

# ГОДОВОЙ 2023 ОТЧЁТ

# Содержание

## Стратегический отчёт

Общие сведения	4	Клиентоориентированность	49
Об отчёте	4	«X5 Клуб»	49
Наш подход, ценности и цели	5	Сервис «Пакет»	50
Основные результаты за 2023 год	7		
Бизнес-модель	9	<b>Цифровые бизнесы</b>	<b>51</b>
Наши торговые сети	11	X5 Digital	51
Российский рынок продуктовой розницы	14	«Много лосося»	54
		5Post	55
		Food.ru	57
<b>Стратегический обзор</b>	<b>24</b>	<b>Инфраструктура розничной торговли</b>	<b>58</b>
Обращение главного исполнительного директора и президента	24	Логистика и транспорт	58
Наша стратегия	26	«X5 Технологии»	63
География операционной деятельности	28	Инновации	65
<b>Обзор форматов</b>	<b>30</b>		
«Пятёрочка»	30		
«Перекрёсток»	35		
«Чижик»	40		
«Красный Яр» и «Слата»	43		

## 01

Обзор финансовых результатов	66
Альтернативные показатели эффективности	75
<b>Устойчивое развитие</b>	<b>79</b>
Стратегия устойчивого развития	79
Система управления	82
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	83
Сообщество	84
Планета	85
Здоровье	92
Сотрудники	93

## Корпоративное управление

Обращение председателя Supervisory Board	96
Структура корпоративного управления	98
Управление рисками	106

## 02

Supervisory Board и Management Board	115
Отчёт Supervisory Board	117
Отчёт о вознаграждениях	125

## Финансовая отчётность

## 03

Консолидированная финансовая отчётность	138
Примечания к консолидированной финансовой отчётности	143
Прочая информация	213
Аудиторское заключение независимого аудитора	214

## Приложение

Заявление о соответствии рекомендациям TCFD и указатель	220
---	-----

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

# 01

4	Общие сведения
24	Стратегический обзор
30	Обзор форматов
49	Клиентоориентированность
51	Цифровые бизнесы
58	Инфраструктура розничной торговли
66	Обзор финансовых результатов
75	Альтернативные показатели эффективности
79	Устойчивое развитие

# Общие сведения

## Об отчёте

Годовой отчёт X5 Group за 2023 год составлен в соответствии с требованиями Лондонской и Московской бирж, а также положениями Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Отчёт позволяет оценить наши результаты с различных точек зрения. В нём содержатся анализ финансовых и операционных результатов Группы, информация о прогрессе в достижении наших стратегических целей и краткое описание приоритетов и успехов X5 в области ESG (более подробная информация по данному вопросу приводится в отчёте об устойчивом развитии за 2023 год).

## Границы и сфера охвата

Настоящий отчёт охватывает период с 1 января 2023 года по 31 декабря 2023 года. Среди тем, рассматриваемых в отчёте: бизнес-модель и стратегия развития X5 Group, рыночные и потребительские тенденции, операционные и финансовые результаты деятельности, достижения в области экологии, социальной политики и корпоративного управления (ESG) и итоги работы основных бизнес-подразделений.

## Альтернативные показатели эффективности

Представленные в настоящем отчёте финансовые результаты рассчитаны в соответствии с действующими МСФО (далее – МСФО (IFRS) 16) и подготовлены так, как если бы новый стандарт МСФО (IFRS) 16 «Аренда» не был принят, а отменённый им стандарт МСФО (IAS) 17 оставался в силе (далее – до применения МСФО (IFRS) 16). Скорректированные показатели в настоящем отчёте не отражают эффект от программ премирования и выплат на основе акций, трансформации торговой сети «Карусель», а также налоговых начислений, связанных с реорганизацией X5 в прошлых периодах: эти расходы не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. В настоящем отчёте также используются альтернативные показатели эффективности, не включённые в стандарты МСФО. Они позволяют сделать важные выводы о результатах деятельности Компании. Глоссарий с методикой расчёта каждого из альтернативных показателей эффективности, с обоснованием его применения и по возможности с описанием способа его приведения в сопоставимый со стандартными показателями вид представлен на с. 75–78.

К основным структурным подразделениям Группы относятся магазины «у дома» «Пятёрочка», супермаркеты «Перекрёсток», жёсткие дискаунтеры «Чижик», а также розничные сети «Красный Яр» и «Слата». В качестве ключевых цифровых бизнесов рассматриваются сервис экспресс-доставки и Vprok.ru под единым управлением подразделения X5 Digital, а также 5Post, «Много лосося» и Food.ru. Консолидированная финансовая отчётность Группы подготовлена в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО). В отчёте также освещены существенные события, произошедшие после отчётной даты.

## Существенность

Существенные вопросы, отражённые в настоящем отчёте, были включены в него на основании суждений руководства X5 Group относительно потребностей заинтересованных сторон, экономической и конкурентной среды в России, бизнес-модели, рисков и возможностей Компании. К существенным вопросам относятся как важные финансовые вопросы, так и существенные вопросы нефинансового характера.

Для принятия решений о существенности тех или иных вопросов используются различные инструменты, в том числе собственный анализ и различные формы отчётности, исследования рынка, внешние опросы и данные из независимых источников, а также комментарии и предложения, поступающие непосредственно от основных заинтересованных сторон. Также для определения существенных тем была использована утверждённая в 2019 году стратегия устойчивого развития X5, разработанная в соответствии с Целями в области устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

Руководство полагает, что настоящий отчёт достоверно отражает то, каким образом X5 Group взаимодействует с заинтересованными сторонами, и то, какую ценность создаёт для них.

## Финансовая и нефинансовая информация

Топ-менеджмент и Supervisory Board X5 Group на регулярной основе проводят анализ финансовых и операционных показателей, а также результатов в области ESG. Важнейшие нефинансовые результаты деятельности Компании относятся, в том числе, к таким сферам, как инновации, безопасность потребителей, сокращение воздействия на окружающую среду, инвестиции в развитие регионов присутствия, создание безопасных условий труда с достойной оплатой, деловая этика и отношения с поставщиками.

## Утверждение отчёта Supervisory Board

Supervisory Board X5 Group подтверждает, что, по его мнению, данный отчёт содержит объективный обзор всех существенных тем, связанных с деятельностью Компании, а также даёт точное представление о её стратегических целях после актуализации. Supervisory Board Группы утвердил годовой отчёт за 2023 год для публикации 21 марта 2024 года.

## Обеспечение качества публикуемой информации

Supervisory Board при поддержке Комитета по аудиту и рискам следит за тем, чтобы система внутреннего контроля X5 Group функционировала должным образом и позволяла избежать существенных искажений и пропусков информации.

# Наш подход, ценности и цели

Сегодня X5 Group – это дом разных культур, миссия которого заключается в том, чтобы быть лучшим местом для покупок на Земле, превосходя ожидания.

Мы разные, но перед нами одна глобальная цель по лидерству, которой можно добиться, объединив усилия всех и каждого, повысив уровень взаимодействия между активами, сотрудниками и руководством, делаясь экспертизой и вдохновляя друг друга достижениями и опытом преодоления вызовов. Вместе мы формируем новую деловую культуру работы X5 Group, ориентируясь на нашу миссию, видение и ценности.



## ЦЕЛЬ

Лидерство по приросту доли рынка в продуктовой рознице



## МИССИЯ

Быть лучшим местом для покупок на Земле, превосходя ожидания



## ВИДЕНИЕ

Мы работаем для клиента через партнёрство на результат

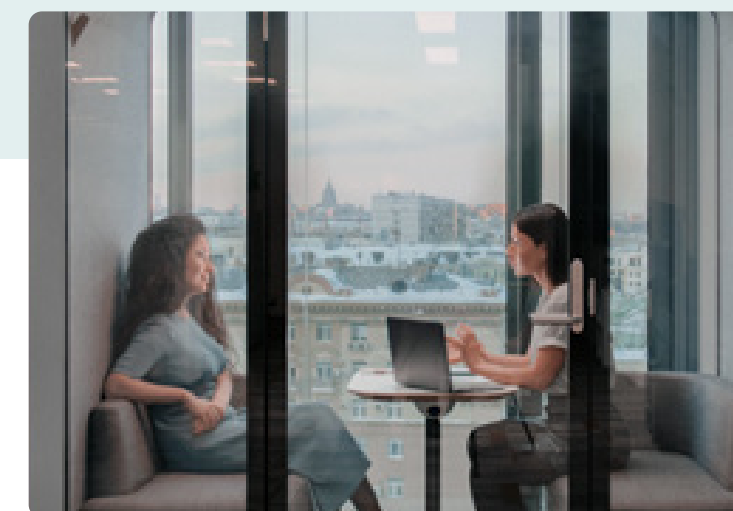
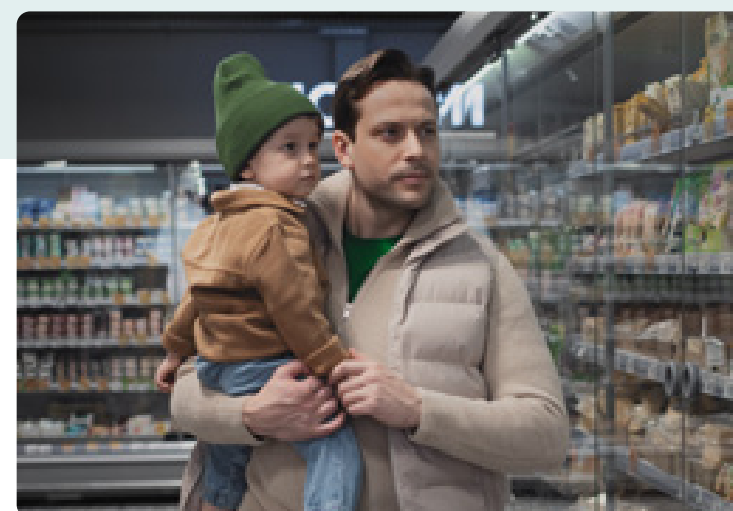


## ЦЕННОСТИ

Клиент, партнёрство, результат

## Ценности

Ценности – наши ориентиры в профессиональной жизни, компас в принятии решений. Они помогают лучше понимать друг друга, достигать успеха и получать удовольствие от совместной работы. Ценности являются едиными для всех подразделений X5.



### Клиент

Говоря о клиенте, мы всегда подразумеваем покупателя в магазине или в мобильном приложении. Коллеги, поставщики, регуляторы, инвесторы и прочие заинтересованные стороны являются для нас партнёрами.

Работа с ними организуется согласно принципам нашей ценности «Партнёрство».

### КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ ЦЕННОСТЬ

- Ставлю интересы и заботы клиента на первое место
- Делаю для клиента больше, чем он ожидает
- Открыт для клиента, вне зависимости от должности в Компании

### Партнёрство

Способность усиливать друг друга, работая сообща на общий результат.

- Делюсь информацией, говорю о проблемах, возможностях и достижениях
- Активно участвую в принятии общих решений и несу за них ответственность
- Выполняю свои обещания
- Уважаю коллег и доверяю их профессионализму
- Решая задачи Компании, веду себя как партнёр; совместно достигаем результата

### Результат

Выполнение обещаний – часть нашей корпоративной ДНК.

- Ставлю смелые цели и стремлюсь к большему при выполнении задач
- Действую самостоятельно и быстро, не дожидаясь указаний
- Проявляю инициативу, когда процесс требует улучшения
- Допустив ошибку, ищу решение
- Принимая решение сейчас, беру ответственность за будущий результат

# Цели в области устойчивого развития

Основные ЦУР ООН для X5 Group: «Ликвидация голода», «Хорошее здоровье и благополучие», «Достойная работа и экономический рост», «Ответственное потребление и производство». Помимо указанных, Компания определила ряд второстепенных целей, которым она уделяет внимание: «Гендерное равенство», «Недорогостоящая и чистая энергия», «Уменьшение неравенства», «Устойчивые города и населённые пункты», «Борьба с изменением климата», «Сохранение морских экосистем» и «Сохранение экосистем суши».



Для основных целей используются ячейки более крупного размера, для второстепенных – более мелкого.

## СТРАТЕГИЯ 30x30

Исходя из этих основных направлений, Supervisory Board утвердил подробный перечень задач на период до 2025 года, а также одобрил цели масштабной стратегии «30x30», которые мы планируем достичь к 2030 году.



# Основные результаты за 2023 год

Несмотря на продолжающуюся неблагоприятную ситуацию на рынке, по итогам 2023 года X5 снова продемонстрировала приверженность принципам обеспечения высочайшего уровня обслуживания покупателей, стратегического расширения сети и повышения эффективности бизнеса.

В отчётном году ситуация на рынке была для нас непростой, однако мы добились выдающихся результатов благодаря той прочной базе, на которую опирается наша основная деятельность. Мы продемонстрировали стойкость, справившись с дефицитом рабочей силы, ужесточением конкуренции со стороны платформ электронной коммерции и развитием новых форматов розничной торговли, таких как жёсткие дискаунтеры.

# 3 146

 МЛРД  
РУБ.

## Выручка

+20,8% в годовом сопоставлении

## Основные операционные и финансовые результаты 2023 года



# 6,8 %

Рентабельность EBITDA<sup>1</sup>

До применения МСФО (IFRS) 16



# 123,6

 МЛРД  
РУБ.

Продажи цифровых бизнесов

+75,7% в годовом сопоставлении



# 77,0

 МЛН

посылок доставлено онлайн-бизнесами

+115% в годовом сопоставлении



# +9,6 %

Рост сопоставимых продаж

в годовом сопоставлении



# 0,87 x

Чистый долг / EBITDA

До применения МСФО (IFRS) 16,  
по состоянию на 31 декабря 2023 года

<sup>1</sup> Прибыль до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение.

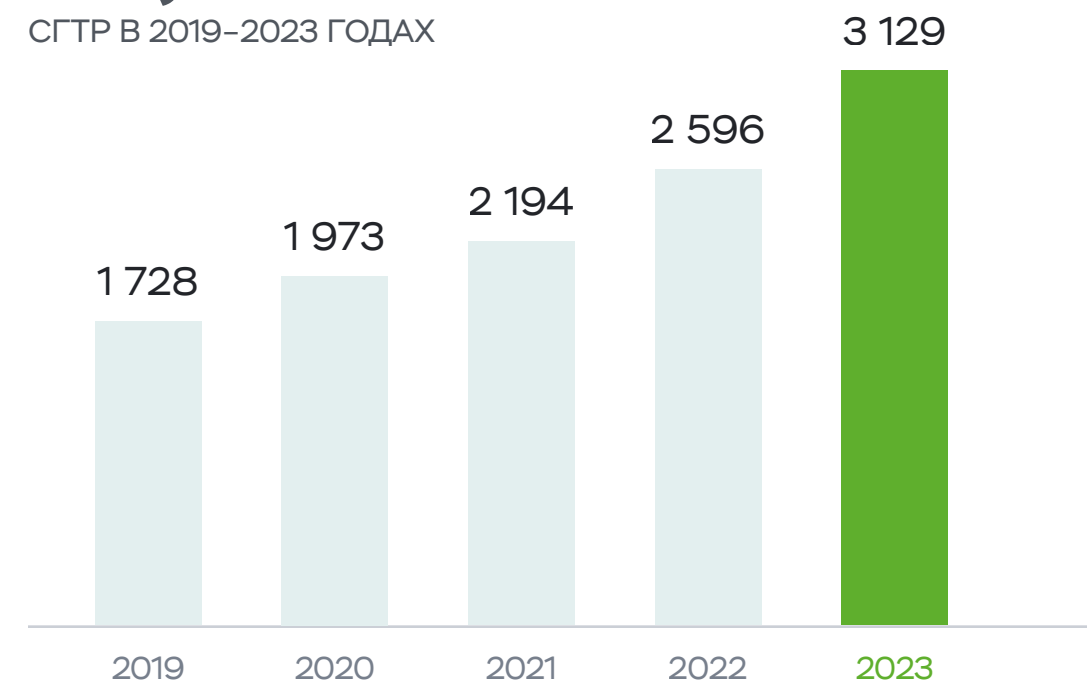
# Обзор финансовых и операционных результатов за 2023 год

## Операционные показатели

Чистая розничная выручка, млрд руб.

**16,0%**

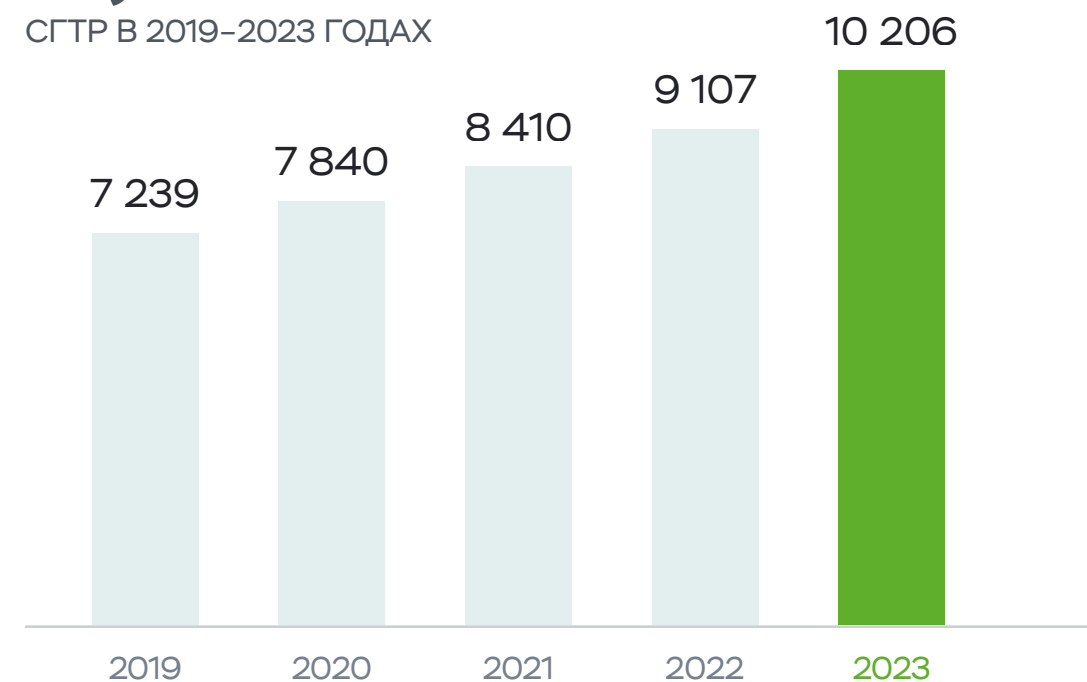
СГТР в 2019–2023 годах



Торговая площадь<sup>1</sup>, тыс. м<sup>2</sup>

**9,0%**

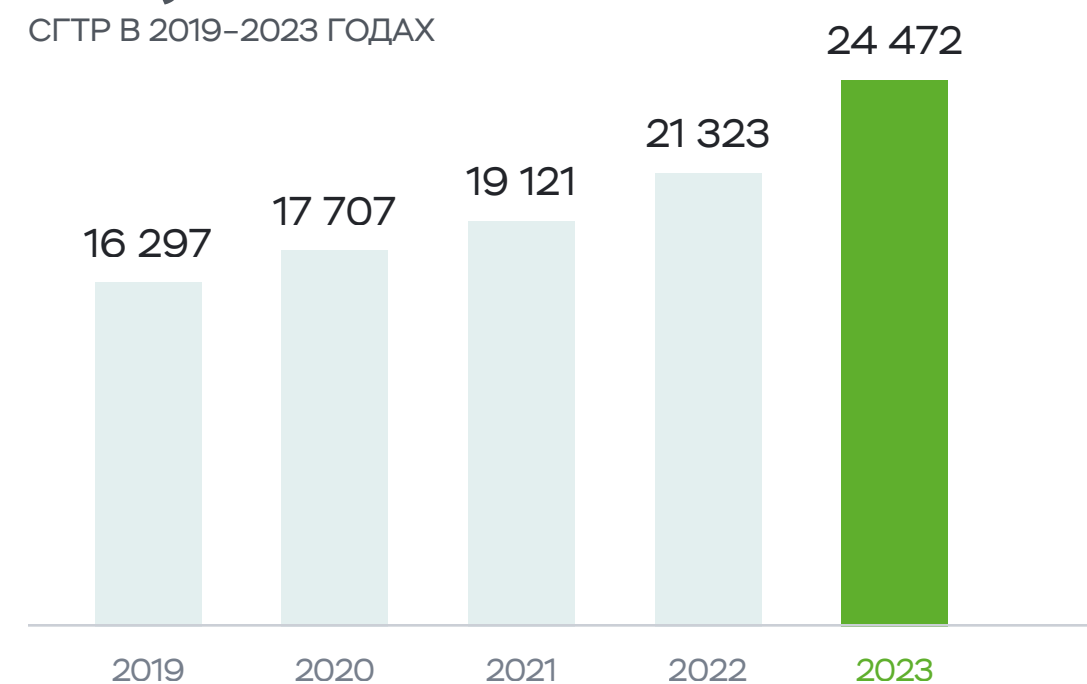
СГТР в 2019–2023 годах



Количество магазинов<sup>1</sup>

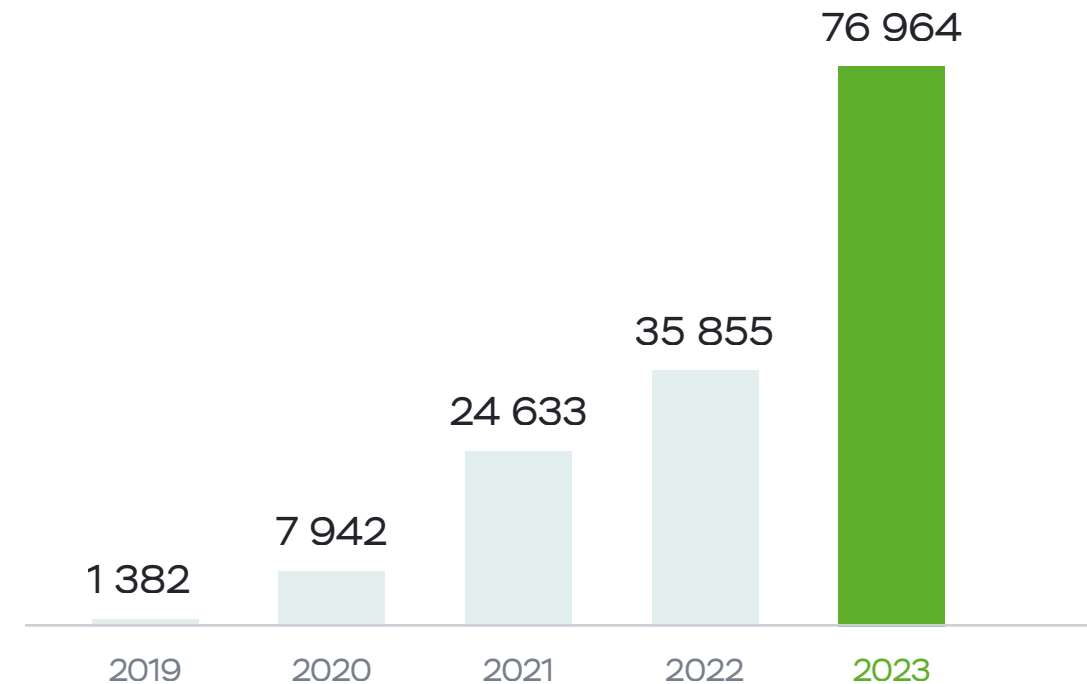
**10,7%**

СГТР в 2019–2023 годах



Количество заказов в онлайн-сервисах, тыс.

**76 964**

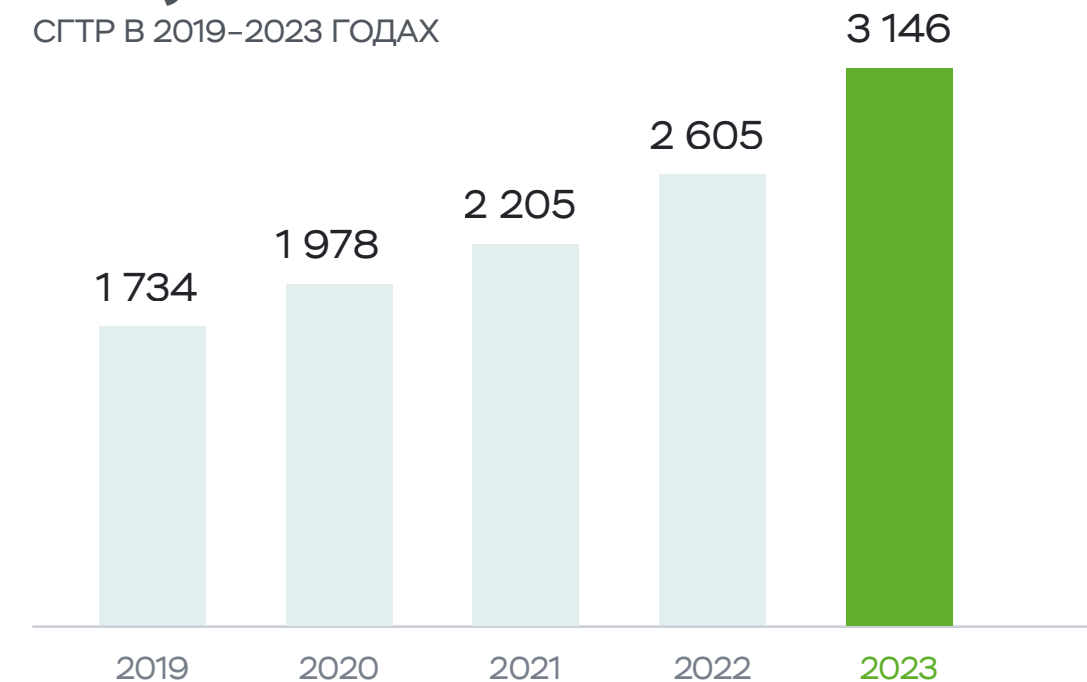


## Финансовые результаты до применения МСФО (IFRS) 16

Выручка, млрд руб.

**16,1%**

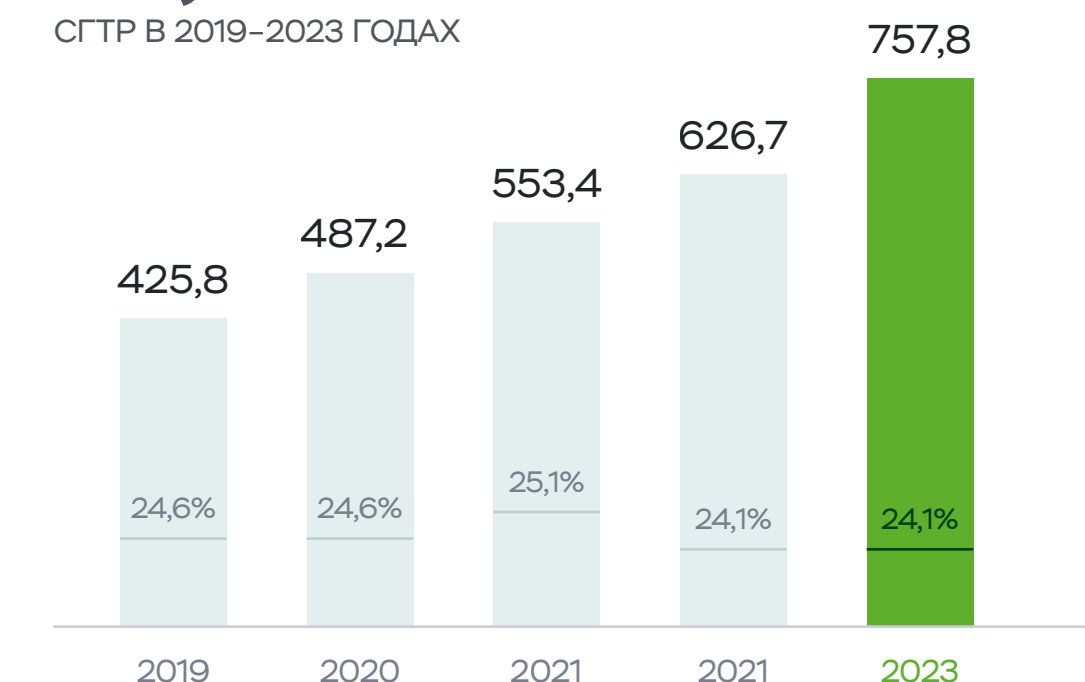
СГТР в 2019–2023 годах



Валовая прибыль, млрд руб.

