<b>23 481</b>
Дебиторская задолженность	(1) 21 611	(42)	(6)	21 563
Авансы выданные	(1) —	42	(32)	10
Дебиторская задолженность по прочим налогам	(2) 6 154	(127)	(44)	5 983
Денежные средства и их эквиваленты	17 791	—	(113)	17 678
Прочие оборотные активы	7	—	(6)	1
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>97 862</b>	<b>(127)</b>	<b>(201)</b>	<b>97 534</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>121 525</b>	<b>(127)</b>	<b>(382)</b>	<b>121 015</b>
<b>Капитал</b>				
Нераспределенная прибыль	16 658	—	37	16 695
Неконтролирующие доли	230	—	(230)	—
<b>Итого</b>	<b>23 210</b>	<b>—</b>	<b>(193)</b>	<b>23 017</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>				
Авансы полученные	(2) 2 656	(2656)	—	—
Торговая кредиторская задолженность	77 698	—	(8)	77 690
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	(3) 8 708	336	(193)	8 851
Кредиторская задолженность по прочим налогам	1 627	—	11	1 638
Отложенная выручка / Обязательства перед покупателями	(2) 5 867	2 529	—	8 396
Резервы	(3) 448	(336)	—	112
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>98 315</b>	<b>(127)</b>	<b>(190)</b>	<b>97 998</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>98 315</b>	<b>(127)</b>	<b>(190)</b>	<b>97 998</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>121 525</b>	<b>(127)</b>	<b>(383)</b>	<b>121 015</b>

\* Сумма до корректировок и реклассификаций включает эффект первого применения стандарта МСФО 15 «Выручка по договорам с покупателями» в размере 56. Эффект первого применения был учтен в составе обязательств перед покупателями и нераспределенной прибыли.

## Изменения консолидированного отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, млн. рублей

	Сумма до корректировки	Корректировка	Сумма после корректировки
ВЫРУЧКА	321 102	(36)	321 066
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	(242 463)	167	(242 296)
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>78 639</b>	<b>131</b>	<b>78 770</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(69 234)	1 431	(67 803)
Прочие операционные доходы	6 079	(1)	6 078
Прочие операционные расходы	(801)	5	(796)
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>14 683</b>	<b>1 566</b>	<b>16 249</b>
Финансовые доходы	509	(12)	497
Финансовые расходы	(3617)	—	(3617)
Доля прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	—	(995)	(995)
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>11 575</b>	<b>559</b>	<b>12 134</b>
Расходы по налогу на прибыль	(3210)	(309)	(3519)
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД за год</b>	<b>8 365</b>	<b>250</b>	<b>8 615</b>
БАЗОВАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (в российских рублях)	48,04	00,16	48,22
РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (в российских рублях)	48,04	00,16	48,22

## Изменения консолидированного отчета о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, млн. рублей

	Сумма до реклассификаций и корректировок	Эффект прекращения консолидации	Реклассификации	Сумма после реклассификаций и корректировок
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>				
Итого чистая прибыль за год	(В) 8 365	250	—	8 615
Расходы по налогу на прибыль	(В) 3 210	309	—	3 519
Убытки ассоциированных компаний и совместных предприятий	(В) —	995	—	995
Амортизация основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов	(В) 6 107	(186)	—	5 921
Процентные доходы	(В) (509)	12	—	(497)
Изменение резервов	—	—	331	331
Прочие неденежные операции, нетто	273	—	(331)	(58)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>	<b>22 342</b>	<b>1 380</b>	<b>-</b>	<b>23 722</b>

Изменения консолидированного отчета о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, млн. рублей

		Сумма до реклассификаций и корректировок	Эффект прекращения консолидации	Реклассификации	Сумма после реклассификаций и корректировок
(Увеличение)/уменьшение дебиторской задолженности и авансов выданных	(B)	1 930	812	–	2 742
(Увеличение)/уменьшение дебиторской задолженности по прочим налогам	(B), (2)	(6017)	142	159	(5716)
Увеличение торговой кредиторской задолженности	(B)	36 635	(56)	–	36 579
Увеличение/(уменьшение) прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов	(B)	3 728	(676)	–	3 052
Увеличение/(уменьшение) обязательств перед покупателем	(B), (2)	682	(2)	418	1 098
Увеличение/(уменьшение) кредиторской задолженности по прочим налогам	(B)	(273)	(17)	–	(290)
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто	(B)	(187)	(3)	1	(189)
Увеличение авансов полученных	(2)	577	–	(577)	–
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>27 416</b>	<b>1 580</b>	<b>1</b>	<b>28 997</b>
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>21 572</b>	<b>1 580</b>	<b>1</b>	<b>23 153</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>					
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерней компании		(55 019)	–	–	(55 019)
Инвестиции в совместное предприятие	(B)	–	(1428)	–	(1428)
Приобретение основных средств и инвестиционной недвижимости	(B)	(4251)	12	–	(4239)
Приобретение нематериальных активов	(B)	(3562)	276	–	(3286)
Проценты полученные	(B)	522	(12)	–	510
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(60 307)</b>	<b>(1152)</b>	<b>–</b>	<b>(61 459)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>					
Вклад неконтролирующего участника в капитал дочерней компании	(B)	497	(497)	–	–
<b>Чистые денежные средства, полученные от финансовой деятельности</b>		<b>46 611</b>	<b>(497)</b>	<b>–</b>	<b>46 114</b>
<b>ЧИСТОЕ (УМЕНЬШЕНИЕ)/ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ и их эквивалентов</b>		<b>7 876</b>	<b>(69)</b>	<b>1</b>	<b>7 808</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА НАЧАЛО ГОДА</b>		<b>17 791</b>	<b>(113)</b>	<b>–</b>	<b>17 678</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте		2	–	–	2
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ГОДА</b>		<b>25 669</b>	<b>(182)</b>	<b>–</b>	<b>25 487</b>

### 3 – ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

#### ПРИНЦИПЫ КОНСОЛИДАЦИИ

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и контролируемых ею организаций (дочерних компаний). Организация считается контролируемой в случае, если Компания:

- имеет властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций;
- имеет права / несет риски по переменным результатам деятельности организации-объекта инвестиций; и
- может использовать властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций с целью воздействия на величину переменного результата.

Финансовая отчетность дочерних компаний составляется за тот же отчетный год с использованием тех же принципов учетной политики, что и финансовая отчетность материнской компании.

Дочерние компании полностью консолидируются, начиная с даты приобретения, т.е. даты, когда Группа приобретает контроль над ними, и исключаются из консолидации с даты прекращения контроля.

Внутригрупповые остатки по расчетам и операциям, доходы и расходы или прибыли и убытки от внутригрупповых операций исключаются при подготовке консолидированной финансовой отчетности.

#### ПРИМЕНИМОСТЬ ДОПУЩЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности.

#### ОПЕРАЦИИ В ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ

Отдельная финансовая отчетность каждой компании Группы составляется в валюте основной экономической среды, в которой она осуществляет свою деятельность (в функциональной валюте).

При подготовке финансовой отчетности отдельных компаний операции в валюте, отличающейся от функциональной (в иностранной валюте), отражаются по курсу на дату совершения операции. На каждую отчетную дату денежные статьи, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на отчетную дату. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на дату определения справедливой стоимости. Неденежные статьи, отраженные по первоначальной стоимости, выраженной в иностранной валюте, пересчитываются в функциональную валюту по курсу на дату совершения операции и в дальнейшем не пересчитываются.

Курсовые разницы отражаются в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в том периоде, в котором они возникли. Курсовые разницы, возникающие по кредитам и займам, отражаются в составе финансовых расходов, в то время как курсовые разницы, относящиеся к операционной деятельности, отражаются в составе прочих операционных доходов или расходов.

## ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Объекты основных средств отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Первоначальная стоимость включает расходы, непосредственно связанные с приобретением объектов основных средств.

Существенные затраты на восстановление или модернизацию объектов основных средств капитализируются и амортизируются в течение срока полезного использования соответствующих активов. Все прочие расходы на ремонт и текущее обслуживание отражаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в периоде их возникновения.

Амортизация начисляется в целях списания стоимости или переоценки активов с использованием линейного метода в течение ожидаемого срока полезного использования следующим образом:

Здания	20–30 лет
Капитальные вложения в арендованные основные средства	7 лет
Торговое оборудование	3–5 лет
Охранное оборудование	3 года
Прочие основные средства	3–5 лет

Капитальные вложения в арендованные основные средства амортизируются в течение срока полезного использования или срока соответствующей аренды, если этот срок более короткий.

Торговое оборудование и неотделимые улучшения арендованных торговых площадей амортизируются в течение указанного выше оцененного срока полезного использования, кроме случаев, когда имеются планы по полному обновлению оборудования магазина до окончания предопределенного срока его использования. В таком случае остаточная стоимость торгового оборудования амортизируется в течение оставшегося оцененного срока полезного использования, который равняется периоду времени, оставшемуся до проведения запланированных работ по обновлению.

Остаточная стоимость и сроки полезного использования прочих активов анализируются и, при необходимости, корректируются на каждую отчетную дату.

В случае обнаружения признаков того, что балансовая стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, превышает его оцененную возмещаемую стоимость, балансовая стоимость актива списывается до его возмещаемой стоимости.

Прибыль или убыток, возникший в результате выбытия актива, определяется как разница между выручкой от продажи и балансовой стоимостью актива, и отражается в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

Незавершенное строительство включает в себя стоимость оборудования, находящегося в процессе установки, и прочие расходы, напрямую связанные со строительством основных средств, включая соответствующие переменные накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства. Начисление амортизации по данным активам, так же как и по прочим объектам недвижимости, начинается с момента готовности активов к запланированному использованию.

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы, приобретенные в рамках отдельной сделки, учитываются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленного убытка от обесценения. Амортизация начисляется линейным способом в течение срока полезного использования нематериальных активов. Ожидаемые сроки полезного использования и метод начисления амортизации анализируются на конец каждого отчетного года, при этом все изменения в оценках отражаются в учете и отчетности за последующие периоды.

Ожидаемый срок полезного использования по классам нематериальных активов представлен следующим образом:

Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт	1–10 лет
Торговые знаки	5–10 лет

Группа владеет торговым знаком «Эльдорадо», который имеет неопределенный срок полезного использования в связи с отсутствием предсказуемых ограничений периода, в течение которого данный актив будет приносить экономические выгоды Группе.

## ВНУТРЕННЕ СОЗДАННЫЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Внутренне созданный нематериальный актив, возникающий в результате разработок (или на этапе разработок внутреннего проекта) признается в качестве актива тогда и только тогда, когда все нижеследующие критерии могут быть продемонстрированы в полной мере:

- техническая осуществимость завершения работ по созданию нематериального актива, пригодного для использования или продажи;
- намерение завершить создание нематериального актива, а также использовать или продать его;
- возможность использовать или продать нематериальный актив;
- высокая вероятность поступления будущих экономических выгод от нематериального актива;
- наличие достаточных технических, финансовых и других ресурсов для завершения разработки, а также для использования либо продажи нематериального актива; и
- возможность надежно оценить затраты, относящиеся к нематериальному активу в ходе его разработки.

Затраты, возникающие на этапе исследований, признаются как расходы в момент их возникновения.

Первоначальная стоимость внутренне созданных нематериальных активов представляет собой сумму затрат, понесенных с момента выполнения всех перечисленных выше критериев признания. В случае, когда нематериальный актив не подлежит признанию, затраты по разработке подлежат отражению в составе расходов того отчетного периода, в котором затраты были понесены.

После первоначального признания внутренне созданные нематериальные активы учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, аналогично нематериальным активам, приобретенным в рамках отдельной сделки.

### ОБЕСЦЕНЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

На каждую отчетную дату Группа осуществляет проверку балансовой стоимости своих внеоборотных активов с тем, чтобы определить, имеются ли признаки, свидетельствующие о наличии какого-либо убытка от обесценения этих активов. В случае обнаружения таких признаков Группа рассчитывает возмещаемую стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется).

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки («ЕГДП»), представляет собой наибольшее из двух значений: справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу или эксплуатационной ценности. Возмещаемая стоимость определяется для индивидуального актива, за исключением случаев, когда актив не генерирует денежные потоки, которые являются независимыми от денежных потоков, генерируемых другими активами или группой активов. При оценке эксплуатационной ценности предполагаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до текущей стоимости с использованием коэффициента дисконтирования до налогообложения, отражающего текущую рыночную оценку стоимости денег во времени и риски, специфичные для актива. При определении справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу Группа основывается на информации о последних рыночных транзакциях, если таковые имели место. Если таких транзакций не выявлено, Группа применяет наиболее подходящую модель оценки для расчета справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Такие расчеты подтверждаются соответствующими коэффициентами, рыночными котировками акций для дочерних компаний, которые котируются на биржах, а также прочими индикаторами справедливой стоимости.

Для проверки наличия обесценения внеоборотных активов Группа рассматривает в качестве ЕГДП группу магазинов, расположенных в одном городе. При наличии возможности определить обоснованный и последовательный метод распределения активов по ЕГДП, корпоративные активы также распределяются по этим единицам; если такой возможности нет, распределение производится по самым мелким группам ЕГДП, в отношении которых можно определить обоснованный и последовательный метод распределения.

Ежегодно Группа осуществляет проверку наличия обесценения гудвила и тех нематериальных активов, которые имеют неопределенный срок полезного использования, а также нематериальных активов, которые еще не готовы к использованию по состоянию на конец года, посредством сравнения их балансовой стоимости с возмещаемой стоимостью, рассчитанной как описано выше. Если балансовая стоимость таких активов не включает оттоки денежных средств, которые ожидаются до того момента, когда данные активы будут готовы к эксплуатации, в прогноз оттоков денежных средств включаются оттоки денежных средств, которые ожидаются до того момента, когда данные активы будут готовы к эксплуатации.

### НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Налог на прибыль за отчетный период включает суммы текущего и отложенного налога.

#### ТЕКУЩИЙ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Сумма текущего налога на прибыль определяется исходя из размера налогооблагаемой прибыли за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от чистой прибыли, отраженной в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает статьи, не облагаемые и не учитываемые в целях налогообложения. Начисление обязательств Группы по текущему налогу на прибыль осуществляется с использованием ставок налога, утвержденных законом или фактически установленных на отчетную дату.

#### ОТЛОЖЕННЫЙ НАЛОГ

Отложенный налог признается в отношении разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств, отраженных в консолидированной финансовой отчетности, и соответствующими данными налогового учета, используемыми при расчете налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые обязательства, как правило, отражаются с учетом всех временных разниц, увеличивающих налогооблагаемую прибыль, а отложенные налоговые активы отражаются с учетом вероятности наличия в будущем налогооблагаемой прибыли, достаточной для использования образовавшихся налоговых активов. Подобные налоговые активы и обязательства не отражаются в финансовой отчетности, если временные разницы связаны с гудвилем или возникают вследствие первоначального признания (кроме случаев объединения компаний) других требований и обязательств в рамках операций, которые не влияют на размер налогооблагаемой или бухгалтерской прибыли.

Отложенные налоговые обязательства не отражаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, касающихся инвестиций в дочерние компании, так как Группа имеет возможность контролировать сроки обратимости временной разницы и представляется вероятным, что данная разница не изменится в обозримом будущем. Отложенные налоговые активы, возникающие в результате образования вычитаемых временных разниц, связанных с такими инвестициями и соответствующими доходами, отражаются в той степени, в какой представляется вероятным, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, в отношении которой смогут быть использованы данные временные разницы, и что данные разницы не изменятся в обозримом будущем.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в случае снижения уровня вероятности получения значительной налогооблагаемой прибыли, достаточной для полного или частичного возмещения актива, до уровня ниже высокой.

Отложенные налоговые активы и обязательства по налогу на прибыль рассчитываются с использованием ставок налогообложения, которые, как предполагается, будут действовать в период реализации налогового актива или погашения обязательства, основываясь на налоговых ставках, которые были утверждены законом и введены или фактически введены

на дату составления баланса. Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, которые могут возникнуть в связи с тем, каким образом Группа намеревается возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату.

Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачету друг против друга, если существует законное право произвести взаимозачет текущих налоговых активов и обязательств, и они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом, и Группа намеревается произвести зачет своих текущих налоговых активов и обязательств на нетто основе.

Убыток, полученный в предыдущие отчетные периоды и планируемый к использованию для уменьшения налогооблагаемой прибыли в текущем и последующих периодах, признается как отложенный налоговый актив.

### ТЕКУЩИЙ И ОТЛОЖЕННЫЙ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

Текущие и отложенные налоги признаются в составе расходов или доходов в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, кроме случаев, когда они относятся к статьям, напрямую относимым в состав капитала (в этом случае соответствующий налог также признается напрямую в составе капитала), или если они признаются в результате первоначального отражения в бухгалтерском учете приобретенной компании. Налоговый эффект от объединения компаний учитывается до расчета гудвилла или величины превышения доли приобретающей компании в чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств приобретаемого предприятия над стоимостью приобретения.

### СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа осуществляет совместную деятельность в форме совместных предприятий.

Совместное предприятие предполагает наличие у сторон, обладающих совместным контролем над деятельностью, прав на чистые активы деятельности. Совместное предприятие подразумевает создание юридического лица, в котором Группа имеет долю участия наряду с другими участниками совместной деятельности. Доли участия в совместно контролируемых предприятиях учитываются по методу долевого участия в капитале.

Доля Группы в чистой прибыли или убытке и в прочем совокупном доходе совместно контролируемого предприятия признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках и в консолидированном отчете о прочем совокупном доходе, соответственно, с даты начала совместного контроля до даты его прекращения.

Если доля в убытках превышает балансовую стоимость инвестиции в совместное предприятие, Группа после достижения нулевого значения данной балансовой стоимости приостанавливает дальнейшее признание доли в убытках. Если впоследствии совместное предприятие получает прибыль, то Группа возобновляет признание своей доли в этой прибыли только после того, как ее доля в прибыли сравняется с долей непризнанных убытков.

Балансовая стоимость инвестиции в совместное предприятие тестируется на предмет обесценения путем сопоставления ее возмещаемой суммы (наибольшего значения из ценности использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу) с ее балансовой стоимостью во всех случаях выявления признаков обесценения.

### СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ БИЗНЕСА

Сделки по объединению бизнесов, в том числе сделки под общим контролем, учитываются по методу приобретения. Возмещение, уплачиваемое при объединении бизнеса, оценивается по справедливой стоимости, рассчитываемой как сумма справедливой стоимости на дату приобретения активов, переданных Группой, обязательств, принятых Группой перед бывшими владельцами приобретаемого бизнеса, а также долевыми ценными бумагами, выпущенными Группой в обмен на получение контроля над бизнесом. Все связанные с этим расходы, как правило, отражаются в прибылях и убытках в момент возникновения.

Идентифицируемые приобретенные активы и принятые обязательства признаются по справедливой стоимости на дату приобретения, за следующими исключениями:

- отложенные налоговые обязательства и активы, а также активы (обязательства) по выплате вознаграждений работникам признаются и оцениваются в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» и МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам», соответственно;
- активы (или группы выбывающих активов), классифицированные как предназначенные для продажи в соответствии с МСФО (IFRS) 5 «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность», оцениваются в соответствии с МСФО (IFRS) 5.

Гудвилл рассчитывается как превышение стоимости приобретения, стоимости неконтролирующих долей в приобретенном предприятии и справедливой стоимости ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретенного предприятия над величиной его чистых идентифицируемых активов и обязательств на дату приобретения. Условное возмещение, переданное Группой в рамках сделки объединения бизнеса, оценивается по справедливой стоимости на дату приобретения и включается в общее возмещение, переданное по сделке объединения бизнеса.

### ГУДВИЛ

Гудвилл от приобретения бизнеса учитывается по стоимости приобретения, установленной на дату приобретения бизнеса, за вычетом накопленных убытков от обесценения.

Для оценки обесценения гудвилл распределяется между группами единиц, генерирующих денежные средства (ЕГДС), которые предположительно получают выгоды синергии от объединения.

### АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

Активы и группы выбывающих активов классифицируются как предназначенные для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном не в процессе использования в производственной деятельности, а при продаже. Данное условие считается

выполненным, если актив (группа выбывающих активов) может быть продан в текущем состоянии в соответствии с обычно принятыми условиями продажи таких активов (группы), и вероятность продажи высока. Руководство должно завершить продажу актива в течение года с момента его классификации как предназначенного для продажи.

Активы (группы выбывающих активов), классифицированные как предназначенные для продажи, оцениваются по наименьшей из: а) остаточной стоимости на момент реклассификации, и б) справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу, и представляются в отчетности Группы в составе оборотных активов.

Активы после классификации в качестве предназначенных для продажи не подлежат амортизации.

Активы, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, представляются отдельно в качестве оборотных/краткосрочных статей в консолидированном отчете о финансовом положении.

### ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Инвестиционная недвижимость представляет собой объекты, используемые с целью получения арендной платы или прироста стоимости капитала, или того и другого (в том числе такие объекты, находящиеся на стадии строительства).

Объекты инвестиционной недвижимости учитываются по стоимости приобретения, включая затраты на приобретение.

Амортизация начисляется для списания фактической или оценочной стоимости инвестиционной недвижимости за вычетом ликвидационной стоимости равномерно в течение ожидаемого срока полезного использования. В соответствии с учетной политикой срок полезного использования инвестиционной недвижимости составляет 20 лет.

Объект инвестиционной недвижимости списывается с баланса при выбытии или окончательном выводе из эксплуатации, когда более не предполагается получение связанных с ним экономических выгод. Любой доход или убыток от выбытия объекта (разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью актива) включается в прибыль или убыток периода, в котором происходит выбытие объекта.

### СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Справедливая стоимость финансовых инструментов, которые торгуются на активных рынках, определяется на каждую отчетную дату на основе рыночных котировок дилера за вычетом затрат по сделке. Для финансовых инструментов, не обращающихся на активном рынке, справедливая стоимость определяется с использованием подходящих методик оценки, которые включают в себя использование данных о рыночных сделках; данные о текущей справедливой стоимости других аналогичных инструментов; анализа дисконтированных денежных потоков, и другие модели оценки.

Группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия методов оценки справедливой стоимости финансовых инструментов:

- Уровень 1: цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные).
- Уровень 2: методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно.
- Уровень 3: методы, использующие исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, не основанные на наблюдаемых рыночных данных.

### ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

Группа классифицирует свои финансовые активы по двум следующим категориям оценки:

- оценивается по справедливой стоимости (отражает через прочий совокупный доход либо через прибыли и убытки);
- оцениваемые по амортизированной стоимости.

Классификация зависит от бизнес-модели Группы, нацеленной на управление финансовыми активами, и от предусмотренных договором денежных потоков.

Для активов, оцениваемых по справедливой стоимости, прибыли и убытки будут отражаться либо в составе отчета о прибылях и убытках, либо в составе прочего совокупного дохода. Для инвестиций в долевые инструменты, не предназначенные для торговли, это будет зависеть от того, сделала ли Группа безотзывный выбор на момент первоначального признания по учету инвестиций в долевые инструменты по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода. Группа реклассифицирует долговые инвестиции тогда и только тогда, когда изменяется бизнес-модель по управлению этими активами.

**Финансовый актив должен оцениваться по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:**

- (а) финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков; и
- (б) договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Все стандартные сделки по покупке и продаже финансовых активов признаются на дату совершения сделки. Стандартные сделки по покупке или продаже представляют собой покупку или продажу финансовых активов, требующих поставки активов в сроки, установленные нормативными актами или рыночной практикой.

### МЕТОД ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение соответствующего периода. Эффективная процентная ставка представляет собой ставку, обеспечивающую дисконтирование ожидаемых будущих денежных поступлений в течение ожидаемого срока действия финансового актива или более короткого срока, если это применимо.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов ОССЧПУ.

Ставка дисконтирования отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор не предпочтет участие в альтернативном проекте по вложению тех же средств с сопоставимой степенью риска.

### ОЦЕНКА

Финансовые активы первоначально оцениваются Группой по справедливой стоимости, а также, в случае финансовых активов, отражаемых не по справедливой стоимости через прибыли и убытки, с учетом транзакционных издержек, напрямую связанных с приобретением финансовых активов.

Транзакционные издержки финансовых активов, отражаемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, относятся непосредственно на прибыль или убыток. Финансовые активы со встроенными производственными инструментами оцениваются целиком при определении того, являются ли их денежные потоки исключительно выплатой основной суммы и процентов.

### ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Последующая оценка долговых инструментов зависит от бизнес-модели Группы по управлению активами и характеристик денежных потоков актива. Большая часть долговых инструментов Группы представлена счетами торговой дебиторской задолженности и дебиторской задолженности по займам и оценивается по амортизируемой стоимости с использованием эффективной процентной ставки, поскольку данные инструменты удерживаются в рамках бизнес-модели, нацеленной на получение предусмотренных договором денежных потоков, являющихся исключительно погашением основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы. Процентных доход от данных финансовых активов включается в состав финансового дохода, используя метод эффективной процентной ставки. Любая прибыль или убыток, возникающие при прекращении признания, признается непосредственно в составе прибыли или убытка и отражается в прочих прибылях/убытках вместе с прибылями и убытками от курсовых разниц. Убытки от обесценения представлены в отдельной строке в отчете о прибылях и убытках.

### ОБЕСЦЕНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Финансовые активы, за исключением финансовых активов ОССЧПУ, на каждую отчетную дату оцениваются на предмет наличия признаков обесценения.

Группа всегда признает ожидаемые кредитные убытки за весь срок жизни для торговой и прочей дебиторской задолженности. Ожидаемые кредитные убытки по этим финансовым активам оцениваются исходя из обоснованной и подтверждаемой информации о прошлых событиях, текущих и прогнозируемых будущих экономических условиях, а также исходя из временной стоимости денег, где применимо.

Для всех других финансовых инструментов Группа признает ожидаемые кредитные убытки при наличии существенного увеличения кредитного риска с момента первоначального признания. В случае, если кредитный риск по финансовому инструменту не увеличился значительно с момента первоначального признания, Группа оценивает резерв по убыткам по данному финансовому инструменту в размере, равном 12-месячным ожидаемым кредитным убыткам.

Ожидаемые кредитные убытки за весь срок жизни инструмента представляют собой ожидаемые кредитные убытки, возникающие вследствие всех возможных случаев дефолта на протяжении срока действия финансового инструмента. 12-месячные ожидаемые кредитные убытки представляют собой часть ожидаемых кредитных убытков, которые возникнут вследствие дефолтов по финансовому инструменту в течение 12 месяцев после отчетной даты.

При оценке изменения кредитного риска по финансовому инструменту с момента первоначального признания Группа сравнивает риск дефолта по финансовому инструменту на отчетную дату с риском дефолта по финансовому инструменту на дату первоначального признания. При проведении такой оценки Группа анализирует изменение риска наступления дефолта на протяжении ожидаемого срока действия финансового инструмента, учитывая обоснованную и подтверждаемую информацию, доступную без чрезмерных затрат или усилий, которая указывает на значительное увеличение кредитного риска с момента первоначального признания соответствующего инструмента (в том числе использует прогнозную информацию).

**Группа предполагает, что кредитный риск по финансовому инструменту не увеличился значительно с момента первоначального признания, если было определено, что финансовый инструмент имеет низкий кредитный риск по состоянию на отчетную дату. Финансовый инструмент имеет низкий кредитный риск, если:**

- риск дефолта по финансовому инструменту является низким;
- должник в ближайшей перспективе обладает стабильной способностью выполнить предусмотренные договором денежные обязанности;
- неблагоприятные изменения экономических и коммерческих условий в более отдаленной перспективе могут, но не обязательно снизят способность должника выполнить предусмотренные договором денежные обязательства.

На регулярной основе Группа анализирует эффективность критериев, использованных для оценки того, имело ли место существенное увеличение кредитного риска, и при необходимости пересматривает их в целях своевременного выявления значительного увеличения кредитного риска до того, как сумма станет просроченной.

Убыток от обесценения напрямую уменьшает балансовую стоимость всех финансовых активов, за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, снижение балансовой стоимости которой осуществляется за счет созданного резерва. В случае если торговая и прочая дебиторская задолженность является безнадежной, она списывается за счет соответствующего резерва. Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм

отражаются по кредиту счета резерва. Изменения в балансовой стоимости счета резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

Если в последующем периоде размер убытка от обесценения уменьшается, и такое уменьшение может быть объективно привязано к событию, имевшему место после признания обесценения, ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается путем корректировки в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе. При этом балансовая стоимость финансовых вложений на дату восстановления обесценения не может превышать амортизированную стоимость, которая была бы отражена в случае, если бы обесценение не признавалось.

### СПИСАНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Группа списывает финансовый актив только в случае прекращения прав на денежные потоки по соответствующему договору или в случае передачи финансового актива и соответствующих рисков и выгод другой организации. Если Группа не передает и не сохраняет все основные риски и выгоды от владения активом, и продолжает контролировать переданный актив, то она отражает свою долю в данном активе и связанном с ним обязательстве в размере возможной оплаты соответствующих сумм.

Если Группа сохраняет все основные риски и выгоды от владения переданным финансовым активом, она продолжает учитывать данный финансовый актив, а также отражает обеспеченный заем по полученным поступлениям.

### ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ДОЛЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ВЫПУЩЕННЫЕ ГРУППОЙ

#### УЧЕТ В СОСТАВЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ИЛИ КАПИТАЛА

Долговые и долевыe финансовые инструменты классифицируются как обязательства или собственные средства исходя из сути договорных обязательств, на основании которых они возникли.

#### ДОЛЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Долевой инструмент — это любой договор, подтверждающий право на долю активов компании, оставшихся после вычета всех ее обязательств. Выпущенные Группой долевыe инструменты отражаются в размере поступлений по ним за вычетом прямых затрат на их выпуск.

#### ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Все финансовые обязательства впоследствии оцениваются по справедливой стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки либо по справедливой стоимости через прибыли и убытки. Финансовые обязательства классифицируются как оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, когда финансовое обязательство является (i) условным вознаграждением покупателя при приобретении бизнесов, (ii) предназначенным для торговли или (iii) оно отнесено в категорию оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки. В противном случае финансовые обязательства впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Относительно оценки финансовых обязательств, отнесенных в категорию оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, МСФО (IFRS) 9 требует, чтобы сумма изменения справедливой стоимости финансового обязательства, связанная с изменениями кредитного риска по данному обязательству, была представлена в прочем совокупном доходе, если только признание таких изменений в прочем совокупном доходе не приведет к возникновению или увеличению несоответствия в составе прибыли или убытка. Изменения справедливой стоимости, связанные с изменениями кредитного риска финансового обязательства, впоследствии не реклассифицируются в состав прибыли или убытка.

### ДОГОВОРЫ ФИНАНСОВЫХ ГАРАНТИЙ

Договор финансовой гарантии — это договор, обязывающий эмитента производить конкретные выплаты в возмещение убытков, понесенных держателем гарантии из-за того, что соответствующий должник не производит своевременные платежи по условиям долгового инструмента.

Обязательства по договорам финансовой гарантии, заключенным Группой, первоначально оцениваются по справедливой стоимости, и впоследствии, если руководство не квалифицирует их как ССЧПУ, отражаются по наибольшей из следующих величин:

- стоимости обязательств, определяемой в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»;
- первоначально признанной суммы за вычетом, если это необходимо, суммы накопленной амортизации, признанной в соответствии с политикой признания выручки.

### ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Группа прекращает признание финансовых обязательств только в случае их погашения, аннулирования или истечения срока действия. Разница между балансовой стоимостью финансового обязательства, признание которого прекращается, и уплаченным или причитающимся к уплате вознаграждением признается в прибыли или убытке.

### НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ

Налог на добавленную стоимость («НДС») по реализованным товарам подлежит уплате в государственный бюджет либо (а) в момент получения аванса от покупателей, либо (б) в момент поставки товаров или оказания услуг покупателям, в зависимости от того, что происходит раньше. НДС по приобретенным товарам и услугам в большинстве случаев подлежит возмещению путем зачета против НДС, начисленного с выручки от реализации, по факту поступления соответствующих счетов-фактур. Входящий НДС по незавершенному строительству может быть возмещен по получении счетов-фактур по отдельным этапам проведенных работ, либо, если проект незавершенного строительства не может быть разделен на этапы, при получении счетов-фактур по завершении подрядных работ в целом.

Как правило, налоговые органы разрешают производить зачет НДС. НДС в отношении операций купли-продажи, расчет по которым не был завершен на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении развернуто отдельными суммами

как активы и обязательства. При создании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается в размере полной суммы задолженности, включая НДС.

На каждую отчетную дату Группа оценивает возмещаемость остатка входящего НДС и создает резерв под обесценение в отношении сумм, сомнительных к возмещению, в случае необходимости.

### ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

Товарно-материальные запасы отражаются по наименьшей из двух величин: средней себестоимости или чистой цене возможной продажи. Расходы по транспортировке товаров от поставщиков до центрального распределительного склада Группы включаются в состав чистой себестоимости товарно-материальных запасов. Предоставленные поставщиками скидки и бонусы, которые не являются возмещением прямых, дополнительных и идентифицируемых издержек по продвижению товаров поставщиков, также включаются в себестоимость товарно-материальных запасов. Прочие затраты, связанные со складированием, хранением и доставкой товарных запасов от центральных распределительных складов Группы до точек розничной торговли, относятся на расходы по мере возникновения и включаются в «Себестоимость реализации» (затраты на доставку товарных запасов от центральных распределительных складов Группы до торговых точек) или в состав «Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов» (все остальные затраты).

Чистая цена возможной продажи — это предполагаемая цена реализации за вычетом всех предполагаемых расходов на реализацию.

### ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в банках, в пути и в кассах магазинов, краткосрочные депозиты с первоначальным сроком погашения не более трех месяцев, а также платежи кредитными картами, поступающие в течение 24 часов следующего рабочего дня.

Движения денежных средств, связанных с получением и выплатой кредитов и займов за период, меньший чем три месяца представлены в отчете о движении денежных средств на валовой основе.

### ЗАТРАТЫ ПО КРЕДИТАМ И ЗАЙМАМ

Затраты по кредитам и займам капитализируются Группой в состав актива, если они напрямую относятся к приобретению или строительству квалифицируемого актива. Затраты по кредитам и займам, капитализируются при условии, что этих затрат можно было бы избежать, если бы Компания не проводила капитальных вложений.

Группа включает в состав квалифицируемых активов капитальные вложения в арендованные средства и прочие активы, приобретенные в связи с открытием новых магазинов, для которых подготовка к использованию занимает три и более месяцев. Прочие затраты по займам признаются в составе расходов в период их возникновения.

### РЕЗЕРВЫ

Резервы признаются, когда у Группы в настоящем периоде имеется обязательство, возникшее в результате прошлых событий, существует вероятность того, что от Группы потребуется погашение данного обязательства, и при этом может быть сделана надежная оценка суммы обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, представляет собой наилучшую оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством.

Когда все или некоторые экономические выгоды, необходимые для покрытия резерва, предполагается получить от третьей стороны, дебиторская задолженность признается в качестве актива в случае, если имеется почти полная уверенность в том, что возмещение будет получено и сумма дебиторской задолженности может быть надежно определена.

### ПРИЗНАНИЕ ВЫРУЧКИ

Выручка признается Группой по мере передачи обещанных товаров или услуг покупателям в сумме, соответствующей ожидаемому вознаграждению, на которое Группа имеет право в обмен на товары и услуги. Из суммы выручки вычитается предполагаемая стоимость возвратов товаров покупателями, суммы скидок и НДС. Выручка от реализации товаров компаниям внутри Группы не учитывается для целей консолидированной финансовой отчетности.

#### МСФО (IFRS) 15 вводит пятиэтапную модель признания выручки:

**Этап 1:** определить договор (договоры) с покупателями;

**Этап 2:** определить обязанности к исполнению договора;

**Этап 3:** определить сумму сделки;

**Этап 4:** распределить сумму сделки между обязанностями к исполнению по договору;

**Этап 5:** признать выручку, когда / по мере того как организация выполнит обязанности к исполнению договора.

Группа признает выручку тогда или по мере того, как выполняется обязательство исполнителя, т.е. когда контроль над товарами или услугами, составляющими обязательство исполнителя, переходит к покупателю: в момент продажи товаров покупателям в розничных магазинах (выручка от розничной торговли) или в момент доставки товаров клиентам, включая самовывоз из магазинов (выручка от торговли через Интернет-магазин).

### ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

В Группе действуют программы лояльности клиентов «М.Видео Бонус», «Ко-бренд», «Карта Хоум Кредит-Эльдорадо» и «Эльдорадо», которые позволяют покупателям накапливать баллы при покупке товаров в магазинах Группы. До принятия МСФО (IFRS) 15 в результате применения программ лояльности часть цены сделки распределялась на предоставленные бонусные баллы на основе их справедливой стоимости, и отложенная выручка признавалась в отношении бонусных баллов, которые были предоставлены, но еще не были погашены, и срок действия которых еще не истек. Группа пришла к заключению, что согласно МСФО (IFRS) 15 программы лояльности приводят к возникновению отдельного обязательства к исполнению,

поскольку оно предоставляет покупателю существенное право, и распределила часть цены сделки на бонусные баллы, предоставленные покупателям, основываясь на относительной цене их обособленной продажи. Группа определила, что с учетом относительной цены обособленной продажи сумма, отнесенная на программы лояльности, не отличается существенно от суммы, отраженной в соответствии с ранее применявшейся учетной политикой.

#### **ДОГОВОРЫ НА ПРОДАЖУ ПРОГРАММ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Группа реализует программы дополнительного обслуживания («ПДО»), по которым у Группы возникают обязательства перед покупателями по обслуживанию ПДО в течение всего периода действия договора. Выручка от продажи ПДО переносится на следующие периоды и признается равномерно в течение всего срока действия договора. Соответствующие расходы, такие как стоимость услуг по обслуживанию сертификатов, общехозяйственные и административные расходы и расходы на рекламу, признаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе по мере их возникновения.

#### **АГЕНТСКАЯ КОМИССИЯ**

Поступления от продажи товаров или услуг Группой как посредником отражаются в составе выручки в нетто-сумме (т.е. в сумме комиссии, причитающейся Группе). Соответствующее вознаграждение Группа получает за продажу товаров, контрактов на предоставление услуг телефонной связи и телевидения, и других услуг.

#### **ПОДАРОЧНЫЕ КАРТЫ**

Группа реализует подарочные карты покупателям через магазины розничной торговли и через свой сайт в Интернете. Подарочные карты имеют ограниченный срок действия и должны быть использованы до указанной на них даты. Группа признает доход от продажи подарочных карт на более раннюю из дат, когда: (i) подарочная карта использована покупателем; или (ii) срок действия подарочной карты истек.

#### **ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ**

Процентные доходы от финансового актива признаются, когда существует вероятность получения Группой экономических выгод и сумма дохода может быть надежно определена. Процентные доходы отражаются по мере начисления с использованием метода эффективной процентной ставки и стоимости финансового актива. Процентный доход включается в состав финансовых доходов консолидированного отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

#### **СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ**

Себестоимость реализации включает стоимость товаров и услуг, приобретенных у поставщиков, стоимость доставки товаров до распределительных центров, расходы, связанные с транспортировкой товаров из распределительных центров в магазины, списание избыточных или устаревших товарно-материальных запасов, резерв под недостачи и бонусы, получаемые от поставщиков товаров.

#### **БОНУСЫ ПОСТАВЩИКОВ**

Группа получает бонусы от поставщиков. Данные бонусы поступают в форме денежных платежей или других вознаграждений, предоставляемых за достижение Группой определенного объема закупок, а также с целью компенсации расходов на рекламу и иных расходов, поддержания рентабельности продаж в период проведения маркетинговых акций и т.д. Группа имеет соглашения с каждым поставщиком в отношении особых условий для каждого вида соглашений и выплат. В зависимости от условий соглашений с поставщиками Группа признает такие вознаграждения в качестве уменьшения расходов текущего периода или же распределяет такие платежи на весь срок, в течение которого продаются соответствующие товарно-материальные запасы.

Если выплата представляет собой возмещение прямых, дополнительных и идентифицируемых издержек, понесенных с целью продвижения продукции поставщика, то она учитывается как уменьшение соответствующих расходов. В иных случаях, бонусы поставщиков учитываются в виде снижения себестоимости товаров, к которым они относятся.

Бонусы поставщиков, предоставляемые за достижение Группой определенного объема закупок, отражаются в учете, когда существует разумная уверенность в том, что Группа достигнет объемов закупок, предусмотренных соглашениями с поставщиками. Такие платежи учитываются в качестве уменьшения стоимости приобретенных товаров и признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, когда соответствующие товарные запасы проданы.

Суммы компенсации снижения торговой наценки проданных товаров, поддержки проводимых акций по продвижению товаров и аналогичные платежи согласовываются с поставщиками и документируются командой департамента закупок Группы и относятся на уменьшение себестоимости проданных товаров в том периоде, в котором Группой выполняются условия их получения.

#### **ЗАТРАТЫ, ПРЕДШЕСТВУЮЩИЕ ОТКРЫТИЮ МАГАЗИНОВ**

Затраты, предшествующие открытию новых магазинов, которые не соответствуют критериям капитализации, предусмотренным МСФО (IAS) 16 «Основные средства», относятся на расходы по мере возникновения. В состав таких затрат входят расходы на аренду, оплату коммунальных услуг и прочие операционные расходы.

#### **ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ**

Заработная плата сотрудников за осуществленную трудовую деятельность признается в качестве расхода, соответствующего отчетного периода. Группа осуществляет взносы в государственный пенсионный фонд, фонды медицинского и социального страхования за всех своих сотрудников (пенсионный план с установленными взносами группы работодателей) посредством социальных отчислений. Единственным обязательством Группы является своевременное перечисление взносов в фонды. Таким образом, Группа не имеет обязательств по выплатам и не гарантирует каких-либо будущих выплат своим российским сотрудникам. Все расходы признаются в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в том периоде, в котором наступает срок их выплаты. Величина взносов в отношении каждого работника варьируется от 15,1% до 30% от суммы его дохода в зависимости от ее размера. Группа не имеет пенсионных планов, спонсируемых работодателем.

## ДИВИДЕНДЫ

Дивиденды признаются в качестве обязательств в том периоде, в котором они объявлены решением общего собрания акционеров, и подлежат выплате в соответствии с законодательством. Информация о дивидендах раскрывается в отчетности, если они были предложены до отчетной даты, а также предложены или объявлены после отчетной даты, но до даты утверждения к выпуску финансовой отчетности.

## ВЫКУПЛЕННЫЕ СОБСТВЕННЫЕ АКЦИИ

В случае если Группа выкупает собственные акции, то данные собственные акции («выкупленные собственные акции») отражаются как уменьшение капитала по стоимости затрат на их приобретение. Прибыль и убытки не признаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе при покупке, продаже, выпуске или аннулировании собственных акций. Такие собственные выкупленные акции могут быть приобретены и принадлежать Компании или дочерним компаниям.

## АРЕНДА (УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДЛЯ 2019 ГОДА СОГЛАСНО МСФО (IFRS) 16)

Ниже представлены основные положения новой учетной политики Группы, примененной в результате принятия МСФО (IFRS) 16, которые использовались с даты первоначального применения:

### АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

Группа признает активы в форме права пользования на дату начала аренды (т.е. дату, на которую базовый актив становится доступным для использования). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательств по аренде. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесенные первоначальные прямые затраты и арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. Если у Группы отсутствует достаточная уверенность в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанный актив в форме права пользования амортизируется линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды. Активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения.

### ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

На дату начала аренды Группа признает обязательства по аренде, оцениваемые по приведенной стоимости арендных платежей, которые будут осуществлены в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, которые, как ожидается, будут уплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи

также включают цену исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды. Переменные арендные платежи, которые не зависят от индекса или ставки, признаются в качестве расходов в том периоде, в котором наступает событие или условие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Для расчета приведенной стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. После даты начала аренды величина обязательств по аренде увеличивается для отражения начисления процентов и уменьшается для отражения осуществленных арендных платежей. Кроме того, в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу фиксированных арендных платежей или изменения оценки опциона на покупку базового актива производится переоценка балансовой стоимости обязательства по аренде.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКА АРЕНДЫ ПО ДОГОВОРАМ, ГДЕ ГРУППА ВЫСТУПАЕТ В КАЧЕСТВЕ АРЕНДАТОРА

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период аренды вместе с периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на продление аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он будет исполнен, или периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он не будет исполнен. Определенный Группой срок аренды может отличаться от срока действия договора аренды. Срок аренды в целом по Группе составляет до 10 лет.

## АРЕНДА (УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДЛЯ 2018 ГОДА СОГЛАСНО МСФО (IAS) 17)

Договоры аренды, предусматривающие переход к Группе преимущественно всех рисков и выгод, связанных с владением активом, классифицируются как финансовая аренда и капитализируются на момент вступления договора в силу по справедливой стоимости арендуемого имущества либо по приведенной стоимости минимальных арендных платежей. Арендные платежи равномерно распределяются между финансовыми расходами и уменьшением обязательств по финансовой аренде для обеспечения постоянной ставки процента с остатка обязательств. Финансовые расходы отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Платежи по операционной аренде, являющиеся платой за пользование помещением, списываются на расходы равномерно в течение срока аренды при условии, что использование другого систематического способа учета не позволяет более адекватно отразить характер получения выгод от арендованного актива. Условные арендные платежи по договорам операционной аренды, в том числе возмещение эксплуатационных затрат арендодателя, отражаются как расходы в том периоде, в котором они были совершены.

В случае, если в договоре аренды возмещение эксплуатационных и коммунальных затрат арендодателя включено в состав фиксированных арендных платежей, сумма расходов по возмещению эксплуатационных расходов арендодателя, подлежащая признанию в качестве расходов отчетного периода, определяется расчетным путем.

Льготы, полученные от арендодателя в качестве стимулов к заключению договоров операционной аренды (если такие существуют), распределяются равномерно в течение срока аренды. Доходы от субаренды и расходы по аренде отражаются на основе принципа взаимозачета.

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период, на который арендатор заключил договор об аренде актива, а также дополнительные периоды, на которые арендатор имеет право продлить аренду актива с дополнительной оплатой или без нее в соответствии с договором аренды, если на начальную дату аренды можно обоснованно считать, что арендатор реализует такое право.

## 4 — НОВЫЕ И ПЕРЕСМОТРЕННЫЕ МСФО, ВЫПУЩЕННЫЕ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ

### ИНТЕРПРЕТАЦИИ МСФО И КИМСФО, ПРИНЯТЫЕ В ТЕКУЩЕМ ГОДУ

Группа применила все стандарты МСФО и интерпретации, которые относятся к ее операционной деятельности и действуют в отношении отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 года. Применение стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» оказало влияние на финансовое положение и результаты деятельности Группы. Применение прочих стандартов и поправок не оказало влияния на финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных средств Группы.

### ИНТЕРПРЕТАЦИИ МСФО И КРМФО, ВЫПУЩЕННЫЕ, НО НЕ ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ

На момент утверждения настоящей консолидированной финансовой отчетности были опубликованы следующие стандарты и интерпретации, которые являются обязательными для отчетных периодов Группы, начинающихся не ранее 1 января 2020 года или после этой даты, и которые Группа не применила досрочно:

Стандарты и интерпретации	Применимы к годовым отчетным периодам, начинающимся не ранее
МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»	1 января 2021 года
Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 «Продажа или взнос активов инвестором в совместное или зависимое предприятие»	Дата будет определена КМСФО
Поправки к МСФО (IFRS) 3 «Определение бизнеса»	1 января 2020 года
Поправки к МСФО (IAS) 1 (в рамках проекта по формированию Ежегодных улучшений МСФО циклов 2010-2012 годов) «Классификация обязательств в качестве краткосрочных или долгосрочных»	1 января 2022 года
Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7 «Реформа базовой процентной ставки»	1 января 2020 года
Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 «Определение существенности»	1 января 2020 года
Поправки к ссылкам на Концептуальные основы в стандартах МСФО	1 января 2020 года

### ПОПРАВКИ К МСФО (IFRS) 10 И МСФО (IAS) 28 «ПРОДАЖА ИЛИ ВЗНОС АКТИВОВ В СДЕЛКАХ МЕЖДУ ИНВЕСТОРОМ И ЕГО АССОЦИИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ИЛИ СОВМЕСТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 применяются к случаям продажи или вноса активов между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием. В частности, поправки разъясняют, что прибыли или убытки от потери контроля над дочерней организацией, которая не является бизнесом, в сделке с ассоциированной организацией или совместным предприятием, которые учитываются методом долевого участия, признаются в составе прибылей или убытков материнской компании только в доле других несвязанных инвесторов в этой ассоциированной организации или совместном предприятии. Аналогично, прибыли или убытки от переоценки до справедливой стоимости оставшейся доли в прежней дочерней организации (которая классифицируется как инвестиция в ассоциированную организацию или совместное предприятие и учитывается методом долевого участия) признаются бывшей материнской компанией только в доле несвязанных инвесторов в новую ассоциированную организацию или совместное предприятие.

Дата вступления в силу должна быть определена Советом по МСФО, однако разрешено досрочное применение.

Руководство Группы не ожидает, что применения данных стандартов и интерпретаций окажет эффект на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### ПОПРАВКИ К МСФО (IFRS) 3 «ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА»

В поправках разъясняется, что хотя бизнес, как правило, имеет отдачу, ее наличие не является обязательным для того, чтобы квалифицировать интегрированную совокупность видов деятельности и активов как бизнес. Чтобы считаться бизнесом интегрированная совокупность видов деятельности и активов должна включать вклад и принципиально значимый процесс, которые вместе в значительной мере могут способствовать созданию отдачи.

Добавлено руководство, для анализа того, был ли приобретен принципиально значимый процесс.

Поправки вводят необязательный тест на наличие концентрации, который позволяет провести упрощенную оценку того, является ли приобретенная совокупность видов деятельности и активов бизнесом. На основании теста приобретенная совокупность видов деятельности и активов не представляет собой бизнес, если практически вся справедливая стоимость приобретенных валовых активов сконцентрирована в одном идентифицируемом активе или в группе аналогичных активов.

Поправки применяются перспективно в отношении сделок по приобретению, произошедших с начала годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2020 года или после этой даты, разрешено досрочное применение.

Руководство Группы планирует применение данных поправок для будущих сделок.

**ПОПРАВКИ К МСФО (IAS) 1 И МСФО (IAS) 8 «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННОСТИ»**

Целью поправок является упрощение понимания определения «существенность» в МСФО (IAS) 1, а не изменение основной концепции существенности, применяемой в стандартах МСФО. В новом определении была добавлена концепция «маскировки» существенной информации путем ее представления вместе с несущественной информацией.

Пороговое значение существенности, которая влияет на пользователей, было изменено с «может повлиять» на «можно обоснованно ожидать, что повлияет».

Определение существенности аналогичны в МСФО (IAS) 8 и МСФО (IAS) 1, а также в Концептуальной основе и других стандартах, в которых содержатся определение или ссылки на термин «существенность», чтобы обеспечить единообразие. Поправки применяются перспективно в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 года или позднее, допускается досрочное применение.

Руководство Группы не ожидает, что применение данных поправок окажет эффект на консолидированную финансовую отчетность Группы.

**ПОПРАВКИ К МСФО (IAS) 1 «КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В КАЧЕСТВЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ИЛИ ДОЛГОСРОЧНЫХ» (В РАМКАХ ПРОЕКТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЕЖЕГОДНЫХ УЛУЧШЕНИЙ МСФО ЦИКЛОВ 2010-2012 ГОДОВ)**

Поправки призваны облегчить понимание, что обязательство классифицируется как долгосрочное, если организация ожидает, и имеет полномочия рефинансировать обязательство или перенести сроки его погашения по меньшей мере на 12 месяцев после отчетного периода в рамках действующей кредитной линии с прежним заимодавцем, на равносильных или схожих условиях.

Поправки вносят изменение только в части представления обязательств в отчете о финансовом положении, т.е. не в части суммы, момента признания или раскрытия информации.

Поправки разъясняют, что классификация должна быть основана на существовании на конец отчетного периода права отложить погашение обязательства по меньшей мере на 12 месяцев. Таким образом, поправки в явной форме указывают, что только те права, которые имеют место «на конец отчетного периода», должны оказывать влияние на классификацию обязательства. При этом классификация не зависит от ожиданий относительно того, воспользуется ли организация правом отложить погашение обязательства, под которым подразумевается перечисление контрагенту денежных средств, долевых инструментов, или других активов или услуг. Поправки вступают в силу в отношении периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, и применяются ретроспективно. Досрочное применение является допустимым.

Руководство Группы не ожидает, что применение данных поправок, а также всех остальных стандартов и поправок не окажет эффект на консолидированную финансовую отчетность Группы.

**5 — ОСНОВНЫЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ ОЦЕНКИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УЧЕТЕ, И ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ОЦЕНКЕ**

Применение учетной политики Группы, изложенной в Примечании 3, требует от руководства формирования суждений, оценок и допущений в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которую невозможно определить на основании других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих факторов, которые считаются обоснованными в конкретных обстоятельствах, и среди прочих включают толкования в отношении неопределенности и противоречивости российской правовой и налоговой систем и трудности получения основанных на договорах прав согласно определениям, содержащимся в договорах. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Оценки и связанные с ними допущения постоянно пересматриваются. Последствия того или иного изменения в бухгалтерской оценке отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение затрагивает только этот период, либо в том периоде, в котором оценка была пересмотрена и в будущих периодах, если изменение затрагивает как отчетный, так и будущие периоды.

**СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ДОПУЩЕНИЯ****ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ**

Руководство на периодической основе проводит проверку товарных остатков для выявления возможности реализации запасов по цене, превышающей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Такая проверка включает выявление неходовых и устаревших товарно-материальных запасов, а также частично или полностью поврежденных товарно-материальных запасов. Процесс выявления подразумевает оценку исторических данных и анализ продаж товаров по цене ниже себестоимости. В отношении поврежденных товарно-материальных запасов начисляется резерв либо производится списание в зависимости от степени повреждений. Руководство начисляет резерв по любым объектам товарно-материальных запасов, признаваемым устаревшими. Резерв начисляется в размере разницы между себестоимостью товарно-материальных запасов и их оцененной возможной стоимостью чистой реализации.

**Резерв возможной стоимости чистой реализации рассчитывался с использованием следующей методологии:**

- запасы, предназначенные для перепродажи — сопоставление ожидаемой цены реализации с балансовой стоимостью по каждой единице учета запасов;
- поврежденные товары — анализ данных прошлых лет по скидкам, предоставляемым на поврежденные товары, и сравнение с учетной стоимостью по состоянию на отчетную дату, а также анализ исторических данных о компенсациях, полученных от поставщиков в отношении поврежденных товаров;
- запасы, находящиеся в сервисных центрах — создается резерв, рассчитанный на основе оценок руководства в отношении балансовой стоимости запасов и на основе исторических данных по продажам соответствующих товаров и компенсаций, полученных от поставщиков в отношении товаров, находящихся в сервисных центрах;
- дополнительные суммы резерва начисляются, если существует фактическое свидетельство снижения цен продажи по истечении отчетного периода в такой степени, что такое снижение подтверждает условия, существующие по состоянию на конец периода.

Если фактические результаты будут отличаться от оценок руководства в отношении реализации запасов по цене, равной или меньшей их балансовой стоимости, от руководства потребуются корректировка балансовой стоимости товарно-материальных запасов.

#### **НАЛОГОВЫЕ И ТАМОЖЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ И УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

Группа уплачивает различные налоги, взимаемые в Российской Федерации. Большая часть товаров Группы импортируется на территорию Российской Федерации, а значит, подпадает под действие российского таможенного законодательства. Определение суммы резерва по налогу на прибыль и прочим налогам в значительной мере является предметом субъективного суждения. Группа признает обязательства по предполагаемым налоговым спорам на основе оценки потенциально возможных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по этим налоговым обязательствам будет отличаться от изначально отраженных сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСТИ АРЕНДНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ, НЕ ЯВЛЯЮЩИХСЯ ПЛАТОЙ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ПОМЕЩЕНИЕМ**

Как указано в Примечании 3 выше, в случае, если в договоре операционной аренды помещения возмещение эксплуатационных затрат арендодателя включено в состав фиксированных арендных платежей, сумма расходов по возмещению эксплуатационных расходов арендодателя, подлежащая признанию в качестве расходов отчетного периода, определяется Группой расчетным путем по каждому договору. Расчет осуществляется руководством на основе данных о сумме эксплуатационных расходов по договорам аренды аналогичных помещений, в которых суммы эксплуатационных платежей выделены в явном виде. Аналоги выбираются по возможности в том же городе или регионе.

#### **АРЕНДА — ОЦЕНКА СТАВКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ**

Группа не может легко определить процентную ставку, заложенную в договоре аренды, поэтому для оценки обязательств по аренде используются процентные ставки, по которым Группа в аналогичных экономических условиях могла бы привлечь на сопоставимый срок и при сопоставимом обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования. Используемые в расчетах процентные ставки привлечения заемных средств требуют использования расчетных оценок. Группа определяет процентные ставки привлечения заемных средств с использованием наблюдаемых исходных данных (таких как рыночные процентные ставки) и использует определенные расчетные оценки, характерные для организации.

#### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРОКА АРЕНДЫ ПО ДОГОВОРАМ С ОПЦИОНОМ НА ПРЕКРАЩЕНИЕ АРЕНДЫ — ГРУППА В КАЧЕСТВЕ АРЕНДАТОРА**

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период аренды вместе с периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он не будет исполнен.

У Группы имеются договора с опционами на прекращение аренды. Группа применяет суждение для оценки того, имеется ли у нее достаточная уверенность в том, что она исполнит опцион на прекращение аренды. При этом она учитывает все уместные факторы, которые приводят к возникновению экономического стимула для исполнения любого из опционов. После даты начала аренды Группа повторно оценивает срок аренды при возникновении значительного события либо изменения обстоятельств, которое подконтрольно Группе и влияет на ее способность исполнить (или не исполнить) опцион на прекращение аренды (например, значительное усовершенствование арендованного имущества). Периоды, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, учитываются при определении срока аренды только в том случае, когда имеется достаточная уверенность в том, что они не будут исполнены.

#### **ВЫРУЧКА, ОТНОСЯЩАЯСЯ К БОНУСАМ, ВЫПУЩЕННЫМ В РАМКАХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ**

Группа ведет учет бонусных баллов как отдельных компонентов транзакций по реализации товара, в результате которых они были выданы клиентам, вследствие чего часть справедливой стоимости компенсации, получаемой от клиентов за товар, в отношении бонусных баллов признается в консолидированном отчете о финансовом положении в качестве отложенной выручки. Бонусные баллы признаются в качестве выручки в течение периода, когда они используются либо аннулируются согласно условиям программы лояльности. Таким образом, руководству необходимо делать оценку предполагаемого использования баллов, которая может быть основана на накопленной статистике за прошлые периоды. Данная оценка осуществляется в условиях высокой неопределенности, которая существует на каждую отчетную дату, поскольку бонусные баллы аннулируются по истечении установленного времени.

## 6 – СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ БИЗНЕСА

### ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

В 2018 году Группа приобрела дочерние организации:

	Основной вид деятельности	Дата приобретения (%)	Приобретенная доля акций	Сумма возмещения
Бовесто Лимитед	Холдинговая компания	30 апреля 2018 г.	100%	45 520
ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд»	Холдинговая компания	31 августа 2018 г.	99%	13 730
МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЭТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ	Холдинговая компания	31 августа 2018 г.	100%	110
<b>Итого</b>				<b>59 360</b>

Дочерняя компания Бовесто Лимитед, которая является материнской компанией группы Эльдорадо («группа Эльдорадо»), была приобретена в рамках дальнейшего расширения деятельности Группы в сфере розничной торговли. На дату приобретения группа Эльдорадо находилась под общим контролем с Группой.

Дочерние компании ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» и МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЭТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ, которые являлись контролирующими компаниями группы Медиа Маркт в России («Медиа Маркт»), были приобретены в рамках дальнейшего расширения деятельности Группы в сфере розничной торговли. На дату приобретения компании находились под общим контролем.

### ПРИОБРЕТЕННЫЕ АКТИВЫ И ПРИНЯТЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА НА ДАТУ ПРИОБРЕТЕНИЯ

	Группа Эльдорадо (финальная)	Медиа Маркт (финальная)	Итого
<b>Краткосрочные активы</b>			
Запасы	28 741	–	28 741
Денежные средства и их эквиваленты	1 432	3 612	5 044
Дебиторская задолженность и прочие активы	13 273	341	13 614
Активы для продажи	704	34	738
<b>Долгосрочные активы</b>			
Основные средства	10 840	313	11 153
Инвестиционная недвижимость	436	–	436
Нематериальные активы	10 220	47	10 267
Прочие внеоборотные активы	297	83	380
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая кредиторская задолженность	(34 294)	(196)	(34 490)
Краткосрочные банковские кредиты	(11 918)	–	(11 918)

	Группа Эльдорадо (финальная)	Медиа Маркт (финальная)	Итого
Прочая кредиторская задолженность	(2746)	(690)	(3436)
Кредиторская задолженность по прочим налогам	(2589)	(2075)	(4664)
Обязательства перед покупателями и резервы	(2608)	(3)	(2611)
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Отложенные налоговые обязательства	(1823)	(424)	(2247)
Прочие обязательства	(622)	–	(622)
<b>Справедливая стоимость чистых активов</b>	<b>9 343</b>	<b>1 042</b>	<b>10 385</b>

Компания пересмотрела оценку нескольких объектов недвижимости Группы Эльдорадо на дату приобретения, так как были выявлены, неучтенные ранее, факторы, влияющие на оценку объектов. В результате данной корректировки увеличился Гудвил, признаваемый в связи с приобретением. Сопоставимые данные на 31 декабря 2018 года были скорректированы. Дополнительно см. Примечание 2.

Показатель	Предварительная оценка	Разница	Финальная оценка
<b>Долгосрочные активы</b>			
Основные средства	10 941	(101)	10 840
Инвестиционная недвижимость	594	(158)	436
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Отложенные налоговые обязательства	(1874)	51	(1823)
<b>Справедливая стоимость чистых активов</b>	<b>9 551</b>	<b>(208)</b>	<b>9 343</b>
<b>Гудвил</b>	<b>35 969</b>	<b>208</b>	<b>36 177</b>

Компания пересмотрела оценку кредиторской задолженности по налогу на прибыль Группы Медиа Маркт на дату приобретения, так как были выявлены, неучтенные ранее, факторы, влияющие на оценку задолженности. В результате данной корректировки уменьшился Гудвил, признаваемый в связи с приобретением. Сопоставимые данные на 31 декабря 2018 года были скорректированы. Дополнительно см. Примечание 2.

Группа также пересмотрела стоимость возмещения по сделке, в результате корректировки стоимости оборотного капитала, предусмотренной соглашением о покупке Медиа Маркт. Стоимость сделки составила 13 840, в том числе переданное денежное вознаграждение в сумме 14 514 за минусом 674, подлежащих возмещению в рамках корректировки стоимости оборотного капитала по состоянию на дату приобретения.

Показатель	Предварительная оценка	Разница	Финальная оценка
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность по прочим налогам	(2030)	(45)	(2075)
<b>Справедливая стоимость чистых активов</b>	<b>1 088</b>	<b>(45)</b>	<b>1 042</b>
<b>Корректировка цены возмещения</b>	<b>14 514</b>	<b>(674)</b>	<b>13 840</b>
<b>Гудвил</b>	<b>13 426</b>	<b>(628)</b>	<b>12 798</b>

**ГУДВИЛ, ВОЗНИКАЮЩИЙ В СВЯЗИ С ПРИОБРЕТЕНИЕМ**

	Группа Эльдorado	Медиа Маркт	Итого
Сумма возмещения <sup>1</sup>	45 520	13 840	59 360
За вычетом: Справедливая стоимость приобретенных идентифицируемых чистых активов	(9343)	(1042)	(10 385)
<b>Гудвил</b>	<b>36 177</b>	<b>12 798</b>	<b>48 975</b>

<sup>1</sup> Расчеты по приобретениям производились денежными средствами. Также на отчетную дату в составе дебиторской задолженности Группы есть сумма, причитающаяся к возврату продавцом, в размере 911.

Гудвил при приобретении бизнесов группы Эльдorado и Медиа Маркт образовался в результате синергетического эффекта от объединяющихся операций Группы и бизнесов группы Эльдorado и Медиа Маркт. Ожидается, что признанный гудвил не будет подлежать вычету для целей налогообложения ни в полном объеме, ни частично. Вся сумма гудвила отнесена на группу единиц, генерирующих денежные потоки, которые включены в единый операционный сегмент Группы.

**ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ВЫПЛАТЫ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ДОЧЕРНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

	Группа Эльдorado	Медиа Маркт	Итого
Оплата денежными средствами	45 520	14 677	60 197
За вычетом приобретенных денежных средств и их эквивалентов	(1432)	(3612)	(5044)
<b>Итого</b>	<b>44 088</b>	<b>11 065</b>	<b>55 153</b>

Распределение стоимости приобретения Медиа Маркт и Эльдorado по состоянию на 31 декабря 2019 года было окончательно завершено.

**ВЛИЯНИЕ ПРИОБРЕТЕНИЙ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ**

В результате приобретения группы Эльдorado прибыль Группы за 2018 год увеличилась на 3020. В результате приобретения Медиа Маркт Группа понесла убытки за год в размере 1237. Выручка Группы увеличилась на 86 175 и 0, соответственно.

Прибыль от продолжающейся деятельности группы Медиа Маркт до даты приобретения оценить, на наш взгляд, не представляется возможным в связи с большим количеством допущений, поэтому данные о чистой прибыли указаны только по группам М.Видео и Эльдorado. Если бы сделка по объединению бизнеса произошла 1 января 2018 года, выручка Группы за год составила бы 352 483. Данная расчетная оценка получена прямым сложением фактической выручки входящих в Группу компаний за календарный год, после исключения внутригрупповых операций, но без каких-либо корректировок на синергии, которые были бы возможны, если бы сделки по объединению бизнеса произошли 1 января 2018 года. Если бы сделка по приобретению группы Эльдorado произошла 1 января 2018 года, расчетная прибыль от продолжающейся деятельности составила бы 6723, что отражает примерную оценку результатов деятельности объединенной группы за год с поправкой на разовые корректировки, связанные с вхождением группы Эльдorado в Группу.

При определении расчетных значений прибыли Группы, если бы группа Эльдorado была приобретена на начало текущего года, были применены следующие подходы:

- начисление амортизации и расчет прибыли или убытка от выбытия по приобретенным основным средствам производились на основе справедливой стоимости, определенной при первоначальном отражении сделки по объединению бизнеса, а не на основе балансовой стоимости основных средств, отраженной в финансовой отчетности дочерних организаций перед приобретением;
- для унификации учетных политик М.Видео и Эльдorado транспортные расходы, капитализированные в товарно-материальных запасах Эльдorado, были отражены в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе. Также был пересчитан резерв на возврат по нормам резервирования Группы;
- было признано обесценение некоторых видов лицензий и программного обеспечения бэк-офиса в связи с планируемым переходом на единую платформу в объединенной группе.

**ТЕСТИРОВАНИЕ ОБЕСЦЕНЕНИЯ ГУДВИЛА**

Гудвил, связанный с приобретением бизнеса Эльдorado и Медиа Маркт тестировался на уровне единственного операционного сегмента Группы.

Возмещаемая сумма группы ЕГДС определялась на основе расчета стоимости от ее использования.

Потоки денежных средств прогнозировались исходя из утвержденных Группой бюджетов. Использовался прогнозный период равный 5 годам, так как этот срок определен руководством Группы в качестве приемлемого горизонта планирования.

Денежные потоки за пределами 5 лет экстраполируются, используя темпы роста сопоставимые с прогнозными темпами роста индекса потребительских цен.

Допущения, используемые для расчета стоимости от использования, к которым возмещаемая стоимость является наиболее чувствительной являются: рост среднего чека в размере 4%, количество открываемых магазинов в среднем 100 магазинов в год в течение прогнозного периода 5 лет, ставка дисконтирования до налогообложения, применяемая к прогнозируемым денежным потокам, в размере 12,3%, темпы роста денежных потоков за пределами 5 лет в размере в размере 3%.

Руководство проанализировало влияние изменений в ключевых допущениях на возмещаемую сумму. Изменения в ключевых допущениях, которые могут привести возможному обесценению гудвила, не являются вероятными с учетом текущих рыночных оценок.

## 7 – ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Основные средства по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	Земля и здания	Капитальные вложения в арендованные основные средства	Незавершенное строительство и оборудование к установке	Торговое оборудование	Охранное оборудование	Компьютерное и телекоммуникационное оборудование	Прочие основные средства	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>								
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>5 627</b>	<b>5 176</b>	<b>535</b>	<b>6 403</b>	<b>1 445</b>	<b>3 189</b>	<b>1 284</b>	<b>23 659</b>
Приобретения	–	–	5 357	–	–	–	–	5 357
Активы, приобретенные при объединении бизнеса	5 474	1 737	526	1 431	644	588	753	11 153
Перемещения	15	293	(3027)	795	235	1 193	496	–
Выбытия	–	(80)	–	(218)	(79)	(141)	(240)	(758)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>11 116</b>	<b>7 126</b>	<b>3 391</b>	<b>8 411</b>	<b>2 245</b>	<b>4 829</b>	<b>2 293</b>	<b>39 411</b>
Реклассификация в активы в форме права пользования	(158)	–	–	–	–	–	(177)	(335)
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>10 958</b>	<b>7 126</b>	<b>3 391</b>	<b>8 411</b>	<b>2 245</b>	<b>4 829</b>	<b>2 116</b>	<b>39 076</b>
Приобретения	–	–	4 392	–	–	–	–	4 392
Перемещения	77	1 088	(5536)	2 240	546	1 077	508	–
Выбытия	(79)	(197)	–	(135)	(17)	(140)	(174)	(742)
Реклассификация в Активы на продажу	(351)	–	–	–	–	–	–	(351)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>10 605</b>	<b>8 017</b>	<b>2 247</b>	<b>10 516</b>	<b>2 774</b>	<b>5 766</b>	<b>2 450</b>	<b>42 375</b>
<b>Накопленная амортизация</b>								
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>2 483</b>	<b>4 229</b>	<b>–</b>	<b>4 648</b>	<b>1 237</b>	<b>2 230</b>	<b>933</b>	<b>15 760</b>
Начислено за период	632	532	–	958	280	759	416	3 577
Выбытия	–	(73)	–	(164)	(40)	(128)	(118)	(523)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>3 115</b>	<b>4 688</b>	<b>–</b>	<b>5 442</b>	<b>1 477</b>	<b>2 861</b>	<b>1 231</b>	<b>18 814</b>
Реклассификация в активы в форме права пользования	–	–	–	–	–	–	(21)	(21)
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>3 115</b>	<b>4 688</b>	<b>–</b>	<b>5 442</b>	<b>1 477</b>	<b>2 861</b>	<b>1 210</b>	<b>18 793</b>
Начислено за период	775	622	–	1 122	399	1 045	459	4 422
Выбытия	(12)	(150)	–	(122)	(13)	(113)	(159)	(569)
Реклассификация в Активы на продажу	(48)	–	–	–	–	–	–	(48)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>3 830</b>	<b>5 160</b>	<b>–</b>	<b>6 442</b>	<b>1 863</b>	<b>3 793</b>	<b>1 510</b>	<b>22 598</b>
<b>Остаточная стоимость</b>								
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>8 001</b>	<b>2 438</b>	<b>3 391</b>	<b>2 969</b>	<b>768</b>	<b>1 968</b>	<b>1 062</b>	<b>20 597</b>
Реклассификация в активы в форме права пользования	(158)	–	–	–	–	–	(156)	(314)
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>7 843</b>	<b>2 438</b>	<b>3 391</b>	<b>2 969</b>	<b>768</b>	<b>1 968</b>	<b>906</b>	<b>20 283</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>6 775</b>	<b>2 857</b>	<b>2 247</b>	<b>4 074</b>	<b>911</b>	<b>1 973</b>	<b>940</b>	<b>19 777</b>

Амортизационные отчисления отражены в составе себестоимости (Примечание 25) и коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 26).

Активы балансовой стоимостью 173, в основном относящиеся к магазинам, закрытым Группой, выбыли в течение 2019 года (2018 год: 235). Убыток от выбытия в размере 116 (2018 год: 195) был отражен в составе прочих операционных расходов (Примечание 28).

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 годов Группа не передавала основные средства в залог.

В связи с внедрением нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда», объекты в лизинге были реклассифицированы на входящем сальдо в Активы в форме Права пользования.

Также с целью более корректной презентации информации из состава прочих основных средства была выделена новая группа: Компьютерное и телекоммуникационное оборудование. Входящие данные на 31 декабря 2017 и 2018 годов были скорректированы.

## 8 – ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов года инвестиционная недвижимость представлена следующим образом:

	Сооружения и здания
<b>Первоначальная стоимость</b>	
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>–</b>
Активы, приобретенные при объединении бизнеса	436
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>436</b>
Выбытия	(24)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>412</b>
<b>Накопленная амортизация</b>	
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>–</b>
Начислено за период	19
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>19</b>
Начислено за период	47
Выбытия	(3)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>63</b>
<b>Остаточная стоимость</b>	
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>417</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>349</b>

За 2019 год доход от сдачи в аренду инвестиционной недвижимости и помещений, не занятых Группой, составил 387 (за 2018 год 288) и был включен в выручку по строке «Арендный доход». Коммунальные платежи и расходы (см. Примечание 26) составили 328 (за 2018 год 224).

В течение отчетного периода Группа не понесла существенных прямых операционных расходов в отношении инвестиционной недвижимости, которая не генерировала доход от аренды. Справедливая стоимость инвестиционного имущества на 31 декабря 2019 года составляет 349 (на 31 декабря 2018 года: 417).