**15,5%**

СГТР в 2019–2023 годах

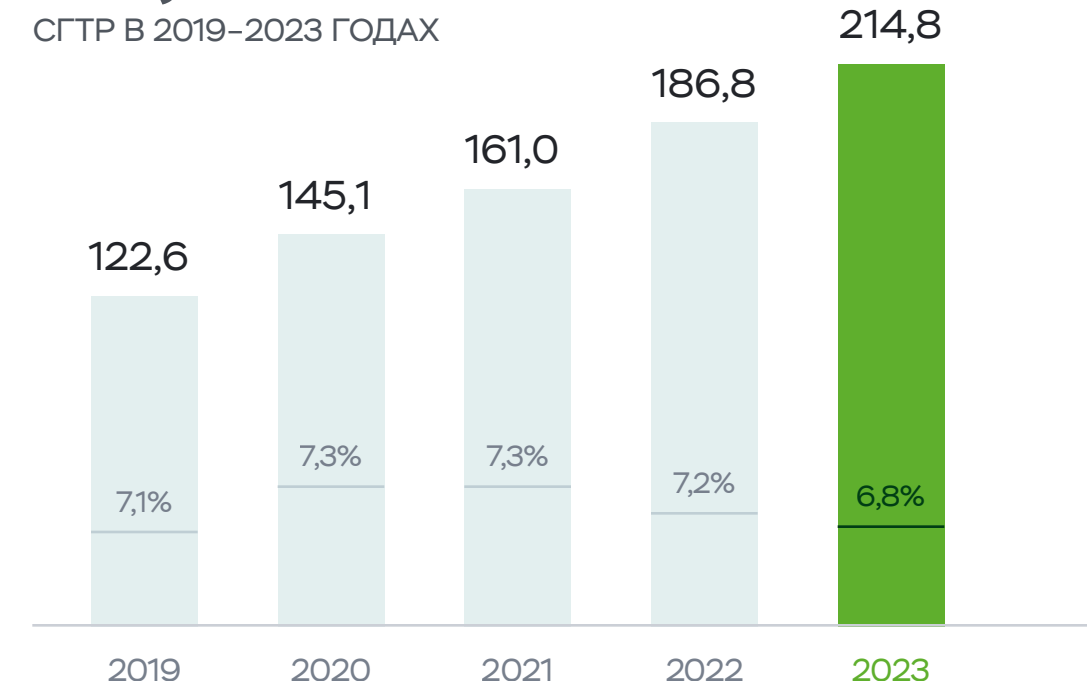


● Валовая прибыль — Рентабельность валовой прибыли

EBITDA, млрд руб.

**15,0%**

СГТР в 2019–2023 годах

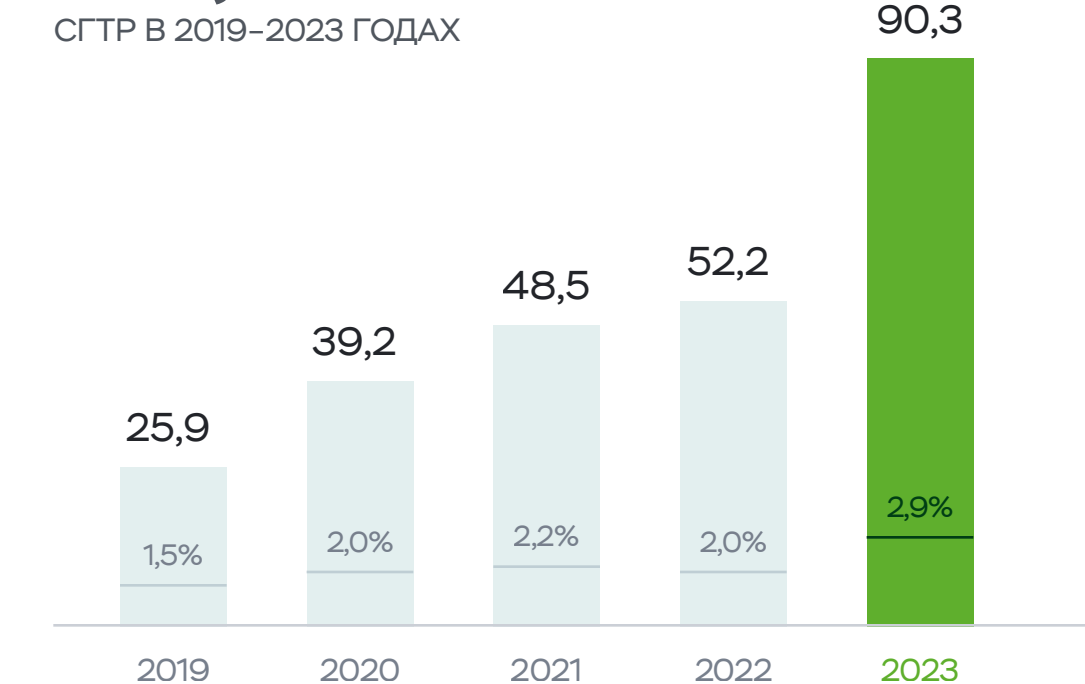


● EBITDA — Рентабельность EBITDA

Чистая прибыль, млрд руб.

**36,6%**

СГТР в 2019–2023 годах



● Чистая прибыль — Рентабельность чистой прибыли

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря.



# Бизнес-модель

Наша бизнес-модель направлена на создание ценности для всех заинтересованных сторон – от поставщиков до корпоративного центра, офлайн- и онлайн-бизнесов. Учитывая ситуацию на рынке, крайне важно сформировать эффективную и результативную бизнес-модель, охватывающую все этапы деятельности при неизменном акценте на высочайшем уровне обслуживания для покупателей.

Наш подход к управлению и ведению офлайн- и онлайн-бизнесов нацелен на децентрализацию с целью обеспечения максимальной гибкости в удовлетворении потребностей покупателей. Подобная структура позволяет нам использовать преимущества эффекта масштаба, включая закупочную силу, масштабирование передовых информационных и цифровых технологий, а также синергию в сфере логистики. Большинство логистических операций осуществляется собственными силами: в 2023 году доля централизованных поставок в магазины из распределительных центров, находящихся под управлением Компании, составила 93,3%.

### Поставщики

В 2023 году мы продолжили улучшать стратегии планирования и сотрудничества с поставщиками для поддержания постоянного ассортимента и уровня запасов, а также совершенствования управления цепочкой поставок.

**7 056**

Поставщиков

**31,6%**

Доля 30 ведущих поставщиков по выручке

### Корпоративный центр

Корпоративный центр X5 Group отвечает за управление единой инфраструктурой бизнеса, включая ИТ-системы, внедрение инноваций и технологий работы с большими данными, управление логистикой, систему внутреннего контроля, а также корпоративные финансы, управление рисками и ведение отчётности. Помимо этого, корпоративный центр занимается вопросами общего стратегического руководства и обмена передовым опытом.

### Офлайн-сегмент

Торговые сети X5 нацелены на развитие уникального ценностного предложения в целевых сегментах рынка. Магазины «у дома» «Пятёрочка» рассчитаны на покупателей, которых интересуют качественные товары по оптимальной цене и возможность совершать покупки в шаговой доступности от дома. Супермаркеты «Перекрёсток» предлагают уникальный покупательский опыт, включая широкий выбор товаров, высочайшее качество обслуживания и ассортимент готовых блюд. Жёсткий дискаунтер «Чижик» быстро расширяет свою географию присутствия, ориентируясь на покупателей, для которых прежде всего важна цена.

5

**21 308**

Магазинов «у дома» «Пятёрочка» в 69 регионах

**1 500**

Жёстких дискаунтеров «Чижик» в 43 регионах

**972**

Супермаркета «Перекрёсток» в 46 регионах

**610**

Магазинов «Красный Яр» и «Слата»

### Цифровые бизнесы

#### X5 Digital

Подразделение X5 Digital отвечает за онлайн-продажи в рамках всего периметра X5 Group вне зависимости от розничных форматов Группы и работает как агрегатор, контролируя финансовые показатели цифровых продаж. Ключевыми направлениями деятельности являются: управление и развитие платформы мобильных приложений, включая пользовательские интерфейсы, управление коммерческой деятельностью онлайн в рамках установленных торговыми сетями, целеполагание для торговых сетей в области онлайн-маркетинга, управление экспресс-доставкой, бизнесом Vprouk.ru и дарксторами.

**75,1 млн**

Заказов

**44**

Даркстора

**69**

Регионов

#### 5Post

5Post – это сервис доставки «последней мили» X5 для российских и международных платформ онлайн-торговли. С его помощью осуществляется доставка товаров в постаматы и пункты выдачи, за которые отвечает 5Post или непосредственно сотрудники розничных сетей X5 на кассах магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка». Благодаря развитой федеральной инфраструктуре розничной торговли, имеющейся в распоряжении X5, сервис 5Post расширил ассортимент предлагаемых услуг, обеспечивая недорогую и качественную доставку. Данная стратегия не только позволяет увеличить посещаемость магазинов, но и приносит дополнительный доход, помимо выручки от нашей основной деятельности.

**> 700**

Торговых партнёров

**44**

Сортировочных центра

**> 26 тыс.**

Пунктов выдачи, в т. ч. 5 тыс. постаматов

#### «X5 Еда»

Блок «X5 Еда» управляет собственным и контрактным производством по заказу сетей X5, закупкой, логистикой, исследованиями и разработками в области готовой еды, открытыми кухнями в «Перекрёстках». В состав блока «X5 Еда» входят фабрики-кухни, развитие работы с партнёрами и бизнес-единица «Много лосося».

#### «Много лосося»

«Много лосося» – цифровая платформа, развивающая сеть dark kitchen («тёмных кухонь») и кафепойнтов по продаже готовой еды.

**1,8 млн**

Заказов

**73**

«Тёмные кухни»

**325**

Кафепойнтов

#### FOOD Медиаплатформа Food.ru

Food.ru помогает покупателям ориентироваться в ассортименте и планировать покупки бакалейной продукции, предлагая рецепты и рекомендации. Помимо этого, платформа интегрирована с такими сервисами X5, как экспресс-доставка и Vprouk.ru. Это удобная отправная точка для комплексного омниканального опыта покупок в X5.

**28,4 млн**

Активных пользователей в месяц

### Инфраструктура цепочки поставок

Эффективность и надёжность логистических операций – залог высокого качества продуктов и ассортимента, соответствующего ожиданиям покупателей как в офлайн-, так и в цифровом сегменте. Мы продолжаем совершенствоваться в данной сфере за счёт внедрения передовых технологий планирования маршрутов и систем мониторинга состояния водителя. Более того, мы используем развитую логистическую инфраструктуру для создания новых бизнесов, например, сервиса доставки «последней мили» 5Post.

**4**

Хаба прямого импорта

**5 344**

Грузовых автомобилей в собственности

**62**

Распределительных центра, обеспечивающих работу магазинов в офлайн-сегменте

**44**

Даркстора для поддержки цифровых сервисов

# Наши торговые сети

Мы постоянно развиваем ценностные предложения наших торговых сетей и адаптируем их, учитывая изменения потребительского спроса и поведения, а также конкурентного окружения.

Наш флагманский формат магазинов «у дома» «Пятёрочка» ориентирован на потребителей, для которых важны ценовая доступность, удобство и качество. «Перекрёсток», в свою очередь, предлагает более привлекательный покупательский опыт с расширенным выбором уникальных товаров, повышенным качеством обслуживания и обширным ассортиментом готовых блюд, которые пользуются особой популярностью в крупных городах. Сеть жёстких дискаунтеров «Чижик» нацелена на работу в быстрорастущей рыночной нише, активно расширяет свою сеть для наиболее рациональных покупателей.

**Пятёрочка**

21 308 МАГАЗИНОВ «У ДОМА»

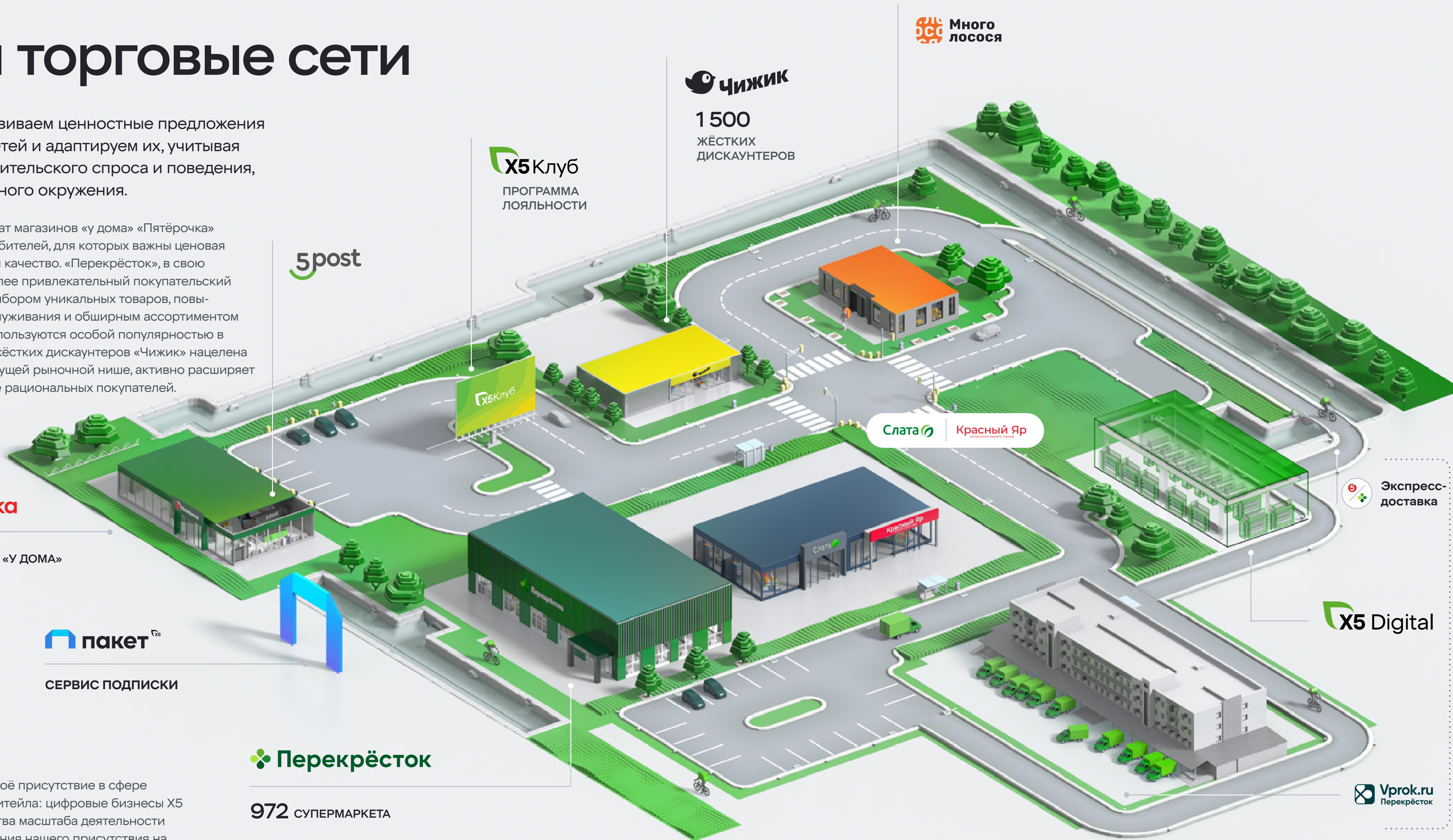
**пакет**

СЕРВИС ПОДПИСКИ

**Перекрёсток**

972 СУПЕРМАРКЕТА

Мы также расширяем своё присутствие в сфере продуктового онлайн-ритейла: цифровые бизнесы X5 используют преимущества масштаба деятельности Компании для обеспечения нашего присутствия на всех этапах клиентского пути.



**Много лосося**

**Чижик**

1 500  
ЖЁСТКИХ  
ДИСКАУНТЕРОВ

**X5 Клуб**  
ПРОГРАММА  
ЛОЯЛЬНОСТИ

**5post**

**Слата** **Красный Яр**  
гастрономы нашего города

**Экспресс-доставка**

**X5 Digital**

**Vprok.ru**  
Перекрёсток



## «Пятёрочка»

21 308

Количество магазинов

+11,2% в годовом сопоставлении

8 339 ТЫС.  
М<sup>2</sup>

Торговые площади

+11,2% в годовом сопоставлении

2 491 МЛРД  
РУБ.

Чистая розничная выручка

+17,3% в годовом сопоставлении

79,6%

Доля в чистой розничной  
выручке X5 Group

«Пятёрочка», известная своими магазинами «у дома» в стратегически выбранных локациях, – ведущий продуктовый ритейлер в формате магазинов «у дома» в России, располагающий 21 308 торговыми точками по состоянию на 31 декабря 2023 года с чистой розничной выручкой за 2023 год в объёме 2,5 трлн руб. Начав деятельность в 1999 году, «Пятёрочка» расширила свой охват на 69 субъектов Российской Федерации. Сеть нацелена на лидерство в формате магазинов с высокой эффективностью и качеством на российском рынке. В течение 2023 года «Пятёрочка» обслуживала в среднем 17 млн покупателей в день, заслужив звание любимого бренда россиян среди продуктовых ритейлеров страны.



## «Перекрёсток»

972

Количество магазинов

+0,1% в годовом сопоставлении

1 085 ТЫС.  
М<sup>2</sup>

Торговые площади

–0,1% в годовом сопоставлении

419 МЛРД  
РУБ.

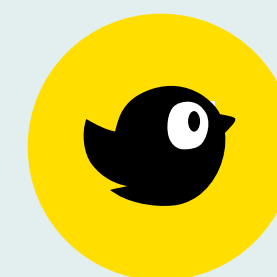
Чистая розничная выручка

+8,7% в годовом сопоставлении

13,4%

Доля в чистой розничной  
выручке X5 Group

«Перекрёсток» – крупнейшая розничная сеть России в формате супермаркетов. По состоянию на 31 декабря 2023 года она насчитывала 972 магазина с чистой розничной выручкой по итогам года в 419 млрд руб. Основанный в 1995 году «Перекрёсток» стал первой в России сетью супермаркетов. В 2023 году «Перекрёсток», известный своим уникальным ассортиментом и качеством сервиса, обслуживал в среднем 1,8 млн покупателей в день.



## «Чижик»

1 500

Количество магазинов

3x рост в годовом сопоставлении

442 ТЫС.  
М<sup>2</sup>

Торговые площади

3x рост в годовом сопоставлении

118 МЛРД  
РУБ.

Чистая розничная выручка

3x рост в годовом сопоставлении

3,8%

Доля в чистой розничной  
выручке X5 Group

«Чижик» – формат жёстких дискаунтеров X5 Group. По состоянию на 31 декабря 2023 года в состав сети входило 1,5 тыс. магазинов, чистая розничная выручка которых за 2023 год составила 118 млрд руб. Придерживаясь стратегии «низкие цены каждый день» (EDLP), «Чижик» делает упор на ограниченном ассортименте основных продуктов. Такой подход к работе с клиентами сыграл важную роль в укреплении доверия потребителей к бюджетным розничным форматам. В 2023 году «Чижик» в среднем обслуживал 635 тыс. покупателей в день.



## Цифровые форматы

Наши цифровые форматы продолжают расти быстрыми темпами, что способствует увеличению общей выручки, а также привлечению и удержанию клиентов.



### X5 Digital



#### Экспресс-доставка

Сервис экспресс-доставки, запущенный в 2019 году, предлагает доставку товаров из ближайших магазинов или дарксторов за 40–60 минут. С 2022 года сервис также доступен на платформах-агрегаторах сервисов доставки. В отчётном периоде доставка осуществлялась из 8 515 магазинов, а также из 41 даркстора в 69 российских регионах. Всего за год было выполнено 70,7 млн заказов, что в 2,4 раза больше, чем в 2022 году.



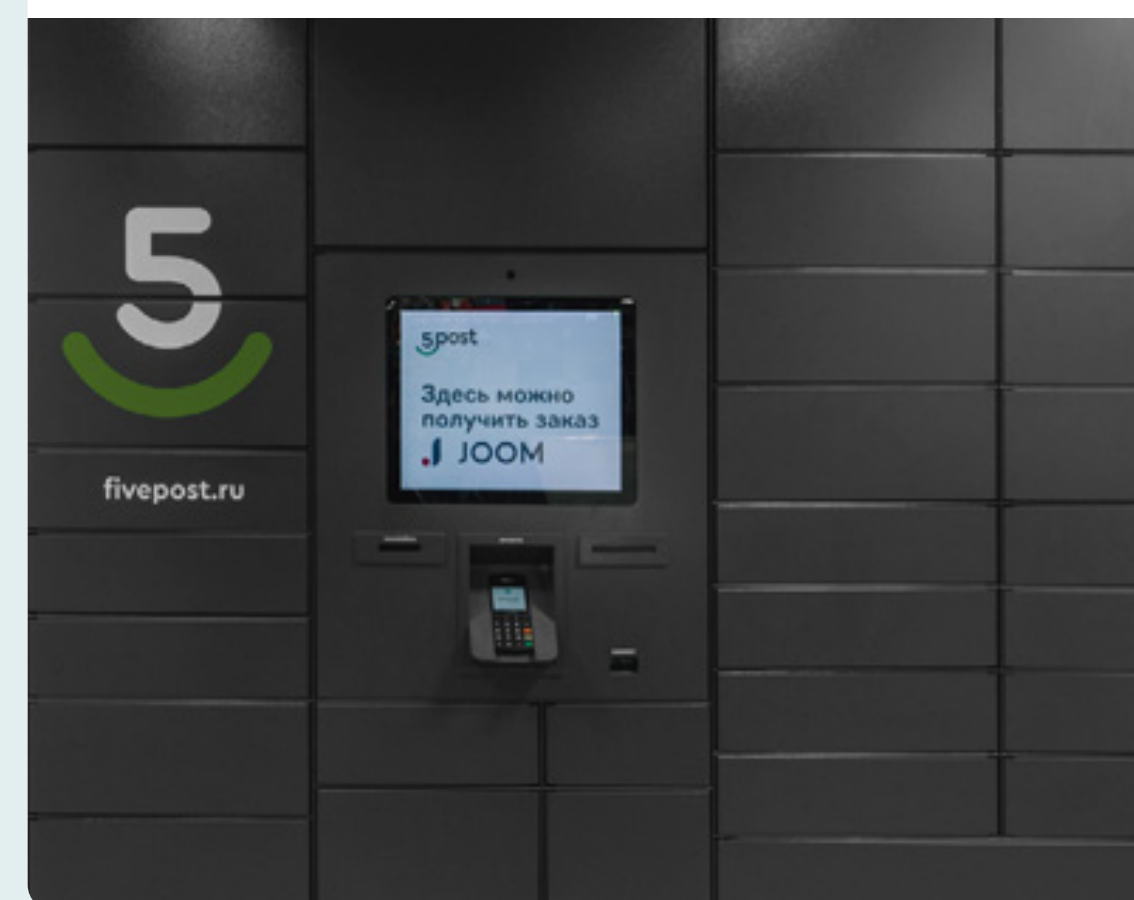
#### Vprok.ru

Vprok.ru – онлайн-гипермаркет, созданный для обеспечения покупателей продуктами питания и товарами повседневного спроса с удобной доставкой на дом. По состоянию на 31 декабря 2023 года в распоряжении сервиса находились три крупных даркстора в Москве и Санкт-Петербурге.



### 5Post

5Post – сервис доставки «последней мили», созданный в 2019 году. Он позволяет интернет-магазинам и другим цифровым бизнесам X5 осуществлять доставку в постаматы, на кассы и в пункты выдачи в магазинах X5. По состоянию на 31 декабря 2023 года 5Post, под управлением которого находится 26,1 тыс. пунктов выдачи в 20,3 тыс. точек, был представлен в 66 регионах России. За отчётный период сервис доставил 29,6 млн заказов и расширил свою географию.



### «X5 Еда»

Блок «X5 Еда» управляет собственным и контрактным производством по заказу сетей X5, закупкой, логистикой, исследованиями и разработками в области готовой еды, открытыми кухнями в «Перекрёстках», отвечает за формирование сети качественных производств в регионах. Блок «X5 Еда» работает как кросс-функциональная продуктовая команда, в которой в интересах клиента совместно работают торговые сети X5, эксперты в рецептуре, ассортименте, производстве, маркетинге, логистике и операциях. В состав блока «X5 Еда» входят фабрики-кухни, развитие работы с партнёрами и бизнес-единица «Много лосося».

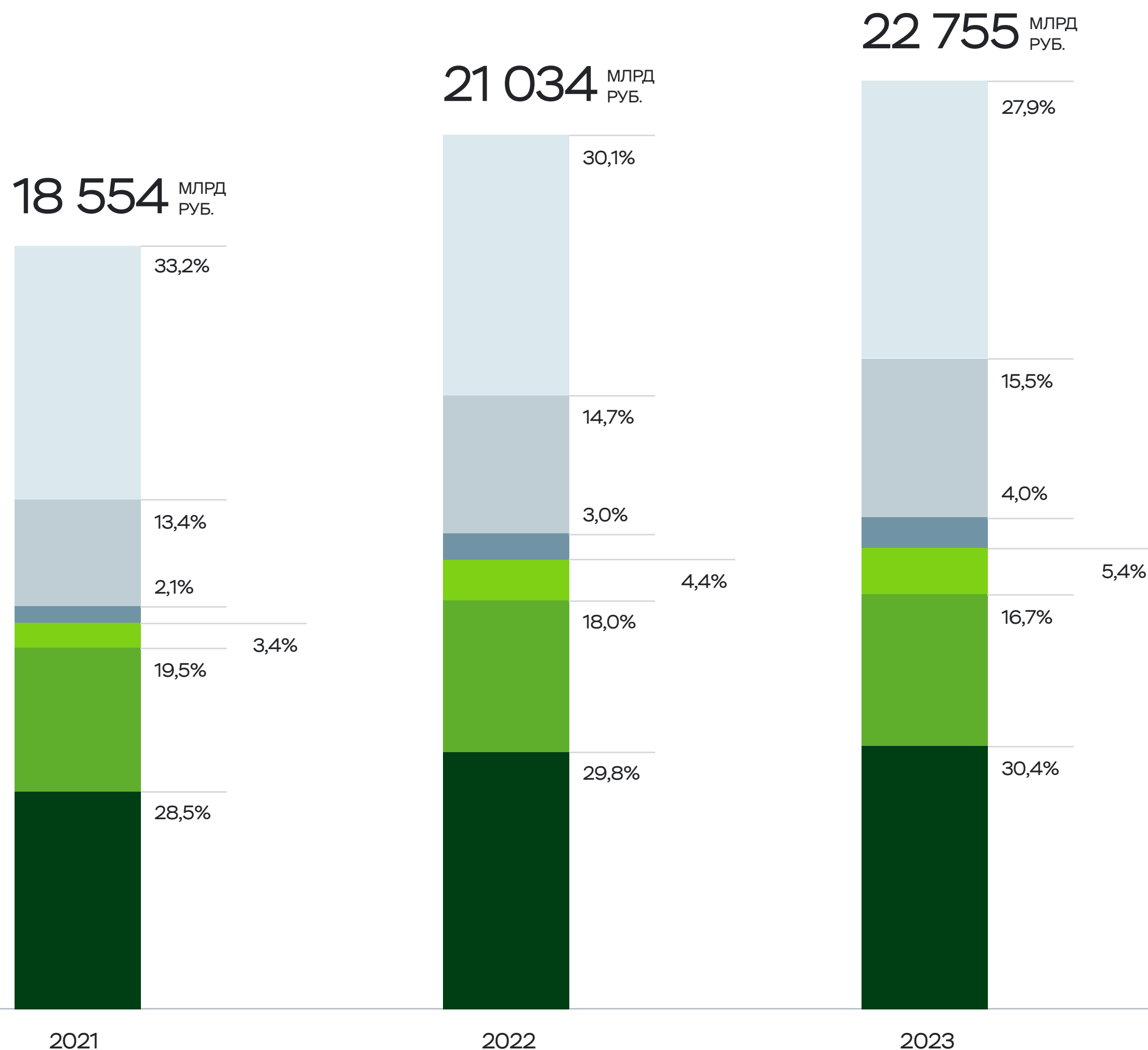
#### «Много лосося»

Подразделение «Много лосося», приобретенное X5 Group в 2021 году, осуществляет управление «тёмными кухнями», а также суши-пойнтами в сети супермаркетов «Перекрёсток». Под управлением подразделения находится 73 «тёмных кухни», включая три точки, работающие по франшизе. В 2023 году через сеть «Много лосося» прошло 1,8 млн заказов. Общий объём продаж (GMV), включая продажи в кафепойнтах сети «Перекрёсток», составил 7,3 млрд руб., увеличившись на 78,7% по сравнению с предыдущим годом.