## 9 — АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Ниже представлена балансовая стоимость активов в форме права пользования, имеющих у Группы, и ее изменения в течение периода:

	Земельные участки	Торговые точки	Склады	Транспортные средства	Прочие права аренды	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
Стоимость активов, признанных на 1 января 2019 года	297	65 356	3 204	—	1 680	70 537
Рекласс первоначальной стоимости из других активов	158	747	—	199	—	1 104
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>455</b>	<b>66 103</b>	<b>3 204</b>	<b>199</b>	<b>1 680</b>	<b>71 641</b>
Заключение новых договоров аренды	15	7 160	22	48	1	7 246
Модификация договоров аренды	3	5 824	3 360	4	(293)	8 898
Выбытия	—	(735)	(157)	(10)	(252)	(1 154)
Пересмотр опционов на досрочное расторжение договоров аренды	—	(8253)	—	—	—	(8253)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>473</b>	<b>70 099</b>	<b>6 429</b>	<b>241</b>	<b>1 136</b>	<b>78 378</b>
<b>Накопленная амортизация и убыток от обесценения</b>						
Рекласс накопленной амортизации из других активов	—	114	—	72	—	186
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>—</b>	<b>114</b>	<b>—</b>	<b>72</b>	<b>—</b>	<b>186</b>
Начислено за период	18	14 127	1 147	61	200	15 553
Выбытия	—	(131)	(44)	(9)	(9)	(193)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>18</b>	<b>14 110</b>	<b>1 103</b>	<b>124</b>	<b>191</b>	<b>15 546</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2019 года</b>	<b>455</b>	<b>66 103</b>	<b>3 204</b>	<b>199</b>	<b>1 680</b>	<b>71 641</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>455</b>	<b>55 989</b>	<b>5 326</b>	<b>117</b>	<b>945</b>	<b>62 832</b>

Ниже представлено балансовая стоимость обязательств по аренде, имеющих у Группы, и ее изменения в течение периода:

<b>Обязательства по аренде</b>	
<b>На 1 января 2019 года</b>	<b>74 182</b>
Заключение новых договоров аренды и их модификация	15 634
Процентные расходы по обязательствам по аренде	7 243
Выбытие договоров аренды	(1253)
Арендные платежи за период	(19 094)
Пересмотр опционов на досрочное расторжение договоров аренды	(8253)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>68 459</b>
Краткосрочная часть обязательств по аренде	10 532
Долгосрочная часть обязательств по аренде	57 927

Оплата по большинству договоров аренды фиксированная. По некоторым договорам аренды арендная плата зависит от величины выручки магазина. За год, закончившийся 31 декабря 2019 года, фиксированные арендные платежи составили 19 094, в то время как переменная арендная плата, зависящая от величины выручки магазина, составила 1443.

По состоянию на 31 декабря 2019 года обязательства по аренде были представлены следующим образом:

<b>31 декабря 2019 года</b>	
<b>Минимальные арендные платежи, включая:</b>	
Текущая часть (менее 1 года)	19 783
От 1 до 5 лет	48 948
Более 5 лет	21 502
<b>Итого минимальные арендные платежи</b>	<b>90 233</b>

У Группы имеются договора аренды, которые включают опционы на прекращение аренды. Руководство включает такие опционы в договоры, чтобы иметь возможность гибкого управления портфелем арендованных активов. Руководство применяет значительное суждение при определении того, имеется ли достаточная уверенность в том, что опционы на прекращение аренды будут (или не будут) исполнены.

Ниже представлены недисконтированные денежные потоки, по состоянию на 31 декабря 2019 года, связанные с опционами на прекращение аренды, которые не были учтены при определении срока аренды:

<b>31 декабря 2019 года</b>	
<b>Опционы на прекращение, которые, как ожидается, будут исполнены:</b>	
В течение 5 лет	5 409
Более 5 лет	14 394
<b>Итого</b>	<b>19 803</b>

## 10 — НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов нематериальные активы представлены следующим образом:

	Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт	Права аренды	Торговые знаки	Итого
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря 2017 года</b>	<b>9 657</b>	<b>701</b>	<b>35</b>	<b>10 393</b>
Приобретения	3 319	6	2	3 327
Поступление при объединении бизнеса	1 137	—	9 130	10 267
Выбытия	(1137)	—	(12)	(1149)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>12 976</b>	<b>707</b>	<b>9 155</b>	<b>22 838</b>
Приобретения	4 616	—	10	4 626
Выбытия	(1026)	—	—	(1026)
Реклассификация в активы в форме права пользования	—	(707)	—	(707)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>16 566</b>	<b>—</b>	<b>9 165</b>	<b>25 731</b>
<b>Накопленная амортизация на 31 декабря 2017 года</b>	<b>2 990</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>3 038</b>
Начислено за период	2 240	76	5	2 321
Выбытия	(1134)	—	(11)	(1145)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>4 096</b>	<b>103</b>	<b>15</b>	<b>4 214</b>
Начислено за период	2 573	—	7	2 580
Выбытия	(1023)	—	—	(1023)
Реклассификация в активы в форме права пользования	—	(103)	—	(103)
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>5 646</b>	<b>—</b>	<b>22</b>	<b>5 668</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2018 года</b>	<b>8 880</b>	<b>604</b>	<b>9 140</b>	<b>18 624</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>10 920</b>	<b>—</b>	<b>9 143</b>	<b>20 063</b>

В 2019 году Группа понесла капитальные затраты в сумме 4626, которые в большей части относились к разработке новой «фронт-офис / бэк-офис» системы, внедрению новой платформы для веб-сайта, дополнительных функций ERP системы Группы SAP R\3, разработки в части трансформации в целях объединения ИТ-систем М.Видео, Эльдорадо и Медиа Маркт.

Амортизационные отчисления были отражены в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 26).

Торговые знаки Группы балансовой стоимостью 9133 по состоянию на 31 декабря 2019 года (9133 на 31 декабря 2018 года) заложены в рамках кредитного договора (Примечание 19).

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов у Группы имелись контрактные обязательства по приобретению лицензий на программное обеспечение (Примечание 33).

## ТЕСТИРОВАНИЕ ОБЕСЦЕНЕНИЯ

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа провела тестирование обесценения нематериальных активов с неопределенным сроком полезного использования. Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования представлены торговым знаком «Эльдорадо», величина которого составила 9130 по состоянию на 31 декабря 2019 года.

Возмещаемая сумма НМА определялась на основе расчета стоимости от ее использования. Стоимость от использования рассчитывалась путем дисконтирования будущих денежных потоков.

Потоки денежных средств прогнозировались исходя из утвержденных Группой бюджетов. Использовался прогнозный период равный 5 годам, так как этот срок определен руководством Группы в качестве приемлемого горизонта планирования.

Денежные потоки за пределами 5 лет экстраполируются, используя темпы роста сопоставимые с прогнозными темпами роста индекса потребительских цен.

Допущения, используемые для расчета стоимости от использования, к которым возмещаемая стоимость является наиболее чувствительной являются: ставка дисконтирования, применяемая к прогнозируемым денежным потокам, в размере 12,3%, темпы роста денежных потоков за пределами 5 лет в размере в размере 3%.

Руководство проанализировало влияние изменений в ключевых допущениях на возмещаемую сумму. Изменения в ключевых допущениях, которые могут привести возможному обесценению нематериальных активов с неопределенным сроком полезного использования, не являются вероятными с учетом текущих рыночных оценок.

## 11 — ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Прочие внеоборотные активы по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Финансовые активы</b>		
Долгосрочные займы и векселя к получению	45	45
<b>Итого финансовые активы</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
<b>Нефинансовые активы</b>		
Авансы по приобретению внеоборотных активов	1 285	1 541
Авансы, выданные связанным сторонам (Примечание 32)	19	227
Долгосрочная часть авансов, выданных по договорам аренды	82	824
Резерв под обесценение авансов выданных	—	(4)
<b>Итого нефинансовые активы</b>	<b>1 386</b>	<b>2 588</b>
<b>Итого</b>	<b>1 431</b>	<b>2 633</b>

## 12 — ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

Товарно-материальные запасы по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Товары для перепродажи (по наименьшей из себестоимости и чистой возможной цены продажи)	127 101	111 330
Активы в отношении права на возврат товаров покупателем (по наименьшей из себестоимости и чистой возможной цены продажи)	1 846	1 694
Прочие товарно-материальные запасы (по себестоимости)	168	121
<b>Итого</b>	<b>129 115</b>	<b>113 145</b>

Себестоимость товарно-материальных запасов, включенная в расходы в сумме 268 678 и 237 773, и товарные потери за вычетом излишков в сумме 770 и 493 за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, соответственно, были отражены в составе себестоимости реализации в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

В течение 2019 года 206 (2018 год: 490) были признаны как расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цене продажи. Данная сумма отражена по статье себестоимости реализации в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

## 13 — ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И РАСХОДЫ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ

Дебиторская задолженность и расходы будущих периодов по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Дебиторская задолженность</b>		
Задолженность поставщиков по бонусам	25 921	22 757
Прочая дебиторская задолженность	7 375	6 947
Дебиторская задолженность связанных сторон (Примечание 32)	840	423
<b>Итого дебиторская задолженность</b>	<b>34 136</b>	<b>30 127</b>
<b>Авансы выданные</b>		
Авансы, выданные поставщикам, и расходы будущих периодов	1 549	1 699
Авансы выданные, связанным сторонам (Примечание 32)	192	60
Резерв под обесценение авансов выданных	(560)	(705)
<b>Итого авансы выданные</b>	<b>1 181</b>	<b>1 054</b>
<b>Итого</b>	<b>35 317</b>	<b>31 181</b>

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов Группа не имела просроченной, но не обесцененной дебиторской задолженности.

Изменения в резерве под обесценение авансов выданных представлены следующим образом:

	2019 год	2018 год
Остаток на начало года	705	73
Поступления при объединении бизнеса	—	451
Создание резерва под обесценение авансов выданных	21	297
Суммы, списанные как невозможные для взыскания	(162)	(94)
Суммы, возмещенные в течение года	(4)	(22)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>560</b>	<b>705</b>

Дебиторская задолженность, обесцененная по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов, образовалась более чем за 120 дней до отчетной даты.

При определении возмещаемости дебиторской задолженности Группа учитывает любые изменения кредитоспособности дебитора за период с даты возникновения задолженности и до отчетной даты. Более подробно вопросы концентрации кредитного риска и направленных на управление данным риском действий руководства представлены в Примечании 34.

## 14 — ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

Дебиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
НДС к возмещению	21 300	14 869
Дебиторская задолженность по прочим налогам	16	223
<b>Итого</b>	<b>21 316</b>	<b>15 092</b>

## 15 — ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Денежные средства и их эквиваленты по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Денежные средства в пути	2 874	10 120
Денежные средства в банках	1 303	1 737
Денежные средства в кассах компаний Группы и кассах магазинов	561	620
Краткосрочные банковские депозиты	—	13 010
<b>Итого</b>	<b>4 738</b>	<b>25 487</b>

Денежные средства в банках по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов включают 48 и 80, соответственно, полученные Группой от клиентов для последующего перевода в платежную систему «Киви».

Денежные средства в пути представляют собой эквайринг и денежную наличность, инкассированную в магазинах Группы, но еще не внесенную на банковские счета по состоянию на конец года.

Денежные средства номинированы в рублях за исключением 1 в долларах США на 31 декабря 2019 года и 60 на 31 декабря 2018 года.

## 16 — АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

В течение следующих 12 месяцев Группа предполагает продать находящиеся в ее собственности земельные участки, здания и помещения, более ею не используемые. Стоимость данного имущества в настоящей консолидированной финансовой отчетности отражает цену предполагаемой продажи без НДС, т.к. такая цена была согласована Группой с потенциальными покупателями этого имущества.

## 17 — КАПИТАЛ

### УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов Компания имела объявленные и выпущенные обыкновенные акции, а также обыкновенные акции в обращении в следующем количестве:

	Обыкновенные акции в обращении	Выпущенные обыкновенные акции	Объявленные обыкновенные акции
<b>Остаток на 31 декабря 2019 и 2018 года</b>	<b>177 792 057</b>	<b>179 768 227</b>	<b>209 768 227</b>

Номинальная стоимость каждой акции составляет 10 руб. за акцию. В течение 2019 года количество объявленных и выпущенных обыкновенных акций, а также акций в обращении, Компании не изменялось.

Все выпущенные акции были полностью оплачены.

### ДОБАВОЧНЫЙ КАПИТАЛ

Добавочный капитал состоит из премии, представляющей собой превышение поступлений от продажи дополнительных 30 000 000 акций 1 ноября 2007 года над их номинальной стоимостью, за вычетом затрат на размещение выпуска акций, с учетом суммы соответствующих текущего и отложенного налога на прибыль.

### ВЫКУПЛЕННЫЕ СОБСТВЕННЫЕ АКЦИИ

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 года у Группы в собственности находились 1 976 170 выкупленных собственных акций, покупная стоимость которых на момент приобретения Группой составляла 749.

### ОБЪЯВЛЕННЫЕ ДИВИДЕНДЫ

В 2019 году Общее собрание акционеров Компании приняло решение о выплате дивидендов по итогам 9 месяцев 2019 года в сумме 33,37 рубля на одну акцию. Дивиденды, приходящиеся на выкупленные собственные акции, были полностью исключены при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности. После принятия данных решений дивиденды, подлежащие выплате держателям обыкновенных акций Компании, находящихся в обращении, в общей сумме 5941 были признаны как уменьшение капитала в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

В течение 2019 года Группа начислила и выплатила дивиденды в счет связанных сторон Группы, в размере 5312.

В 2018 годах дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

## 18 — НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Налог на прибыль Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлен следующим образом:

	2019 год	2018 год
<b>Текущий налог на прибыль</b>		
Текущий налог на прибыль в отношении текущего года	(1989)	(3805)
Изменение резерва по налогу на прибыль	322	(223)
	<b>(1667)</b>	<b>(4028)</b>
<b>Отложенный налог на прибыль</b>		
Доходы/(расходы) по отложенному налогу на прибыль, признанные в текущем году	(692)	509
	<b>(692)</b>	<b>509</b>
<b>Итого расходы по налогу на прибыль за год</b>	<b>(2359)</b>	<b>(3519)</b>

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлен ниже:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Отложенные налоговые активы</b>		
Бонусы поставщиков, относящиеся к товарно-материальным запасам	541	1 728
Начисленные расходы	583	1 523
Отложенная выручка и предоплата за товар	481	832
Разница в остаточной стоимости основных средств	100	452
Начисления по оплате труда	588	747
Резерв на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы	338	297
Активы в форме права пользования	1 499	—
Прочие разницы	44	30
<b>Итого</b>	<b>4 174</b>	<b>5 609</b>
Зачет налога	(872)	(290)
<b>Чистые налоговые активы</b>	<b>3 302</b>	<b>5 319</b>
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>		
Разница в амортизируемой стоимости нематериальных активов	(830)	(855)
Разница в остаточной стоимости основных средств	(312)	(1027)
Прочие разницы	—	(121)
<b>Итого</b>	<b>(1142)</b>	<b>(2003)</b>
Зачет налога	872	290
<b>Чистые налоговые обязательства</b>	<b>(270)</b>	<b>(1713)</b>
<b>Отложенные налоговые активы, нетто</b>	<b>3 032</b>	<b>3 606</b>

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов Группа определяла отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства исходя из ставки 20%, которая, как предполагается, будет применяться при реализации актива или погашении обязательства.

Сумма налоговых отчислений за год отличается от суммы, которая была бы получена при применении официальной ставки по налогу на прибыль к сумме прибыли до налогообложения. Ниже представлена сверка суммы теоретического налога на прибыль, рассчитанного с применением установленной ставки налога на прибыль 20%, применимой для 2019 и 2018 годов, и суммы фактических расходов по уплате налогов, отраженной Группой в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе:

	2019 год	2018 год
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>9 493</b>	<b>12 134</b>
<b>Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%</b>	<b>(1899)</b>	<b>(2427)</b>
Изменение признанных вычитаемых временных разниц	322	—
Расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы:		
Изменение резерва по налогу на прибыль	—	(249)
Товарные потери	(210)	(151)
Расходы на заработную плату, не учитываемые при определении налоговой базы	(14)	(114)
Прочие расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы, нетто	(558)	(578)
<b>Расход по налогу на прибыль</b>	<b>(2359)</b>	<b>(3519)</b>

## 19 — БАНКОВСКИЕ КРЕДИТЫ

В данном примечании представлена информация об условиях долгосрочных и краткосрочных соглашений по процентным кредитам Группы, оцениваемым по амортизированной стоимости. Кредиты, представленные ниже, номинированы в рублях.

	Срок погашения	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Долгосрочные кредиты</b>			
<b>Обеспеченные кредиты</b>			
ПАО «Банк ВТБ»	Апрель 2025 года	38 752	45 720
<b>Итого долгосрочные кредиты</b>		<b>38 752</b>	<b>45 720</b>
<b>Краткосрочные кредиты</b>			
<b>Обеспеченные кредиты</b>			
ПАО «Банк ВТБ»	Апрель-октябрь 2020 года	7 654	5 769
		<b>7 654</b>	<b>5 769</b>
<b>Необеспеченные кредиты</b>			
АО «Альфа Банк»	Январь-март 2020 года	3 004	—
ПАО «Банк ВТБ»	Декабрь 2019 года	—	8 020
		<b>3 004</b>	<b>8 020</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты</b>		<b>10 658</b>	<b>13 789</b>
<b>Итого кредиты</b>		<b>49 410</b>	<b>59 509</b>

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 года ковенанты по кредитным соглашениям соблюдены.

Банковские кредиты по состоянию на 31 декабря 2019 года обеспечены торговыми знаками балансовой стоимостью 9133 (на 31 декабря 2018 года: 9133) (Примечание 10).

В рамках кредитных договоров заложены 100% доли в Уставном капитале ООО «МВМ», ООО «БТ Холдинг», а также 100% акций Бовесто Лимитед.

**ДВИЖЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

В таблице ниже представлены изменения обязательств в результате финансовой деятельности, включая как изменения, обусловленные денежными потоками, так и изменения, не связанные с денежными потоками. Обязательства, обусловленные финансовой деятельностью, это те обязательства, денежные потоки от которых в консолидированном отчете о движении денежных средств были или будущие денежные потоки будут классифицированы как денежные потоки от финансовой деятельности.

	31 декабря 2018 года	Эффект от ретроспективного применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда»	1 января 2019 года	Денежные потоки от финансовой деятельности	Уплаченные проценты	Новые договоры аренды	Проценты начисленные	Прочие изменения	31 декабря 2019 года
Банковские кредиты	59 509	–	59 509	(10 050)	(5157)	–	5 077	31	49 410
Дивиденды	–	–	–	(5941)	–	–	–	5 941	–
Обязательства по аренде	331	73 851	74 182	(11 926)	(7167)	6 128	7 244	(2)	68 459
<b>Итого</b>	<b>59 840</b>	<b>73 851</b>	<b>133 691</b>	<b>(27 917)</b>	<b>(12 324)</b>	<b>6 128</b>	<b>12 321</b>	<b>5 970</b>	<b>117 869</b>

	31 декабря 2017 года	Денежные потоки от финансовой деятельности	Уплаченные проценты	Поступления при объединении бизнеса	Проценты начисленные	Прочие изменения	31 декабря 2018 года
Банковские кредиты	–	47 002	(2795)	11 898	3 430	(26)	59 509
Займы	–	(124)	–	124	–	–	–
Финансовая аренда	–	(67)	(25)	251	25	147	331
<b>Итого</b>	<b>–</b>	<b>46 811</b>	<b>(2820)</b>	<b>12 273</b>	<b>3 455</b>	<b>121</b>	<b>59 840</b>

**20 – ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ РАСХОДЫ**

Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Задолженность по приобретению основных средств и нематериальных активов	3 911	4 116
Заработная плата и премии	3 120	3 666
Обязательства по выплате денежных средств за возврат товаров	1 561	853
Задолженность по аренде и коммунальным платежам	1 498	5 699
Прочие текущие обязательства перед связанными сторонами (Примечание 32)	542	628
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	2 343	4 139
<b>Итого</b>	<b>12 975</b>	<b>19 101</b>

**21 – КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ**

Кредиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Налоги на заработную плату	852	946
Кредиторская задолженность по НДС	367	1 409
Кредиторская задолженность по прочим налогам	241	478
<b>Итого</b>	<b>1 460</b>	<b>2 833</b>

**22 – ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ПОКУПАТЕЛЯМИ**

С целью соответствия требованиям стандарта МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» Группа скорректировала представление данных по отложенной выручке. Предоплаты покупателей по подарочным картам были реклассифицированы в Отложенную Выручку из краткосрочных авансов полученных и отражены в составе подарочных сертификатов.

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
Предоплата за товар	2 524	3 394
Прочие авансы полученные	1 393	348
Отложенная выручка	4 195	7 676
<b>Итого</b>	<b>8 112</b>	<b>11 418</b>

Отложенная выручка за 2019 и 2018 годы, представлена следующим образом:

	За 2019 год				За 2018 год			
	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополнительное обслуживание	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополнительное обслуживание
<b>По состоянию на 1 января</b>	<b>2 877</b>	<b>736</b>	<b>856</b>	<b>3 207</b>	<b>1 705</b>	<b>575</b>	<b>944</b>	<b>3 218</b>
Отложенная выручка, полученная при объединении бизнеса	–	–	–	–	280	–	41	70
Выручка, отложенная в течение периода	12 973	4 030	1 702	833	13 355	5 735	2 199	2 343
Выручка, признанная в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе	(13 820)	(4503)	(2457)	(2239)	(12 463)	(5574)	(2328)	(2424)
<b>По состоянию на 31 декабря</b>	<b>2 030</b>	<b>263</b>	<b>101</b>	<b>1 801</b>	<b>2 877</b>	<b>736</b>	<b>856</b>	<b>3 207</b>

Прочие программы представляют собой прочие скидки, предоставляемые покупателям Группы, в основном купоны.

## 23 — РЕЗЕРВЫ

Изменения резервов за 2019 год представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	Создание резерва	Использование резерва	Списание резерва	31 декабря 2019 года
Резерв под судебные разбирательства и штрафы	960	75	(56)	(619)	360
Резерв по налоговым рискам	249	—	—	(249)	—
Резерв под гарантийное обслуживание	29	8	—	(29)	8
<b>Итого</b>	<b>1 238</b>	<b>83</b>	<b>(56)</b>	<b>(897)</b>	<b>368</b>

Изменения резервов за 2018 год представлены следующим образом:

	31 декабря 2017 года	Создание резерва	Поступления при объединении бизнеса	Использование резерва	Списание резерва	31 декабря 2018 года
Резерв под судебные разбирательства и штрафы	95	146	997	(275)	(3)	960
Резерв по налоговым рискам	—	249	—	—	—	249
Резерв под гарантийное обслуживание	17	29	—	—	(17)	29
<b>Итого</b>	<b>112</b>	<b>424</b>	<b>997</b>	<b>(275)</b>	<b>(20)</b>	<b>1 238</b>

## 24 — ВЫРУЧКА

Выручка за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлена следующим образом:

	2019 год	2018 год
Розничная выручка	361 470	317 189
Выручка от продаж сертификатов дополнительного обслуживания	1 845	2 352
Арендный доход	387	288
Выручка от прочих услуг	1 514	1 237
<b>Итого</b>	<b>365 216</b>	<b>321 066</b>

Розничная выручка включает продажи в магазинах, продажи через интернет, выручку по доставке товаров, комиссии.

Прочая выручка за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, состояла из доходов по установке, утилизации и услугам цифрового помощника. За год, закончившийся 31 декабря 2019 года, состав прочей выручки не изменился.

Выручка за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, признаваемая в момент времени, составила 363 371, а выручка, признаваемая в течение времени, составила 1845.

## 25 — СЕБЕСТОИМОСТЬ

Себестоимость за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлена следующим образом:

	2019 год	2018 год
Себестоимость товаров для перепродажи		
• Себестоимость товаров	268 541	238 139
• Транспортные расходы	3 216	2 594
• Товарные потери, за вычетом излишков и соответствующих компенсаций от поставщиков (в 2019 году: 210, в 2018 году: 177)	700	625
Себестоимость услуг дополнительного обслуживания	98	79
Себестоимость прочих услуг	1 588	859
<b>Итого</b>	<b>274 143</b>	<b>242 296</b>

В состав себестоимости прочих услуг входят расходы по амортизации сервисного оборудования.

## 26 — КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлены следующим образом:

	2019 год	2018 год
Заработная плата и соответствующие налоги	23 438	21 480
Амортизация основных средств, нематериальных активов, инвестиционной недвижимости и активов в форме права пользования	22 502	5 884
Расходы на рекламу и продвижение товаров, нетто	5 914	5 306
Банковские услуги	3 141	2 605
Расходы на услуги кредитного брокера	2 781	2 498
Коммунальные услуги	2 584	1 809
Ремонт и техническое обслуживание	2 342	1 665
Безопасность	2 135	1 653
Консультационные услуги	1 894	1 445
Складские расходы	1 847	1 687
Переменные расходы на аренду, за вычетом доходов от субаренды (в 2019 году: 14, в 2018 году: 71)	1 561	14 906
Связь	309	336
Налоги, за исключением налога на прибыль	269	942
Эксплуатационные расходы	81	2 632
Прочие расходы	1 748	2 955
<b>Итого</b>	<b>72 546</b>	<b>67 803</b>

Заработная плата и соответствующие налоги включают взносы в размере 3913, уплаченные в государственный пенсионный фонд (в 2018 году: 3315) и взносы в фонды социального и медицинского страхования в размере 1503 (в 2018 году: 1281).

В течение 2019 года Группа получила 1429 от поставщиков в качестве компенсации расходов по рекламе (в 2018 году: 1308).

## 27 — ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ

Прочие операционные доходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, включают комиссии, полученные от банков за предоставление кредитов покупателям, доходы, некомиссионные доходы от мобильных операторов и прочие статьи.

## 28 — ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы за 2019 год включают в себя убыток от выбытий основных средств в размере 116 (2018 год: 195), расходы на корпоративные мероприятия в размере 48 (2018 год: 99), расходы на благотворительность в размере 55 (за 2018 год: 91), и прочие несущественные по отдельности статьи.