# Российский рынок продуктовой розницы

В 2023 году объём российского рынка продуктовой розницы достиг 22,8 трлн руб. За последние годы лидирующие позиции на рынке заняли жёсткие дискаунтеры, специализированные магазины и онлайн-магазины, и мы демонстрируем крайне высокие темпы роста во всех этих активно развивающихся сегментах.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы



## Позиция X5 на меняющемся рынке

Магазины «у дома» и супермаркеты остаются флагманскими форматами X5 Group, обеспечивая ей безусловное лидерство на продовольственном рынке России. Мы также занимаем лидирующие позиции в сегменте онлайн-торговли продуктами питания. Кроме того, мы активно масштабируем наш формат жёстких дискаунтеров: в 2023 году продажи в этом сегменте увеличились в три раза.

№1

Крупнейший игрок с долей рынка в 14,6% по итогам 2023 года

3x

Рост выручки формата жёстких дискаунтеров в годовом сопоставлении

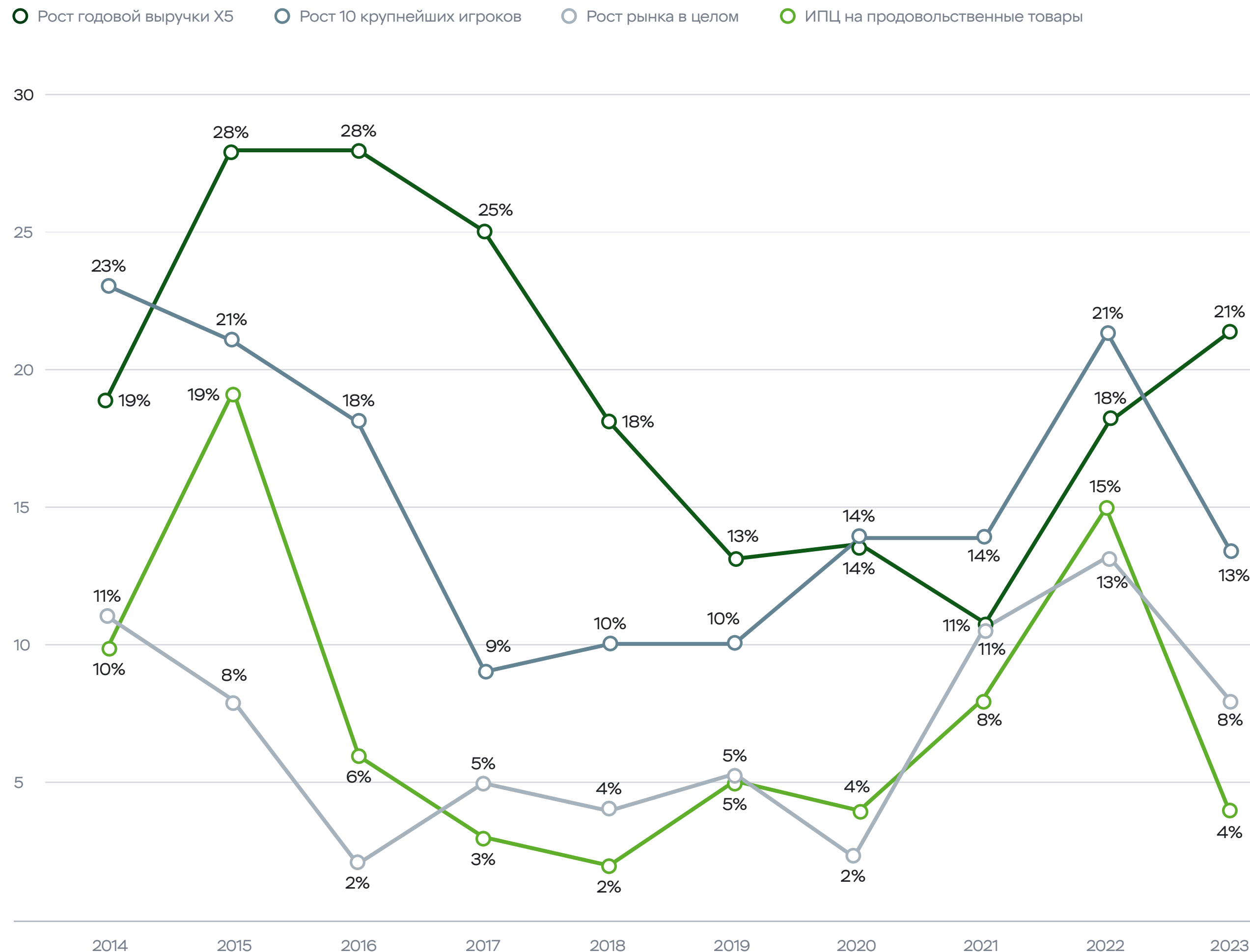
77 млн

Активных пользователей карт лояльности

75,7%

Рост выручки цифровых сервисов в годовом сопоставлении

## Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы



Источник: INFOLine, данные X5

## Тенденции на рынке продуктовой розницы в 2023 году

Ценовой фактор становится приоритетным для покупателей

75%

россиян экономят на расходах в 2023 году

35%

трат в кошельке связаны с едой

Покупатели наращивают число посещаемых магазинов в поиске выгодного предложения

до 5-6

выросло число магазинов, посещаемых за месяц средним покупателем

Лояльность к продуктам от локальных производителей

~25%

покупателей стали чаще покупать локальную продукцию в 2023 году

83%

Доля локальных продуктов в продажах сетей в 2023 году

Покупатели продолжают переключаться на СТМ

48%

россиян заинтересованы в покупке СТМ и считают СТМ товарами хорошего качества по выгодной цене

0,5 п. п.

Превышение роста продаж СТМ над темпом роста продаж брендов

Экспресс-доставка – самый большой и быстрорастущий сегмент в онлайн

46%

Доля экспресс-доставки в онлайн-сегменте

7 п. п.

Рост доли экспресс-доставки с 2021 года

Продажи готовой еды в торговых сетях продолжают расти быстрее сегмента HoReCa

18%

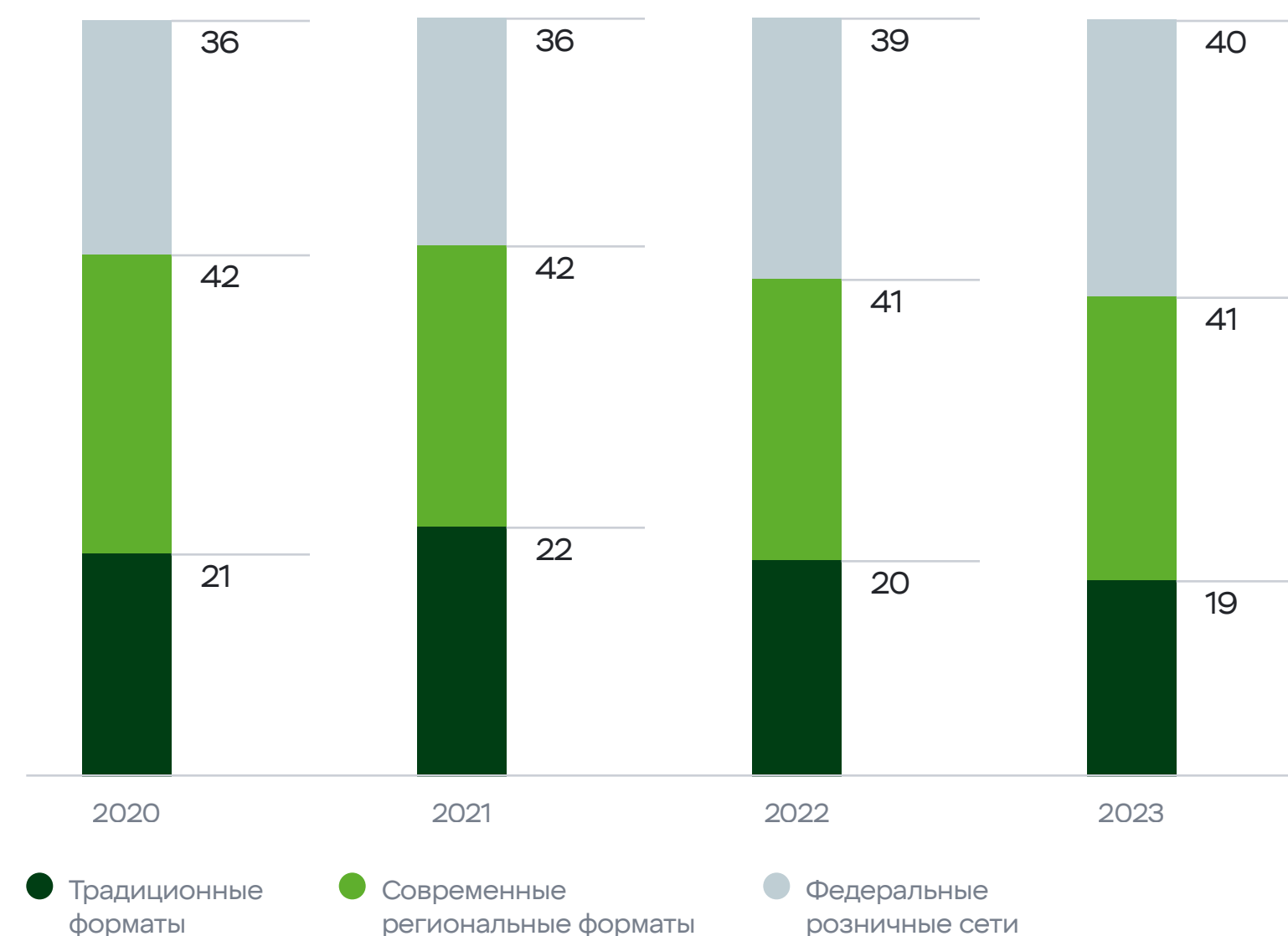
СГТР за 2023-2025 годы  
Готовая еда

10%

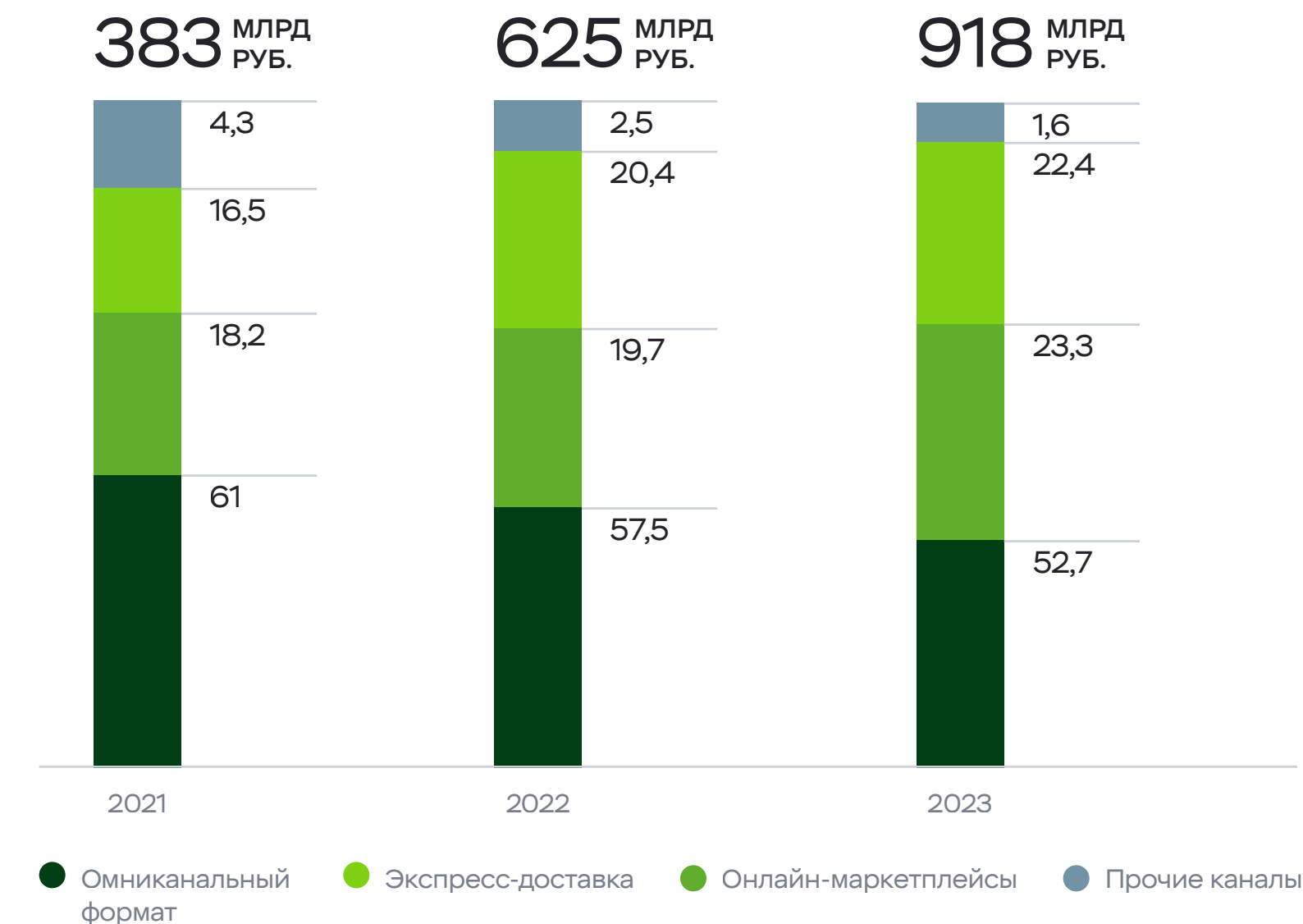
СГТР за 2023-2025 годы  
HoReCa

В целом форматы X5 Group на сегодняшний день охватывают более 50% розничного рынка.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %



Развитие рынка онлайн-торговли продуктами питания, %



10 ведущих российских продуктовых ритейлеров, % рынка

	2022	2023
1 X5 Group	13,2%	14,6%
2 Магнит	10,5%	10,6%
3 Mercury Retail	5,6%	6,1%
4 Лента	2,3%	2,3%
5 Светофор	1,7%	1,6%
6 Ашан	1,3%	1,2%
7 ВкусВилл	1,1%	1,2%
8 METRO	1,0%	1,0%
9 Монетка	0,9%	1,0%
10 О'Кей	1,0%	0,9%
<b>ИТОГО</b>	<b>38,5%</b>	<b>40,5%</b>

10 ведущих российских продуктовых онлайн-ритейлеров, % рынка

	2022	2023
1 Самокат	12,4%	15,9%
2 ВкусВилл	14,0%	14,6%
3 X5 Group	11,2%	13,2%
4 Wildberries	9,2%	10,8%
5 Ozon	9,3%	9,5%
6 Яндекс.Лавка	6,1%	6,9%
7 Лента	6,4%	5,7%
8 Магнит	4,9%	4,2%
9 METRO	4,3%	3,4%
10 Ашан	2,5%	2,3%
<b>ИТОГО</b>	<b>80,3%</b>	<b>86,6%</b>

Источник: INFOLine



# Тенденции в экономике и поведении потребителей

По предварительным оценкам, в 2023 году ВВП вырос на 3,6%. Среднегодовая инфляция снизилась с 13,8% в 2022 году до 5,9% в 2023 году, при этом продовольственная инфляция снизилась с 13,8 до 4,4%. В 2023 году номинальная заработная плата продолжила расти на фоне дефицита рабочей силы, увеличившись в среднем примерно на 14% год к году (по данным Росстата). Потребительский спрос начал восстанавливаться на фоне роста реальных располагаемых доходов благодаря повышению реальной заработной платы. Доля потребительских кредитов увеличилась с 9,5 до 26,7%. Среднегодовой курс рубля к доллару США в 2023 году составил 85,1 руб. по сравнению с 68,1 руб. годом ранее.

На протяжении всего года рынок труда демонстрировал стабильно высокую динамику. Уровень безработицы неуклонно снижался и в итоге достиг 2,9% к IV кварталу 2023 года на фоне оттока трудовых ресурсов и роста спроса на рабочую силу во многих отраслях. В экономике наблюдается рекордная занятость одновременно с дефицитом рабочей силы в большинстве секторов. Кроме того, было зафиксировано замедление притока трудовых мигрантов до рекордно низкого уровня.

Рост реальных располагаемых доходов на 4,7% определил динамику рынка продуктовой розницы в 2023 году: так, оборот розничной торговли продуктами питания вырос на 3,3% в реальном выражении. Номинальный объём рынка увеличился на 8,2%. Социально-экономическая ситуация последних лет привела к изменению потребительских привычек россиян и усилила тенденцию к рациональному потреблению, которая изменила соотношение форматов продовольственных сетей. Поскольку вместо супермаркетов и гипермаркетов покупатели стали отдавать предпочтение магазинам «у дома» и жёстким дискаунтерам с их более доступными ценами, рост последнего формата превысил 30%.

## Выборочные макроэкономические показатели

Российские макроэкономические показатели, по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года, %	2022					2023				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
<b>Реальный ВВП</b>	3,5	(4,1)	(3,7)	(2,7)	(2,6)	(1,8)	4,9	5,5	5,3	3,6
<b>Курс рубля к доллару США, средневзвешенный за период</b>	84,7	66,0	59,4	62,3	68,1	72,7	81,0	94,1	92,7	85,1
<b>ИПЦ</b>	11,5	16,9	14,4	12,2	13,8	8,7	2,7	5,1	7,2	5,9
<b>Продовольственная инфляция</b>	13,5	19,5	15,6	11,2	13,8	7,4	(0,2)	3,6	7,1	4,4
<b>Рост реальной заработной платы</b>	3,1	(5,4)	(1,9)	(1,1)	(1,2)	1,9	11,4	8,7	9,3	7,8
<b>Рост реальных доходов населения</b>	(1,6)	(2,2)	(2,5)	0,4	(1,4)	3,2	5,4	4,9	5,1	4,7
<b>Уровень безработицы</b>	4,2	4,0	3,8	3,7	3,9	3,5	3,2	3,0	2,9	3,2
<b>Номинальный оборот розничной торговли</b>	17,2	7,9	5,2	2,3	7,7	0,7	10,3	15,6	18,1	11,4
<b>Номинальный оборот розничной торговли продуктами питания</b>	16,6	17,1	13,2	8,0	13,4	5,2	5,8	8,7	11,7	8,0

Продовольственная инфляция замедлилась в начале года, вплоть до дефляции во II квартале, однако вновь ускорилась во второй половине года, при этом рост номинальной заработной платы оставался высоким на фоне нехватки рабочей силы. Повышение цен на товары и услуги в годовом выражении было также обусловлено ослаблением рубля.

В 2023 году Банк России повышал ключевую ставку в общей сложности пять раз, в итоге доведя её с 7,5 до 16%, что сигнализирует об ужесточении подхода к реагированию на усиление проинфляционных факторов и волатильность обменного курса рубля.

# Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<p><b>Внедрение механизма, исключающего техническую возможность продажи просроченной маркированной продукции</b></p>	<p>Проводится эксперимент по внедрению механизма, исключающего техническую возможность продажи просроченной маркированной продукции. В рамках эксперимента планируется определить критерии для исключения технической возможности продажи просроченной или незаконно введённой в оборот продукции, разработать и протестировать программно-аппаратные средства.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства РФ от 24 января 2023 года № 74 «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по исключению технической возможности продажи пищевой, табачной и никотинсодержащей продукции в случае незаконного введения её в оборот или истечения сроков годности»</a></p>	<p>3 февраля 2023 года</p>
<p><b>Продление моратория на проведение проверок</b></p>	<p>Мораторий на проведение проверок продлён до 2030 года.</p> <p>Уточнены особенности проведения в 2023 году внеплановых проверок по контролю за исполнением выданных предписаний об устранении нарушений.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 марта 2023 года № 372 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившим силу отдельного положения акта Правительства Российской Федерации»</a></p>	<p>17 марта 2023 года</p>
<p><b>Продление разрешения на ввоз продукции, предназначенной для обращения исключительно на территории России</b></p>	<p>До 1 сентября 2023 года продлена возможность ввоза на территорию России продукции, предназначенной для обращения исключительно на территории страны, без маркировки, предусмотренной обязательными требованиями.</p> <p>Указанная маркировка должна быть нанесена на продукцию, ввезённую на территорию РФ, до реализации такой продукции потребителю (пользователю).</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 20 марта 2023 года № 430 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 года № 353»</a></p>	<p>21 марта 2023 года</p>
<p><b>Изменения в регулировании никотинсодержащих продуктов</b></p>	<p>Введена минимальная цена на никотинсодержащую продукцию, которая должна быть установлена Правительством РФ до 1 сентября 2023 года. Правительство может установить перечень ароматизаторов, добавок и красителей в никотинсодержащей продукции, которые запрещены при производстве. Запрет на применение скидок на устройства для потребления никотинсодержащей продукции (УПНП).</p> <p>Ограничения на способы розничной торговли табачной и никотинсодержащей продукцией теперь распространяются и на УПНП (вступают в силу с 1 июня 2023 года).</p> <p>Запрет на рекламу с демонстрацией использования УПНП (вступает в силу со дня опубликования).</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 28 апреля 2023 № 178-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»</a></p>	<p>28 апреля 2023 года</p>
<p><b>Изменения в регулировании никотинсодержащих продуктов</b></p>	<p>Увеличены штрафы за продажу несовершеннолетним табачных изделий, табачной продукции, никотинсодержащей продукции, УПНП.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 28 апреля 2023 года № 175-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»</a></p>	<p>9 мая 2023 года</p>

# Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<p><b>Изменения нормативных актов в области управления рисками производственной безопасности</b></p>	<p>МЧС дополнило одним индикатором перечень индикаторов риска нарушения обязательных требований при осуществлении пожарного надзора. Так, риск представляет объект, на котором работы по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности производила организация, у которой в течение 30 дней до проведения работ приостановили действие лицензии.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Приказ Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий от 4 июля 2023 года № 705</a></p>	<p>21 августа 2023 года</p>
<p><b>Новые правила оформления ветеринарных сопроводительных документов</b></p>	<p>Новый приказ дополняет прежнюю редакцию, давая конкретные пояснения по большинству вопросов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Так, он обращает внимание участников ФГИС «Меркурий» на необходимость оформления транспортных ветеринарных сопроводительных документов (ВСД) до начала передвижения, а ВСД, сопровождающий передачу прав без перемещения, – до передачи соответствующих прав; при этом исключениями считаются случаи, когда любой из этих ВСД оформляется взамен аннулированного.</li> <li>• Положения содержат подробный перечень информации, необходимой для оформления производственного ВСД в зависимости от вида продукции.</li> <li>• Увеличены сроки на оформление производственных ВСД до 48 часов после завершения процесса, установлена возможность перенаправления товара при оформлении возвратного ВСД в конкретную точку.</li> <li>• Участникам оборота подлежащей сертификации продукции предоставляется возможность не оформлять бумажный ВСД в случае аварийного режима.</li> <li>• Запущен процесс уведомления по электронной почте зарегистрированного пользователя о допущенных им при оформлении ВСД ошибках. Запись при этом не аннулируется.</li> </ul> <p><a href="#">Подробнее см. Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 13 декабря 2022 года № 862 «Об утверждении Ветеринарных правил организации работы по оформлению ветеринарных сопроводительных документов, Порядка оформления ветеринарных сопроводительных документов в электронной форме и Порядка оформления ветеринарных сопроводительных документов на бумажных носителях»</a></p>	<p>1 сентября 2023 года</p>
<p><b>Обязательная маркировка упакованной воды средствами идентификации</b></p>	<p>С 1 сентября 2023 года введена обязательная маркировка средствами идентификации упакованной воды (из кода товарной номенклатуры 2201 и кода по классификатору 10.86.10.310) и представление в систему «Честный ЗНАК» сведений о нанесении маркировки на указанную упакованную воду и вводе её в оборот. С 1 марта 2024 года введено обязательное представление сведений об обороте и выводе из оборота указанной упакованной воды.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 мая 2023 года № 834 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2021 года № 841»</a></p>	<p>1 сентября 2023 года</p>
<p><b>Маркировка биологически активных добавок средствами идентификации</b></p>	<p>Определены порядок маркировки биологически активных добавок (БАД) к пище средствами идентификации, требования к участникам оборота БАД и правила представления сведений в систему маркировки.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2023 года № 886 «Об утверждении Правил маркировки биологически активных добавок к пище средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении биологически активных добавок к пище»</a></p>	<p>1 сентября 2023 года</p>

## Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<p><b>Обязательная регистрация в системе маркировки косметической продукции для гигиены рук</b></p>	<p>Поэтапное изменение системы маркировки косметической продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 сентября 2023 года – старт обязательной регистрации в системе маркировки антисептиков для всех участников оборота.</li> <li>1 октября 2023 года – маркировка становится обязательной. Производители и импортёры, осуществляющие оборот продукции, обязаны наносить код маркировки на потребительскую упаковку и подавать сведения о вводе в оборот в систему цифровой маркировки «Честный ЗНАК».</li> <li>1 марта 2024 года – обязанность передачи сведений в систему о поэкземплярном выводе из оборота парфюмерно-косметической продукции, предназначенной для гигиены рук, с заявленным антимикробным действием для всех участников оборота.</li> <li>1 мая 2024 года – обязанность передачи сведений об обороте маркированного товара (объёмно-сортовой учёт) для всех участников оборота.</li> <li>1 сентября 2025 года – обязанность передачи сведений об обороте маркированных товаров (поэкземплярный учёт) для всех участников оборота по каждой единице маркированного товара.</li> </ul> <p>Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 мая 2023 года № 870 «Об утверждении Правил маркировки парфюмерно-косметической продукции, предназначенной для гигиены рук, с заявленным в маркировке потребительской упаковки антимикробным действием, а также кожных антисептиков – дезинфицирующих средств средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении парфюмерно-косметической продукции, предназначенной для гигиены рук, с заявленным в маркировке потребительской упаковки антимикробным действием, а также кожных антисептиков – дезинфицирующих средств»</p>	<p>1 сентября 2023 года</p>
<p><b>Обязательная маркировка безалкогольных напитков</b></p>	<p>С 1 сентября 2023 года стартует переход на обязательную маркировку безалкогольных напитков. С указанной даты производители, импортёры и продавцы данной продукции должны подавать заявления на регистрацию в «ГИС Мониторинг».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Производители и импортёры безалкогольных напитков (за исключением соков, нектаров, растительного молока и компотов) должны маркировать данную продукцию, а также передавать сведения о маркировке. Сведения о выводе из оборота указанной продукции, в том числе при продаже, необходимо будет подавать в систему мониторинга с 5 ноября 2024 года.</li> <li>Производители и импортёры соков, нектаров, растительного молока и компотов должны маркировать данную продукцию, а также передавать сведения о маркировке с 1 июня 2024 года. Сведения о выводе из оборота указанной продукции, в том числе при продаже, необходимо будет подавать в систему мониторинга с 1 марта 2025 года.</li> </ul> <p>Продажа немаркированных безалкогольных напитков, введённых в оборот до начала обязательной маркировки для производства и импорта, допускается до истечения сроков годности данной продукции.</p> <p>Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 мая 2023 года № 887 «Об утверждении Правил маркировки отдельных видов безалкогольных напитков, в том числе с соком, и соков средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении отдельных видов безалкогольных напитков, в том числе с соком, и соков»</p>	<p>1 сентября 2023 года</p>

# Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<p><b>Подача информации в ЕРИР</b></p>	<p>К Компании могут быть применены штрафные санкции в случае непредставления определённых сведений о рекламе или несоблюдения сроков подачи. Нарушения, связанные с идентификатором рекламы (токеном), также влекут за собой штрафы.</p> <p>За маркировкой интернет-рекламы будет следить Роскомнадзор. В его ведении находится система учёта интернет-рекламы – Единый реестр интернет-рекламы (ЕРИР).</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 24 июня 2023 года № 274-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»</a></p>	<p>1 сентября 2023 года</p>
<p><b>Регулирование производства и оборота табачных изделий, табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства</b></p>	<p>Подписан закон о контроле табачного рынка, которым вводится комплексное государственное регулирование табачной отрасли, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предусмотрено лицензирование деятельности в сфере производства и импорта табачных изделий, табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства. Лицензирование розничной продажи новыми требованиями не предусмотрено</li> <li>• предусмотрен порядок получения (переоформления) и аннулирования действия лицензий</li> <li>• предусмотрена обязанность производителей регистрировать основное оборудование для производства продукции. Если оборудование не используется, его необходимо будет законсервировать</li> <li>• предполагается расширение функций Росалкогольтабакконтроля, наделение его правом контроля в сфере табачной и никотинсодержащей продукции</li> </ul> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 13 июня 2023 года № 203-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота табачных изделий, табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства»</a></p>	<p>1 сентября 2023 года (статьи, вводящие лицензирование, – с 1 марта 2024 года)</p>
<p><b>Расширение списка индикаторов риска при федеральном надзоре в области защиты прав потребителей</b></p>	<p>Роспотребнадзор расширил список индикаторов риска при федеральном госконтроле (надзоре) в области защиты прав потребителей. Новые показатели будут выявлять с помощью системы «Честный ЗНАК». Они касаются объектов розничной продажи табачной и никотинсодержащей продукции, а также УПНП.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Приказ Роспотребнадзора от 4 августа 2023 года № 502</a></p>	<p>10 сентября 2023 года</p>
<p><b>Расширение перечня индикаторов риска в сфере производства и оборота алкогольной продукции</b></p>	<p>Расширен перечень индикаторов риска в сфере производства и оборота алкогольной продукции.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 29 июня 2023 года № 107н</a></p>	<p>6 октября 2023 года</p>

## Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<p><b>Акцизы на отдельные виды алкогольной и табачной продукции</b></p>	<p>Установлено повышение акцизов на отдельные виды алкогольной и табачной продукции.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 27 ноября 2023 года № 539-ФЗ</a></p>	<p>27 ноября 2023 года</p>
<p><b>Правила авторизации пользователей</b></p>	<p>С 1 декабря 2023 года владелец сайта, программы или иного интернет-ресурса, который предусматривает авторизацию пользователей, обязан проводить её одним из способов, установленных законом (по мобильному телефону, через ЕСИА, с помощью единой биометрической системы или с использованием иной системы, которая отвечает требованиям к защите информации).</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 31 июля 2023 года № 406-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об информации, информационных технологиях и о защите информации” и Федеральный закон “О связи”»</a></p>	<p>1 декабря 2023 года</p>
<p><b>Обязанность продавца проверить наличие оснований для запрета продажи</b></p>	<p>Правительство утвердило перечень случаев, когда продажа маркированных товаров будет запрещена.</p> <p>Проверить наличие оснований для запрета продажи будет обязан продавец. При этом осуществлять продажу товара при выявлении оснований для запрета продавец не вправе.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 ноября 2023 года № 1944</a></p>	<p>12 декабря 2023 года</p>
<p><b>Предоставление определённых услуг юридическим лицам, учреждённым в России</b></p>	<p>В соответствии с рядом пакетов санкций ЕС, принятых с февраля 2022 года, предоставление определённых услуг российским юридическим лицам было запрещено в соответствии со статьёй 5n Регламента Совета ЕС 833/2014. Из этого запрета было сделано исключение в отношении услуг, предоставляемых российским дочерним компаниям юридических лиц ЕС. 18 декабря 2023 года ЕС внёс изменения в статью 5n и установил крайний срок для предоставления такого исключения российским дочерним компаниям юридических лиц ЕС – 20 июня 2024 года. В связи с этим законодательным изменением по истечении этого срока X5 Retail Group N.V. и другие поставщики услуг должны получить лицензию, прежде чем продолжить предоставлять российским дочерним компаниям X5 услуги, подпадающие под указанный запрет. Компания находится в процессе подачи заявки в компетентные органы Нидерландов на получение лицензии, позволяющей Компании, её директорам и сотрудникам предоставлять услуги, подпадающие под запрет, если таковые оказываются, чтобы обеспечить бесперебойную деятельность Группы в России. В случае отказа в выдаче такой лицензии X5 Retail Group N.V. предпримет все необходимые меры для минимизации возможных последствий этого для деятельности Группы в России.</p>	<p>18 декабря 2023 года</p>

## Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
<b>Увеличение административных штрафов за нарушения в сфере обработки персональных данных</b>	<p>Подписан Закон об увеличении административных штрафов за нарушения в сфере обработки персональных данных (ПД).</p> <p>Штрафы за обработку ПД без получения письменного согласия, равно как и за нарушение требований к составу сведений, значительно вырастут. Наказание также ужесточат за повторное нарушение.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 12 декабря 2023 года № 589-ФЗ</a></p>	23 декабря 2023 года
<b>Продление действующего моратория на проведение проверок бизнеса</b>	<p>Правительство РФ продлило действующий мораторий на проверки бизнеса в рамках контрольно-надзорной деятельности до конца 2024 года.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2023 года № 2140</a></p>	23 декабря 2023 года
<b>Изменения в правилах утилизации отходов и ответственности за переработку</b>	<p>Продолжается реформа института расширенной ответственности производителя, утверждены новые положения: ответственность за утилизацию упаковки товаров, произведённых в РФ, переносится с производителей таких товаров на производителей/импортёров упаковки; производители/импортёры товаров обеспечивают утилизацию отходов от использования товаров самостоятельно и т. д.</p> <p><a href="#">Подробнее см. Федеральный закон от 4 августа 2023 года № 451-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об отходах производства и потребления“ и отдельные законодательные акты Российской Федерации»</a></p>	1 января 2024 года

# Обращение главного исполнительного директора и президента

## Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнёры!

В нашем Годовом отчёте за 2023 год представлен ряд наиболее значимых достижений и позитивных изменений в Компании в течение периода, отмеченного крайне нестабильной ситуацией на рынке. Мы рады поделиться с вами этими успехами.

В течение года мы результативно работали над укреплением своего лидерства на российском рынке продуктовой розницы, развивая три основных формата X5: магазин «у дома», супермаркет и жёсткий дискаунтер. В 2023 году Компания продемонстрировала двузначный рост выручки (20,8% к предыдущему году), а также хорошую динамику сопоставимых продаж – рост 9,6% год к году – при поддержании рентабельности по EBITDA на отметке 6,8%. Наши операционные результаты говорят сами за себя. То же самое можно сказать и о показателях наших розничных сетей: мы значительно увеличили количество магазинов торговых сетей X5, достигнув отметки в 24 472 магазина во всех трёх форматах.

При этом мы постоянно ищем новые возможности для роста и расширения, чтобы упрочить своё лидерство. В 2023 году Группа вышла на Дальний Восток и укрепила своё присутствие на рынке за счёт стратегических сделок слияния и поглощения. После завершения трансформации торговой сети «Карусель» Компания сосредоточилась на дальнейшем совершенствовании своих основных форматов, которые идеально соответствуют ожиданиям покупателей.

Один из наших флагманов – торговая сеть «Пятёрочка» – продолжил расширение сети, открыв 2 144 новых магазина. В марте 2023 года заработали первые «Пятёрочки» на Дальнем Востоке – таким образом X5 стала первым федеральным продуктовым ритейлером на данной территории, предоставив местным потребителям новые возможности приобрести качественные продукты по низким ценам. «Пятёрочка» расширила своё присутствие и в других регионах, в том числе за счёт точечных сделок слияния и поглощения, которые направлены на укрепление лидерства X5 на российском рынке продуктовой розницы. В апреле 2023 года X5 приобрела компанию «Тамерлан», которой принадлежит несколько сетей дискаунтеров и сеть супермаркетов на юге России. В августе X5 закрыла сделку по приобретению компании «Виктория Балтия», которая управляет розничными магазинами в Калининградской области, укрепив свои позиции в этом перспективном регионе. Работа на рынке слияний и поглощений, а также формирование стратегических партнёрств будут способствовать расширению нашего бизнеса и увеличению отрыва от конкурентов.

В течение 2023 года мы продолжали развивать уникальное ценностное предложение супермаркетов «Перекрёсток», чтобы добиться повышения эффективности и увеличить сопоставимые продажи. X5 планирует продолжать трансформацию своих супермаркетов, стремясь в процессе выстраивания более эффективного бизнеса сохранить клиентоориентированность и адаптировать услуги под нужды покупателей на всех этапах клиентского пути.

«Чижик», наш формат жёстких дискаунтеров, смог существенно расширить своё присутствие на фоне растущего спроса на высококачественные продукты питания по низким ценам. В 2023 году «Чижик» открыл 983 новых магазина, доведя их общее количество в стране до 1,5 тыс. В октябре 2023 года первые магазины нашей сети жёстких дискаунтеров заработали в Сибири. Сеть планирует дальнейшее масштабное развитие в этом регионе. Своей популярностью у покупателей формат обязан чётко выверенному ассортименту качественных и доступных продуктов. Развитие сети «Чижик» остаётся одним из главных приоритетов X5.

В 2023 году мы столкнулись с заметным дефицитом операционного персонала на рынке и, как следствие, со значительным ростом расходов на оплату труда. Отрицательное влияние этого фактора на рентабельность было частично компенсировано внутренними инициативами, направленными на повышение эффективности. Ключевые мероприятия в этой области включали повышение уровня автоматизации в магазинах и логистике, а также внедрение дневной и ночной бесконтактной сборки заказов. Эти меры позволили снизить среднесписочную численность персонала на магазин и увеличить производительность труда в 2023 году на 9%.

Мы не ожидаем значительного улучшения ситуации на рынке труда в 2024 году и планируем продолжать реализацию инициатив по повышению эффективности бизнес-процессов X5 (в частности, таких как автоматизация процессов в магазинах и логистике, масштабирование сервиса бесконтактной выдачи заказов, увеличение числа касс самообслуживания и пр.). В результате в 2024 году мы ожидаем дальнейший рост производительности труда.

В то же время мы повышаем эффективность взаимодействия бизнесов между собой: в 2023 году мы внедрили новую модель управления, обеспечивающую операционную гибкость.



# Обращение главного исполнительного директора и президента

В 2023 году наши цифровые бизнесы оставались ключевым элементом клиентского пути, и мы рассчитываем занять лидирующие позиции в отрасли в этом направлении, прежде всего в Москве и Московской области. Мы активно работаем над формированием гибридной платформы онлайн-операций, объединяющих магазины и дарксторы, а также над улучшением клиентского пути в мобильном приложении.

В 2023 году чистые продажи подразделения X5 Digital выросли на 75,7% по сравнению с предыдущим годом. Мы продолжили активно расширять географию услуг экспресс-доставки из магазинов «у дома» «Пятёрочка» и супермаркетов «Перекрёсток», обеспечивая бесшовный омниканальный опыт покупок для удобства наших покупателей. При этом неизменно высокий уровень конкуренции и текущее давление на рентабельность в этом сегменте пока не позволяют эффективно трансформировать рост выручки в повышение финансового результата.

В 2023 году 5Post – логистический сервис онлайн-доставки X5 – вышел на рынок Сибирского региона и преодолел отметку в 20 тыс. точек выдачи по всей России. Этот шаг позволил 5Post приблизиться к 100-процентному покрытию необходимой нам географии, сделав онлайн-доставку для клиентов в Сибирском федеральном округе проще, быстрее и ближе к дому.

Мы последовательно реализуем стратегию расширения присутствия на всех этапах клиентского пути, развиваем единую программу лояльности «X5 Клуб» и сопутствующие сервисы. В 2023 году практически все бизнесы X5 – сервисы экспресс-доставки из магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток», онлайн-медиаплатформа Food.ru и сервис доставки суши и роллов «Много лосося» – были подключены к обновлённой программе лояльности «X5 Клуб». Теперь при покупках в «Пятёрочке» и «Перекрёстке», а также при заказе готовой еды в сети «Много лосося» покупатели могут удобно накапливать и тратить бонусные баллы, пользуясь единым личным кабинетом участника программы лояльности.

Забота о сообществе – одна из областей, где мы непрерывно совершенствуемся и продолжим делать это в будущем. В сентябре 2023 года Supervisory Board X5 Group принял обновлённую стратегию устойчивого развития Компании с целевыми показателями до 2025 года. В рамках стратегии X5 установила в числе прочих целей новые целевые показатели по энергоэффективности и сокращению выбросов, а также уделила больше внимания социальным программам, включая продовольственную помощь, поддержку местных сообществ и содействие инклюзии. Инициативы X5 в области устойчивого развития позволили нам получить высокие ESG-рейтинги от рейтинговых агентств АКРА и «Эксперт РА» в 2023 году.

Наши сотрудники – самый ценный актив X5 Group. Демонстрируя богатый опыт, глубокое знание бизнеса и неустанный стремление к успеху, члены команды X5 вносят неоценимый вклад в работу Компании. Мы намерены и далее укреплять и вдохновлять культуру побед и истинный предпринимательский дух, которые всегда были отличительными чертами нашей Компании.

От лица всего руководства выражаем благодарность нашим сотрудникам, деловым партнёрам, инвесторам и покупателям за их преданность X5 Group в 2023 году. Мы надеемся, что эта поддержка сохранится и в будущем.

**Игорь Шехтерман**  
Главный исполнительный директор X5 Group

**Екатерина Лобачёва**  
Президент X5 Group

# Наша стратегия

#1 по приросту доли рынка в продуктовой рознице

## Стратегические приоритеты

<p><b>Поддержание темпов роста «Пятёрочки»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохраняем высокие темпы роста «Пятёрочки», со смещением ассортимента в пользу товаров низкого ценового сегмента</li> </ul>	<p><b>Расширение бизнеса онлайн-торговли продуктами питания и повышение эффективности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создаём самый эффективный на рынке бизнес онлайн-торговли продуктами питания</li> </ul>
<p><b>Отрыв «Перекрёстка» от конкурентов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличиваем отрыв «Перекрёстка» от конкурентов за счёт уникального ассортимента и фокуса на больших городах</li> </ul>	<p><b>Развитие новых форматов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создаём новые точки роста в новых форматах</li> </ul>
<p><b>Агрессивный рост «Чижика»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Агрессивно развиваем сеть «Чижик» и боремся за лидерство в сегменте жёстких дискаунтеров</li> </ul>	<p><b>Неизменный фокус на клиенте</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохраняем взгляд на клиента через клиентский путь и развиваем сервисы на всех его этапах</li> </ul>
<p><b>Выход в новые регионы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Входим в новые регионы через альянсы с местными сетями, с приобретением контрольной доли</li> </ul>	<p><b>Управление портфелем бизнесов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляем Компанией как портфелем отчуждаемых бизнесов</li> </ul>
<p><b>Партнёрский подход</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедряем партнёрский подход к управлению магазином</li> </ul>	

### Успешно реализуем наши цели по лидерству на рынке продуктов питания в 2023 году

- Сохраняем лидерство на рынке продовольственной розницы с фокусом на развитии в трёх ключевых сегментах: магазины «у дома», супермаркеты и жёсткие дискаунтеры
- Ускоряем темпы роста «Пятёрочки»: в 2023 году в сети появилось более 2 тыс. новых магазинов (в том числе за счёт выхода на Дальний Восток и интеграции региональных сетей), рост сопоставимых продаж опережал продуктовую инфляцию, а оборот экспресс-доставки увеличился на 159%
- Обновляем ценностное предложение «Перекрёстка» для укрепления лидирующих позиций сети в сегменте супермаркетов, что отражается в росте сопоставимых продаж, опережающем продуктовую инфляцию, и увеличении онлайн-продаж на 72%. В рамках обновлённого ценностного предложения формата супермаркета разработана новая концепция кафе «Перекрёсток». Её внедрение запланировано на 2024 год. В настоящее время «Перекрёсток» – один из лидеров в сегменте повседневного питания в России по количеству торговых точек
- Продолжаем активную экспансию в сегменте жёстких дискаунтеров: на конец 2023 года работает 1,5 тыс. магазинов «Чижик», открылись первые магазины в регионах Сибири
- Реализуем стратегию сохранения лидерства среди продуктовых ритейлеров омниканального формата в Москве и Московской области, повышения эффективности работы в регионах, развития услуг экспресс-доставки из наших розничных магазинов и дарксторов и постоянного повышения удобства пользования мобильным приложением для наших клиентов
- Развиваем сервисы готовой еды – покрываем все потребности покупателя в готовой еде офлайн и на доставку, наращиваем производственные мощности, в том числе через региональные партнёрства
- Повышаем эффективность взаимодействия бизнесов между собой – в 2023 году внедрили новую модель управления, обеспечивающую операционную гибкость
- Последовательно реализуем стратегию присутствия на всех этапах клиентского пути, развиваем единую программу лояльности «X5 Клуб» и сопутствующие сервисы

## Показатели по стратегическим целям за 2023 год



14,6 %

Доля X5 Group на рынке продовольственной розницы



13,2 %

Доля X5 Group на рынке онлайн-торговли продуктами питания



28,4 млн

MAU цифровых каналов с учётом Food.ru



84,7 %

Уровень вовлечённости сотрудников

# Реализация модели присутствия на всех этапах клиентского пути

X5 последовательно реализует стратегию присутствия на всех этапах клиентского пути:

- Развиваем единую цифровую платформу экспресс-доставки
- Пилотируем модель по открытию магазинов малого формата «Около», а также решения по снабжению собственным ассортиментом
- Повышаем эффективность логистического сервиса – 5Post вошёл в тройку лидеров рынка, в два раза увеличил число партнёров в 2023 году
- Развиваем единую программу лояльности «X5 Клуб»
- Запускаем комплементарные B2B-направления: медиаплатформа для рекламодателей

Единая программа лояльности и идентификационный сервис X5 ID

Медиаплатформа для рекламодателей



# География операционной деятельности

Обширная география присутствия является важнейшим фактором, позволяющим X5 Group сохранять лидерство на российском рынке продуктовой розницы, поддерживая высокий уровень рентабельности и роста, как в офлайн-, так и в онлайн-сегменте, и постоянно совершенствуя операционную эффективность. В 2023 году X5 успешно расширила свою сеть, которая на конец года включала 24 472 розничных магазина, 3 крупных даркстора, 41 даркстор экспресс-доставки и 62 распределительных центра в 72 регионах России. Эти показатели демонстрируют значительный прогресс в развитии наших операционных возможностей и расширении охвата рынка.

## Цифровые бизнесы

Мы продолжаем расширять наши цифровые бизнесы благодаря надёжной ИТ-инфраструктуре и развитой розничной сети, что позволяет внедрять инновационные услуги без ущерба для прибыльности. В 2023 году X5 расширяла партнёрства с ведущими агрегаторами сервисов доставки онлайн-заказов, чтобы, помимо экспресс-доставки, предложить доставку продуктов питания и непродовольственных товаров из онлайн-гипермаркета Vprok.ru.

По состоянию на 31 декабря 2023 года экспресс-доставка заказов осуществлялась из 8 515 магазинов и 41 даркстора в 69 регионах страны (в 2022 году: 4 483 магазина и 44 даркстора в 64 регионах). На конец года сервис доставки «последней мили» 5Post насчитывал более 26 тыс. пунктов выдачи, в том числе более 5 тыс. постамаатов, а также 73 «тёмные кухни» сети «Много лосося».

# 24 472

Розничных магазинов по состоянию на 31 декабря 2023 года

# 62

Распределительных центра по состоянию на 31 декабря 2023 года

# 41

Даркстор экспресс-доставки по состоянию на 31 декабря 2023 года

# 3

Крупных даркстора по состоянию на 31 декабря 2023 года

### Количество магазинов в разбивке по федеральным округам

По состоянию на 31 декабря	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный	6 301	6 703	7 181	7 703	8 515
Северо-Западный	1 836	1 910	1 998	2 081	2 310
Центральный и Северо-Западный	8 137	8 613	9 179	9 784	10 825
Приволжский	4 306	4 621	4 895	5 256	5 919
Уральский	1 358	1 535	1 672	1 885	2 195
Южный	1 501	1 718	1 951	2 211	2 912
Северо-Кавказский	293	334	388	433	490
Сибирский	702	886	1 036	1 696	1 978
Дальневосточный <sup>1</sup>				58	153
<b>Итого</b>	<b>16 297</b>	<b>17 707</b>	<b>19 121</b>	<b>21 323</b>	<b>24 472</b>

<sup>1</sup> «Красный Яр» и «Слата».

Примечание: по федеральным округам Российской Федерации.

### Чистая розничная выручка по федеральным округам в 2023 году

Федеральный округ	Доля в чистой розничной выручке, %	% населения России	Млн руб. на 1 тыс. человек
Центральный	44,4	27,5	34,6
Приволжский	18,3	19,6	20,0
Северо-Западный	12,5	9,5	28,3
Уральский	7,8	8,4	20,0
Южный	8,6	11,4	16,2
Северо-Кавказский	1,3	7,0	4,0
Сибирский	6,5	11,4	12,3
Дальневосточный	0,3	5,4	1,4

# X5 сегодня

Мультиформатная модель присутствия

В ВОСЬМИ федеральных округах (ФО)



# 24 472

Общее количество магазинов

по состоянию на 31 декабря 2023 года

# 21 308

Магазинов «Пятёрочка»

# 972

Супермаркета «Перекрёсток»

# 610

Магазинов «Красный Яр» и «Слата»

# 1 500

Жёстких дискаунтеров «Чижик»

# 3

Крупных даркстора Vprok.ru

# 41

Даркстор экспресс-доставки

# 73

«Тёмные кухни» сети «Много лосося»

## Количество магазинов и распределительных центров (РЦ)

Розничная сеть	Северо-Кавказский ФО	Южный ФО	Центральный ФО	Приволжский ФО	Северо-Западный ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
«Пятёрочка»	477	2 663	7 292	5 364	2 147	1 918	1 358	89
«Перекрёсток»	10	65	541	129	157	70	-	-
«Чижик»	3	184	607	425	-	207	74	-
«Красный Яр» и «Слата»	-	-	-	-	-	-	546	64
Количество РЦ <sup>1</sup>	1	7	19	17	6	7	4	1
Количество дарксторов	-	-	8	1	3	-	-	-
Количество «тёмных кухонь»	-	-	67	-	3	-	-	-
Количество пунктов выдачи заказов / постаматов	554	2 849	9 806	6 560	2 790	2 592	907	-

<sup>1</sup> Только торговые сети «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик».



Услуги экспресс-доставки доступны из 8 515 магазинов и 41 даркстора в 69 регионах



Более 26 тыс. пунктов выдачи заказов 5Post (в том числе более 5 тыс. постаматов), расположенных в 20,3 тыс. магазинов в 66 регионах



# «Пятёрочка»

«Пятёрочка» – крупнейшая по выручке и количеству магазинов сеть продуктовой розницы формата «у дома» в России.

На сегодняшний день под её управлением находится 21 308 магазинов «у дома» в 69 регионах Российской Федерации. Площадь магазина «Пятёрочка» в среднем составляет 380–420 м<sup>2</sup>, а предлагаемый ассортимент – около 4 тыс. товарных позиций.

Экспресс-доставка доступна из 7 409 магазинов – как через собственную службу доставки X5, так и через агрегаторы. В 2023 году совокупный оборот (GMV) за год составил 68,3 млрд руб.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА

## 21 308

магазинов «Пятёрочка»  
в 69 регионах

## 380–420

 м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь



## Основные показатели за 2023 год



### КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**6,2** МЛРД

Количество посетителей

+12,2%, 2022/23

**461** РУБ.

Средний чек

+4,5%, 2022/23

**44,3** МЛН

Число уникальных клиентов<sup>1</sup>  
с картой лояльности

+10,5%, 2022/23

**84,9%**

Доля покупок с использованием  
карт лояльности

**27,2**

Индекс потребительской  
лояльности (NPS)

+9,4 п. п., 2022/23



### ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**21 308**

Количество магазинов сети

+11,2%, 2022/23

**8 339** ТЫС. М<sup>2</sup>

Торговая площадь

+11,2%, 2022/23

**9,8%**

Рост сопоставимых (LFL) продаж



### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**2 494** МЛРД РУБ.

Выручка

+17,4%, 2022/23

**8,6%**

Рентабельность EBITDA  
(до применения МСФО 16<sup>2</sup>)

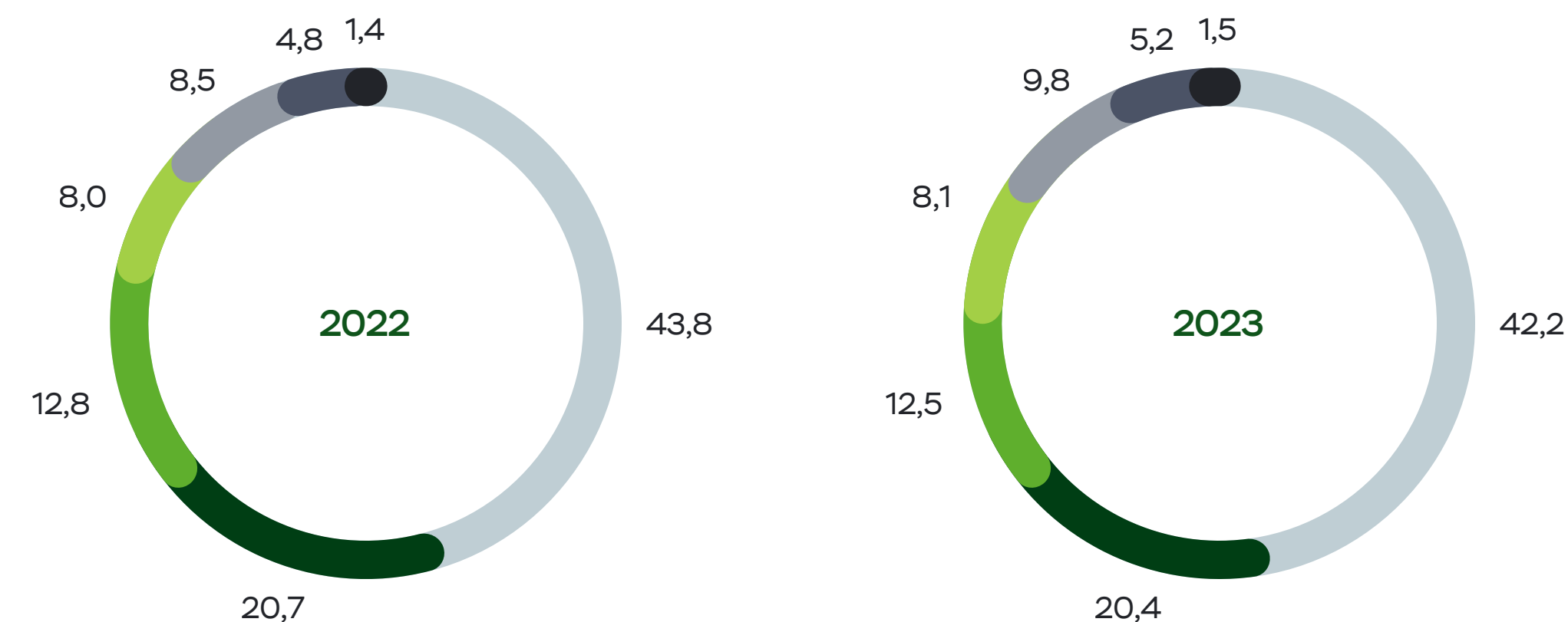
<sup>1</sup> Как минимум одна покупка, совершённая в декабре 2023 года.

<sup>2</sup> Без аллокаций расходов УК и централизованных подразделений.

## Основные результаты операционной деятельности

	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Количество магазинов (на конец периода)	15 354	16 709	17 972	19 164	21 308	8,54%
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup> (на конец периода)	5 975	6 542	7 048	7 497	8 339	8,69%
Чистая розничная выручка, млрд руб.	1 367	1 597	1 794	2 123	2 491	16,19%
Количество посетителей, млн	4 460	4 662	5 029	5 524	6 190	8,54%


## Чистая розничная выручка по федеральным округам, %




# Стратегические приоритеты

Цель – опережающий рост в растущем сегменте магазинов «у дома» за счёт роста LFL продаж и экспансии магазинов.


## Ценностное предложение




Магазин с выгодными ценами



Более широкий выбор товаров по сравнению с дискаунтерами

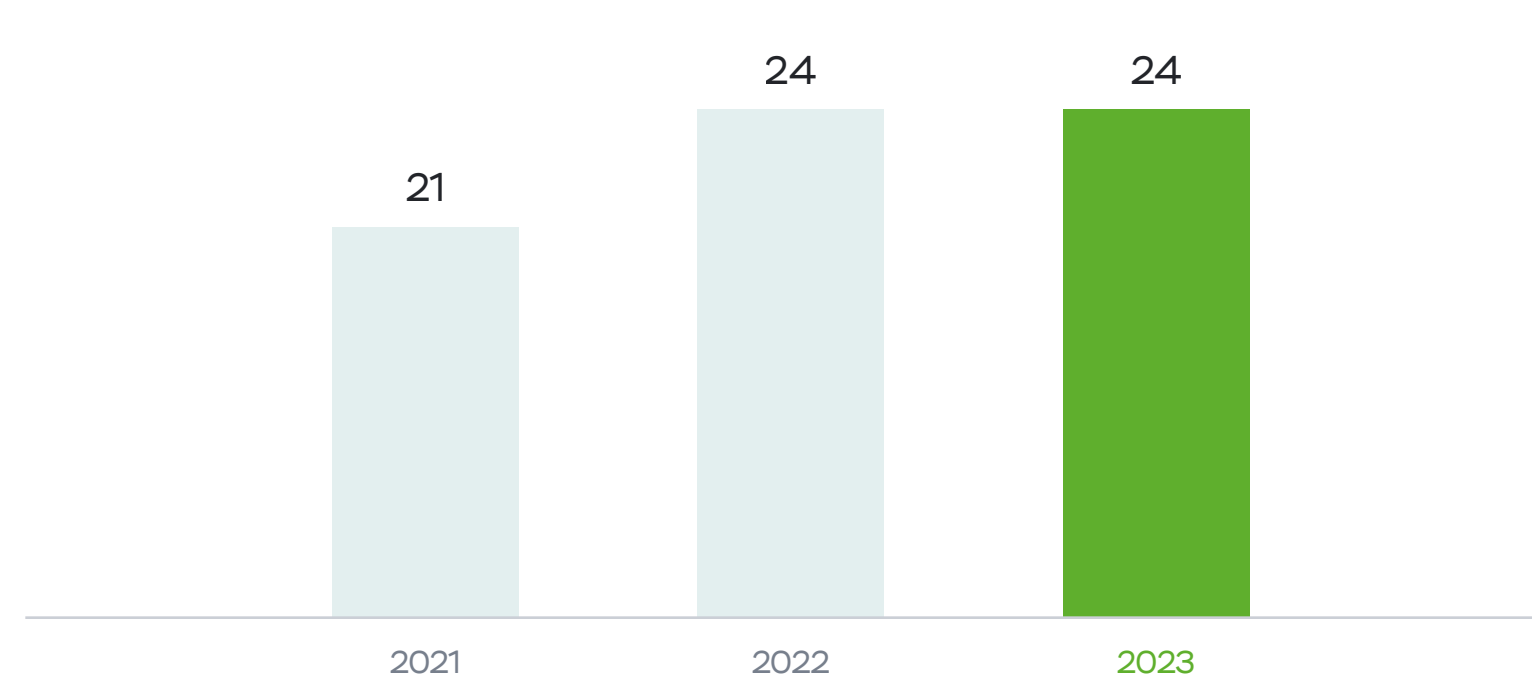


Простота выбора и близость к дому



Удобство и быстрота покупки (в офлайн и онлайн)

## Доля СТМ в продажах, %



## Операционная эффективность

В текущих макроэкономических условиях вновь усилили внимание к вопросам эффективности и продолжаем работать над её повышением по ряду ключевых направлений:

### ЛОГИСТИКА

Мероприятия по повышению эффективности ключевых драйверов (утилизация, наполняемость палета, оборачиваемость, структура тоннажности)

### ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Автоматизация, внедрение дневной и ночной бесконтактной приёмки и, как следствие, снижение среднесписочной численности персонала на магазин

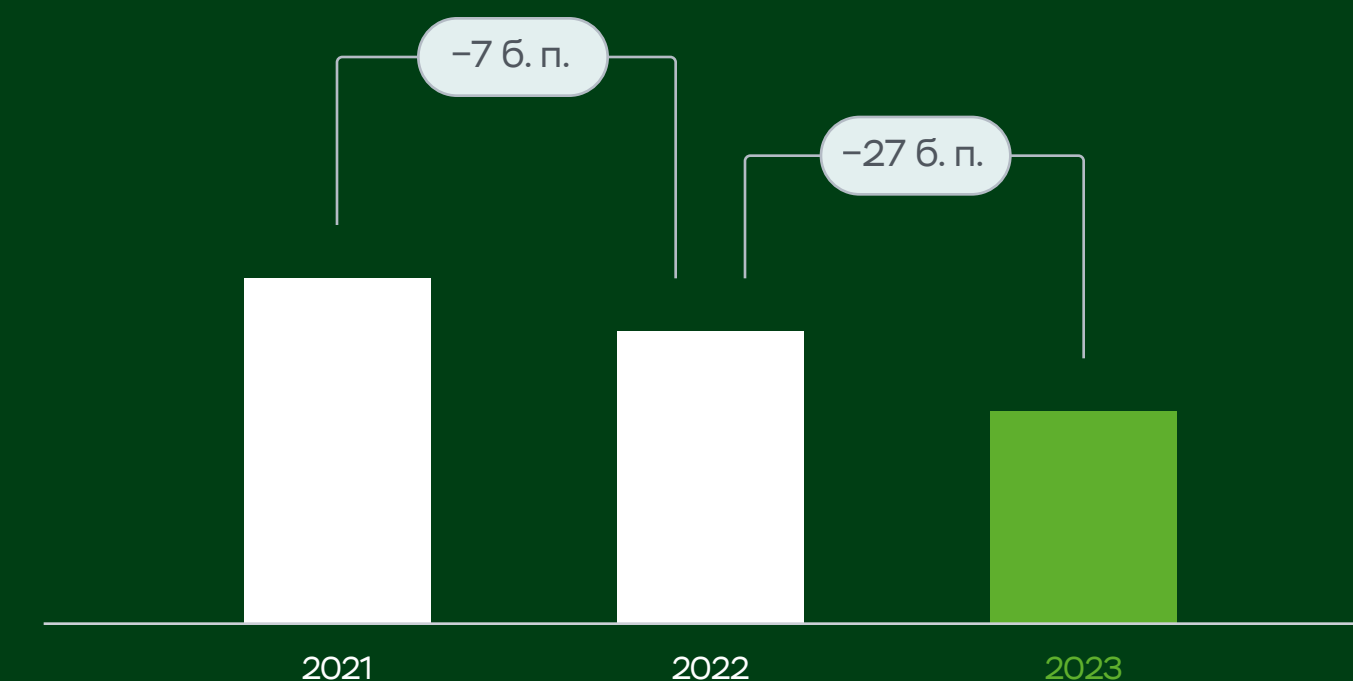
### АРЕНДА

Дальнейшая оптимизация расходов на аренду и повышение доходов от субаренды

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТА

Рациональный подход к сокращению ассортимента  
Снижение товарных запасов и потерь за счёт сквозного процесса управления поставками

## Товарные потери





## Переход к партнёрской модели управления магазином



«Пятёрочка» продолжает развитие программы «Директор магазина – партнёр», с фокусом на развитии культуры партнёрства.

В новой модели управления торговая сеть позиционирует своих директоров в качестве партнёров, оказывая больше доверия ключевым людям на местах и наделяя их большими полномочиями.

Основное отличие директоров-партнёров от классических директоров магазинов заключается в более широком наборе инструментов, которыми они могут пользоваться: устанавливать мотивационный план продаж совместно с директором кластера, самостоятельно подбирать и мотивировать персонал, управлять его численностью, влиять на уровень ассортимента отдельных товарных групп и др.

В 2023 года проект «Директор магазина – партнёр» показал хорошие результаты для Компании. На конец года программа охватывала 27% магазинов «Пятёрочка», а внедрение новой роли принесло бизнесу дополнительную прибыль в размере более 5,9 млрд руб. (EBITDAR<sup>1</sup>) в 2023 году.

Планируется, что к 2027 году 100% руководителей магазинов по всей стране предстанут в роли партнёров. С каждой новой волной набора участников в проект растёт количество и качество кандидатов, а лучшие практики работы уже действующих директоров-партнёров Компания масштабирует на всю торговую сеть, повышая эффективность программы.

<sup>1</sup> Прибыль до уплаты процентов, налогов, износа, амортизации и аренды.

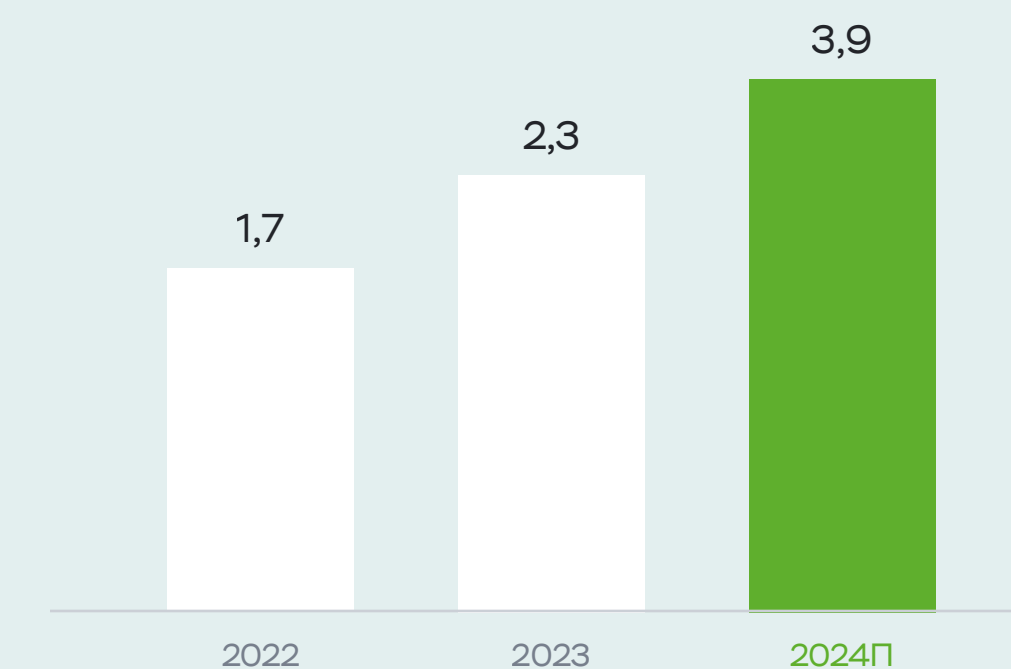
## Готовая еда



На фоне роста спроса на готовую еду «Пятёрочка» работает над ассортиментом этого сегмента. При доработке продуктов учитывается обратная связь от покупателей, которая поступает через приложение и опросы.

- Пекарня: наращиваем представленность пекарен в «Пятёрочках»
- Упакованная кулинария: увеличиваем предложение блюд. Основной рост будет обеспечиваться завтраками, перекусами, роллами и бургерами
- Кофе: увеличиваем покрытие магазинов кофе-корнерами

Доля готовой еды в выручке, %



## Географическая экспансия и M&A

В 2023 году «Пятёрочка» продолжила экспансию как органически, так и с помощью стратегических M&A-сделок. В апреле 2023 года X5 приобрела компанию «Тамерлан», включающую несколько сетей дискаунтеров и сеть супермаркетов на юге России. В августе X5 приобрела компанию «Виктория Балтия», что позволило бизнесу закрепиться в перспективной для развития Калининградской области. Обе компании вошли под управление сети «Пятёрочка».

В марте 2023 года «Пятёрочка» открыла свои первые магазины на Дальнем Востоке. Это сделало X5 первым федеральным продуктовым ритейлером на данной территории и позволило расширить доступность качественных товаров по низким ценам для местного населения. «Пятёрочка» ещё больше укрепила своё присутствие в этом регионе за счёт приобретения магазинов розничной сети «Амба» в четвёртом квартале 2023 года.

Также осенью 2023 года X5 приобрела права долгосрочной аренды на более 100 магазинов розничной сети «Гроздь» на Юго-Западе России, которые в дальнейшем планируется интегрировать в сеть «Пятёрочка».

Параллельно с органическим ростом X5 продолжит рассматривать возможности для расширения бизнеса за счёт сделок M&A, а также стратегических партнёрств на внутреннем рынке.



### Планы на 2024

Открытие около 1,5 тыс. собственных магазинов и более 300 магазинов обратного франчайзинга

Увеличение оснащения сети пекарнями и кофепойнтами

Развитие онлайн и разведение моделей онлайн- и офлайн-каналов согласно CVP

Повышение эффективности операций: оптимизация операционных затрат, логистики и потерь

Интеграция сетей, приобретённых в 2023 году



# «Перекрёсток»

На 31 декабря 2023 года «Перекрёсток» являлся крупнейшей сетью супермаркетов в России и насчитывал 972 магазина, расположенных преимущественно в крупнейших городах России.

Ассортимент большинства супермаркетов «Перекрёсток» включает 11-14 тыс. товарных позиций в зависимости от размера и формата магазина, а средняя торговая площадь составляет 1 116 м<sup>2</sup>. Сеть продолжает успешно реконструировать супермаркеты в новый формат, увеличив их долю в портфеле на конец года до 30%. Экспресс-доставка доступна из 923 магазинов – как через собственную службу доставки X5, так и через агрегаторы. В 2023 году совокупный оборот (GMV) за год составил 40,0 млрд руб.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА

972

магазина «Перекрёсток»  
в 46 регионах

1 116 м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь



## Основные результаты за 2023 год



### КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**672** МЛН

Количество посещений  
+2,2%, 2022/23

**713** РУБ.

Средний чек  
+6,3%, 2022/23

**10,1** МЛН

Число активных пользователей карт лояльности<sup>1</sup>  
+6,3%, 2022/23

**90%**

Доля покупок с использованием карт лояльности

**33,5**

Индекс потребительской лояльности (NPS)  
+6,6 п. п., 2022/23



### ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**972**

Количество магазинов сети  
+0,1%, 2022/23

**1 085** ТЫС. М<sup>2</sup>

Торговая площадь  
-0,1%, 2022/23

**8,3%**

Рост сопоставимых продаж



### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**419,8** МЛРД РУБ.

Выручка  
+8,7%, 2022/23

**7,0%**

Рентабельность EBITDA<sup>2</sup>

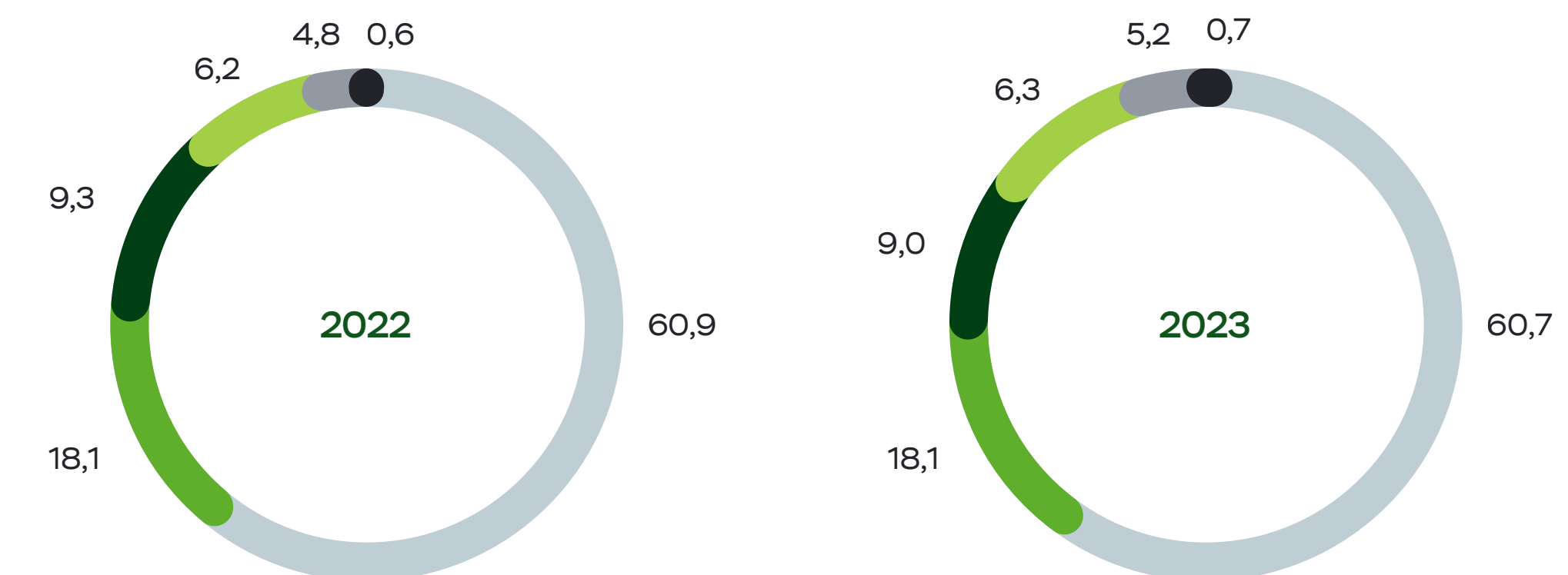
<sup>1</sup> Как минимум одна покупка, совершённая в декабре 2023 года.

<sup>2</sup> Без аллокаций расходов УК и централизованных подразделений.

## Основные результаты операционной деятельности

	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Количество магазинов (на конец периода)	852	933	990	971	972	3,3%
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup> (на конец периода)	879	1 014	1 099	1 085	1 085	5,4%
Чистая розничная выручка, млрд руб.	273	320	349	385	419	11,3%
Количество посещений, млн	589	562	636	658	672	3,3%

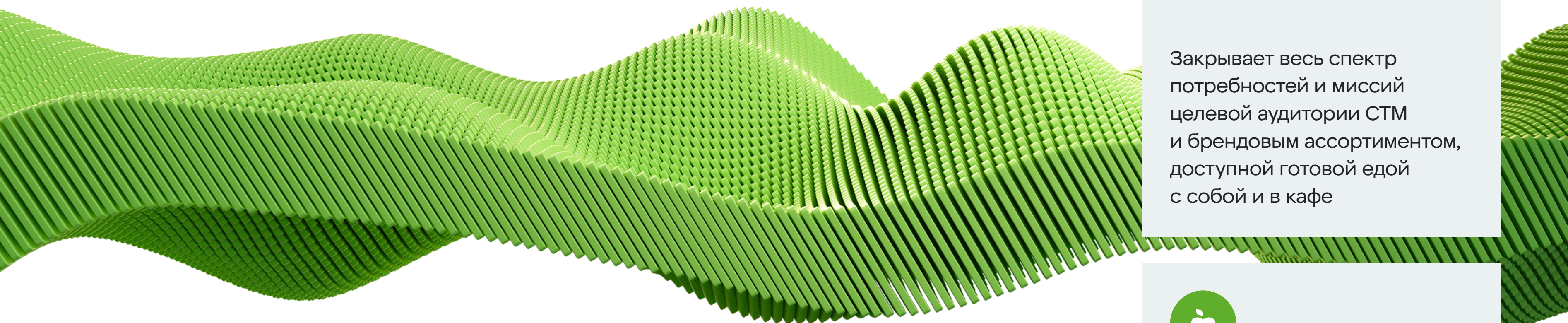
## Чистая розничная выручка магазинов «Перекрёсток» в разбивке по федеральным округам, %



- Центральный
- Северо-Западный
- Уральский
- Приволжский
- Южный
- Северо-Кавказский

# Стратегические приоритеты

Цель – доминирование в сегменте супермаркетов за счёт консолидации целевой аудитории, делающей «Перекрёсток» основным магазином, и роста LFL.



## Ожидания целевых покупателей – основа клиентского предложения «Перекрёстка»



Более высокое качество товаров



Более натуральный состав



Шире выбор товаров



Больше новинок

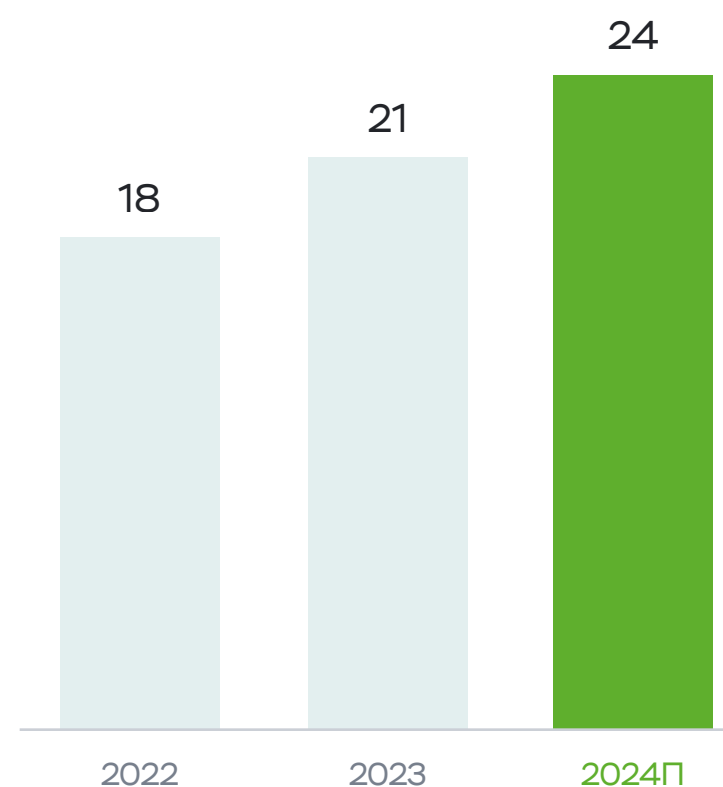


Необычные вкусы



Свежесть и сервис

## Доля СТМ в продажах (среднегодовое значение), %



## Ценностное предложение



Закрывает весь спектр потребностей и миссий целевой аудитории СТМ и брендовым ассортиментом, доступной готовой едой с собой и в кафе



Фокус на качестве, свежести и уникальном предложении в дифференцирующих категориях: ультрафреш, ФРОВ, фреш, готовая еда



Быстрая доставка за 60 мин.

## Укрепление ценностного предложения супермаркетов «Перекрёсток»

Оптимизировали ассортимент, скорость ввода ассортимента выросла более чем в 2 раза

Инвестируем в качество персонала и сервисную составляющую для повышения РТО:

- директора-партнёры, партнёрская мотивация
- программа очного обучения сотрудников фокусных категорий: технологии + активные продажи

Улучшили операционные процессы

Ввели профессии на фокусный ассортимент в магазине

Обновили стратегии СТМ и готовой еды



## Персонал

Наши сотрудники играют важную роль в обеспечении высокого качества обслуживания в супермаркетах сети. Компания работает над совершенствованием стратегии привлечения и обучения персонала для развития атмосферы гостеприимства и активных продаж, в том числе посредством рекомендаций новых продуктов, ежедневных специальных предложений и кросс-продаж.

Одно из фокусных направлений – развитие директоров супермаркетов. В этом году директора супермаркетов прошли модульное обучение по базовой программе «ПерекрёстокPRO» (управление супермаркетами через P&L, управление командой). Также в течение 2023 года проведена подготовительная работа по обновлению программы «Директор магазина – партнёр». Цель программы – сформировать новый стандарт управления магазином, основанный на предпринимательском мышлении директора и его существенном влиянии на ключевые элементы успеха супермаркета. Старт обновлённой программы – январь 2024 года.



## Экспресс-доставка

«Перекрёсток» постоянно работает над развитием собственного мобильного приложения и удовлетворением основных потребностей покупателей при заказе продуктов питания онлайн, в том числе используя партнёрские каналы продаж.

В 2023 году сервисом экспресс-доставки «Перекрёстка» было обработано 21,4 млн заказов, размещённых через собственную службу или через агрегаторы доставки.

«Перекрёсток» продолжит наращивать объёмы онлайн-продаж с фокусом на Москве и Московской области, в том числе через агрегаторы доставки.





# Свежая выпечка



## Готовая еда

В «Перекрёстке» покупатели могут чаще пробовать новинки, так как ассортимент обновляется регулярно (ежеквартально). Мы постоянно добавляем новые категории, включая снеки, детское меню, сезонные линейки продуктов и продукты премиум-класса.

### УПАКОВАННАЯ ГОТОВАЯ ЕДА

Мы сокращаем количество прилавков, где продукты продаются на развес, в пользу упакованных продуктов питания, а также фокусируемся на улучшении выкладки в магазинах и обеспечении надёжного качества (переходим на готовые блюда и повышаем стандарты качества по мере развития).

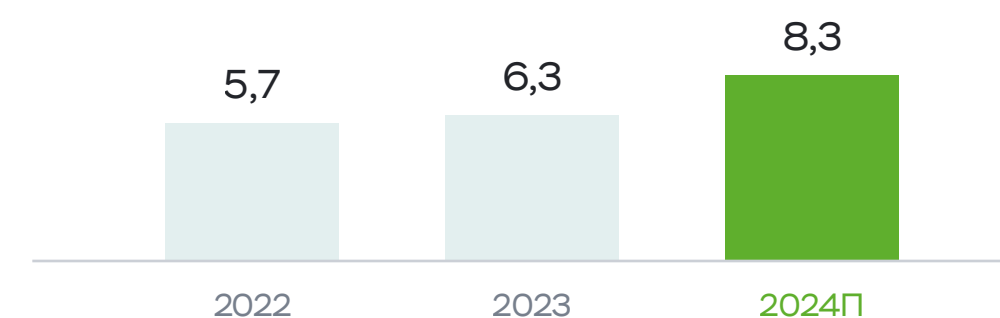
### КАФЕ

Открываем кафе. Развиваем продажи кофейных напитков, завтраков и десертов.

### ПЕКАРНЯ

Обновляем ассортимент, повышаем привлекательность полки (новая упаковка, более свободная выкладка на полке) и запускаем активное продвижение.

Доля готовой еды в выручке<sup>1</sup>, %



<sup>1</sup> Включая пекарню.



## Планы 2024

Обновление CVP с фокусом на:

- Развитии качественных фруктов и овощей, свежей рыбы, пекарни и уникального ассортимента
- Качестве ассортимента, стратегических взаимоотношениях с партнёрами
- Доступной цене и привлекательном промо

Развитие онлайн для достижения лидерства в Москве и Московской области

Расширение и обновление инфраструктуры, включая магазины и РЦ

Рост операционной эффективности



# «ЧИЖИК»

В 2023 году формат жёстких дискаунтеров подтвердил свою актуальность, привлекая всё больше покупателей, поскольку модель рационального потребления продолжает набирать популярность среди потребителей.

«Чижик» располагает всеми возможностями, чтобы воспользоваться этой тенденцией, предлагая покупателям товары высокого качества по доступным ценам.

К концу 2023 года под управлением розничной сети находилось 1,5 тыс. магазинов в 43 регионах России. Средняя торговая площадь типового магазина «Чижик» составляет 250–300 м<sup>2</sup>, а предлагаемый ассортимент характеризуется ограниченным числом товарных позиций.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА

# 1 500

магазинов «Чижик» в 43 регионах

# 250–300 м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь



## Основные результаты 2023 года



118,4 МЛРД РУБ.

Выручка

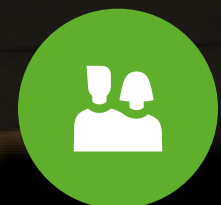
3x в годовом сопоставлении



1 500

магазинов

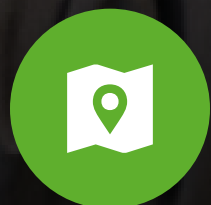
3x в годовом сопоставлении



231,9 МЛН

Количество посещений

4x в годовом сопоставлении



442 ТЫС. М²

Торговая площадь

3x в годовом сопоставлении

## Стратегические приоритеты

Достижение лидерства в сегменте жёстких дискаунтеров. Создание эффективной и высококонкурентной бизнес-модели в российском ритейле.

## Ценностное предложение



Жёсткий дискаунтер с лучшей атмосферой, чем у конкурентов: в магазине всегда порядок, товары удобно брать с полок



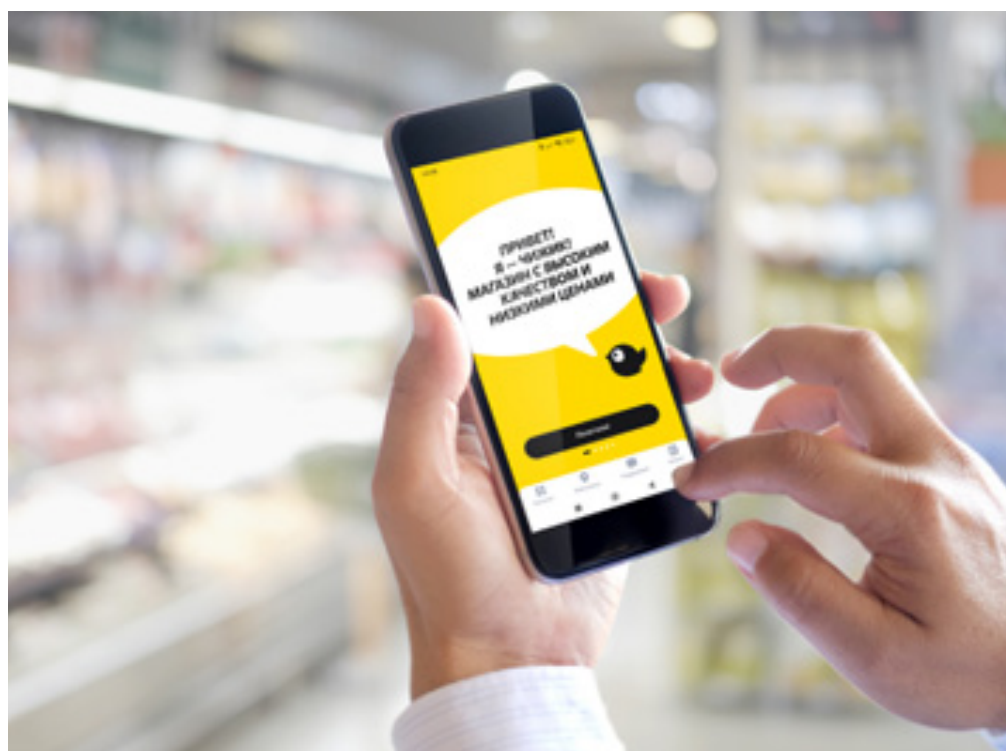
Простота выбора и быстрота покупки: один PLU на одну базовую потребность



Лучшее соотношение цены и качества: самая низкая цена для предложенного уровня качества



Собственные товарные марки с высоким уровнем качества, сопоставимым с ведущими брендами или их превосходящим



## Расширение сети

На протяжении всего 2023 года «Чижик» продолжал активно расти, расширив свою сеть в три раза. Было открыто 983 магазина, и по итогам года их общее количество составило 1,5 тыс. Сеть вышла в 30 новых регионов России и на конец года была представлена в 43 субъектах РФ, при этом управляя 12 РЦ (включая одну ЗРЛ-площадку).