## 29 — ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Финансовые доходы/(расходы) за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлены следующим образом:

	2019 год	2018 год
Процентный доход	295	497
Курсовые финансовые разницы	(12)	(13)
Процентный расход по банковским кредитам	(5709)	(3604)
Процентный расход по аренде, за вычетом процентного дохода	(7240)	—
<b>Итого</b>	<b>(12 666)</b>	<b>(3120)</b>

## 30 — ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, остающейся в распоряжении акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций в обращении за отчетный год, без учета собственных выкупленных акций.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, остающейся в распоряжении акционеров Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за отчетный период, плюс средневзвешенное количество всех потенциально разводняющих обыкновенных акций, выпуск которых будет означать их конвертацию в обыкновенные акции.

Ниже приводятся данные о прибыли и количестве акций, которые были использованы при расчете базовой и разводненной прибыли на акцию:

	2019 год	2018 год
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении акционеров Компании	7 134	8 615
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	177,79	178,65
<b>Базовая и разводненная прибыль на акцию (в российских рублях)</b>	<b>40,13</b>	<b>48,22</b>

## 31 — ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

### ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ ОТЧЕТНЫХ СЕГМЕНТОВ

Деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и заключается преимущественно в розничной торговле бытовой техникой и электроникой. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через различные типы магазинов и в различных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающее операционные решения, анализирует операции Группы и распределяет ресурсы в разрезе отдельных магазинов.

Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов, включая магазины «Мвидео» и «Эльдорадо», интернет-магазины и прочие, и определила, что магазины имеют схожую маржу, схожие товары, покупателей и методы продажи таких товаров. Таким образом, Группа считает, что у нее есть только один отчетный сегмент в соответствии с МСФО (IFRS) 8. Оценка эффективности деятельности сегмента основана на размере прибыли или убытка, отраженного в консолидированной финансовой отчетности.

## 32 — ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОПЕРАЦИЯХ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают акционеров, ключевой управленческий персонал, предприятия, имеющие общих собственников и находящиеся под общим контролем, предприятия, находящиеся под контролем ключевого управленческого персонала, а также компании, в отношении которых у Группы имеется существенное влияние.

В следующей таблице представлены общие суммы операций, проведенных со связанными сторонами в соответствующем финансовом году, и задолженности по связанным сторонам по состоянию на 31 декабря 2019 года и 2018 года соответственно:

	2019 год		31 декабря 2019 года		2018 год		31 декабря 2018 года	
	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанным сторонам	Задолженность перед связанными сторонами	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанным сторонам	Задолженность перед связанными сторонами
Материнская компания <sup>i</sup>	–	–	–	–	–	11 664	–	–
Совместные предприятия <sup>ii</sup>	549	17	5	507	265	10	2	563
Предприятия под общим контролем <sup>iii</sup>	1	290	373	3	1 731	46 218	–	–
Предприятия под контролем лица, оказывающего существенное влияние <sup>iv</sup>	1 798	2 586	673	862	436	4 251	696	644
Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала <sup>v</sup>	7	301	1	35	3	607	13	102
<b>Итого</b>	<b>2 355</b>	<b>3 194</b>	<b>1 052</b>	<b>1 407</b>	<b>2 435</b>	<b>62 750</b>	<b>711</b>	<b>1 309</b>

Операции со связанными сторонами носят следующий характер:

- i* Материнская компания – приобретение Медиа Маркт;
- ii* Совместные предприятия – выручка от продажи товаров через Маркетплейс, агентское вознаграждение за реализацию товаров через Маркетплейс;
- iii* Предприятия под общим контролем – приобретение группы Эльдорадо, приобретение и продажа товаров Группы, агентских услуг по продаже полисов, услуг по аренде складов и торговых помещений;
- iv* Предприятия под контролем лица, оказывающего существенное влияние – агентские услуги по продаже полисов, услуги по аренде складов и торговых помещений, приобретение основных средств, услуги кредитного брокера;
- v* Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала – предоставление услуг по охране магазинов и головного офиса, услуг аренды и логистики, послепродажное и прочее обслуживание товаров Группы, предоставление услуг по ремонту помещений и инженерных систем центрального офиса и московских магазинов.

Задолженность связанным сторонам по предоставленному займу и выданной гарантии с учетом начисленных процентов на 31 декабря 2019 года составила:

	2019 год		31 декабря 2019 года		2018 год		31 декабря 2018 года	
	Финансовый доход от операций со связанными сторонами	Финансовый расход от операций со связанными сторонами	Задолженность связанным сторонам	Задолженность перед связанными сторонами	Финансовый доход от операций со связанными сторонами	Финансовый расход от операций со связанными сторонами	Задолженность связанным сторонам	Задолженность перед связанными сторонами
Предприятия под общим контролем	–	19	–	224	75	1	–	–
Предприятия под контролем лица, оказывающего существенное влияние	–	11	–	–	–	–	–	–
Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала	–	358	–	5 123	–	–	–	–
<b>Итого</b>	<b>–</b>	<b>388</b>	<b>–</b>	<b>5 347</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

### УСЛОВИЯ СДЕЛОК СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами. Цены и условия таких сделок могут отличаться от цен и условий сделок между несвязанными сторонами. Остатки в расчетах со связанными сторонами по состоянию

на конец года были необеспеченными; расчеты по ним осуществляются денежными средствами. Гарантий по дебиторской и кредиторской задолженности связанных сторон получено и предоставлено не было. За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов у Группы есть резерв под обесценение авансов, выданных связанным сторонам, в размере 9. Оценка возможного наличия обесценения производится в каждом финансовом году посредством анализа финансовой позиции соответствующей связанной стороны и состояния рынка, на котором такая сторона ведет деятельность.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ВЫПЛАЧЕННОЕ КЛЮЧЕВОМУ РУКОВОДЯЩЕМУ ПЕРСОНАЛУ ГРУППЫ

Вознаграждение директоров и других ключевых руководителей, выплаченное в течение годов, закончившихся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлено следующим образом:

	2019 год	2018 год
Краткосрочные выплаты*	1 984	1 573
<b>Итого</b>	<b>1 984</b>	<b>1 573</b>

\* Краткосрочные выплаты включают заработную плату, премии, отпускные, расходы по медицинскому страхованию и перевозку.

По состоянию на 31 декабря 2019 года задолженность Группы перед ключевым руководящим персоналом составила 345 (на 31 декабря 2018 года: 818).

Количество позиций ключевого руководящего состава равнялось 27 в 2019 году (в 2018 году: 26).

В течение отчетного периода Группа не принимала на себя существенных обязательств по пенсионным выплатам или иных обязательств перед ключевым управленческим персоналом, а также обязательств по уплате взносов в государственный пенсионный фонд и фонды социального страхования в составе социальных взносов по заработной плате и премиям. Социальные взносы, уплаченные с суммы вознаграждения ключевого управленческого персонала за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составили 273 (за год, закончившийся 31 декабря 2018 года: 103). Эти выплаты включены в приведенные выше данные.

## 33 – УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### ОПЕРАЦИОННАЯ СРЕДА

Группа продает товары, спрос на которые чувствителен к изменениям экономических условий, влияющих на потребительские расходы. Будущие экономические условия и другие факторы, включая доверие покупателей, уровень занятости, процентные ставки, задолженность по потребительскому кредитованию и доступность потребительского кредитования могут снизить потребительские расходы или изменить потребительские предпочтения. Глобальное снижение темпов роста российской и мировой экономик или неопределенные экономические перспективы могут отрицательно сказаться на потребительских предпочтениях и операционных результатах Группы.

Рынки развивающихся стран, включая Россию, подвержены экономическим, политическим, социальным, судебным и законодательным рискам, отличным от рисков более развитых

рынков. Законы и нормативные акты, регулирующие ведение бизнеса в России, могут быстро изменяться, существует возможность их произвольной интерпретации. Будущее направление развития России в большой степени зависит от налоговой и кредитно-денежной политики государства, принимаемых законов и нормативных актов, а также изменений политической ситуации в стране. В связи с тем, что Россия добывает и экспортирует большие объемы нефти и газа, экономика России особенно чувствительна к изменениям мировых цен на нефть и газ.

Начиная с 2014 года, США и Евросоюз ввели несколько пакетов санкций в отношении ряда российских чиновников, бизнесменов и организаций. Эти события затруднили доступ российского бизнеса к международным рынкам капитала.

Влияние изменений в экономической ситуации на будущие результаты деятельности и финансовое положение Группы на данный момент сложно определить.

### **НАЛОГОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И УСЛОВИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Российское законодательство, регулирующее ведение бизнеса, продолжает быстро меняться. Интерпретация руководством такого законодательства применительно к деятельности Группы может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами. В последнее время налоговые органы часто занимают более жесткую позицию при интерпретации законодательства. В результате, ранее не оспариваемые подходы к расчету налогов могут быть оспорены в ходе будущих налоговых проверок. Как правило, три года, предшествующие отчетному, открыты для проверки налоговыми органами. При определенных обстоятельствах проверки могут охватывать и более длительные периоды. Руководство Группы, основываясь на своей трактовке налогового законодательства, полагает, что все применимые налоги были начислены. Тем не менее, налоговые органы могут по-иному трактовать положения действующего налогового законодательства, и различия в трактовке могут существенно повлиять на финансовую отчетность.

Руководство считает, что оно на должном уровне представляет налоговые обязательства на основе разъяснения текущего и предыдущего законодательства, не исключено, что налоговые органы могут принять отличную позицию в отношении некоторых спорных вопросов налогообложения. По состоянию на 31 декабря 2019 года и 31 декабря 2018 года Руководство полагает, что Группа не подвержена иным возможным налоговым рискам, кроме маловероятных.

### **ТАМОЖЕННЫЕ АСПЕКТЫ**

В течение периодов, закончившихся 31 декабря 2019 года и 2018 года, часть произведенных за рубежом товаров Группа приобретала на территории Российской Федерации у российских юридических лиц, включая оптовые компании и посредников, которые импортировали товары на территорию России напрямую или через посредников. Так как Группа не участвовала в процессе таможенного оформления приобретенных товаров при их ввозе в Россию, руководство не может иметь полной уверенности в том, что предприятия, импортировавшие товары в Россию, полностью соблюдали применимые положения российского Таможенного кодекса.

Как описано выше в разделе «Налоговое законодательство и условия регулирования в Российской Федерации», соответствующие государственные органы могут занять более жесткие позиции в толковании применимого законодательства. В соответствии с российским

законодательством, компания, владеющая товарами, ввоз в страну которых сопровождался доказанными нарушениями таможенного законодательства, может быть подвергнута серьезным административным и гражданским санкциям и/или конфискации товаров, если она участвовала, знала или должна была знать об имевшем место нарушении таможенного кодекса. На настоящий момент Группа не получала никаких уведомлений об имевших место нарушениях таможенного кодекса.

Руководство считает, что компании Группы действовали в соответствии со всеми применимыми налоговыми и правовыми требованиями в отношении импортированной продукции, и что Группа не участвовала, не знала и не могла знать о каких-либо существенных нарушениях применимого таможенного кодекса российскими оптовыми или посредническими компаниями. Соответственно, в настоящей консолидированной финансовой отчетности руководство не начисляло резервов в отношении таких условных обязательств. Руководство считает, что с учетом существующих ограничений на доступ к документам таможенного оформления оценить вероятный потенциальный финансовый эффект (если таковой присутствует) таких условных обязательств не представляется практически возможным.

### **ЛИЦЕНЗИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ**

По состоянию на 31 декабря 2019 года минимальные платежи без НДС по будущим контрактным обязательствам Группы составляют 1566 (31 декабря 2018 года: 981). Данные обязательства возникают в отношении услуг по технической поддержке существующих лицензий SAP на программное обеспечение до 2022 года.

Группа использует программное обеспечение SAP для функций управления финансами, поставками и персоналом.

### **СУДЕБНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА**

В ходе ведения деятельности Группа подвергается различным искам и претензиям. Хотя в отношении таких разбирательств действуют прочие факторы неопределенности, и их исход невозможно предсказать с достаточной степенью уверенности, руководство Группы считает, что финансовое влияние данных вопросов не превысит суммы, признанной в качестве резерва под судебные разбирательства и штрафы, раскрытой в Примечании 23.

### **ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

Законодательство об охране окружающей среды в Российской Федерации находится в стадии развития, и позиция государственных органов в этом отношении претерпевает изменения. Группа периодически пересматривает свои обязательства в области защиты окружающей среды. В существующих условиях правоприменения и с учетом действующего законодательства у Группы, по мнению руководства, отсутствуют какие-либо значительные обязательства по охране окружающей среды.

**ГАРАНТИИ**

В процессе своей обычной операционной деятельности Группа время от времени заключает с банками договоры о получении финансовых гарантий. В соответствии с данными договорами, банки предоставляют гарантии в пользу поставщиков Группы, и обязательства могут быть истребованы с Группы по данным договорам исключительно в случае нарушения контрактных сроков оплаты задолженности поставщикам. По состоянию на 31 декабря 2019 года сумма гарантий, предоставленных Группе, составила 9179 (по состоянию на 31 декабря 2018 года: 9311). По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов во исполнение требования обеспечения гарантий товарно-материальные запасы Группы не были заложены.

**34 — ЦЕЛИ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ**

Как правило, финансовые обязательства Группы включают в себя займы и кредиты, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основная цель данных финансовых инструментов заключается в финансировании операций Группы. Группа также имеет торговую и прочую дебиторские задолженности, денежные средства и краткосрочные депозиты, возникающие непосредственно в ходе деятельности.

Основными рисками, возникающими в результате использования Группой финансовых инструментов, являются валютный риск, кредитный риск и риск ликвидности.

Руководство Группы контролирует управление данными рисками. Руководство Группы оказывает содействие Совету Директоров Группы в части управления операциями, связанными с финансовыми рисками, в соответствии с надлежащими правилами и процедурами, а также обеспечивает идентификацию, оценку и управление финансовыми рисками в соответствии с политикой Группы. Все операции с производными финансовыми инструментами для целей управления рисками осуществляются командой специалистов с должным уровнем профессиональных навыков, опытом и руководством. Совет Директоров проводит анализ и утверждение политики управления каждым из этих рисков, краткое описание которых приведено ниже.

**КАТЕГОРИИ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

Балансовая стоимость финансовых активов и обязательств, сгруппированных по категориям финансовых инструментов, по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 года приведена ниже:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Финансовые активы</b>		
Активы, учитываемые по амортизированной стоимости	38 919	55 659
<b>Финансовые обязательства</b>		
Обязательства, учитываемые по амортизированной стоимости	238 450	233 968

**СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

	31 декабря 2019 года		31 декабря 2018 года	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
<b>Финансовые активы</b>				
Долгосрочные займы	45	45	45	45
Денежные средства и их эквиваленты	4 738	4 738	25 487	25 487
Дебиторская задолженность	34 136	34 136	30 127	30 127
<b>Итого</b>	<b>38 919</b>	<b>38 919</b>	<b>55 659</b>	<b>55 659</b>
<b>Финансовые обязательства</b>				
Кредиты и займы с фиксированной процентной ставкой	49 410	50 982	59 509	56 152
Торговая кредиторская задолженность	176 065	176 065	155 358	155 358
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	12 975	12 975	19 101	19 101
<b>Итого</b>	<b>238 450</b>	<b>240 022</b>	<b>233 968</b>	<b>230 611</b>

Справедливая стоимость таких активов и обязательств как долгосрочные займы выданные, дебиторская задолженность торговая кредиторская задолженность и прочая кредиторская задолженность соответствует текущей стоимости, по которой они отражены в учете ввиду непродолжительных сроков погашения данных инструментов.

Для расчета справедливой стоимости кредитов, полученных в рублях по фиксированной ставке в 2019 и 2018 годах, была применена рыночная стоимость заемного капитала в размере 6,46-7,43% и 9,9-10,3%, соответственно.

**УПРАВЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ**

Валютный риск представляет собой риск того, что финансовые результаты Группы будут изменяться в результате изменения курса иностранных валют. Группа подвержена валютному риску, возникающему из-за наличия остатков денежных средств, выраженных в иностранных валютах, а также из-за договоров аренды, привязанным к валютам, отличной от функциональной. На 31 декабря 2019 года приблизительно 0,5% (на 31 декабря 2018 года: 2%) соглашений по договорам аренды магазинов и складов были привязаны к доллару США или Евро. Где это возможно, Группа минимизирует возможные риски, связанные с договорами аренды в иностранной валюте, путем согласования с арендодателем фиксированного валютного курса или максимального предела валютного курса.

В течение 2019 и 2018 годов Группа не использовала форвардные валютные контракты в целях уменьшения валютного риска.

Балансовая стоимость на отчетную дату номинированных в иностранной валюте активов и обязательств Группы представлена ниже:

	Доллар США		Евро	
	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
<b>Активы</b>				
Денежные средства и их эквиваленты	–	55	1	5
<b>Итого активы</b>	<b>–</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Обязательства</b>				
Кредиторская задолженность и начисленные расходы по операционной аренде (раскрыто в составе прочей кредиторской задолженности)	(1596)	(235)	(147)	(24)
<b>Итого обязательства</b>	<b>(1596)</b>	<b>(235)</b>	<b>(147)</b>	<b>(24)</b>
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПОЗИЦИЯ</b>	<b>(1596)</b>	<b>(180)</b>	<b>(146)</b>	<b>(19)</b>

### АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ВАЛЮТНОМУ РИСКУ

Как указано выше, Группа, в основном, подвержена валютному риску из-за изменения курсов доллара США и Евро. По состоянию на 31 декабря 2019 года уровень чувствительности 10% (по состоянию на 31 декабря 2018 года: 10%) представляет собой оценку руководства возможного изменения обменных курсов иностранных валют. Анализ чувствительности отражает только активы и обязательства в иностранной валюте на конец года и корректирует изменение их стоимости в зависимости от колебаний валютных курсов. Указанные ниже положительные суммы отражают увеличение прибыли и собственного капитала, где российский рубль растет по отношению к соответствующей валюте. При обесценении российского рубля по отношению к соответствующей валюте влияние на прибыль и капитал будет эквивалентно и противоположно.

	Доллар США		Евро	
	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль
2019 год	10%	(160)	10%	(15)
	(10%)	160	(10%)	15
2018 год	10%	(189)	10%	(40)
	(10%)	189	(10%)	40

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

Риск, связанный с изменением процентных ставок, отсутствует, так как Группа привлекает заемные средства только с фиксированной процентной ставкой. У Группы есть риск изменения справедливой стоимости финансовых обязательств Группы в связи с изменением рыночной ставки по кредитам.

Процентные риски по финансовым активам и финансовым обязательствам Группы подробнее рассмотрены в Примечании «Управление риском ликвидности».

Приведенный ниже анализ изменения справедливой стоимости проводился по непроизводным финансовым инструментам на отчетную дату. При подготовке управленческой отчетности по процентному риску для ключевых руководителей Группы используется допущение об изменении процентной ставки на 100 базисных пунктов, что соответствует ожиданиям руководства в отношении разумно возможного колебания процентных ставок.

Если бы рыночная процентная ставка выросла/(упала) на 100 базисных пунктов при сохранении всех прочих переменных, то справедливая стоимость обязательств по банковским кредитам Группы уменьшилась/(увеличилась) бы на 1571/(1037). Это связано, главным образом, с подверженностью Группы риску колебания справедливой стоимости процентных ставок по заемным средствам с фиксированной процентной ставкой.

### УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ

Кредитный риск представляет собой риск того, что контрагент может не исполнить свои договорные обязательства в срок, что приведет к возникновению у Группы финансового убытка. Финансовые активы, которые потенциально могут вызвать возникновение кредитного риска у Группы, в основном состоят из бонусов к получению от поставщиков, прочей дебиторской задолженности, краткосрочных инвестиций, а также из денежных средств на текущих и депозитных счетах в банках или прочих финансовых институтах.

Бонусы к получению либо погашаются путем взаимозачета с соответствующей кредиторской задолженностью, либо выплачиваются поставщиком денежными средствами. По состоянию на 31 декабря 2019 года бонусы к получению по четырем основным поставщикам составляли 29% от величины консолидированной дебиторской задолженности и расходов будущих периодов Группы (по состоянию на 31 декабря 2018 года: 35%). Группа полагает, что уровень кредитного риска, связанного с вышеуказанной дебиторской задолженностью, не является существенным, поскольку все дебиторы являются основными поставщиками Группы.

Кредитный риск по ликвидным средствам (см. таблицу ниже) управляется казначейством в Группе. Руководство уверено, что кредитный риск по финансовым вложениям, возникшим в результате избытка наличных средств, является ограниченным, так как контрагентами Группы являются банки с высокими кредитными рейтингами, присвоенными международными рейтинговыми агентствами.

В следующей таблице представлены остатки по операциям с 4 крупнейшими контрагентами на 31 декабря 2019 и 2018 годов:

	Валюты	Рейтинг	Балансовая стоимость	
			31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года
ПАО «Банк ВТБ»	руб.	Вaa3	981	6 350
Альфа-Банк	руб.	Вa1	173	4 974
Сбербанк	руб.	Вa2	67	877
Совкомбанк	руб.	Вa3	–	1 900
Прочие	руб.	–	82	646
<b>Итого</b>			<b>1 303</b>	<b>14 747</b>

Балансовая стоимость финансовых активов, отраженных в настоящей консолидированной финансовой отчетности, показана за вычетом убытков от обесценения и представляет собой максимальную величину кредитного риска Группы. По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов у Группы не было прочей концентрации кредитного риска.

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ЛИКВИДНОСТИ

Казначейство Группы контролирует риск возможной нехватки средств, используя модель постоянного планирования ликвидности. Данный инструмент анализирует сроки погашения финансовых вложений и финансовых активов Группы (например, дебиторской задолженности, прочих финансовых активов) и прогнозы в отношении денежных потоков от операционной деятельности.

Целью Группы является обеспечение непрерывного финансирования и гибкости при использовании финансовых ресурсов путем использования овердрафтов по банковским счетам и банковских кредитов. Группа ежегодно проводит анализ своих потребностей в денежных средствах и ожидаемых денежных потоков с целью определения своих обязательств по финансированию. В основе проводимой оценки лежит сезонный характер деятельности Группы, программа увеличения количества магазинов и прогнозируемые потребности Группы в оборотном капитале. Для покрытия значительной доли своих базовых потребностей в наличных денежных средствах Группа использует долгосрочные инструменты (займы и кредиты). Для удовлетворения сезонной потребности в ликвидности Группа использует краткосрочные кредиты и банковские овердрафты. Группа ежеквартально пересматривает прогнозы в отношении необходимой ликвидности и организует доступ к заемным средствам в нескольких банках, чтобы быть уверенной в том, что у нее имеется достаточное количество подтвержденных, но еще неиспользованных кредитов.

По состоянию на 31 декабря 2019 года у Группы имелись неиспользованные лимиты по открытым кредитным линиям в общем размере 44 290, по которым, однако, у банков нет твердых обязательств по их предоставлению (31 декабря 2018 года: 24 600).

В таблице ниже представлены данные о сроках погашения финансовых обязательств Группы по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов на основе недисконтированных платежей по договорам:

	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 года</b>					
Торговая кредиторская задолженность	175 666	399	—	—	176 065
Кредиты	3 978	9 792	36 297	12 509	62 576
Обязательства по аренде	5 193	14 589	48 948	21 502	90 232
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	12 804	73	98	—	12 975
<b>Итого</b>	<b>197 641</b>	<b>24 853</b>	<b>85 343</b>	<b>34 011</b>	<b>341 848</b>

	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 года</b>					
Торговая кредиторская задолженность	137 363	17 995	—	—	155 358
Кредиты	1 249	16 383	37 507	22 065	77 204
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	13 248	294	—	—	13 542
<b>Итого</b>	<b>151 860</b>	<b>34 672</b>	<b>37 507</b>	<b>22 065</b>	<b>246 104</b>

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ НЕДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА

Группа осуществляет управление своим капиталом для обеспечения продолжения деятельности всех компаний Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств. За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, не было изменений в целях, политиках и процессах.

В состав капитала Группы входят выпущенные акции, за вычетом выкупленных собственных акций, добавочный капитал и нераспределенная прибыль.

Главной целью программы управления капиталом Группы является максимизация акционерной стоимости и минимизация рисков кредитного портфеля. Сегмент бытовой электронной техники является циклическим бизнесом и, соответственно, требует краткосрочных колебаний размера капитала, используемого для приобретения товаров с целью насыщения сезонного спроса. Для покрытия сезонной потребности в капитале Группа сочетает такие виды заимствований, как краткосрочные кредиты, а также задолженность перед поставщиками. Программа наращивания количества магазинов усиливает потребность в капитале, так как затраты, необходимые для открытия новых магазинов, увеличивают финансовую нагрузку Группы. Хотя в Группе не существует какой-либо формальной политики касательно оптимального соотношения заемных и собственных средств, Группа периодически проводит анализ своих потребностей в капитале для определения необходимых мер по поддержанию сбалансированной структуры капитала посредством привлечения вкладов акционеров в уставный капитал, выпуска новых акций, возврата капитала акционерам, выпуска новых или погашения существующих долговых обязательств.

## 35 — СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

В январе 2020 года были ликвидированы дочерние компании ООО «Эльдомаркет» и ООО «БТ Торговые решения».

В связи с распространением в декабре 2019 года в Китае и других странах эпидемии коронавируса, руководство анализирует потенциальные риски и возможные последствия задержек поставок товаров из Китая и разрабатывает план митигации рисков. Руководство считает, что эффект коронавируса на деятельность Группы не является существенным.

### 36 – ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ПОДГОТОВЛЕННАЯ В СООТВЕТСТВИИ С МСФО (IAS) 17

Отдельное раскрытие дополнительной финансовой информации, подготовленной в соответствии с МСФО (IAS) 17 по состоянию на три последние отчетные даты и за два последних отчетных периода и не является обязательным требованием МСФО. Учетная политика по МСФО (IAS) 17 которая использовалась, при подготовке представленной ниже финансовой информации раскрыта в разделе 3 «Основные принципы учетной политики».

Ниже представлен консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019, 31 декабря 2018 и 31 декабря 2017 года подготовленный в соответствии с МСФО (IAS) 17:

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	19 946	20 597	7 899
Инвестиционная недвижимость	502	417	–
Гудвил	48 975	49 648	–
Нематериальные активы	20 696	18 624	7 355
Отложенные налоговые активы	2 592	5 319	4 155
Внеоборотные финансовые активы	–	–	2 471
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие	2 761	2 633	977
Прочие внеоборотные активы	1 985	1 617	624
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>97 457</b>	<b>98 855</b>	<b>23 481</b>
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Товарно-материальные запасы	129 115	113 145	52 283
Дебиторская задолженность	34 247	30 127	21 563
Авансы выданные	2 527	1 054	10
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль	84	33	16
Дебиторская задолженность по прочим налогам	20 851	15 092	5 983
Денежные средства и их эквиваленты	4 738	25 487	17 678
Активы, предназначенные для продажи	303	494	–
Прочие оборотные активы	44	43	1
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>191 909</b>	<b>185 475</b>	<b>97 534</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>289 366</b>	<b>284 330</b>	<b>121 015</b>
<b>КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	1 798	1 798	1 798
Добавочный капитал	4 576	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	(749)	(749)	(52)
Нераспределенная прибыль	28 593	25 309	16 695
<b>Итого капитал</b>	<b>34 218</b>	<b>30 934</b>	<b>23 017</b>

	31 декабря 2019 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные банковские кредиты	38 752	45 720	–
Прочие обязательства	711	829	–
Отложенные налоговые обязательства	260	1 713	–
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>39 723</b>	<b>48 262</b>	<b>–</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Краткосрочные банковские кредиты	10 658	13 789	–
Торговая кредиторская задолженность	176 211	155 358	77 690
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	18 607	19 101	8 851
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль	9	1 397	531
Кредиторская задолженность по прочим налогам	1 460	2 833	1 638
Обязательства перед покупателями	8 112	11 418	8 396
Финансовые гарантии	–	–	780
Резервы	368	1 238	112
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>215 425</b>	<b>205 134</b>	<b>97 998</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>255 148</b>	<b>253 396</b>	<b>97 998</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>289 366</b>	<b>284 330</b>	<b>121 015</b>

Ниже представлен консолидированный отчет о прибылях убытках и прочем совокупном доходе за 2019 и 2018 годы, подготовленный в соответствии с МСФО (IAS) 17:

	2019 год	2018 год
<b>ВЫРУЧКА</b>	<b>365 216</b>	<b>321 066</b>
<b>СЕБЕСТОИМОСТЬ</b>	<b>(274 201)</b>	<b>(242 296)</b>
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>91 015</b>	<b>78 770</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(76 767)	(67 803)
Прочие операционные доходы	6 235	6 078
Прочие операционные расходы	(784)	(796)
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>19 699</b>	<b>16 249</b>
Финансовые доходы	295	497
Финансовые расходы	(5747)	(3617)
Доля (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	(1953)	(995)
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>12 294</b>	<b>12 134</b>
Расходы по налогу на прибыль	(3069)	(3519)
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД за период</b>	<b>9 225</b>	<b>8 615</b>
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД за год с исключением доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий</b>	<b>11 178</b>	<b>9 610</b>

Ниже представлен консолидированный отчет о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, подготовленный в соответствии с МСФО (IAS) 17:

	2019 год	2018 год
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
Итого чистая прибыль за год	9 225	8 615
Корректировки:	—	—
Расходы по налогу на прибыль	3 069	3 519
Амортизация основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов	7 047	5 921
Изменение резерва под обесценение авансов выданных	(96)	275
Уценка и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков	976	1 017
Процентные доходы	(295)	(497)
Процентные расходы	5 747	3 604
Убытки ассоциированных компаний и совместных предприятий	1 952	995
Изменение резервов	(600)	331
Прочие неденежные операции, нетто	(168)	(58)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>	<b>26 857</b>	<b>23 722</b>
Увеличение товарно-материальных запасов	(16 946)	(32 114)
(Увеличение)/уменьшение дебиторской задолженности и авансов выданных	(4012)	2 742
Увеличение дебиторской задолженности по прочим налогам	(5895)	(5716)
Увеличение торговой кредиторской задолженности	20 707	36 579
(Уменьшение)/увеличение прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов	(925)	3 052
(Уменьшение)/увеличение обязательств перед покупателем	(3329)	1 098
(Уменьшение)/увеличение прочих обязательств	(324)	113
Уменьшение кредиторской задолженности по прочим налогам	(2138)	(290)
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто	694	(189)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>14 689</b>	<b>28 997</b>
Уплаченный налог на прибыль	(3253)	(3024)
Уплаченные проценты, в том числе по аренде	(5167)	(2820)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>6 269</b>	<b>23 153</b>

	2019 год	2018 год
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
Возврат займов выданных	—	1 711
Приобретение основных средств и инвестиционной недвижимости	(4763)	(4239)
Поступления от выбытия основных средств и активов, предназначенных для продажи	571	292
Приобретение нематериальных активов	(4573)	(3286)
Проценты полученные	295	510
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерних компаний	(134)	(55 019)
Чистое выбытие денежных средств в связи с инвестициями в совместное предприятие	(2380)	(1428)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(10 984)</b>	<b>(61 459)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
Выплаченные дивиденды	(5941)	—
Выкуп собственных акций	—	(697)
Поступления от кредитов	25 000	71 209
Погашение кредитов	(35 050)	(24 207)
Погашение займов	—	(124)
Платежи по аренде	(48)	(67)
<b>Чистые денежные средства, (использованные в) / полученные от финансовой деятельности</b>	<b>(16 039)</b>	<b>46 114</b>
<b>ЧИСТОЕ (УМЕНЬШЕНИЕ)/ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ и их эквивалентов</b>	<b>(20 754)</b>	<b>7 808</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на начало года</b>	<b>25 487</b>	<b>17 678</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте	5	1
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на конец года</b>	<b>4 738</b>	<b>25 487</b>



# Приложения

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

## к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2019 год

### ОТЧЁТ О СОВЕРШЕННЫХ ПАО «М.ВИДЕО» (ДАЛЕЕ – ОБЩЕСТВО)

В 2019 ГОДУ СДЕЛКАХ, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ

ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ

КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ И КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ.

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
---	------------------------	-----------------------------	--	--

#### 1. Крупные сделки

В отчетном году Общество не совершало сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иными сделками, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.

#### 2. Сделки, в совершении которых имелась заинтересованность

1	18.01.2019	25.12.2018	Совет директоров	<p>Договор последующего залога исключительных прав на товарные знаки.</p> <p><b>Стороны и выгодоприобретатели по сделке:</b>                      Залогодатель: Общество (ПАО «М.видео»);                      Залогодержатель: БАНК ВТБ (ПАО).                      Выгодоприобретатель: ООО «МВМ» («Заемщик»).</p> <p><b>Предмет сделки:</b> Общество передаёт в последующий залог Залогодержателю исключительные права (в полном объёме) на товарные знаки, принадлежащие Обществу, перечень которых определён Советом директоров Общества (далее также – «Заложенные права»), на Период обеспечения (как он описан ниже) в целях обеспечения исполнения Обеспеченных Обязательств (как они описаны ниже).</p> <p><b>Обеспеченные Обязательства:</b> все обязательства Заемщика перед Залогодержателем по Кредитному Соглашению № 4622, заключенному 30 августа 2018 года между Залогодержателем в качестве кредитора и Заемщиком в качестве заемщика (далее – «Кредитное Соглашение»), в том числе возникающие при недействительности Кредитного Соглашения, в том числе требования о возврате полученного по Кредитному Соглашению и уплате процентов за пользование чужими денежными средствами в полном объёме, а также требования, сохраняющиеся или возникающие при прекращении Кредитного Соглашения, и обязательства Общества как залогодателя перед Залогодержателем по Договору последующего залога исключительных прав на товарные знаки.</p> <p><b>Период обеспечения:</b> с даты внесения в государственный Реестр товарных знаков и знаков обслуживания РФ, который ведётся Роспатентом, записи об обременении последующим залогом Заложенных прав и до даты, в которую все Обеспеченные Обязательства безусловно и безотзывно погашены в полном объёме (но в любом случае не позднее 27 октября 2024 года).</p> <p><b>Цена (денежная оценка) имущества, являющегося предметом сделки Общества:</b> 610 813 000 рублей, что составляет 9,58 процентов балансовой стоимости активов Общества на последнюю отчетную дату, предшествующую совершению сделки.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> информация не раскрывается*</p>
---	------------	------------	------------------	--

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
---	------------------------	-----------------------------	--	--

2	31.01.2019	23.01.2019	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b>                      Бенефициар: ООО «Славянка»;                      Гарант: Общество (ПАО «М.видео»);                      Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p><b>Предмет гарантии:</b> обеспечение исполнения Принципалом обязательств по договору аренды нежилых помещений №06-ДДА/СБ от 20 декабря 2018 года, заключенному между ООО «МВМ» и ООО «Славянка», (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>по уплате Арендной платы и иных платежей по Договору;</li> <li>по уплате признанных Принципалом штрафных санкций за нарушение Договора и признанных Принципалом сумм причиненного им Бенефициару ущерба;</li> <li>по уплате штрафных санкций, применяемых только при досрочном расторжении Договора за нарушение Принципалом договорных обязательств, независимо от их признания или непризнания Принципалом.</li> </ul> <p><b>Сумма гарантии:</b> 267 675,80 долларов США.                      Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 31.01.2019г. по 30.01.2020г.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> информация не раскрывается*</p>
---	------------	------------	------------------	--

3	31.01.2019	23.01.2019	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b>                      Бенефициар: ООО «Торговый центр «Хорошо!»;                      Гарант: Общество (ПАО «М.видео»);                      Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p><b>Предмет гарантии:</b> обеспечение исполнения Принципалом обязательств по долгосрочному договору аренды нежилых помещений №03-ДДА/П от 20 декабря 2018 года, заключенному между ООО «МВМ» и ООО «Торговый центр «Хорошо!»», (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>по уплате Арендной платы и иных платежей по Договору;</li> <li>по уплате признанных Принципалом штрафных санкций за нарушение Договора и признанных Принципалом сумм причиненного им Бенефициару ущерба;</li> <li>по уплате штрафных санкций, применяемых только при досрочном расторжении Договора за нарушение Принципалом договорных обязательств, независимо от их признания или непризнания Принципалом.</li> </ul> <p><b>Сумма гарантии:</b> 149 197,50 долларов США.                      Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 31.01.2019 г. по 30.01.2020г.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> информация не раскрывается*</p>
---	------------	------------	------------------	---

<sup>1</sup> Дата протокола уполномоченного органа управления которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>2</sup> Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>3</sup> Данная информация приведена по состоянию на дату заключения сделки. В отдельных случаях по тексту присутствуют комментарии.

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
4	31.01.2019	23.03.2020	Совет директоров	<p>Договор поручительства</p> <p><b>Стороны сделки:</b> Кредитор: ООО «ТРК-Мытищи». Поручитель: Общество (ПАО «М.видео»); Выгодоприобретатель: ООО «МВМ».</p> <p><b>Предмет сделки:</b> Поручитель обязуется отвечать перед Кредитором за исполнение ООО «МВМ», именуемым в дальнейшем «Арендатор», обязательств по основному Договору Аренды № 5К-43/13 нежилого помещения в Здании многофункционального торгово-развлекательного и офисного центра по адресу: Московская область, г. Мытищи, улица Мира, строение № 51 от «18» октября 2013 года (далее по тексту настоящего пункта – Договор Аренды), аналогично обеспечиваемым Обеспечительным платежом по Договору Аренды.</p> <p><b>Сумма сделки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на период с даты подписания договора поручительства до 14 декабря 2019 года включительно: 8 898 555,27 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2019 года до 14 декабря 2020 года включительно: 9 387 975,82 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2020 года до 14 декабря 2021 года включительно: 9 904 314,49 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2021 года до 14 декабря 2022 года включительно: 10 449 051,78 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2022 года до 14 декабря 2023 года включительно: 11 023 749,63 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2023 года до 14 декабря 2024 года включительно: 11 630 055,86 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2024 года до 14 декабря 2025 года включительно: 12 269 708,93 рублей без учета НДС;</li> <li>• на период с 15 декабря 2025 года и далее: 12 944 542,92 рублей без учета НДС.</li> </ul> <p><i>Сумма сделки составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>Срок:</b> договор поручительства прекращает действие 28 февраля 2026 года или по истечении 2 (Двух) месяцев с даты прекращения Договора Аренды, в зависимости от того, что наступит ранее.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки на дату совершения сделки: информация не раскрывается*</p> <p>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки на дату одобрения сделки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Сафмар Ритейл" <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке).</li> </ul> </li> <li>2. Полное фирменное наименование: ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке).</li> </ul> </li> <li>3. Информация не раскрывается*</li> <li>4. Информация не раскрывается*</li> <li>5. Информация не раскрывается*</li> <li>6. Информация не раскрывается*</li> </ol>

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
5	05.02.2019	23.01.2019	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b> Бенефициар: ООО «Планетамолл-Красноярск». Гарант: Общество (ПАО «М.видео»); Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p><b>Предмет гарантии:</b> обеспечение исполнения Принципалом обязательств по договору аренды №578К-15-ДДА от 01 декабря 2015 года, заключенному между ООО «МВМ» и ООО «Планетамолл-Красноярск».</p> <p><b>Сумма гарантии:</b> 8 202 537,31 российских рублей. <i>Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 05.02.2019г. по 04.02.2020г. включительно.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> информация не раскрывается*</p>
6	21.02.2019	12.12.2018	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b> Бенефициар: ООО «Жемчужная Плаза». Гарант: Общество (ПАО «М.видео»); Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды коммерческой недвижимости №ЛЛА-001 от 01 июля 2016 года, заключенному между ООО «МВМ» и ООО «Жемчужная Плаза», (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• по перечислению Бенефициару Обеспечительного депозита в соответствии с пунктом 5.4.1 Договора;</li> <li>• по выплате Арендной платы (фиксированной и переменной арендной платы по пунктам 5.1-5.3) в соответствии с пунктом 5.4.2 (а) Договора;</li> <li>• по уплате Бенефициару неустоек за нарушение Принципалом обязательств по Договору (обязанность установленная вступившим в законную силу решением суда, при наличии исполнительного листа, требования по которому не исполнены) в соответствии с пунктом 5.4.2 (б) Договора;</li> <li>• по восстановлению Обеспечительного депозита до его полного размера в соответствии с пунктом 5.4.3 (б) Договора.</li> </ul> <p><b>Сумма гарантии:</b> 7 216 518,52 рублей. <i>Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 01.01.2019г. по 31.12.2019г. включительно.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b> информация не раскрывается*</p>

<sup>1</sup> Дата протокола уполномоченного органа управления которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>2</sup> Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>3</sup> Данная информация приведена по состоянию на дату заключения сделки. В отдельных случаях по тексту присутствуют комментарии.

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
7	27.06.2019	20.06.2019	Совет директоров	<p>Сделка купли-продажи акций (далее по тексту настоящего пункта – Договор).</p> <p><b>Стороны и выгодоприобретатели по сделке:</b>                      Продавец: ПАО «М.видео».                      Покупатель: ООО «МВМ» (подконтрольное Обществу юридическое лицо).                      Выгодоприобретатель: отсутствует.</p> <p><b>Предмет сделки:</b> Продавец обязуется передать Покупателю, а Покупатель – принять бездокументарные ценные бумаги, указанные ниже (далее по тексту настоящего пункта – Акции) и уплатить за них Продавцу цену, определенную Сторонами (Продавцом и Покупателем).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Эмитент: Публичное акционерное общество «М.Видео», ОГРН 5067746789248, ИНН 7707602010, место нахождения 105066, Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12 корпус 20, Код эмитента: 11700-А;</li> <li>Вид (категория и тип) ценных бумаг: акции обыкновенные именные;</li> <li>Форма выпуска: бездокументарные;</li> <li>Государственный регистрационный номер выпуска Акции: 1-02-11700-А;</li> <li>Международный код (номер) идентификации ценных бумаг (ISIN): RU000A0JPGA0;</li> <li>Номинальная стоимость каждой Акции: 10 рублей 00 коп.;</li> <li>Совокупная номинальная стоимость: 17 391 800 рублей;</li> <li>Количество Акции: 1 739 180.</li> </ul> <p><b>Сумма сделки (общая стоимость приобретаемых Покупателем Акции):</b>                      732 368 698 рублей 00 копеек (далее по тексту настоящего пункта – Сумма сделки).</p> <p>Цена одной приобретаемой акции составляет 421 рубль 10 коп. Оплата Суммы сделки производится Покупателем в валюте Российской Федерации, путем перечисления денежных средств на счет Продавца, указанный в Договоре, или иной счет, указанный Продавцом, о чем Продавец предоставляет Покупателю письменное распоряжение. Сумма сделки оплачивается не позднее 31.12.2019 года.</p> <p>Размер сделки в процентах от балансовой стоимости активов Общества: 11,4%.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Сафмар Ритейл"                             <ul style="list-style-type: none"> <li>основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (лица, являющегося стороной в сделке);</li> <li>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 13,9488%;</li> <li>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%.</li> </ul> </li> <li>Полное фирменное наименование: ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED                             <ul style="list-style-type: none"> <li>основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (лица, являющегося стороной в сделке);</li> <li>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%;</li> <li>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%.</li> </ul> </li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> </ol>

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
8	14.08.2019	14.08.2019	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b>                      Бенефициар: АО «КАШИРСКИЙ МОЛП».                      Гарант: Общество (ПАО «М.видео»);                      Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципом обязательств по договору аренды нежилого помещения №1/425 от 01.10.2012, заключенному между ООО «МВМ» и АО «КАШИРСКИЙ МОЛП», (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оплате Фиксированной части и/или Платы с оборота и/или Переменной части арендной платы;</li> <li>оплате Сбора за эксплуатационные услуги;</li> <li>оплате пени за неисполнение/ ненадлежащее исполнение обязательств по уплате Фиксированной части и/или Платы с оборота и/или Переменной части арендной платы и/или Сбора за эксплуатационные услуги;</li> <li>возмещению ущерба, причиненного Бенефициару и/или имуществу Бенефициара.</li> </ul> <p><b>Сумма гарантии:</b> 231 775,66 долларов США.</p> <p>Уплата Бенефициару суммы гарантии осуществляется в российских рублях по курсу доллара США к рублю РФ равному:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>33,00 российских рублей за 1 доллар США, если средний курс доллара США за последний календарный месяц к рублю превысит 33,00 российских рублей за 1 доллар США;</li> <li>29,00 российских рублей за 1 доллар США, если средний курс доллара США за последний календарный месяц к рублю будет менее 29,00 российских рублей за 1 доллар США;</li> <li>в иных случаях курс равен курсу Банка России.</li> </ul> <p>Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 14.08.2019г. по 13.08.2020г. включительно.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Сафмар Ритейл"                             <ul style="list-style-type: none"> <li>основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке);</li> </ul> </li> <li>Полное фирменное наименование: ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED                             <ul style="list-style-type: none"> <li>основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке);</li> </ul> </li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> <li>Информация не раскрывается*</li> </ol>

<sup>1</sup> Дата протокола уполномоченного органа управления которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>2</sup> Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>3</sup> Данная информация приведена по состоянию на дату заключения сделки. В отдельных случаях по тексту присутствуют комментарии.

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
9	19.08.2019г.	14.08.2019	Совет директоров	<p>Вклад в имущество Общества с ограниченной ответственностью «МВМ».</p> <p><b>Стороны и выгодоприобретатели по сделке:</b> ПАО «М.видео», ООО «МВМ» (подконтрольное Обществу юридическое лицо).</p> <p><b>Предмет сделки:</b> внесение ПАО «М.видео» вклада в имущество ООО «МВМ».</p> <p>ПАО «М.видео» обязано внести вклад в имущество ООО «МВМ» денежными средствами в размере 700 000 000 рублей в срок до 31 декабря 2019 года.</p> <p><b>Размер сделки в денежном выражении:</b> 700 000 000 рублей.</p> <p><b>Размер сделки в процентах от балансовой стоимости активов эмитента:</b> 9,75%.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ»;</li> <li>• доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 15,015%;</li> <li>• доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%.</li> </ul> </li> <li>2. Полное фирменное наименование: ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ»;</li> <li>• доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%;</li> <li>• доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%.</li> </ul> </li> <li>3. Информация не раскрывается*</li> <li>4. Информация не раскрывается*</li> <li>5. Информация не раскрывается*</li> <li>6. Информация не раскрывается*</li> </ol>

№	Дата совершения сделки	Дата протокола <sup>1</sup>	Орган управления Общества <sup>2</sup>	Предмет сделки и ее существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>3</sup>
10	01.09.2019	14.08.2019	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «МВМ».</p> <p><b>Стороны гарантии:</b></p> <p>Бенефициар: ООО «Строительная компания Бриз».</p> <p>Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «МВМ».</p> <p><b>Предмет гарантии:</b> обеспечение исполнения обязательств Принципала по оплате всех обязательств по договору аренды помещения № LTL2012/02-MSU7C.1 от 28.11.2012, заключенному между ООО «МВМ» и ООО «Строительная компания Бриз», (далее по тексту настоящего пункта – Договор) в отношении Помещения С, включая, но не ограничиваясь: обязательства по оплате арендной платы; предусмотренных Договором неустоек за неуплату (несвоевременную) уплату арендной платы (всех ее частей); штрафы за неисполнение/ненадлежащее исполнение Договора; а также денежных обязательств по компенсации документально подтвержденного ущерба.</p> <p><b>Сумма гарантии:</b> 205 215,8 долларов США.</p> <p>Уплата суммы по гарантии осуществляется в российских рублях по следующему курсу: по официальному курсу обмена доллара США к рублю, установленному Банком России на дату платежа, увеличенному на коэффициент 1,005 – в случае, если такой официальный курс обмена больше или равен 24 рубля за 1 доллар США; или 24 рубля за 1 доллар США, увеличенный на коэффициент 1,005 – в случае, если официальный курс обмена доллара США к рублю, установленный Банком России на соответствующую дату, составит менее 24 рублей за 1 доллар США.</p> <p><i>Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>Срок гарантии</b> – с 01.09.2019г. по 31.08.2020г.</p> <p><b>Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Сафмар Ритейл" <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке);</li> </ul> </li> <li>2. Полное фирменное наименование: ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED <ul style="list-style-type: none"> <li>• основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и является контролирующим лицом ООО «МВМ» (выгодоприобретатель по сделке);</li> </ul> </li> <li>3. Информация не раскрывается*</li> <li>4. Информация не раскрывается*</li> <li>5. Информация не раскрывается*</li> <li>6. Информация не раскрывается*</li> </ol>

<sup>1</sup> Дата протокола уполномоченного органа управления которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>2</sup> Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

<sup>3</sup> Данная информация приведена по состоянию на дату заключения сделки. В отдельных случаях по тексту присутствуют комментарии.