В октябре 2023 года первые магазины нашей сети жёстких дискаунтеров открылись в Сибири. Сеть планирует дальнейшее масштабное расширение в этом регионе.

Также было запущено мобильное приложение и пилотный проект собственной доставки из магазинов в Москве и Московской области. Приложение позволяет проверить цены и наличие товаров по всему ассортименту в выбранном пользователем магазине. В приложении покупатели также могут оставить свои отзывы о товарах: они помогают сети повышать качество продукции и удобство покупок, а также лучше контролировать работу поставщиков. Через мобильное приложение покупатели также могут связаться со службой клиентской поддержки.



## Собственные бренды

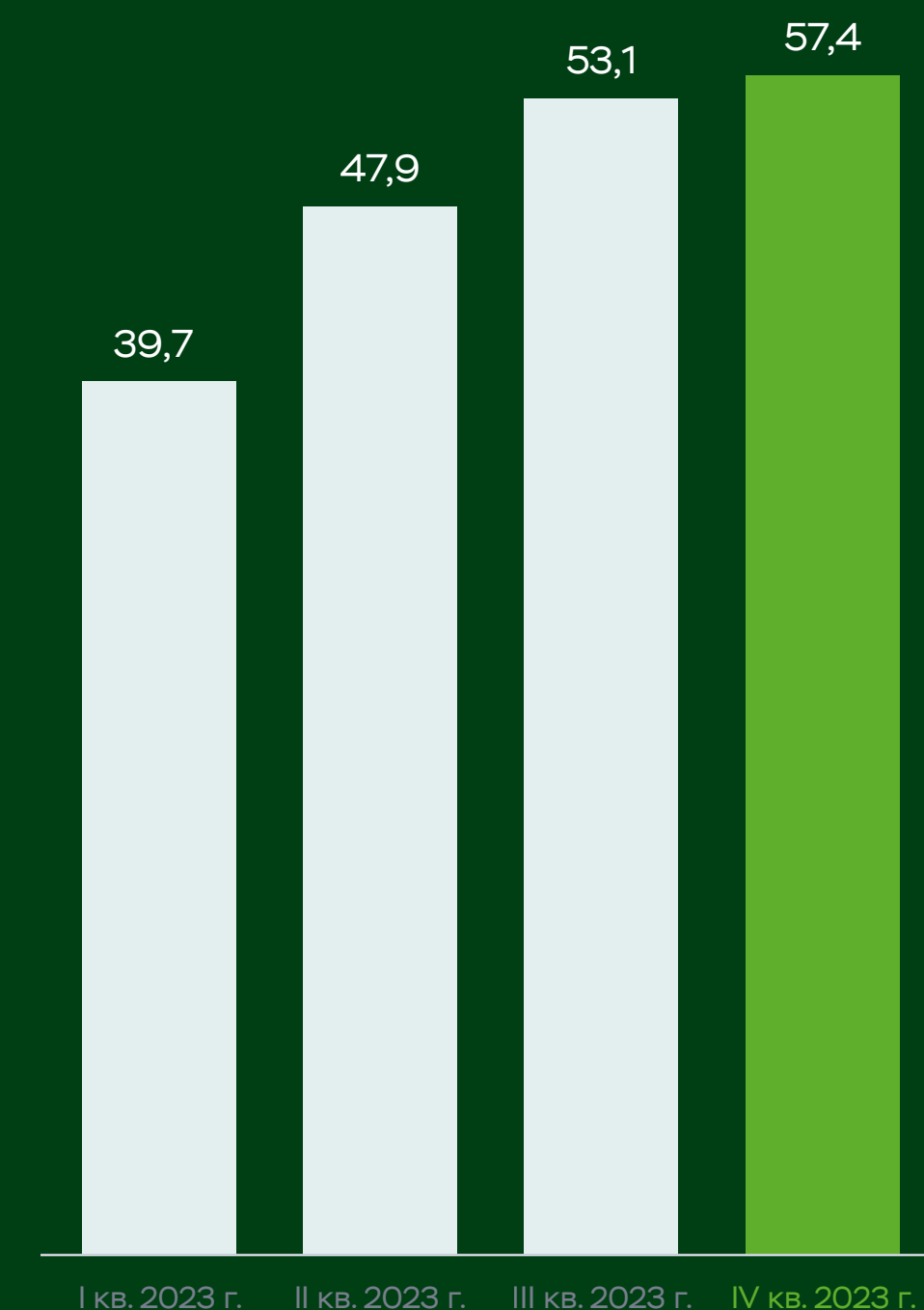
Одна из ключевых особенностей «Чижика» – тщательный подход к выбору товаров и постоянный контроль качества продукции. На полку попадают только те товары, которые получили наивысшую оценку в ходе тендерных процедур. Все поставщики сети проходят аудит с использованием ряда строгих критериев, а поставляемые продукты питания проходят тщательные исследования в независимых лабораториях. Сеть также анализирует отзывы покупателей, чтобы выявлять и дополнительно проверять поставщиков продуктов питания, которые не соответствуют нашим строгим стандартам качества. По отзывам покупателей торговая сеть разрабатывает и дорабатывает рецепты и упаковку и, если кому-то не понравился вкус или качество товара, возвращает деньги за покупку.

В 2023 году в ассортимент продукции собственных брендов сети было добавлено 164 позиции, а к концу года их общее количество превысило 500 наименований. В 2023 году «Чижик» запустил пять новых собственных брендов, увеличив их общее число до 31, при этом их доля в ассортименте превысила 77%.

## Повышение узнаваемости бренда

«Чижик» уже достиг значительного уровня узнаваемости бренда и лояльности покупателей, о чём свидетельствуют показатели сети: в 2023 году знание бренда с подсказкой выросло на 18 п. п.

### Узнаваемость бренда с подсказкой (сопоставимая география), %



## Планы на 2024 год

### Рост операционной эффективности за счёт:

- запуска 10 новых РЦ
- повышения производительности персонала в магазинах и РЦ

### Активная экспансия по всей географии торговой сети

### Повышение узнаваемости и доверия к бренду «Чижик» и собственным брендам сети

# «Красный Яр» и «Слата»

## Торговая сеть «Слата»



### КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

113,7 МЛН

Количество посещений

+9,2% в годовом сопоставлении

440 РУБ.

Средний чек

+1,4% в годовом сопоставлении



### ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

366

Количество магазинов сети<sup>1</sup>

+1,1% в годовом сопоставлении

133 ТЫС. М<sup>2</sup>

Торговая площадь

+0,5% в годовом сопоставлении

10,5%

Рост сопоставимых продаж

<sup>1</sup> Включая один магазин «Мини Слата».



Слата

## Формат супермаркетов «Слата»



«Слата» – ведущая сеть супермаркетов в Иркутской области и одна из крупнейших торговых сетей в Сибири. «Слата» предлагает широкий выбор качественных продуктов питания и сопутствующих непродовольственных товаров в сочетании с комфортной атмосферой и выгодными предложениями для покупателей. Сеть насчитывает 80 магазинов, средняя площадь которых составляет 650 м<sup>2</sup>, а ассортимент – 7,5 тыс. товарных позиций.

# 80

магазинов

# 650

м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь

В 2023 году сеть продолжила развивать категорию «фреш» и инвестировать в собственное производство, усиливая свои конкурентные преимущества и дополнительно повышая привлекательность супермаркета для покупателей.

В 2023 году стартовал масштабный проект «Гастроном – зона притяжения» по превращению гастрономических отделов супермаркета в «зону притяжения» для покупателей. Были созданы новые категорийные отделы – мясной и рыбный гастрономы, призванные превратить супермаркет «Слата» в то место, где всегда можно с комфортом приобрести все необходимые продукты для приготовления вкусных блюд. Также в этом году в ответ на запросы многих покупателей в магазинах «Слата» появился новый уникальный ассортимент продовольственных товаров из Азии.

Сеть использует обратную связь от покупателей и для совершенствования своих операционных стратегий. Например, мы пошли навстречу пожеланиям покупателей относительно выгодных предложений, увеличив количество промоакций и переведя часть категорий на модель EDLP («низкие цены каждый день»). В результате доля промоакций в магазинах «Слата» в 2023 году составила 27%.

Мы внимательно следим за уровнем обслуживания покупателей и качеством продукции, чтобы сделать процесс покупки в магазинах сети ещё более удобным. Для этого мы стараемся создать в них гостеприимную и приятную атмосферу, позволяющую покупателям чувствовать себя комфортно и с удовольствием проводить там время. Все мероприятия и акции направлены на эмоциональное вовлечение покупателя посредством положительных эмоций, расширяя и укрепляя наше взаимодействие с ним.

В 2023 году замеры уровня потребительской лояльности покупателей торговой сети «Слата» показали отличный результат: индекс NPS вырос до 64 пунктов – один из самых высоких показателей в российском ритейле. Ключевыми драйверами лояльности покупателей сети «Слата» стали доступное расположение магазинов, широкий ассортимент и грамотная работа персонала.



## Формат дискаунтеров «ХлебСоль»



Формат дискаунтеров дополнил сегмент супермаркетов Компании и в соответствии с тенденциями розничного рынка стал ключевым звеном в нашей стратегии развития. «ХлебСоль» – лидер сегмента мягких дискаунтеров в регионах своего присутствия. Сеть насчитывает 285 магазинов со средней торговой площадью 280 кв. м<sup>2</sup> и ассортиментом, насчитывающим 1,8 тыс. товарных позиций.

Основное внимание «ХлебСоль» уделяет свежим продуктам, которые являются ключевым элементом предложения, с акцентом на СТМ. Отличительной особенностью сети являются разумные цены, определяемые стратегией EDLP, которая вместе с тем уделяет внимание промоакциям и скидкам.

Сильные стороны формата – уникальный ценовой имидж в глазах покупателя, удобное расположение магазинов и высокая доля категории «фрукты и овощи» в товарообороте. Основными факторами успеха в 2023 году стали синергия в рамках стратегического партнёрства с X5 Group и расширение ассортимента в ключевых категориях, в том числе увеличение доли прямого импорта, а также изменение подхода к управлению товарными потерями.

# 285

магазинов

# 280

 м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь



Яр

## Торговая сеть «Красный Яр»



## КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

80,9 МЛН

Количество посещений

+3,1% в годовом  
сопоставлении

511 РУБ.

Средний чек

+6,3% в годовом  
сопоставлении

## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

244

Количество магазинов сети

+4,7% в годовом  
сопоставлении102 ТЫС. М<sup>2</sup>

Торговая площадь

+3,7% в годовом  
сопоставлении

5,4%

Рост сопоставимых продаж

Яр

## Формат супермаркетов «Красный Яр»

«Красный Яр» – один из лидеров сегмента супермаркетов на территории Красноярского края по объёму выручки. На конец 2023 года в управлении сети находилось 63 магазина со средней площадью 566 кв. м<sup>2</sup> и ассортиментом в 8–12 тыс. товарных позиций. Сеть продолжает работать над улучшением своей ключевой категории – собственного производства.

# 63

магазина

# 566

 м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь

## Красный Яр

гастрономы нашего города

На конец 2023 года в ассортименте каждого магазина «Красный Яр» была горячая свежая выпечка, кондитерские изделия собственного производства и кулинария. Собственное производство стало ключевым фактором роста сопоставимых розничных продаж: по итогам года показатели продаж кондитерских изделий собственного производства выросли на 32,5%, кулинарии – на 18,6%, а выпечки – на 15%.

В 2023 году основные усилия команды были направлены на улучшение операционной эффективности формата и на повышение его привлекательности для покупателей. Сеть быстро реагировала на стремительно меняющуюся макроэкономическую ситуацию и продолжит придерживаться этой тактики в будущем. Стратегическая концепция развития торговой сети «Красный Яр» заключается в том, чтобы в любой момент времени предоставлять покупателю достаточно широкий ассортимент продукции по конкурентным ценам. Сеть также активно работает над развитием ассортимента в категориях «фреш» и «ультра-фреш», включая продукцию собственного производства, поскольку такие товары относятся к ключевым стратегическим категориям, формирующим основные конкурентные преимущества формата. Промоакции и ценовое позиционирование по-прежнему останутся важным направлением, цель сети – занять лидирующую позицию по ценовому восприятию в формате супермаркетов на территории присутствия. В течение года сеть планомерно наращивала долю категорий с ценообразованием по модели EDLP, что позволило повысить привлекательность формата для покупателей в сравнении с конкурентами.

В 2023 году сеть значительно повысила операционную эффективность за счёт более рационального планирования рабочего времени персонала и оптимизации процессов, что позволило увеличить производительность труда. В 2024 году команда сети планирует развивать автоматизацию труда, чтобы снизить зависимость от человеческого ресурса. По итогам 2023 года более половины супермаркетов «Красный Яр» было оборудовано кассами самообслуживания.



## Формат дискаунтеров «Батон»

«Батон» — это мягкие дискаунтеры «у дома», в которых отсутствуют промоакции и специальные предложения: сеть предлагает покупателям низкие цены каждый день. Типовой магазин сети имеет среднюю торговую площадь около 370 м<sup>2</sup>, а ассортимент насчитывает около 1,5 тыс. товарных позиций. Сильная сторона формата — наличие фруктов и овощей, а также пекарен, которыми оборудована половина сети. Сеть представлена в Красноярском крае, Республике Хакасия и Республике Тыва. В 2023 году продолжилось активное развитие торговой сети «Батон» в регионах присутствия: общее число действующих точек сети достигло 181.

# 181

магазин

# 370

м<sup>2</sup>

Средняя торговая площадь

## Единая программа лояльности «Премия»

По итогам 2023 года число активных участников программы лояльности «Премия» превысило 1,2 млн человек, а доля выручки от покупок, совершённых держателями карт лояльности, превысила 90%.

### БАТОН



Формат дискаунтеров «Батон» отличается устойчивой и эффективной бизнес-моделью. Её ключевым отличием является упрощённый сервис, ограниченный ассортимент, паллетная и коробочная выкладка. Формат делает ставку на товары категории «фреш», наращивая предложение свежей выпечки, фруктов и овощей, мясной и молочной продукции. Целевая аудитория сети — покупатели с низким и средним доходом, желающие экономить на ежедневных покупках, не тратя время на поиски акций. Важной составляющей бизнес-модели формата является высокая плотность продаж в сочетании с повышенной операционной эффективностью. Такой подход позволяет инвестировать в ежедневно низкие цены, что особенно важно в условиях снижения располагаемых доходов населения.

Ценностное предложение формата:

- ценовое лидерство в регионах присутствия
- акцент на товарах в первоценовом, низкоценовом и среднеценовом сегменте
- высокий уровень наличия и доступности товаров категорий «фреш» и «ультрафреш»
- удовлетворение большего количества потребностей покупателей за счёт закрытия одной потребности одной или двумя товарными позициями
- шаговая доступность
- развитие единой программы лояльности совместно с супермаркетами, улучшение понимания своих покупателей благодаря использованию аналитики больших данных

Операционная эффективность — важнейшее преимущество формата «Батон». Сеть ежегодно ставит цели по упрощению процессов и оптимизации численности персонала: штат типового магазина не превышает семи человек. Кроме того, был пересмотрен подход к планированию штатного расписания и проведено улучшение технологической оснащённости торговых точек, в результате чего ожидается дополнительный рост производительности труда в 2024 году. Сеть продолжит улучшать баланс между затратами и уровнем обслуживания покупателей, чтобы предложить им наилучшее соотношение цены и качества.





# «X5 Клуб»

Программа лояльности «X5 Клуб» сегодня объединяет клиентский опыт торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», сервиса доставки суши и роллов «Много лосося», медиаплатформы Food.ru, сервиса доставки 5Post и онлайн-гипермаркета Vprok.ru. Также партнёрами программы лояльности выступают крупнейшие российские агрегаторы сервисов доставки.



## Основные результаты 2023 года

**77** млн

Пользователей

**69**

Регионов России

**2,6**×

Рост среднего чека

**85,7** %

Проникновение в РТО

X5Клуб  
Умножаем  
выгоду

Номер карты  
0000 0000 0000 0000



В 2023 году программа лояльности доказала свою эффективность, обеспечив рост активности основной клиентской базы и значительное увеличение числа кросс-форматных клиентов наших сетей. Сейчас в программе лояльности «X5 Клуб» участвуют свыше 77 млн покупателей, а показатель MAU превысил 48,7 млн активных пользователей.

Согласно аналитике, у пользователей программы лояльности в 2,6 раза выше средний чек и посещение торговых сетей X5 происходит чаще, в среднем 8–9 раз ежемесячно, против 2–2,5 раза у клиента без подключённой программы. Средний чек клиентов, выбравших любимые категории, выше на 8%.

По итогам 2023 года «X5 Клуб» во второй раз возглавил ежегодный рейтинг программ лояльности с высоким уровнем регионального покрытия, формируемый информационно-аналитическим агентством INFOLine (программа «X5 Клуб» работает в 69 регионах РФ).

Также в 2023 году вышло важное обновление: была подключена возможность тратить баллы «X5 Клуба» на непродуктовые услуги – покупки у партнёров. На партнёрской витрине доступны предложения от популярных онлайн-кинотеатров, сервиса электронных книг, магазина игрового контента и многие другие.

В августе 2023 года «X5 Клуб» запустил собственную систему достижений – список заданий, которые необходимо выполнить для получения награды.

В сентябре – ноябре 2023 года «X5 Клуб» и торговая сеть «Пятёрочка» в рамках развития программы лояльности запустили виртуальные сообщества по интересам – «Пушистый клуб» и «Детский клуб» – с точкой входа через приложение торговой сети.

В ноябре 2023 года X5 Group провела ребрендинг своей банковской карты: теперь она объединяет в себе функционал обычной дебетовой или кредитной карты и карты лояльности «X5 Клуба».

## Планы на 2024 год

В 2024 году мы сосредоточимся на активной работе по удержанию существующей клиентской базы и повышению уровня диджитализации и персонализации.

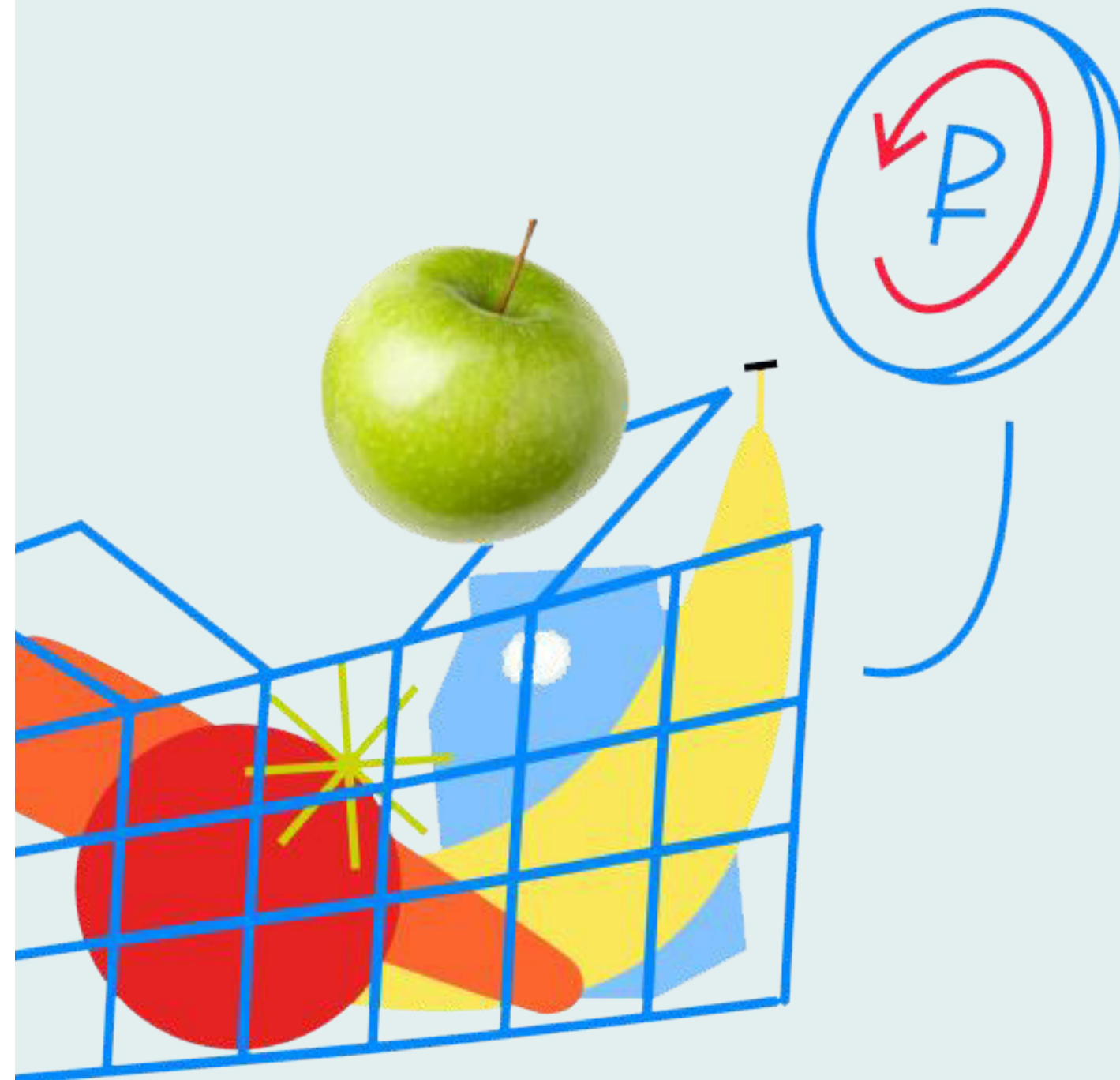
# Сервис «Пакет»

Пакет – это уникальный сервис платной подписки для клиентов программы лояльности, который был запущен в 2021 году. Он даёт пользователям возможность зарабатывать повышенный кэшбек на регулярных покупках в «Пятёрочке» и «Перекрёстке», а также дополнительные преимущества и бонусы от различных партнёров.



С ним клиенты получают кэшбек 5% за покупку неакционных товаров и до 50% на отдельные категории. Сервис «Пакет» даёт доступ к обширной экосистеме продуктов X5, предоставляя привилегии клиентам в офлайне и в онлайн.

Сервис активируется за небольшой ежемесячный платёж в размере 120 руб.



## Планы на 2024 год



2 миллиона активных пользователей к концу года



Расширение сотрудничества с платформой «Яндекс Плюс»



Масштабирование партнёрской дистрибуции сервиса



Запуск и дистрибуция собственных продуктов от сервиса «Пакет» с дополнительными скидками для пользователей



Увеличение объёма продаж подписок на сервис «Пакет» в качестве товарной позиции



Расширение и дальнейшее развитие сервиса «Пакет» с помощью новых платных опций

## Основные результаты 2023 года



Свыше 1 млн активных пользователей к концу года



Запущена дистрибуция сервиса через партнёрские каналы: «Яндекс», «Мегафон», «Газпром Бонус» и «Шоколадница»



Реализованы 2 крупных кампании совместно с «Яндекс Плюс» в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток»



Проведены две федеральные рекламные кампании на телевидении совместно с «X5 Клуб» (программой лояльности X5 Group)



Запущены продажи сервиса подписки «Пакет» в качестве товарной позиции на кассах в магазинах X5



Представлены расширенные варианты подписки на сервис «Пакет» на 6 и 12 месяцев



Совместно с направлением HR реализован пилотный проект бесплатного корпоративного доступа к сервису «Пакет» для сотрудников компании X5 Group

# X5 Digital

Подразделение X5 Digital управляет технологической платформой экспресс-доставки, инфраструктурой небольших дарксторов, обеспечивающих доставку в течение 40–60 минут ассортимента «Пятёрочки» и «Перекрёстка», а также инфраструктурой больших дарксторов с расширенным ассортиментом под брендом Vprok.ru.

## Основные результаты 2023 года

**135,3** МЛРД РУБ.

Совокупный оборот (GMV)  
+76,4% в годовом сопоставлении

**75,1** МЛН

Количество заказов  
+118,2% в годовом сопоставлении

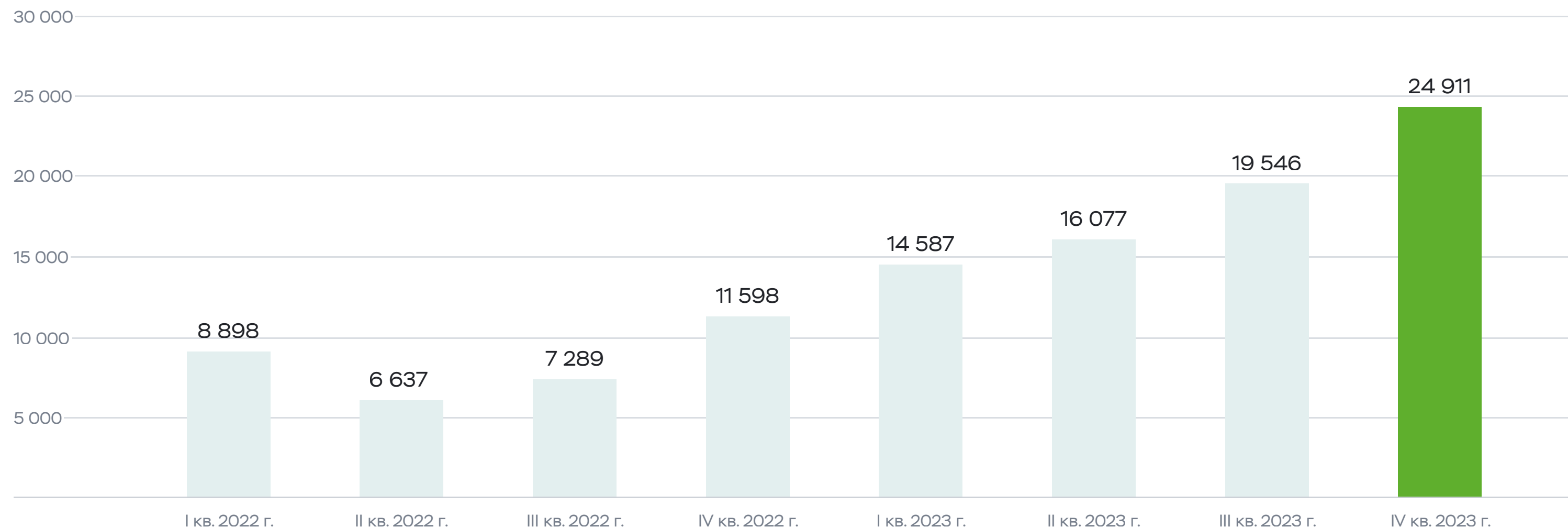
**1 519** РУБ.

Средний чек  
(экспресс-доставки)  
-10,3% в годовом сопоставлении

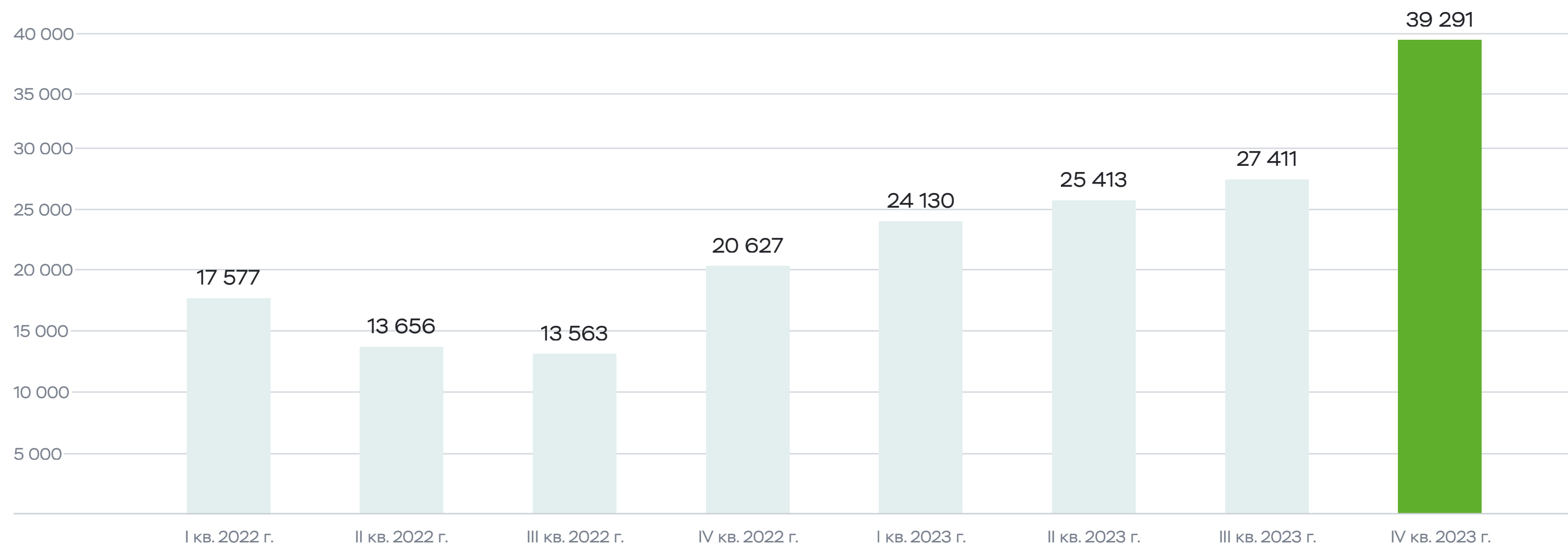
**5 926** РУБ.

Средний чек Vprok.ru  
+23,6% в годовом сопоставлении

Динамика заказов, тыс.



Чистая выручка, млн руб.



## Экспресс-доставка

**Экспресс-доставка продолжает усиливать свои позиции в онлайн-сегменте.**

Мы продолжаем оставаться одним из ведущих игроков рынка за счёт обширной и лояльной клиентской базы, а также способности X5 быстро внедрять собственные разработки, продолжая при этом придерживаться взвешенного подхода к инвестициям в развитие направления экспресс-доставки.

Стратегической целью в сегменте онлайн-торговли продуктами питания является обеспечение лидерства в Москве и Московской области к концу 2025 года среди рыночных игроков омниканальной продуктовой розницы, а также достижение положительных экономических показателей в регионах.



## Планы на 2024 год

Мы ожидаем дальнейшего роста экспресс-доставки в онлайн-сегменте. Мы продолжим развивать инфраструктуру дарксторов в новом формате. Планируется повысить экономическую эффективность сервиса за счёт привлечения большего числа потребителей и совершенствования бизнес-процессов.

Собственный сервис экспресс-доставки остаётся стратегическим конкурентным преимуществом X5. В то же время мы продолжаем тесно сотрудничать с агрегаторами доставки, которые остаются для нас дополнительным источником трафика и продаж.

### ДОСТУПНОСТЬ СЕРВИСА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ

# 8 515

магазинов в 69 регионах  
по состоянию на 31 декабря 2023 года

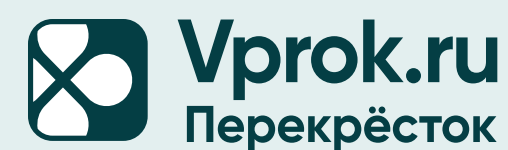
# 32

даркстора «Пятёрочки»  
и 9 совместных дарксторов  
по состоянию на 31 декабря 2023 года



# Vprok.ru

Vprok.ru – онлайн-гипермаркет, созданный для обеспечения покупателей широким ассортиментом продуктов питания и потребительских товаров с удобной доставкой на дом. Развитая инфраструктура позволяет Vprok.ru осуществлять доставку в основных регионах присутствия день в день или на следующий день.



**В 2023 году Vprok.ru смог успешно запустить новые направления бизнеса и улучшить доходность существующих:**

- подключили партнёров-агрегаторов в качестве дополнительных источников привлечения клиентов
- в середине года стартовал проект продаж ассортимента Vprok.ru в канале общественного питания
- реализованы проекты по повышению эффективности основного бизнеса, что позволило увеличить маржинальность заказов

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



## Основные конкурентные преимущества

- +** Vprok.ru – узнаваемый бренд в сегменте онлайн-торговли продуктами питания
- +** Широкий ассортимент, насчитывающий 37 тыс. товарных позиций
- +** Развитая собственная логистическая инфраструктура и собственная служба доставки «последней мили»
- +** Высокий индекс потребительской лояльности (NPS) благодаря контролю над ассортиментом, ценообразованием, промоакциями и цепочкой поставок
- +** Взаимодействие с покупателями через собственное мобильное приложение и веб-сайт
- +** Выгодные условия для поставщиков и реализация потенциала закупочной силы
- +** Обширный целевой рынок в городах присутствия

## Планы на 2024 год

Основная задача на 2024 год заключается в консолидации клиентской базы и повышении операционной эффективности за счёт:

- ➔** Усиления взаимодействия с имеющейся клиентской базой при поддержании притока новых клиентов
- ➔** Тестирования других операционных моделей и повышения скорости доставки для улучшения клиентского опыта

# «Много лосося»

«Много лосося» – цифровой сервис, развивающий сеть «тёмных кухонь» и кафепоинтов по продаже свежей готовой еды.

На конец 2023 года проект объединял 73 «тёмные кухни» (в том числе три «тёмные кухни», работающие по франшизе) и 325 кафепоинтов в магазинах «Перекрёсток».

«Тёмные кухни» расположены преимущественно в Москве и в Московской области (67 локаций) и производят более 220 готовых блюд на доставку с реализацией через собственное приложение и агрегаторов. Кафепоинты размещены в магазинах сети «Перекрёсток» в 18 городах и производят на месте в залах супермаркета широкий ассортимент свежих блюд, включая суши и роллы, пиццу, шаурму и другие блюда.

В 2023 году подразделение «Много лосося» активно инвестировало в повышение узнаваемости бренда, организуя комплексные маркетинговые кампании и яркие медиакампании с вирусным контентом.

В течение года акцент делался на расширении менее рентабельной сети кафепоинтов: охвачено более 95 новых локаций, осуществлён выход в ещё шесть городов. Также активно развивались собственный сервис доставки и собственное мобильное приложение.



**95** КАФЕПОИНТОВ

Открыто в шести новых городах в 2023 году

## Основные результаты 2023 года

**73**

«Тёмные кухни»  
в том числе три по франшизе

**1,8** МЛН

Заказов на доставку  
+24% в годовом сопоставлении

**7,3** МЛРД РУБ.

Совокупный оборот (GMV)  
+79% в годовом сопоставлении

**2 228** РУБ.

Средний чек заказа на доставку  
+16% год к году

## Планы на 2024 год и далее



Обеспечение положительного показателя EBITDA при двузначном темпе роста выручки (не ниже темпов X5)



Достижение устойчивой и сбалансированной юнит-экономики как по «тёмным кухням», так и по кафепоинтам при сохранении высокого уровня качества и сервиса



Развитие на платформах X5, интеграция в текущие процессы и увеличение доли в продажах готовой еды X5



Поиск новых продуктов для поддержки развития стратегии сегмента готовой еды в X5 в соответствии с быстрорастущими потребностями рынка



# 5Post

5Post – сервис доставки «последней мили» X5 для российских и международных платформ онлайн-торговли. Он обеспечивает доставку отправлений с помощью развитой сети пунктов выдачи заказов и постаматов.

Они расположены в стратегически выбранных локациях обширной торговой сети X5, в том числе на кассах в магазинах сетей «Перекрёсток» и «Пятёрочка». Опираясь на инфраструктуру X5, это подразделение сумело быстро и с минимальными затратами стать логистическим сервисом федерального масштаба, обслуживающим сегмент онлайн-торговли и пользующимся спросом у миллионов покупателей.

## Основные результаты 2023 года

По итогам 2023 года 5Post добился высокой рентабельности по EBITDA и значительно нарастил объёмы доставки. В 2023 году компания продолжала успешно развиваться: вышла в сегмент доставки C2C (между потребителями) с продуктом для Авито Доставки (сервиса крупнейшей российской платформы объявлений), активно развивала инфраструктуру, наращивала клиентскую базу и оптимизировала производственные процессы для повышения эффективности.

**4,0** МЛРД РУБ.

Выручка

+48% в годовом сопоставлении

**29,6** МЛН

Доставленных посылок

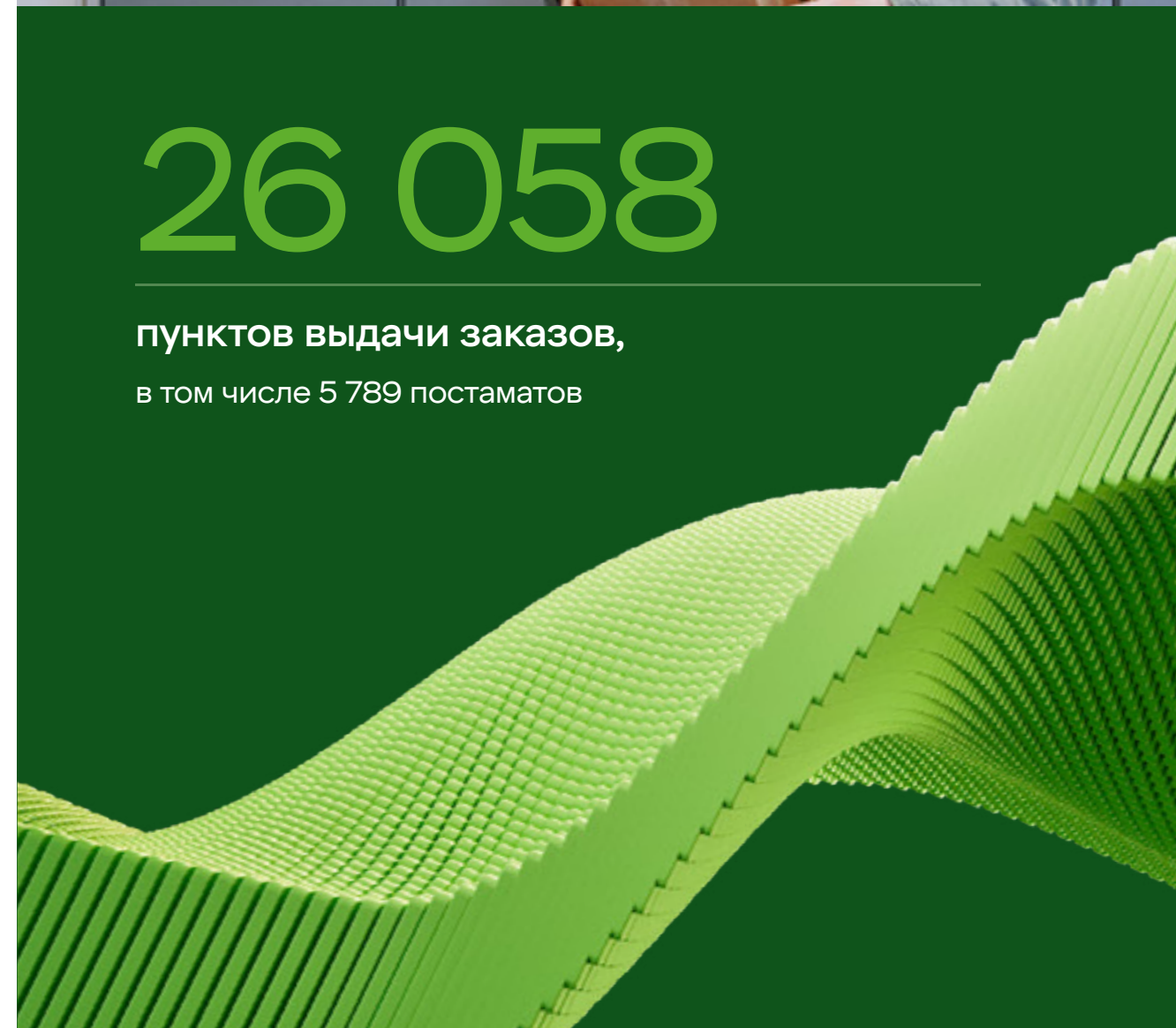
+14% в годовом сопоставлении

**44**

Сортировочных центра

**>700**

Торговых партнёров



## Основы стратегии развития 5Post



В 2023 году финансовые показатели сервиса значительно улучшились за счёт растущей доли российских партнёров и запуска промоакций, разработанных под конкретные партнёрские проекты. Сервис 5Post активно растёт, увеличивая объём обрабатываемых посылок в рамках существующих партнёрств, а также формируя и развивая новые партнёрства.



## Ключевые партнёры в 2023 году

AliExpress™



lamoda

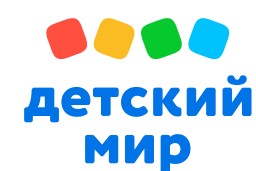


Market

ORIFLAME  
SWEDEN

AVON

Avito



LEOMAX

## Главные цели и проекты на 2024 год



Масштабирование сервисов в сегменте C2C



Ускорение подключения новых партнёров и увеличение доли 5Post у действующих партнёров



Развитие новых услуг 5Post



Расширение географии присутствия 5Post, продолжение экспансии в Сибири, выход в новые регионы



В приоритете – эффективность бизнеса и достижение целевых показателей рентабельности по EBITDA



Обеспечение уровня EBITDA выше капитальных затрат



Развитие продуктов для малого и среднего бизнеса



Дальнейшая оптимизация процессов складской и транспортной инфраструктуры 5Post, а также сервисов бэк-офиса



## Конкурентные преимущества 5Post



### Покрытие

Федеральная сеть пунктов выдачи заказов с масштабным покрытием и широкой географией



### Эффективность

Высокая эффективность за счёт использования оптимизированной инфраструктуры «последней мили» и улучшения процессов управления эффективностью



### Удобство

Гибкая модель выдачи заказов – выдача на кассе в магазинах, постаматы, ПВЗ



### Доступность

Пункты выдачи заказов 5Post расположены в стратегически выбранных локациях в шаговой доступности для клиентов



# Food.ru

Food.ru – это созданная X5 медиаплатформа для взаимодействия с покупателями на разных этапах совершения покупок, начиная с планирования рациона.



Медиаплатформа помогает генерировать дополнительные продажи для розничных бизнесов X5: привлекая новых клиентов, она одновременно способствует повышению лояльности, а также частоты покупок и/или размера среднего чека.

Food.ru позволяет новым клиентам оценить наши ценностные предложения и помогает нам повысить качество обслуживания клиентов за счёт предоставления интересного контента и разработки таких сервисов, как грамотное планирование питания.

Food.ru формирует сообщество постоянных покупателей и публикует контент на различных платформах, что позволяет нам тестировать разные механизмы работы с аудиторией. Food.ru также предлагает маркетинговые услуги и производит медиаконтент для наших торговых сетей: рекламу, статьи, видеоклипы, интерактивные игры с нативным продвижением бренда и интеграцией промопредложений, а также продукцию в других форматах.



## Планы на 2024 год

- Разработка сервисов «Акции» и «План питания» и проведение фиджитал-интеграций совместно с торговыми сетями X5 для генерации дополнительных продаж
- Увеличение объёма маркетинговых услуг для бизнесов X5 на 25% год к году
- Монетизация коммерческого предложения «X5 Медиа» за счёт предоставления рекламных услуг для поставщиков и внешних партнёров на платформах Food.ru и X5 Blogger
- Развитие сообщества Food.ru с целью превысить уровень в 20 млн пользователей в месяц к декабрю 2024 года, а также повысить показатели вовлечённости и удержания
- Рост органического трафика сайта на 50% за счёт развития контента и продуктов
- Увеличение количества зарегистрированных пользователей с целью превысить уровень в 2 млн человек к декабрю 2024 года
- Расширение аудитории мобильного приложения с целью превысить уровень в 2 млн новых скачиваний за год

## Основные результаты 2023 года

ЗАПУСК ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ РАБОТЫ С ИНФЛЮЕНСЕРАМИ X5 BLOGGER

> 50 ТЫС.

интеграций с блогерами с июля 2023 года

Проведено 70 рекламных кампаний брендов

ОЦЕНКА ЭФФЕКТА ОТ МАРКЕТИНГОВЫХ АКТИВАЦИЙ FOOD.RU

1,4 МЛРД РУБ.

Дополнительная EBITDA для розничных бизнесов X5

Привлечение новых покупателей, реактивация клиентов и рост продаж<sup>1</sup>

1-Е МЕСТО В GOOGLE PLAY И 2-Е МЕСТО В APP STORE ПО ЗАПРОСУ «РЕЦЕПТЫ»

2,2 МЛН

установок мобильного приложения

МЕДИАКОНТЕНТ

> 125 ТЫС.

единиц медиаконтента, включая 34 тыс. рецептов, опубликованных пользователями Food.ru

ПРОДУКТОВОЕ РАЗВИТИЕ

Интеграция с программой лояльности «X5 Клуб» с начислением баллов за рецепты; интеграция акций и специальных предложений от торговых сетей X5; запуск новых сервисов, включая «Меню на неделю» и «Калькулятор калорий».

## Рост ежемесячной аудитории

10,5 МЛН

уникальных пользователей в месяц на сайте Food.ru

+86% в годовом сопоставлении

550 ТЫС.

уникальных пользователей в месяц в приложении Food.ru

+62% в годовом сопоставлении

<sup>1</sup> Согласно методологии, принятой советом директоров «X5 Медиа» в ноябре 2023 года.

# Логистика и транспорт



## «Пятёрочка»

По состоянию на 31 декабря 2023 года логистическая инфраструктура сети «Пятёрочка» включала 42 распределительных центра (РЦ), обслуживающих 21 308 магазинов в 69 субъектах Российской Федерации.

2023 год стал для торговой сети «Пятёрочка» и её поставщиков годом острого недостатка ресурсов, необходимых для выполнения операций, на фоне дальнейшего ухода с российского рынка международных компаний. В таких условиях фокус руководства был направлен на выстраивание стратегических партнёрств с поставщиками как товаров, так и аутстаффинговых и транспортных услуг, обеспечение непрерывности операций и дальнейшее импортозамещение ключевых цифровых продуктов, что позволило не только удержать, но и улучшить доступность полной матрицы в магазинах (ISA) по отношению к предыдущему году на 0,9 п. п. (94,6% в 2023 году по сравнению с 93,7% в 2022 году).

Поставщики сети продолжают высоко оценивать надёжность и клиентоориентированность наших цепочек в рамках профильных опросов по управлению цепями поставок. В частности, Компания заняла второе место в опросе Advantage в блоках «Прогнозирование», «Сотрудничество в поставках», «Цифровизация». В рамках опросов поставщиков SCM Survey мы заняли первое место в категории Drinks, второе место – Alco и 3 место – Fresh. Сеть стремится развивать взаимовыгодные отношения с поставщиками и реализует ряд проектов, направленных на повышение общей эффективности и достижение положительного синергетического эффекта.

Дополнительно наши сотрудники «Пятёрочки» выступали с актуальными темами на конференциях; Московском международном логистическом форуме (ММЛФ), Retail TECH, TransRussia, Novo BI, CFO Russia, Retail Week, SCM Alco.

В 2023 году в рекордные сроки было запущено снабжение новой территории на Дальнем Востоке с опорой на инфраструктуру логистики сети в Хабаровске и Артёме. Для поддержания непрерывности бизнеса логистическая инфраструктура также пополнилась рекордным количеством новых распределительных центров – в течение года было открыто шесть РЦ (РЦ Волгоград, РЦ Краснодар, РЦ Самара, РЦ Оренбург, РЦ Омск, РЦ Екатеринбург).

## Расширение цифровизации

Цифровизация играет решающую роль в обеспечении непрерывности цепочки поставок. Мы прилагаем максимальные усилия для развития наших собственных решений.

- Поставщики, участвующие в нашей имплант-программе, выделяют своего сотрудника, которому предоставляется доступ к соответствующим внутренним процессам сети «Пятёрочка». Имплант-программа открывает возможности изучить и выявить во внутренних процессах сети «Пятёрочка» зоны роста совместного планирования и эффективности продаж. Это стимулирует поиск новых решений, которые позволяют обходить или устранять различные препятствия эффективному взаимодействию. Основная цель программы – повысить ключевые показатели эффективности (КПЭ), относящиеся к доступности полной матрицы в магазинах (ISA) и уровню обслуживания (SL). В 2023 году в рамках имплант-программы мы работали с 20 поставщиками.
- В отчётном году завершено внедрение продукта «Планирование спроса и пополнения», который при помощи технологий машинного обучения и больших данных анализирует более 200 различных факторов, включая тренды последних продаж, сезонность, наличие остатков товара в магазине, цены, время года, праздничные и выходные дни. Система позволяет рассчитать оптимальный объём запасов товаров в каждом магазине на несколько недель вперёд, таким образом исключая риски отсутствия продуктов или, наоборот, формирования большого количества излишков.
- Были также запущены проекты по разработке собственных систем управления транспортом (X5 VRS) и складом (X5 WMS Nexus).
- Получили дальнейшее развитие проекты в партнёрстве с «Арвией» (RVI) (юрлицо, занимающееся импортом товаров). В частности, разработанные в рамках указанных проектов модель сквозного стока, а также процесс планирования продаж и операционной деятельности позволяют повышать доступность импортных товаров и обеспечивать оптимизацию управления запасами на всём протяжении цепочки поставок. По итогам 2023 года эти проекты обеспечили повышение показателя ISA на 6,7 п. п.
- В 2023 году была также запущена программа «жесткой выборки» для вовлечения поставщиков в процесс планирования поставок. «Пятёрочка» обязуется размещать заказы в соответствии с согласованным планом, а поставщик гарантирует уровень сервиса, соответствующий утверждённым сторонами требованиям. Такой подход дал сети возможность выстраивать доверительные отношения с поставщиками и эффективно преодолевать вызовы, связанные с нарушениями цепочки поставок. В программе участвует 41 поставщик (совокупный охват – более 1 300 PLU).
- В 2023 году было запущено единое окно для поставщиков – платформа, позволяющая им направлять запросы непосредственно тем сотрудникам Компании, которые отвечают за взаимодействие с конкретным поставщиком, и гарантированно получать своевременный ответ.

## Операционная эффективность

В 2023 году программа мероприятий по улучшениям составила 2 млрд руб., что позволило профинансировать дополнительные инвестиции в персонал складов и транспорта, призванные обеспечить гарантированный сервис операциям в ситуации дефицитного рынка труда, и сохранить позитивный тренд оптимальных логистических затрат по годам, поэтому, несмотря на рост инвестиций в проплаченность персонала, бюджетные цели по логистике были выполнены.

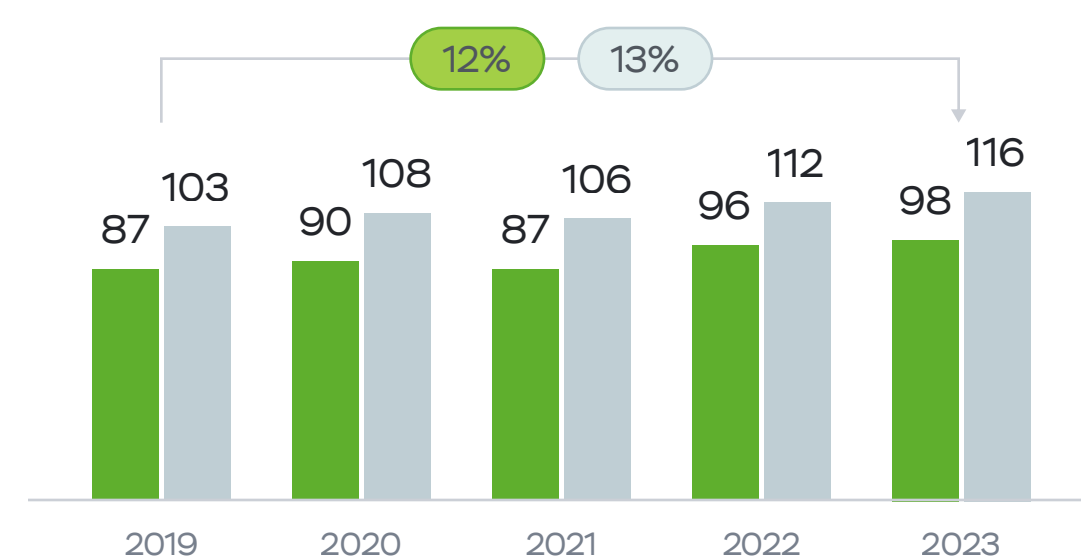
Ключевые складские метрики эффективности в части пропускной способности РЦ и общей производительности склада также находятся на стабильно высоком уровне.

Для обеспечения дальнейшего роста эффективности операций и сдерживания роста численности персонала во второй половине 2023 года запущены следующие инициативы:

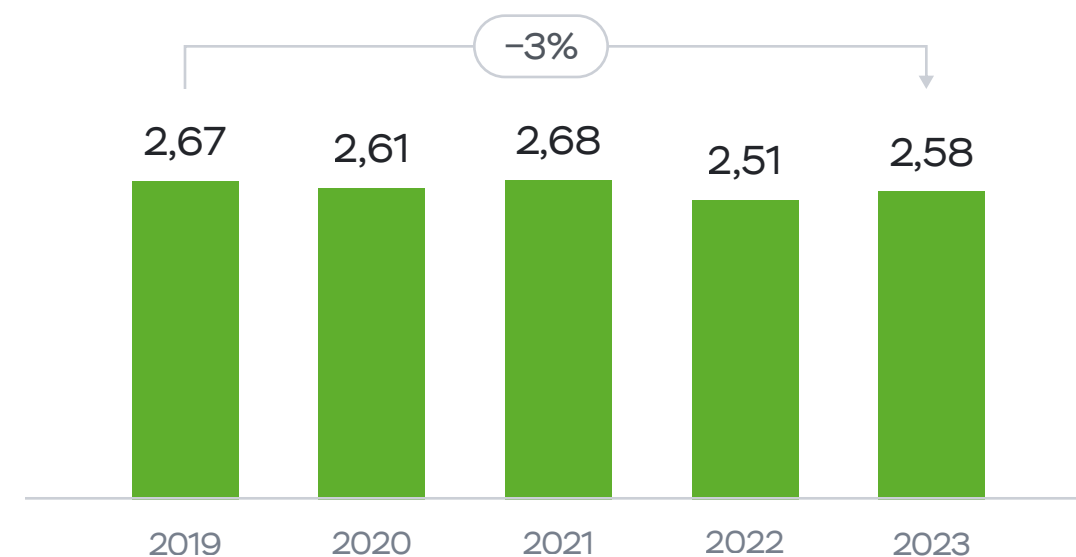
- Task mining для выявления потенциальных к автоматизации операций и рутинных действий, требующих роботизации (RPA)
- Автоматизация обработки заявок через единое окно цепочек поставок от директоров магазинов и директоров магазинов-партнёров

### OWR, коробок в час

● Средний по Компании ● 3 лучших РЦ

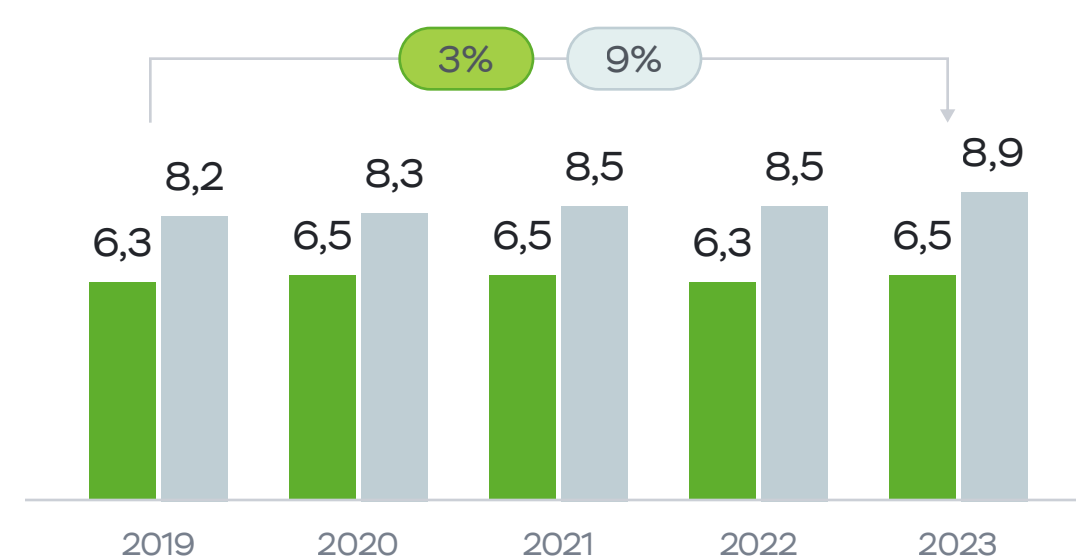


### Расходы на хранение и перевозку (без учёта самовывоза и с учётом вторсырья), % от выручки



### Пропускная способность РЦ, коробок на м²

● Средний по Компании ● 3 лучших РЦ



## Достижение целей в области устойчивого развития

В рамках усилий по снижению воздействия на окружающую среду снижено водопотребление РЦ в среднем на 15% за счёт проведения работ по установке водосберегающего сантехнического оборудования. Продолжился переход на безуглеродную атомную энергию – в 2023 году на использование этой энергии переведены три РЦ в Лобне, Подольске и Курске.