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

## к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2019 год

### ОТЧЁТ О СОБЛЮДЕНИИ ОБЩЕСТВОМ 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
<b>1.1.</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.</li> <li>Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.</li> </ol>	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сообщение о проведении общего собрания акционеров опубликовано на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</li> <li>В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в Совет директоров и Ревизионную комиссию Общества.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>В сообщении о проведении Общего собрания акционеров, состоявшегося 18 января 2019 года, отсутствовала информация о документах, необходимых для допуска в помещение.</p> <p>Начиная с годового Общего собрания акционеров Общества в отчетном году в сообщении о проведении собрания указываются документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b></p> <p>В материалах к Общему собранию акционеров, состоявшегося 18 января 2019 года, акционерам не была в полном объеме предоставлена информация о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в Совет директоров Общества.</p> <p>Начиная с годового Общего собрания акционеров Общества в отчетном году акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в Совет директоров и Ревизионную комиссию Общества.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде, акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров общества накануне проведения годового общего собрания.</li> <li>Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки дня общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>В отчетном периоде, акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества накануне проведения годового Общего собрания акционеров Общества.</p> <p>В ходе проведения Общих собраний акционеры имели возможность задать вопросы представителю исполнительных органов и представителю Совета директоров Общества. В полном составе члены исполнительных органов и Совета директоров не присутствовали на собраниях акционеров в отчетном году.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
		<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ol>		Учитывая численные составы Правления и Совета директоров Общества, присутствие в полном составе указанных лиц при проведении Общих собраний акционеров не планируется. Общество планирует в будущем продолжить практику ответов на возникающие вопросы акционеров, по мере их получения, в режиме обращения акционеров к Корпоративному секретарю и к Руководителю управления по взаимодействию с инвесторами, контактные данные которых (номер телефона, адрес электронной почты) размещены на сайте Общества.
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</li> </ol>	соблюдается	
1.1.5.	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	не соблюдается	<p>Общество считает, что принцип беспрепятственной реализации акционером права голоса самым простым и удобным для него способом в целом соблюдается.</p> <p>Однако Обществом не соблюдается указанный критерий оценки соблюдения принципа, поскольку внутренние документы Общества не содержат положений, в соответствии с которыми каждый участник Общего собрания акционеров может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.</p> <p>Общество не планировало и не планирует создавать препятствия для удовлетворения указанного требования. Техническое оснащение помещения, в котором проводится Общее собрание акционеров, позволяет удовлетворить такое требование акционера в случае его поступления.</p> <p>В 2020 году внутренний документ Общества, определяющий порядок подготовки, созыва, проведения и оформления результатов Общего собрания акционеров Общества, будет дополнен положениями, направленными на реализацию права акционера до завершения общего собрания акционеров потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</li> <li>Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>Совет директоров Общества направляет приглашения присутствовать на Общем собрании кандидатам при рассмотрении вопросов об избрании членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии.</p> <p>Общество не может гарантировать присутствие кандидатов на Общем собрании и допускает существование обоснованных причин для отсутствия отдельных кандидатов.</p> <p>В то же время, в открытом доступе на сайте Общества размещены и в сообщении о проведении Общего собрания указываются контактные данные Корпоративного секретаря Общества, через которого акционеры могут в любое время задать вопросы кандидатам в органы управления и контроля Общества.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b></p> <p>В отчетном периоде Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением Общих собраний акционеров, не рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в Общих собраниях.</p> <p>Общество полагало, что затраты на телекоммуникационные средства и предоставление акционерам возможности удаленного участия не оправданы.</p> <p>В 2020–2021 годах Общество планирует начать использование телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в Общих собраниях и при необходимости внести соответствующие изменения во внутренние документы Общества.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.2.</b>	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1.	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</li> <li>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</li> </ol>	соблюдается	
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.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	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 целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	соблюдается	
<b>1.3.</b>	<b>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.</b>			
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 процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделил 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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.1.</b>	<b>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.</b>			
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 утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</li> <li>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.</li> </ol>	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 рассмотрению 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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</li> <li>2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.</li> </ol>	соблюдается	
2.1.4.	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>В Обществе внедрена одобренная политика по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров Общества</p> <p>В Обществе отсутствует политика (политики) по вознаграждению исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества. Вознаграждения таких лиц рассматриваются и пересматриваются на периодической основе Советом директоров. Для указанных лиц устанавливаются показатели, достижение/не достижение которых в среднесрочной или долгосрочной перспективе учитывается при определении размера вознаграждений. Такая сложившаяся практика, по мнению Общества, является эффективной и отсутствует необходимость разработки и внедрения внутреннего документа, определяющего политику (политики) по вознаграждению исполнительных органов Общества и ключевых руководящих работников.</p> <p>Возмещение (компенсация) расходов, понесенных членами исполнительных органов Общества и ключевыми руководящими работниками общества, осуществляется в соответствии с внутренними документами Общества, применимыми ко всем сотрудникам Общества.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>В течение отчетного года вопросы, связанные с указанными политиками, Советом директоров не рассматривались, поскольку Совет директоров не видел необходимости в изменении текущих политик и сложившейся практики, считая их эффективными.</p>

№	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ol>	соблюдается	
2.1.6.	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров утвердил положение об информационной политике.</li> <li>В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.</li> </ol>	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 вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	частично соблюдается	<p>В течение 2019 года не возникала необходимость в рассмотрении вопроса о практике корпоративного управления в Обществе на заседаниях Совета директоров Общества.</p> <p>Фактически Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе в рамках анализа и обсуждения годовых отчетов о деятельности комитетов Совета директоров Общества, отчетов председателей комитетов Совета директоров по результатам прошедших заседаний, отчетов о работе Руководителя подразделения внутреннего аудита и Корпоративного секретаря Общества.</p> <p>Поручения, данные Советом директоров, исполняются своевременно в соответствии с полномочиями каждого органа управления Общества.</p> <p>Контроль за исполнением поручений возложен на Корпоративного секретаря Общества.</p> <p>В 2020 году общество планирует рассмотреть вопрос о практике корпоративного управления Общества отдельным вопросом.</p>
<b>2.2. Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>				
2.2.1.	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами.</li> <li>Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде.</li> </ol>	не соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>Годовой отчет Общества за отчетный период не включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров Общества отдельными директорами. Годовой отчет Общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний комитетов Совета директоров отдельными директорами. Информация о посещаемости заседаний Совета директоров предоставляется в виде указания на общее количество членов Совета директоров, принявших участие в заседании.</p> <p>Общество рассмотрит необходимость внедрения данной рекомендации при составлении годового отчета по итогам 2020 отчетного года.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>В октябре 2019 года Совет директоров Общества утвердил Положение об оценке деятельности Совета директоров Общества. В соответствии с указанным Положением в 2019 году была проведена самооценка работы Совета директоров. В виду необходимости анализа большого объема информации, основные результаты самооценки работы Совета директоров будут рассмотрены на очном заседании Совета директоров в 2020 году и будут отражены в годовом отчете Общества за 2020 год.</p> <p>В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы Совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечение внешнего консультанта для проведения оценки работы Совета директоров Общества результаты которой будут также отражены в годовом отчете за 2020 год.</p>
2.2.2.	Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>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.</b>				
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров.</li> <li>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.</li> </ol>	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 таких кандидатов, 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.	частично соблюдается	<p>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 и результаты оценки таких кандидатов, проведенной комитетом по вознаграждениям и назначениям Совета директоров Общества.</p> <p>При проведении Общих собраний акционеров в отчетном году Общество не предоставило акционерам информацию о соответствии кандидата в состав Совета директоров критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 – 107 Кодекса. При проведении Общих собраний акционеров в отчетном году Общество предоставило акционерам информацию о соответствии кандидата в состав Совета директоров критериям независимости, установленным правилами листинга ПАО Московская биржа и Положением о Совете директоров Общества. При этом критерии независимости, установленные правилами листинга ПАО Московская биржа являются схожими с критериями независимости, в соответствии с рекомендациями 102 – 107 Кодекса. Начиная с 2020 года акционерам будет предоставляться информация о соответствии кандидата в состав Совета директоров критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 – 107 Кодекса</p> <p>Общество не предоставляло акционерам согласия кандидатов на избрание в состав Совета директоров, в связи с наличием в соглашениях персональных данных кандидатов. При этом информация о наличии у Общества письменного согласия предоставлялась акционерам в составе материалов при подготовке к проведению Общего собрания акционеров. Начиная с 2020 года Общество планирует предоставлять акционерам письменное согласие кандидатов на избрание в состав Совета директоров Общества.</p>
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 деловых навыков.	не соблюдается	В ноябре 2019 году была инициирована процедура самооценки работы Совета директоров. В рамках проведения самооценки члены Совета директоров Общества ответили на вопросы, связанные с определением потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков членов Совета директоров. В 2020 году Совет директоров Общества рассмотрит на очном заседании результаты самооценки, в том числе проанализирует потребности Совета директоров.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4.	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 рамках процедуры оценки Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	частично соблюдается	<p>При проведении самооценки (ноябрь 2019 года) перед членами Совета директоров Общества ставился вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров Общества и его комитетов, члены Совета директоров могли высказать свое мнение о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров.</p> <p>В 2020 году Общество планирует привлечение внешнего консультанта для проведения оценки работы Совета директоров Общества.</p> <p>В 2020 году по результатам оценки работы Совета директоров внешним консультантом и результатам самооценки планируется рассмотреть вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров</p> <p>В то же время вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров был предметом обсуждения Советом директоров. На внеочередном Общем собрании акционеров Общества 18 января 2019 года и годовом Общем собрании акционеров Общества 26 июня 2019 года был утвержден количественный состав Совета директоров Общества – 14 человек. На внеочередном Общем собрании акционеров 03 декабря 2019 года был утвержден количественный состав Совета директоров Общества – 9 человек.</p>
<b>2.4. В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>				
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>В обществе 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.</li> </ol>	соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее 1/3 избранного состава Совета директоров.	Независимые директора составляют не менее 1/3 состава Совета директоров.	не соблюдается	<p>Из 14 членов Совета директоров Общества 3 являются независимыми, что составляет менее одной трети состава Совета директоров, рекомендуемых в настоящем пункте.</p> <p>Вместе с тем на внеочередном Общем собрании акционеров Общества в декабре 2019 года принято решение определить численный состав Совета директоров в количестве 9 человек.</p> <p>Таким образом, Общество допускает возможность избрания в 2020 году в состав Совета директоров независимых директоров в количестве не менее 1/3 состава Совета директоров.</p> <p>По мнению Общества, действующий состав Совета директоров Общества является сбалансированным, представляющим интересы акционеров и максимально независимым в своей деятельности.</p>
2.4.4.	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществу существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	соблюдается	
<b>2.5. Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров.</b>				
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем Совета директоров.</li> <li>Роль, права и обязанности председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>Председатель Совета директоров не является независимым директором. Совет директоров избирает Председателя основываясь в первую очередь не на критериях независимости, а на опыте и профессиональных качествах, способствующих наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров. В случае наличия объективной необходимости в интересах Общества и его акционеров, и наличия соответствующего кандидата, может быть рассмотрен вопрос об избрании Председателем Совета директоров независимого директора. Количество независимых директоров составляет 3 человека. Для данного количества независимых директоров представляем нецелесообразным избрание старшего независимого директора. Все независимые члены Совета директоров входят в состав комитетов Совета директоров (которые состоят исключительно из независимых членов Совета директоров). Председателями комитетов при Совете директоров являются 2 независимых директора из трех. Роль, права и обязанности Председателей комитетов определены во внутренних документах Общества. Внутренними документами общества определены роль, права и обязанности Председателя Совета директоров.</p>
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 эффективности Совета директоров в отчетном периоде.	не соблюдается	<p>Роль Председателя в отдельности в рамках процедуры оценки не оценивалась, однако оценивалась работа Совета директоров как команды и эффективность работы в целом. Поскольку, согласно законодательству и внутренних документов Общества, Председатель Совета директоров организует работу Совета директоров и от его личного участия зависит эффективность деятельности Совета, оценку работы Председателя Совета директоров Общество считает излишним.</p>
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 членам Совета директоров по вопросам повестки заседания Совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.6.</b>	<b>Члены Совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.</li> </ol>	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки Совета директоров, в отчетном периоде.</li> <li>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.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>В рамках процедуры самооценки работы Совета директоров не проводилась индивидуальная оценка работы каждого из членов Совета директоров, включая посещаемость. Как правило, в Обществе высокая посещаемость как заседаний Совета директоров, так и заседаний Комитетов.</p> <p>Корпоративный секретарь ведет в рабочем режиме статистику посещений, об этом осведомлены все члены Совета директоров.</p> <p>Поэтому оценивать посещаемость в рамках процедуры оценки Обществу представляется излишним.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В соответствии с внутренними документами общества члены Совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.</li> <li>2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров.</li> </ol>	соблюдается	
<b>2.7.</b>	<b>Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров.</b>			
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	

№	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.	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 5 дней до даты его проведения.	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.	частично соблюдается	<p>Решение о форме проведения заседания Совета директоров принимает Председатель Совета директоров. Решения о форме заседания Совета директоров принимаются с учетом вопросов повестки дня и возможности проведения заседания в очной форме. Согласно п.6.3. Положения о Совете директоров Общества, Совет директоров Общества по мере возможности принимает решения по наиболее важным вопросам, предусмотренным пунктом 168 Кодекса корпоративного управления, принятого Банком России, на очных заседаниях. Эффективность работы Совета директоров определяется не количеством проведенных заседаний, не количеством рассмотренных вопросов, не формой их проведения, а способностью принимать обоснованные и своевременные управленческие решения по ключевым направлениям развития Общества. В Устав или внутренний документ Общества не планируется внесение положений, предусматривающих, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях Совета директоров.</p> <p>Следует также отметить, что зачастую решение Совета директоров, принятое заочно, является продолжением и логичным завершением дискуссии, которая велась на предыдущих заседаниях Совета директоров и Комитетов на протяжении длительного времени, и в отношении которой у членов Совета директоров сложилось мнение. В этой ситуации Общество не считает правильным ограничивать Совет директоров в выборе формы проведения заседания.</p> <p>Кроме того, заочное заседание не освобождает Общество от обязанности предоставления членам Совета директоров исчерпывающей информации по вопросам повестки дня, а также не мешает директорам задавать дополнительные вопросы по вопросу, поставленному на голосование. В 2019 году начато использование специализированного программного обеспечения, которое, помимо прочего, позволяет директорам обсуждать и комментировать вопросы повестки дня в удаленном режиме без присутствия на каждом заседании.</p> <p>Общество не планирует менять сложившуюся практику, поскольку считает, что нынешний подход Совета директоров к проведению заседаний соответствует интересам Общества и акционеров, и не влечет за собой дополнительных рисков.</p>
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.	частично соблюдается	<p>Уставом Общества предусмотрено, что решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании если ФЗ «Об акционерных обществах» не предусмотрено иное. Принимая во внимание, что количественный состав Совета директоров в течение отчетного года составлял 14 членов, выполнение этой рекомендации может существенно затруднить оперативное принятие управленческих решений. В практике Общества практикуется принятие любого решения Советом директоров предшествует глубокая проработка вопросов повестки дня и их предварительное обсуждение. По вопросам, рассмотренным Советом директоров Общества в отчетном году, решения принимались большинством голосов, превышающим три четверти голосов всех избранных членов Совета директоров. При этом, учитывая, что Общим собранием акционеров был утвержден количественный состав Совета директоров – 9 человек, Общество планирует в 2020 году внести в Устав положения, предусматривающие, 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.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.8.</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>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.</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже 1 раза в квартал в течение отчетного периода.</li> </ol>	соблюдается	
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</li> </ol>	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	соблюдается	Комитет по номинациям объединен с Комитетом по вознаграждениям и назначениям.
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 состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	соблюдается	

№	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 предварительного рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах 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.</li> </ol>	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	
<b>2.9.</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров.</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и Совета директоров в целом.</li> <li>Результаты самооценки или внешней оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>Самооценка работы Совета директоров, начатая в отчетном году, не включала оценку отдельных членов Совета директоров – на данном этапе Общество не считает это необходимым. Большинство членов Совета директоров работает в течение нескольких лет. Тот факт, что акционеры продолжают номинировать их в качестве кандидатов в Совет директоров и избирают их, свидетельствует о том, что работа членов Совета директоров удовлетворяет акционеров.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы Совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечение внешнего консультанта для проведения оценки работы Совета директоров Общества. В 2019 году была инициирована процедура самооценки работы Совета директоров. Самооценка включала оценку работы комитетов и Совета директоров в целом. В 2020 году Совет директоров Общества на очном заседании рассмотрит результаты самооценки.</p>
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 3-х последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	соблюдается	
<b>3.1.</b>	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.</b>			
3.1.1.	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.</li> <li>На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов Совета директоров и исполнительного руководства общества.</li> </ol>	соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2.	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	соблюдается	
<b>4.1.</b>	<b>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.</b>			
4.1.1.	Уровень вознаграждения, предоставляемого 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.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	частично соблюдается	В обществе отсутствует внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц. Вознаграждения таких лиц рассматриваются и пересматриваются Советом директоров в индивидуальном порядке.  Ввиду специфики деятельности Общества для указанных лиц ежегодно устанавливаются показатели, достижение/не достижение которых, учитывается при определении размера вознаграждений в индивидуальном порядке. В связи с указанной практикой, сложившейся в Обществе, отсутствует необходимость разработки и внедрения политики (политик) по вознаграждению исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников Общества.
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 и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	соблюдается	
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.	частично соблюдается	В Обществе отсутствует политика (политики) по вознаграждению исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц. Вознаграждения и иные выплаты, льготы и привилегии, предоставляемые указанным лицам рассматриваются и пересматриваются Советом директоров в индивидуальном порядке.  Ввиду специфики деятельности Общества для указанных лиц ежегодно устанавливаются показатели, достижение/не достижение которых, учитывается при определении размера вознаграждений в индивидуальном порядке. В связи с указанной практикой, сложившейся в Обществе, отсутствует необходимость разработки и внедрения политики (политик) по вознаграждению исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.4.	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	
<b>4.2.</b>	<b>Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
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.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	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	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.3.</b>	<b>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.</b>			
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 вклада работника (индивидуального) в конечный результат.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, непропорционально полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b></p> <p>Формализованной процедуры возвращения Обществу премиальных выплат, непропорционально полученных членами исполнительных органов или иными руководящими работниками в Обществе нет, поскольку премиальные выплаты осуществляются на основании утвержденных показателей эффективности с учетом фактической результативности, что позволяет исключить непропорциональные выплаты. В Обществе случаев непропорциональных выплат не было. Если таковые будут, то возврат будет осуществляться в соответствии с применимым законодательством.</p>
4.3.2.	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества) (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через 3 года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.</li> </ol>	не соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к принципу в целом (п.1,2 критериев)</b></p> <p>Общество не соблюдает указанный принцип и обозначенные критерии оценки соблюдения этого принципа.</p> <p>Разработка программы долгосрочной мотивации с использованием акций Общества представляется Обществу несвоевременной.</p> <p>В настоящее время политика вознаграждения членов исполнительных органов и ключевых руководящих работников предусматривает выплату денежных премий, основанную на результатах выполнения показателей эффективности деятельности Общества и подконтрольных обществ.</p> <p>В Обществе используются и планируется использовать в дальнейшем способы долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, основанные на эффективности деятельности Общества и подконтрольных обществ.</p>
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.1.</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</li> <li>В обществе организован доступный способ информирования Совета директоров или Комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</li> </ol>	частично соблюдается	В Обществе отсутствует политика по противодействию коррупции. Отдельные положения в области противодействия коррупции содержатся во внутренних документах Общества. В 2020–2021 году Общество утвердит политику по противодействию коррупции.
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.	В течение отчетного периода, Совет директоров или комитет по аудиту Совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	соблюдается	
<b>5.2.</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита.</b>			
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	

№	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.</li> <li>В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.</li> </ol>	соблюдается	
<b>6.1.</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
6.1.1.	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</li> <li>Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.</li> </ol>	соблюдается	
6.1.2.	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b></p> <p>В отчетном году Общество не публиковало меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе.</p>
<b>6.2.</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			
6.2.1.	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</li> <li>В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в РФ на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</li> <li>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.</li> </ol>	не соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>В информационной политике и иных документах Общества не в полном объеме определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг. В 2020 году Общество планирует утвердить информационную политику, в которой будут определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b></p> <p>В течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на английском языке, однако, в выборочном порядке (финансовая отчетность). Общество планирует перейти на раскрытие информации на сайте Общества на английском языке в течение 2020–2021 года.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2.	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</li> <li>Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>В годовом отчете Общества за отчетный период информация о структуре капитала Общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса раскрыта в полном объеме.</p> <p>Раскрытие информации о структуре акционерного капитала на сайте Общества не в полной мере соответствует Рекомендации 290 Кодекса, однако, с точки зрения Общества, такое раскрытие достаточно полно характеризует структуру акционерного капитала Общества и на данный момент не нуждается в дополнительной детализации.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</li> <li>Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</li> </ol>	соблюдается	
<b>6.3.</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.3.1.	Предоставление информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	соблюдается	
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода, общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</li> <li>В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</li> </ol>	соблюдается	

№	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.	<b>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.</b>			
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий 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.</li> <li>2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: 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.</li> </ol>	частично соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пунктам 1, 2 критериев оценки.</b></p> <p>Уставом Общества определен перечень существенных корпоративных действий, по которым Совет директоров предоставляет Общему собранию акционеров рекомендации, который включает в себя такие действия как: реорганизация Общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций Общества, увеличение и уменьшение уставного капитала Общества, делистинг акций общества. Уставом Общества вопрос о листинге акций отнесен к компетенции Совета директоров.</p> <p>Уставом Общества к компетенции Совета директоров Общества отнесено рассмотрение сделок, в том числе которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, но отвечают критериям, установленным Уставом Общества.</p> <p>Общество не планирует внесение изменений в Устав в этой части, так как полагает, что к компетенции Совета директоров Общества отнесено достаточное количество вопросов, имеющих существенное значение для Общества.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</li> <li>2. В течение отчетного периода, все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</li> </ol>	соблюдается	

№	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.	<b>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.</b>			
7.2.1.	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	соблюдается	
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</li> <li>3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены Совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</li> </ol>	не соблюдается	<p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки.</b></p> <p>Внутренние документы Общества не предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, приобретаемого или отчуждаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. В Обществе создана и эффективно функционирует система внутренней защиты имущественных интересов Общества, включающая в т.ч. полный и достоверный учет имущества, контроль за его использованием и распоряжением. Любые сделки, связанные с приобретением, отчуждением, обременением имущества при превышении ими определенных внутренними документами пределов, являются объектом пристального рассмотрения в т.ч. на предмет соответствия её рыночным условиям.</p> <p>Независимый оценщик привлекается Обществом во всех случаях, предусмотренных Законом.</p> <p>При возникновении необходимости привлечения оценщика помимо случаев, предусмотренных законодательством РФ (в случае важных для Общества сделок или событий), Общество осуществляет выбор независимых оценщиков в соответствии с тендерными процедурами, утвержденными внутренними документами Общества в области закупки товаров, работ и услуг и обеспечивающими объективный отбор оценщиков не только исходя из критерия минимальной стоимости услуг, но и наличия стабильной деловой репутации и значительного опыта работы в соответствующей сфере.</p> <p>Общество в ближайшее время не планирует вносить во внутренние документы Общества изменения, предусматривающие процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p><b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b></p> <p>Внутренние документы общества не предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций. При выкупе акций по требованию акционеров независимый оценщик для определения стоимости акций привлекается в соответствии с требованиями законодательства.</p> <p>Причиной несоответствия в этой части является то, что, поскольку акции Общества обращаются на организованных торгах, определение цены приобретения акций осуществляется с учетом средневзвешенной цены акций, определенной по результатам организованных торгов.</p> <p>Общество в ближайшее время не планирует вносить изменения во внутренние документы Общества в части процедур привлечения независимого оценщика для определения стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <p>Внутренние документы общества не предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества. По мнению Общества, действующим законодательством предусмотрены критерии заинтересованности в достаточной степени охватывающие случаи возможного появления конфликта интересов. Также в отчетном году часть лиц, входящих в состав Совета директоров Общества, входило в состав коллегиального исполнительного органа Общества и при принятии решений по сделкам, в совершении которых имелась заинтересованность, голоса таких лиц не учитывались согласно п. 3 ст. 83 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах». Включение дополнительных критериев заинтересованности во внутренние документы нецелесообразно и повлечет неоправданное увеличение объема работы Совета директоров.</p>

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

## к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2019 год

### ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА В 2019 ГОДУ

Дата заседания	Форма проведения заседания	Вопросы на повестке дня	Кворум заседания
22.01.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об избрании Председателя Совета директоров Общества.</li> <li>Об избрании Комитета Совета директоров по аудиту.</li> <li>Об избрании Председателя Комитета Совета директоров по аудиту.</li> <li>Об избрании Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям.</li> <li>Об избрании Председателя Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений представителя Общества при принятии им решений от имени Общества как единственного участника дочернего общества в порядке подпункта 50 пункта 11.1 Устава Общества.</li> <li>Об определении цены сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, в порядке статьи 77 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>Об определении цены сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, в порядке статьи 77 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>Об определении цены сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, в порядке статьи 77 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцать) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
20.02.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений представителя Общества при представлении им интересов Общества на собраниях акционеров (участников) его дочерних Организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии им решений от имени Общества как единственного акционера (участника) дочерних обществ и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество.</li> <li>Об утверждении календаря плановых заседаний Совета директоров на 2019 год.</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.

Дата заседания	Форма проведения заседания	Вопросы на повестке дня	Кворум заседания
05.03.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О рассмотрении поступивших предложений акционеров о выдвижении кандидатов и утверждении списка кандидатур для голосования при избрании Совета директоров Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества.</li> <li>О рассмотрении поступившего предложения акционера о выдвижении кандидатов и утверждении списка кандидатур для голосования при избрании Ревизионной комиссии Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества.</li> <li>О рассмотрении и утверждении рекомендации Комитета по вознаграждениям и назначениям по оценке независимости кандидатов для избрания на годовом Общем собрании акционеров Общества в Совет директоров Общества.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений представителей Общества при представлении ими интересов Общества на собраниях акционеров (участников) дочерней организации и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 12 (двенадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
20.03.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об утверждении отчёта о результатах деятельности Общества, его дочерних и подконтрольных обществ за 4 квартал 2018 года и 2018 год.</li> <li>Об утверждении отчёта об исполнении бюджета Общества, его дочерних и подконтрольных обществ за 2018 год.</li> <li>О внесении изменений в бюджет Общества, дочерних и подконтрольных обществ на 2019 календарный год.</li> <li>Об утверждении консолидированной финансовой отчётности Общества за 2018 год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности.</li> <li>Об утверждении годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества, подготовленной в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта.</li> <li>Об определении цены сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, в порядке статьи 77 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах».</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> <li>Об утверждении отчётов о деятельности Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров Общества в 2018 году.</li> <li>Об утверждении отчёта о работе Руководителя подразделения внутреннего аудита Общества за 2018 год и плана внутреннего аудита Общества, его дочерних и подконтрольных обществ на 2019 год.</li> <li>Об утверждении результатов деловой оценки деятельности Руководителя подразделения внутреннего аудита Общества в 2018 году и размера премии, выплачиваемой Руководителю подразделения внутреннего аудита Общества.</li> <li>Об изменении размера вознаграждения Руководителю подразделения внутреннего аудита Общества.</li> <li>Об утверждении результатов деловой оценки деятельности Корпоративного секретаря Общества в 2018 году, отчёта о работе Корпоративного секретаря за 2018 год и размера премии, выплачиваемой Корпоративному секретарю.</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.
30.04.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
15.05.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 12 (двенадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом члена Совета директоров, принявшего участие в заседании Совета директоров с использованием видео-конференц-связи и членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.

Дата заседания	Форма проведения заседания	Вопросы на повестке дня	Кворум заседания
23.05.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> <li>О созыве годового Общего собрания акционеров Общества и определении даты, места, формы и времени его проведения.</li> <li>Об определении даты, места и времени начала регистрации лиц, участвующих в годовом Общем собрании акционеров Общества.</li> <li>Об определении даты, на которую определяются (фиксируются) лица, имеющие право на участие в годовом Общем собрании акционеров Общества.</li> <li>Об утверждении повестки дня годового Общего собрания акционеров Общества.</li> <li>Об утверждении Годового отчета Общества за 2018 год.</li> <li>Об утверждении доклада Совета директоров по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров Общества.</li> <li>Об утверждении проектов решений годового Общего собрания акционеров Общества.</li> <li>О вынесении рекомендации Общему собранию акционеров по распределению прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) и убытков Общества по результатам 2018 года.</li> <li>О вынесении рекомендации Общему собранию акционеров по вопросу утверждения аудитора Общества.</li> <li>Об утверждении перечня информации, предоставляемой лицам, имеющим право на участие в годовом Общем собрании акционеров Общества и порядка ее предоставления.</li> <li>Об утверждении текста сообщения и порядка сообщения о проведении годового Общего собрания акционеров Общества.</li> <li>Об утверждении формы и текста бюллетеней для голосования по вопросам повестки годового Общего собрания акционеров Общества и адреса для направления заполненных бюллетеней.</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
20.06.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об определении цены (денежной оценки) имущества.</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>Об утверждении вклада в имущество дочернего общества.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.
30.06.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об избрании Председателя Совета директоров ПАО «М.видео».</li> <li>О формировании состава Комитета Совета директоров ПАО «М.видео» по аудиту.</li> <li>О формировании состава Комитета Совета директоров ПАО «М.видео» по вознаграждениям и назначениям.</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
09.07.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об отчётах Председателей Комитета Совета директоров по аудиту и Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям по результатам прошедших заседаний.</li> <li>Об утверждении отчёта о результатах деятельности Общества, его дочерних и подконтрольных обществ за 1 квартал 2019 года.</li> <li>Об утверждении отчёта об исполнении бюджета Общества, его дочерних и подконтрольных обществ за 1 квартал 2019 года.</li> <li>Об утверждении размера оплаты услуг аудитора для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества, его дочерних и подконтрольных обществ за 2019 год.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.

Дата заседания	Форма проведения заседания	Вопросы на повестке дня	Кворум заседания
13.08.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об определении цены (денежной оценки) имущества.</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> <li>Об определении цены (денежной оценки) имущества.</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> <li>Об определении цены (денежной оценки) имущества.</li> <li>О предоставлении (даче) согласия на совершение Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.
13.09.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об отчётах Председателей Комитетов Совета директоров по результатам прошедших заседаний.</li> <li>Об утверждении отчётов о результатах деятельности Общества, его дочерних и подконтрольных обществ.</li> <li>Об утверждении отчётов об исполнении бюджета Общества, его дочерних и подконтрольных обществ.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.
21.10.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> <li>Об утверждении Положения об оценке деятельности Совета директоров Публичного акционерного общества «М.Видео».</li> </ol>	В заседании Совета директоров, проводимом путём заочного голосования, приняли участие 13 (тринадцать) членов Совета директоров из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум заседания Совета директоров имелся.
31.10.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О созыве и проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества.</li> <li>О подготовке к внеочередному Общему собранию акционеров Общества.</li> </ol>	В заочном голосовании приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров ПАО «М.видео» из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для проведения заседания Совета директоров имелся.
25.11.2019	Заочное голосование	<ol style="list-style-type: none"> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> </ol>	В заочном голосовании приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров ПАО «М.видео» из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для проведения заседания Совета директоров имелся.
12.12.2019	Совместное присутствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>Об отчётах Председателей Комитетов Совета директоров по результатам прошедших заседаний.</li> <li>О предварительном утверждении действий и решений Генерального директора Общества и/или представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) подконтрольных организаций и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений как единственного акционера (участника).</li> <li>Об утверждении плана внутреннего аудита Общества, его дочерних и подконтрольных обществ на 2020 год.</li> <li>Об утверждении отчётов о результатах деятельности Общества, его дочерних и подконтрольных обществ.</li> <li>Об утверждении отчётов об исполнении бюджета Общества, его дочерних и подконтрольных обществ.</li> <li>О стратегии Общества, его дочерних и подконтрольных обществ.</li> <li>Об утверждении бюджета Общества, его дочерних и подконтрольных обществ на 2020 год.</li> </ol>	В заседании Совета директоров приняли участие 14 (четырнадцать) членов Совета директоров Общества (с учётом членов Совета директоров, предоставивших письменные мнения по вопросам повестки дня) из 14 (четырнадцати) избранных. Кворум для принятия решений по вопросам повестки дня имелся.

\* Все вопросы, которые требовали предварительного рассмотрения комитетами Совета директоров ПАО «М.видео», были рассмотрены комитетами.

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

## ОТЧЕТ КОМИТЕТА Совета Директоров по аудиту ПАО «М.видео»

13 марта 2020 г.

Настоящий отчёт о результатах деятельности Комитета Совета директоров по аудиту Общества (далее – Комитет по аудиту) подготовлен и представляется Совету директоров и акционерам Общества в составе Годового отчёта Общества в соответствии с Положением о Комитете по аудиту. Комитет по аудиту является консультативно-совещательным органом Совета директоров, создаваемым с целью содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью (в области бухгалтерской (финансовой) отчётности, в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления) Общества и подконтрольных ему обществ. В своей деятельности Комитет по аудиту руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом, Положением о внутреннем аудите, Положением о Совете директоров, решениями Общих собраний акционеров и Совета директоров, Положением о Комитете по аудиту и иными внутренними документами Общества.

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности, включая годовые и промежуточные отчёты, объявления предварительных результатов и любые иные официальные заявления, касающиеся финансовых результатов Общества, его дочерних и/или подконтрольных обществ и группы в целом;
- участие в рассмотрении существенных вопросов и суждений в отношении бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества, предоставляемых третьим лицам, а также могущих оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Общества;
- оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, практики корпоративного управления, подготовка предложения по их совершенствованию;
- контроль за надёжностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля;
- контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Обществом требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур Общества, требований биржи, к торгам на которой допущены ценные бумаги Общества;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Общества (в том числе недобросовестного использования инсайдерской или конфиденциальной информации) и третьих лиц, а также иных нарушениях в деятельности Общества, а также контроль за реализацией мер, принятых исполнительными органами Общества в рамках такой системы;

Компетенции, права и обязанности Комитета по аудиту определены Положением о Комитете по аудиту по адресу: [e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=11014&type=1](http://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=11014&type=1)

- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего аудита, оценка эффективности функционирования внутреннего аудита;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внешнего аудита, надзор за проведением внешнего аудита.

### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

Информация не раскрывается\*

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ В 2019 ГОДУ

В 2019 году состоялось одиннадцать заседаний Комитета по аудиту, из которых пять прошли в очной форме. На заседаниях было рассмотрено 52 вопроса.

На все очные заседания Комитета по аудиту, кроме 2 заседаний (в августе и в ноябре) 2019 года, были приглашены представители внешнего аудитора (АО «Делойт энд Туш» и ООО «Эрнст энд Янг»). Финансовый директор Общества и Руководитель подразделения внутреннего аудита или исполняющий обязанности Руководителя подразделения внутреннего аудита присутствовали на всех очных заседаниях. Данные менеджеры и представители внешнего аудитора приглашались, чтобы члены Комитета по аудиту обладали полной и достоверной информацией необходимой им для выполнения своих функций в Комитете по аудиту.

Комитетом по аудиту были предварительно рассмотрены и выработаны рекомендации Совету директоров по следующим ключевым вопросам:

- Отчёт аудитора о результатах годового аудита финансовой отчётности за 2018 год;
- Предварительное рассмотрение и рекомендация Совету директоров по утверждению консолидированной финансовой отчётности ПАО «М.видео» за год, закончившийся 31 декабря 2018 года;
- Предварительное рассмотрение и рекомендация Совету директоров по утверждению бухгалтерской отчётности ПАО «М.видео» за 2018 год и аудиторского заключения независимого аудитора;
- Предварительное рассмотрение и рекомендация Совету директоров по утверждению бухгалтерской отчётности дочерних и подконтрольных ПАО «М.видео» обществ за 2018 год;
- Об аудиторах и условий договора с аудиторами, осуществляющими проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео», его дочерних и/или подконтрольных обществ и группы в целом по МСФО и РСБУ за 2019 год.

По рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить ООО «Эрнст энд Янг» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео» за 2019 год и соответствующее решение было принято на годовом Общем собрании акционеров 26 июня 2019 г.

В 2019 году Комитет по аудиту рассмотрел Промежуточную сокращённую консолидированную финансовую информацию (неаудированную) ПАО «М.видео», за полугодие, закончившееся 30 июня 2019 года, подготовленную по МСФО, а также Заключение по обзорной проверке промежуточной сокращённой консолидированной финансовой информации.

Кроме того, на очных заседаниях Комитета по аудиту рассматривались отчёты Финансового директора о ходе реализации поручений, данных Комитетом по аудиту отчёты Руководителя подразделения внутреннего аудита о ходе реализации годового плана внутреннего аудита на 2019 год.

В отчётном году Комитет по аудиту проанализировал и обсудил с представителями менеджмента на заседаниях вопросы как общего характера работы Общества, его дочерних и подконтрольных обществ, так и конкретные проблемные сферы: планирование аудита за 2019, план цифровой трансформации финансовой функции, статус по согласованным действиям менеджмента по аудиту МСФО 2017 и согласованные действия менеджмента по аудиту МСФО 2018, обзор практики применения и продолжение дискуссии по улучшению матрицы рисков, доклад менеджмента по информационной безопасности, отчёт по результатам анализа текущего состояния процесса управления рисками и системы внутреннего контроля и сравнения с лучшими практиками в розничной торговле, анализ и планы действий по минимизации и управлению различными рисками Общества, его дочерних и подконтрольных обществ (в том числе сбой ИТ-систем, неэффективного развития ИТ-архитектуры, ликвидности и другие), информацию Службы внутреннего аудита о статусе поручений Комитета по аудиту и выполнению мероприятий менеджментом по результатам аудита, а также отчёт о статусах наблюдений, отслеживаемым Комитетом по аудиту, предложения по внесению изменений в план внутреннего аудита на 2019 год, области проверок в рамках планирования внутреннего аудита на 2020 год, проект годового плана внутреннего аудита на 2020 год и другие вопросы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ № 5

### Отчет комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям ПАО «М.видео»

20 марта 2020 года

Настоящий отчёт о результатах деятельности Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям Общества (далее – Комитет по вознаграждениям и назначениям) за 2019 год подготовлен и представляется Совету директоров и акционерам Общества в составе Годового отчёта Общества в соответствии с Положением о Комитете по вознаграждениям и назначениям. Комитет по вознаграждениям и назначениям является консультативно-совещательным органом Совета директоров, создаваемым с целью в целях содействия и повышения эффективности работы Совета директоров в ходе исполнения последним функций по руководству и управлению в Обществе, определения критериев привлечения и оценки квалифицированных кадров обеспечения гарантий того, что Общество и его дочерние компании соблюдают политику по вознаграждениям и следуют практике успешного найма, развития и сохранения состава преемственности кадров. В своей деятельности Комитет по вознаграждениям и назначениям руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом, и Положением о Совете директоров Общества, а также рекомендациями Кодекса корпоративного управления, решениями Общих собраний акционеров и Совета директоров, Положением о Комитете по вознаграждениям и назначениям и иными внутренними документами Общества.

#### КОМПЕТЕНЦИЯ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

В компетенцию Комитета входят кадровые вопросы назначения на различные позиции в Обществе и его дочерних компаниях и вопросы вознаграждения по различным позициям в Обществе и его дочерних компаниях.

#### СОСТАВ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

За период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2019 года в составе Комитета по вознаграждениям и назначениям не происходило изменений.

Информация не раскрывается\*

Компетенции, права и обязанности, порядок избрания и состав, порядок работы Комитета по вознаграждениям и назначениям определены Положением о Комитете по вознаграждениям и назначениям, которое доступно по адресу: [e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=11014&type=1](https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=11014&type=1)

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ В 2019 ГОДУ**

В 2019 году состоялось 8 заседаний Комитета по вознаграждениям и назначениям, из них: 5 — очных и 3 — заочных.

На все очные заседания Комитета по вознаграждениям и назначениям приглашались Тынкован А.А. — Президент Общества, Ужахов Б.А. — Генеральный директор Общества, Энрике Фернандес — главный исполнительный директор ООО «МВМ» и Малеева Н.В. — Руководитель Дирекции по персоналу ООО «МВМ», чтобы члены Комитета по вознаграждениям и назначениям обладали полной и достоверной информацией необходимой им для выполнения своих функций в Комитете по вознаграждениям и назначениям.

**КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ КОМИТЕТОМ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ В ОТЧЁТНОМ ГОДУ**

В 2019 году в Комитетом были предварительно рассмотрены и выработаны рекомендации Совету директоров по следующим вопросам:

- оценки кандидатов в Совет директоров, проверки их независимости;
- оценки и подготовки рекомендации Совету директоров по утверждению достижения топ-менеджерами ключевых показателей эффективности (KPIs) и соответствующих размеров вознаграждений за 2018 год;
- рассмотрения предложения в части корпоративных целей (Очень Важные Цели(WIGs)) руководителей высшего уровня Общества и его дочерних и подконтрольных обществ) на 2019 год;
- достижения Ключевых Показателей Эффективности и размера премиального вознаграждения по итогам достижения КПЭ за 2018 год руководителем департамента внутреннего аудита;
- изменений размера премиального вознаграждения для руководителя департамента внутреннего аудита на 2019 год;
- достижения Ключевых Показателей Эффективности и размера премиального вознаграждения по итогам достижения КПЭ за 2018 год корпоративного секретаря;
- кадровой защищённости Общества и подконтрольных обществ, плана преемственности;
- проведения оценки эффективности работы Совета директоров ПАО «М.видео»;
- рассмотрения предложений по программам долгосрочной мотивации менеджмента (LTIP) ООО «МВМ» и ООО «МАРКЕТПЛЕЙС».

Все рекомендации Комитета по вознаграждениям и назначениям были одобрены Советом директоров.

**ПРИЛОЖЕНИЕ № 6****Соответствие Отчёта стандартам GRI**

Показатель	О показателя	Раскрытие показателя	Страница
102-1	Название организации	Полное фирменное наименование: Публичное акционерное общество «М.видео». Сокращённое фирменное наименование: ПАО «М.видео».	—
102-2	Основные виды деятельности, бренды, продукция и услуги	Портрет Группы Портфель брендов	16
102-3	Местонахождение штаб-квартиры организации	105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, корпус 20. Капитал, акции, дивиденды	241
102-4	География деятельности	Розничная сеть — ключевое конкурентное преимущество Группы	30
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Капитал, акции, дивиденды	241
102-6	Основные рынки	Обзор рынка Стратегия и бизнес-модель Клиентский опыт	60 70 126
102-7	Масштаб организации	Ключевые результаты 2019 года Портрет Группы Портфель брендов Розничная сеть — ключевое конкурентное преимущество Группы Стратегия и бизнес-модель Капитал, акции, дивиденды Управление персоналом	10 16 26 30 70 234 250
102-8	Общая численность сотрудников	Управление персоналом	250
102-9	Цепочка поставок	Стратегия и бизнес-модель Клиентский опыт Коммерческие закупки: отношения с поставщиками Логистика	70 126 144 149
102-10	Описание существенных изменений масштабов, структуры или собственности организации или её цепочки поставок, произошедших на протяжении отчётного периода	Об Отчёте Ключевые результаты 2019 года Интервью с президентом Группы Александром Тынкованом Интервью с главным исполнительным директором Группы Энрике Фернандесом Управление рисками	1 10 37 43 82
102-11	Объяснение того, применяет ли организация принцип предосторожности и каким образом	Группа неуклонно следует принципу предосторожности и фокусируется на предотвращении вреда, а не его возмещении Подход к устойчивому развитию Охрана окружающей среды	244 271

Показатель	О показателе	Раскрытие показателя	Страница
102-12	Разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает	Охрана окружающей среды	271
102-13	Членство в ассоциациях и/или национальных и международных организациях по защите интересов	Ассоциация СКО Электроника-Утилизация Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) Ассоциация торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК) Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) Торгово-промышленная палата Российской Федерации ОПОРА РОССИИ «Деловая Россия» Российский союз промышленников и предпринимателей Ассоциация менеджеров России	—
102-14	Обращение высшего менеджмента	Интервью с президентом Группы Александром Тынкованом	37
102-15	Ключевые риски, факторы и возможности	Управление рисками Подход к устойчивому развитию Охрана окружающей среды	82 244 271
102-16	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения	Портрет Группы Подход к устойчивому развитию	16 244
102-17	Подходы к обеспечению этичности бизнеса	Контроль и аудит	218
102-18	Структура управления	Руководство Группы «М.Видео-Эльдорадо» Система корпоративного управления	48 160
102-19	Передача полномочий	Правление и единоличные исполнительные органы	202
102-20	Высшее должностное лицо, отвечающее за ЭСЭ вопросы	Руководство Группы «М.Видео-Эльдорадо»	48
102-21	Процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами по ЭСЭ вопросам	Подход к устойчивому развитию	244
102-22	Высший орган управления и комитеты	Система корпоративного управления	160
102-23	Председатель высшего органа управления	Совет директоров	169
102-24	Процесс номинации и выбора высшего органа управления	Система корпоративного управления Совет директоров	160 169
102-25	Конфликт интересов	Совет директоров Контроль и аудит	169 218
102-26	Роль высшего органа управления в формировании ценностей, миссии и стратегии	Интервью с президентом Группы Александром Тынкованом Интервью с главным исполнительным директором Группы Энрике Фернандесом Подход к устойчивому развитию	37 43 244
102-27	Повышение осведомленности об ЭСЭ вопросах	Подход к устойчивому развитию	244
102-28	Оценка деятельности высшего органа управления	Система корпоративного управления Контроль и аудит	160 218
102-29	Выявление и управление ЭСЭ аспектами	Подход к устойчивому развитию	244
102-30	Эффективность управления рисками	Управление рисками	82
102-31	Частота оценки ЭСЭ аспектов высшим органом управления	Система корпоративного управления Совет директоров	160 169
102-32	Высшее должностное лицо в вопросах подготовки отчетности в области УР	Совет Директоров	169
102-33	Раскрытие критических вопросов и вопросов, вызывающих озабоченность, высшему органу управления	Управление рисками	82
102-34	Основания и общее количество ключевых вопросов, вызывающих озабоченность, которые сообщаются высшему руководству	Управление рисками	82

Показатель	О показателе	Раскрытие показателя	Страница
102-35	Политика вознаграждения	Контроль и аудит	218
102-36	Процесс по определению размера вознаграждения	Контроль и аудит	218
102-37	Вовлеченность стейкхолдеров в процессы, связанные с вознаграждением	Система корпоративного управления Общее собрание акционеров	160 166
102-38	Показатель общего размера вознаграждения	Раскрыт частично Контроль и аудит Управление персоналом	218 250
102-39	Рост вознаграждения	Раскрыт частично Контроль и аудит	218
102-40	Список групп заинтересованных сторон, с которыми организация взаимодействует	Подход к устойчивому развитию	244
102-41	Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами	В Группе не действует Коллективный договор	—
102-42	Описание принципов выявления и отбора заинтересованных сторон для взаимодействия	Подход к устойчивому развитию	244
102-43	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Подход к устойчивому развитию	244
102-44	Описание ключевых тем и опасений, которые были подняты заинтересованными сторонами в рамках взаимодействия с организацией, а также того, как организация отреагировала на эти ключевые темы и опасения, в том числе с помощью подготовки своей отчетности	Подход к устойчивому развитию	244
102-45	Перечень юридических лиц, включенных в периметр финансовой отчетности	Система корпоративного управления Капитал, акции, дивиденды	160 234
102-46	Формирование содержания и границ раскрытия существенных вопросов	Подход к устойчивому развитию	244
102-47	Перечень существенных вопросов и тем	Подход к устойчивому развитию	244
102-48	Сообщение о последствиях всех переформулировок показателей, опубликованных в предыдущих отчетах и о причинах таких переформулировок	Операционные и финансовые результаты	104
102-49	Сообщение о существенных изменениях охвата и границ аспектов по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Капитал, акции, дивиденды	234
102-50	Отчетный период	01.01.2019 – 31.12.2019	—
102-51	Дата публикации предыдущего отчета в области устойчивого развития	Годовой отчет за 2018 утверждён и опубликован 24 мая 2019 года	—
102-52	Цикл отчетности	Ежегодно	—
102-53	Контактное лицо по вопросам, связанным с отчетом	<b>Ольга Шалгачёва,</b> Корпоративный секретарь ПАО «М.видео» <a href="mailto:Olga.Shalgacheva@mvideo.ru">Olga.Shalgacheva@mvideo.ru</a>  <b>Татьяна Полякова</b> Руководитель направления устойчивого развития <a href="mailto:Tatyana.Polyakova@mvideo.ru">Tatyana.Polyakova@mvideo.ru</a>	—
102-54	Соответствие отчёта стандартам GRI	Отчёт подготовлен с использованием руководства GRI	—
102-55	Таблица раскрытия и соответствия	Соответствие Отчета Стандартам GRI	407
102-56	Внешнее заверение	Отчёт не проходит процедуру внешнего заверения	—
103-1	Описание по каждому существенному аспекту границ аспекта за пределами организации	Все существенные вопросы раскрываются в границах организации	—
103-2	Подход к управлению и его составляющие	Система корпоративного управления Подход к устойчивому развитию	160 244

Показатель	О показателе	Раскрытие показателя	Страница
103-3	Оценка эффективности управления	Контроль и аудит	218
		Подход к устойчивому развитию	244
203-1	Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Подход к устойчивому развитию	244
		Управление персоналом	250
		Благотворительность и спонсорство	274
205-1	Общее количество и процент подразделений, в отношении которых проводились оценки рисков, связанных с коррупцией, и выявленные существенные риски	Контроль и аудит Группа ведёт постоянный контроль рисков, связанных с коррупцией	218
205-2	Информирование о правилах и методах борьбы с коррупцией и обучение им	В 2019 году обучение по противодействию коррупции не проводилось	—
302-1	Потребление энергии внутри организации	Охрана окружающей среды Показатель раскрыт частично в связи с особенностями учёта	271
302-4	Сокращение энергопотребления	Охрана окружающей среды	271
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов	Охрана окружающей среды	271
306-2	Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения	Охрана окружающей среды	271
401-1	Вновь нанятые сотрудники и текучесть кадров	Управление персоналом	250
403-2	Виды и уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой	Управление персоналом	250
404-1	Среднегодовое количество часов обучения одного сотрудника с разбивкой по полу и категориям сотрудников	Управление персоналом	250
404-2	Программы развития навыков и образования на протяжении жизни	Управление персоналом	250
404-3	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры	Управление персоналом	250
405-1	Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации	Управление персоналом	250
412-1	Операции, которые были предметом проверки прав человека или оценки воздействия	Специализированные проверки на предмет нарушения прав человека в 2019 году не проводились.	—
418-1	Соблюдение конфиденциальность персональных данных клиентов	Управление рисками	82
		Подход к устойчивому развитию	244