Главным экологическим проектом 2023 года стал запуск сортировки, очистки и прессования вторсырья в большие кипы. Необходимое прессовое оборудование было установлено в 30 РЦ. Это позволило значительно увеличить объём вторичного сырья, передаваемого на переработку:

- картона на 56%, реализовано более 325 тыс. тонн
- полиэтиленовой плёнки на 54%, реализовано более 35 тыс. тонн

Проведено обучение руководителей РЦ по вопросам обеспечения экологической безопасности.

В рамках управления социальным воздействием была продолжена реализация инициатив по улучшению условий труда по результатам опросов персонала, в том числе повышены качество и комфорт выдаваемой спецодежды, произведена частичная замена корпоративного транспорта, обустроены комнаты отдыха.

В 2023 году также стартовала инициатива по привлечению на работу сотрудников с ОВЗ для обеспечения инклюзии и разнообразия персонала.



### ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Передача всех типов прогнозов продаж (СТМ, бренд, промо) в Департамент управления цепочками поставок, что позволит перейти на управление единым прогнозом продаж и повысить точность, в т. ч. в рамках стратегических партнёрств с поставщиками
- Подключение сотрудников всех коммерческих подразделений к единому portalу поставщиков для выстраивания всей цепочки решения заявок



## «Перекрёсток»

В 2023 году фокус руководства торговой сети «Перекрёсток» был направлен на повышение эффективности всей операционной деятельности и реализацию инициатив по оптимизации затрат. По состоянию на конец 2023 года логистическая система сети обслуживала 972 супермаркета в 46 субъектах Российской Федерации.

### Физическая логистика

- Состоялось торжественное открытие нового РЦ в Нижнем Новгороде общей площадью 10 тыс. м<sup>2</sup>, который осуществляет снабжение 48 супермаркетов в данном регионе.
- План по доходам от продаж вторсырья и оборотной тары по РЦ перевыполнен на 28%
- Пройден первый этап тестирования новой системы управления складом (WMS) в РЦ Воронеж
- Переход сети «Перекрёсток» на ежедневную поставку продуктов категорий ФРОВ и «фреш»
- Запуск Центра экспертизы группы управления товарными запасами
- Утверждена стратегия развития инфраструктуры на 2024–2030 годы
- Завершены тесты частичной автоматизации склада (телеметрия техники, паллетообмотчики)
- На всех РЦ торговой сети «Перекрёсток» запущен кросс-сетевой проект сервиса доставки 5Post

### Планирование

- Расширение имплант-программы (+17 поставщиков с начала проекта)
- Увеличение доступности на полке на 2,4%
- Сокращение товарных запасов на 1,9%
- Увеличение входящего сервиса на 5,2%
- Полная операционная поддержка бизнес-единицы «Много лосося»
- Запущено единое окно цепочек поставок
- Перевод и управление альтернативными графиками поставщиков через портал partner.x5.ru
- Точность прогноза выросла на 2,1%, в том числе благодаря внедрению нейронных сетей
- Рост статистического прогноза по промо на 7,9%

### HR

- Увеличение численности операционного персонала на 230 человек (собственный персонал)
- Внедрение новой системы мотивации для линейного персонала
- Запуск проектов «студотряды» и «мигранты» для увеличения численности собственного персонала
- Запуск Академии управления цепочкой поставок для управленческого персонала



### ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Запуск проектов реконструкции РЦ (Софьино, Санкт-Петербург, Нижний Новгород и Косулино)
- Оптимизация внутрифилиального потока товародвижения
- Внедрение интеграционной платформы SAP Integration Suite для интеграции бизнес-процессов между РЦ Софьино и РЦ Санкт-Петербург
- Запуск программы внедрения бережливых технологий в работу распределительных центров для повышения эффективности складской логистики
- Расширение использования следующих ИТ-систем и решений: планирование продаж и операций (S&OP), интегрированное бизнес-планирование (IBP), система управления транспортом (TMS, новая система) и WMS Nexus (новая система)
- Частичная автоматизация и роботизация процессов РЦ
- Усовершенствование панели операционной отчётности
- Увеличение покрытия ручных операций автоматизированной системой пополнения товарных запасов магазинов
- Расширение имплант-программы взаимодействия с поставщиками, формализация требований к участникам программы в целях повышения доступности товаров и сокращения потерь
- Поддержка программы «Директор магазина – партнёр»
- Запуск кросс-сетевых проектов с торговой сетью «Чижик»
- Повышение производительности и сокращение простоев



## «ЧИЖИК»

В 2023 году выручка сети «Чижик» выросла в три раза – убедительное доказательство важности формата для потребителей в части предложения товаров высокого качества по разумным ценам. На конец 2023 года логистика «Чижика» состояла из 12 действующих распределительных центров (включая одну ЗРЛ-площадку), которые обеспечивают доставку в 43 региона России.

Главным приоритетом логистики «Чижика» в 2023 году было поддержание роста сети. Этого удалось достичь за счёт открытия новых распределительных центров и наращивания мощностей действующей инфраструктуры, а также благодаря внедрению новой WMS-системы, которая позволит перейти на новый уровень эффективности.

В планах логистики «Чижика» на 2024 год – запустить 10 новых распределительных центров и осуществить реконструкцию действующих РЦ. Такое расширение логистических мощностей должно обеспечить поддержку дальнейшего роста сети в действующих и новых регионах, а также повышение производительности на складах и в транспорте.



### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

- Запущено 5 новых распределительных центров и проведено расширение РЦ Уфа
- Начато строительство и реконструкция 10 распределительных центров, что поддержит рост сети в 2024–2026 годах
- Подготовлены более 70 операционных процедур и инструкций для обеспечения стандартных процессов в логистике при масштабировании
- Новая WMS-система запущена в 4 РЦ сети



### ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Запуск 9 новых РЦ и одного хаба, расширение мощностей РЦ Волгоград. К концу 2024 года в «Чижике» будет работать 17 распределительных центров и один хаб
- Дальнейшее развёртывание новой WMS-системы
- Дальнейшая работа над повышением показателей эффективности РЦ, запущенных в 2022–2023 годах
- Повышение надёжности и эффективности логистической системы за счёт внедрения стандартных операционных процедур



## «X5 Транспорт»

Главным приоритетом подразделения «X5 Транспорт» является обеспечение эффективных и надёжных перевозок товаров для наших сетей. Компания обеспечивает транспортную доступность в условиях турбулентности на рынке транспортных перевозок за счёт конкурентных преимуществ, покупки новой техники и конкурентной зарплаты.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА ПАРК АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ X5 ВКЛЮЧАЛ

# 5 344

грузовых автомобиля, которые обеспечили около 77% общего объёма перевозок Компании за год

## Основные результаты 2023 года

- На 2023 год приходится самая крупная закупка автомобильной техники в рамках программы обновления парка грузовых автомобилей – 1 634 грузовика. Поставка намечена на 2024 год. Всего в 2023 году для всех розничных сетей X5 Group поставлен 1 431 грузовик.
- Бизнес-единица «X5 Транспорт», как и весь рынок транспортных перевозок, столкнулась с дефицитом рабочей силы. Для решения кадровых проблем были приняты соответствующие меры: усовершенствован подход к инвестированию в персонал, привлечены к работе водители из других стран, созданы более привлекательные условия труда для женщин.
- Успешно запущена транспортно-логистическая инфраструктура в Дальневосточном федеральном округе.
- X5 Group стала первой компанией в российском продуктовом ритейле, запустившей регулярные беспилотные грузоперевозки (на трассе М11 «Нева» Санкт-Петербург – Москва).
- X5 продолжила работу в рамках программы цифровой трансформации логистики за счёт стимулирования перехода с печатных документов на безбумажный обмен и реализации других инициатив в сфере электронного документо-оборота. Теперь в пакеты сопроводительных транспортных документов входят электронные накладные, универсальный передаточный документ (УПД) и при необходимости ветеринарные сертификаты с QR-кодами.



## ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- С учётом ожидаемых сложностей с закупкой грузовых автомобилей компания планирует масштабно обновить парк грузовых автотранспортных средств за счёт приобретения техники российских и китайских производителей
- В рамках разработанной стратегии будут реализованы гибкие методы управления и приняты рыночные механизмы, позволяющие предложить конкурентоспособную оплату труда и создать привлекательные условия для найма водителей
- Будет продолжено развитие ремонтной инфраструктуры за счёт создания собственных станций технического обслуживания и ремонта
- Компания намерена и дальше улучшать условия труда водителей, технического персонала и офисных работников во всех регионах присутствия
- Планируется расширение партнёрств в области беспилотных грузоперевозок, открытие новых маршрутов и увеличение объёмов беспилотных магистральных перевозок
- В стадии разработки находятся пилотные проекты по использованию электрических грузовиков, адаптированных к конкретной операционной модели X5
- Бизнес-единица «X5 Транспорт» намерена расширить практику использования электронных транспортных накладных на всех этапах цепочки поставок
- Компания оказывает поддержку экспансии розничных сетей X5 на Дальнем Востоке и обеспечивает транспортно-логистическую инфраструктуру новых регионов
- «X5 Транспорт» активно участвует в реализации ESG-повестки Компании, осуществляя оптимизацию маршрутов для сокращения порожнего пробега, поощряя ответственное использование ресурсов и оснащая новые грузовики системами предупреждения о столкновении «Антисон»

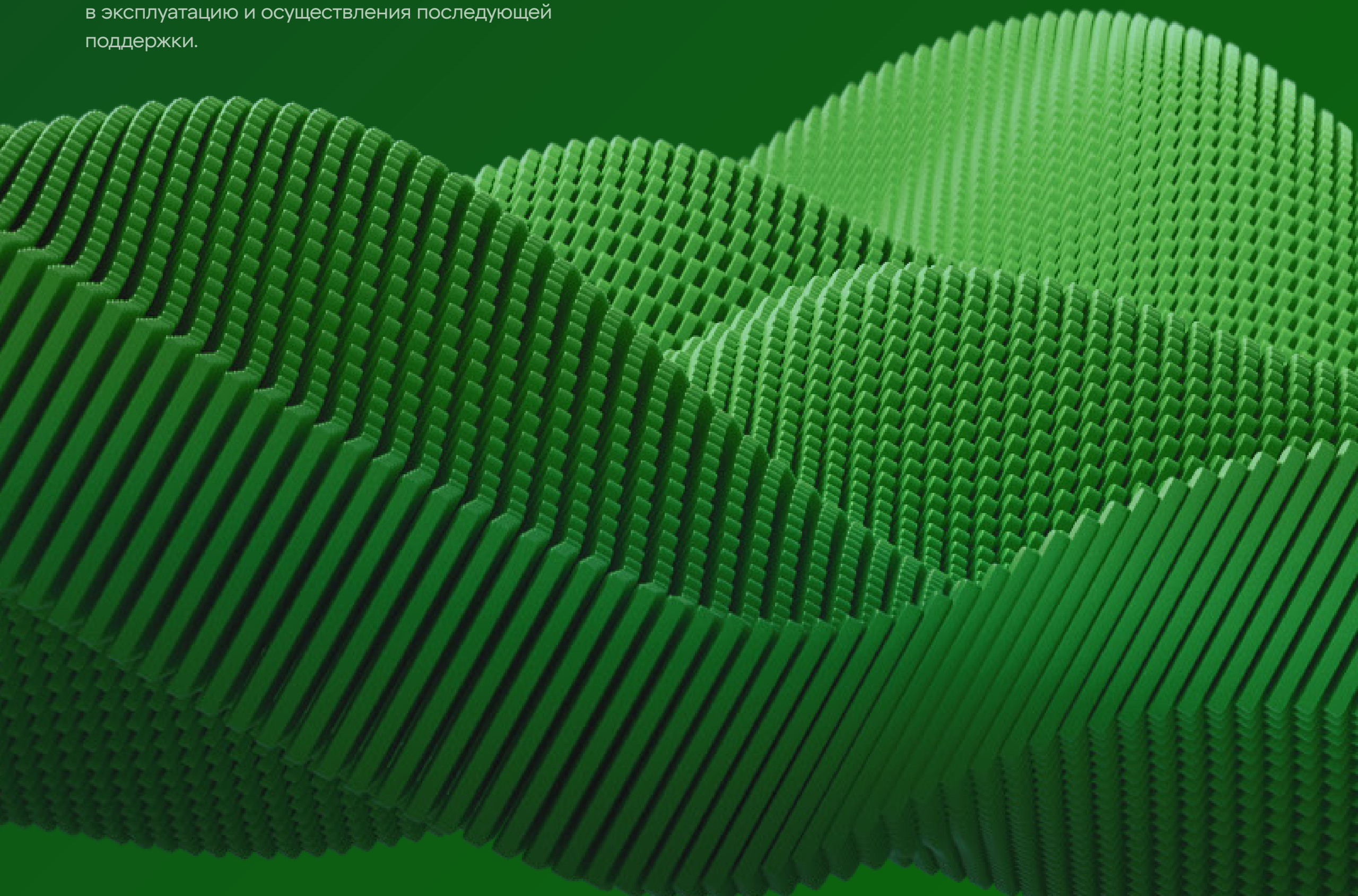
# «X5 Технологии»

«X5 Технологии» (X5 Tech) – основной цифровой партнёр торговых сетей и бизнесов X5 Group. Здесь разрабатываются решения, которые помогают миллионам людей покупать любимые продукты свежими и по лучшей цене каждый день.

ООО «ИТ ИКС 5 Технологии» является аккредитованной ИТ-компанией, а также резидентом особой экономической зоны «Иннополис» Республики Татарстан.

X5 Tech обеспечивает полный цикл разработки для бизнеса, начиная от анализа требований и создания архитектуры до ввода готового решения в эксплуатацию и осуществления последующей поддержки.

По результатам 2023 года X5 Tech заняла 21 место в рейтинге ИТ-брендов работодателя Экопси и Хабр (рост на 10 позиций по сравнению с 2022 годом). Узнаваемость бренда среди ИТ-аудитории составила 87% (рост на 9 п. п. год к году). Привлекательность бренда достигла 59% (это на 6 п. п. выше, чем в прошлом году). Также X5 Tech вошла в тройку лучших компаний в сфере онлайн и ритейла.



## Основные результаты 2023 года

# 5,3

 МЛРД РУБ.

Рост EBITDA за счёт продуктов с участием AI в 2023 году

# 99,96%

Доступность ИТ-сервисов и систем

# >560

Проектов и 125 информационных систем размещены в X5 Salt, собственной облачной платформе

X5 Tech также может похвастаться более чем 8 тыс. виртуальными машинами, 376 кластерами Kubernetes, 199 СУБД, PostgreSQL

# 1 300

Новых сотрудников

на

# 100 000

Сотрудников X5 Group разработали и тиражировали систему «X5 Ключ»

# x2

Рост MAU платформы больших данных

# >2 500

Релизных доработок

В рамках проекта IBP разработали собственную систему интегрированного бизнес-планирования, которая в 2023 году позволила получить 894 млн руб. экономии за счёт снижения себестоимости закупки ФРОВ и импорта.

Одним из основных приоритетов деятельности «X5 Технологии» является искусственный интеллект и моделирование на данных. Для создания новых гипотез и продуктов летом 2023 года была запущена лаборатория развития искусственного интеллекта X5 & ИТМО, направленная на исследования и разработку решений для ритейла.

Была развёрнута собственная инфраструктура для обучения моделей искусственного интеллекта.

С помощью собственной платформы А/Б-тестирования в течение 2023 года было проверено более 300 бизнес-инициатив для торговых сетей X5, что позволило оперативно принимать решения о продолжении финансирования или закрытии проекта на основе данных и статистики, значительно снижая вероятность человеческой ошибки.

В 2023 году было успешно проведено пилотное внедрение JUST AI. Благодаря этому сотрудники компании смогли получить доступ к функционалу ChatGPT и MidJourney. GPT-4 Turbo и DALL-E3 развёрнуты в контуре X5.

Основной фокус деятельности X5 Tech – создание технологических решений для торговых сетей и бизнесов X5. В 2023 году все кассы самообслуживания торговой сети «Перекрёсток» были переведены на новую микросервисную единую кассовую платформу UDMF. Разработаны и внедряются версии для остальных типов касс для торговой сети «Пятёрочка» и «Перекрёсток». Перевод всех новых касс запланирован на 2024 год. Новое решение снижает стоимость разработки нового функционала касс и сокращает сроки вывода нового функционала.

В течение прошедшего года удалось полностью изменить сетевую архитектуру всех торговых объектов группы без какого-либо ухудшения или остановки бизнес-процессов. Текущая сетевая архитектура уже не могла в полном объёме противостоять угрозам информационной безопасности. Вся сетевая архитектура магазина была полностью пересмотрена, сформирован единый подход к концепту. Основная задача проекта – сегментирование сети каждого ТО.

Команда X5 Tech сопровождала открытие первых магазинов в Дальневосточном федеральном округе в марте 2023 года. За короткий период были успешно подготовлены ИТ-системы и инфраструктура для нового филиала. В этом процессе были задействованы все подразделения ИТ, внесены все необходимые доработки, настроены мониторинги и уведомления.

В 2023 году добились устойчивой работы всех торговых объектов. В первую очередь за счёт создания резервных каналов связи, а также благодаря разработке и внедрению инструмента, который позволяет автоматически переключаться на резервный канал связи в случае полной или частичной деградации основного.

В 2023 году был успешно запущен новый ЦОД «Нубес», который отвечает всем параметрам безопасности. Он обеспечивает текущее сопровождение деятельности ИТ и позволит быстрее вводить новые технологические инициативы.

В 2023 году был запущен продуктовый градусник. Было внедрено управление доменами по целям – технический долг, точность прогнозирования, системы в поддержке, качество управления портфелем.

Новая система управления складом Nexus WMS запущена в рамках пилота на двух распределительных центрах. Реализовано 45% функционала, в т. ч. приёмка, загрузка торговых сетей, голосовая комплектация. В целевом состоянии система обеспечит не только повышение эффективности текущих складских процессов, но и технологическую основу для нового стратегического направления в цепочках поставок: роботизации и автоматизации складов.

В течение 2023 развивали собственную облачную инфраструктуру X5 Salt. Среднемесячный прирост в объёме потребления – свыше 13%. Активно работали над реализацией сервисов высокой доступности и катастрофоустойчивости.

В 2024 году планируется к открытию ещё один облачный регион – новый ЦОД. В 2024 году «X5 Технологии» продолжит обеспечивать технологическую поддержку и цифровое развитие всех бизнесов и торговых сетей группы.



# Инновации

Вектором развития инноваций X5 остаётся повышение эффективности бизнеса и внедрение инновационной культуры в группе компаний.

В 2023 году ключевые направления деятельности инноваций были сосредоточены вокруг зелёных технологий, цифровизации процессов как в магазине, так и в офисе, поиске решений по оптимизации труда, разработке собственного оборудования.

В 2023 году продолжали работы по сохранению интеллектуальной собственности разрабатываемых в X5 решений. Защищено 2 новых патента на изобретения и 2 на промышленные образцы, поданы 6 новых. На текущий момент 31 патент X5 в РФ и СНГ позволяет обеспечить сохранение конкурентного преимущества.



## ОДНИМИ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ 2023 ГОДА СТАЛИ:

- Разработка собственных сканер-весов, персонального компьютера на ARM-архитектуре, прайсчекера; образцы оборудования успешно прошли тестирование в лаборатории, доказав свою работоспособность
- Разработка и внедрение нового технологического решения голосовой сборки на распределительных центрах
- Развитие систем само-обслуживания: появился искусственный интеллект для помощи клиенту и помощник ассистенту КСО
- Также более чем на 15 тыс. касс самообслуживания был запущен сервис «оплаты улыбкой», что стало крупнейшим внедрением биометрической оплаты в мире

## Скаутинг инноваций

В 2023 году скаутинг X5 перешёл от простой оценки технологий к упаковке бизнес-кейсов и быстрой поверки гипотез (Proof of Concept). В 2023 году скаутингом было проведено 18 проверок гипотез, на основе которых как минимум 7 технологий будут внедряться в торговых сетях группы в 2024 году.

Всего через воронку инноваций прошло более 120 проектов и более 80 инициатив от научного сообщества, проведено 29 исследований трендов и точечных поисков по направлениям: операции, маркетинг, логистика, ESG, клиентский опыт, качество, экспресс-доставка и др. Воронка решений формируется: а) по запросам бизнеса посредством инструмента точечного скаутинга под решение конкретной задачи; б) на основании трендовочинга – обзора инновационных технологий, пилотируемых ритейлерами по всему миру.

## День науки X5

Также в 2023 году X5 Group запустила новый формат взаимодействия с научным сообществом – серию мероприятий «День науки X5» с целью знакомства научного сообщества России с технологическими и операционными процессами X5 Group в реальных условиях, предметного обсуждения задач технологического развития Компании, формирования перспективных направлений для последующей работы.

Первое такое мероприятие прошло на крупнейшем распределительном центре «Пятёрочки» в Московской области. Оно было посвящено улучшению процессов по доставке и хранению фруктов и овощей. В экскурсии по РЦ и дискуссии приняли участие более 30 представителей вузов, в том числе из МГУ им. Ломоносова, РЭУ им. Плеханова, РГАУ им. Тимирязева, Южного федерального университета, Государственного университета «Дубна», РХТУ им. Менделеева, Сколково, Всероссийского НИИ овощеводства и других.

## Совместная инновационная деятельность

Несмотря на объективные рыночные сложности с доступностью ряда цифровых решений, российский технологический рынок показывает способность к быстрой адаптации. Инновационный ритейл-альянс RITA также показал высокую устойчивость. К RITA присоединились новые партнёры, расширив альянс до семи партнёров-ритейлеров, – в составе X5 Group, Hoff, Magnum Cash&Carry, РОЛЬФ, Лента, Протек, группа М.Видео-Эльдорадо. Также альянс договорился с рядом российских фондов о взаимодействии в части инвестирования в стартапы, в технологиях которых заинтересован альянс. Участие в альянсе позволяет снизить стоимость поиска, пилотирования и внедрения инновационных технологических решений. Стартапам же альянс предоставляет один из крупнейших в мире рынков внедрения технологий.

В 2023 году альянс провёл девять техвочинг-исследований, шесть встреч клубов кейс-стади по обмену опытом внедрения технологий по направлениям RORO, операции в магазинах, решения для работников с ограниченными способностями, технологии повышения CVP-продаж и улучшения клиентского опыта и др.

Оперативно реагируя на изменения рыночной конъюнктуры в 2023 году, альянс разработал новую стратегию экстенсивного развития на 2024 год. Вектор технологического развития является стратегическим направлением развития RITA, а коллаборативные инновации станут одним из главных драйверов технологического развития России в 2024 и последующих годах.

## Развитие внутреннего предпринимательства

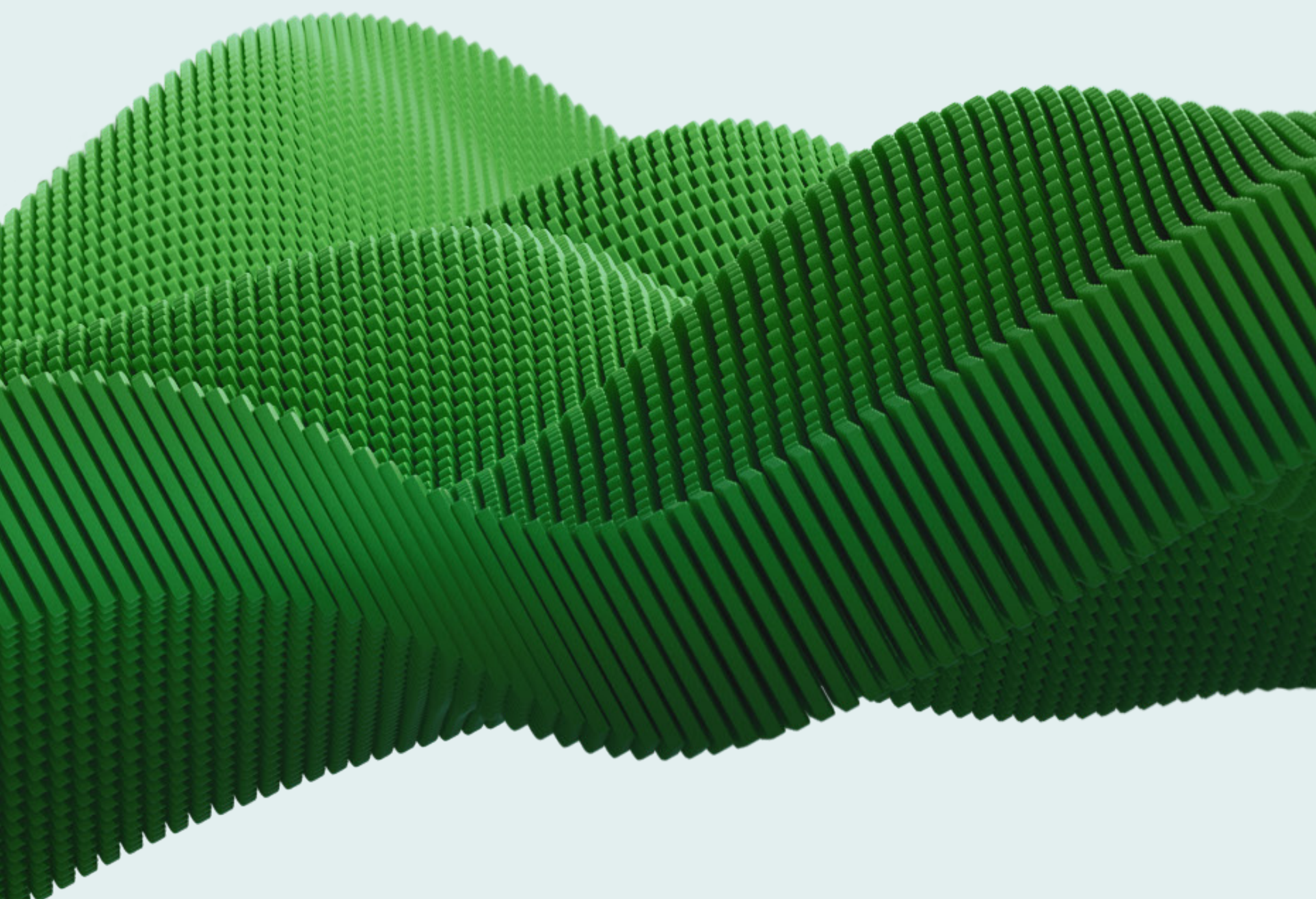
2023 год стал новой вехой в развитии программы внутренних инноваций X5 Idea Challenge. Теперь сотрудники могут подавать свои идеи в программу в любое время. С апреля по декабрь 2023 года было подано 219 заявок от сотрудников X5 Group, 38 из которых прошли в программу акселерации и девять команд дошли до пилотов. Для запуска ассинхронного акселератора был разработан собственный портал для работы с заявками сотрудников, курс онлайн-обучения на корпоративном университете «Полка».

Также было запущено сообщество инноваторов X5 Idea Challenge, где на данный момент собрано уже более 750 сотрудников. Чтобы оказывать более плотную поддержку участникам, был создан внутренний центр компетенций по трекингу. 196 сотрудников Компании пожелали проявить себя в новой роли – трекер – и поделиться своим опытом со своими коллегами.

В этом году командой инноваций была проведена серия воркшопов для развития креативности и по генерации идей под запрос. Для развития насмотренности в области инноваций внутри сообщества X5 Idea Challenge выпускается регулярный дайджест с актуальными трендами в области инноваций в ритейле, а также проводятся партнёрские мероприятия и экскурсии. В рамках собственного подкаста про инновации обсуждаем технологии, методологии, делимся успешными кейсами и даём полезные советы нашим слушателям.

# Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности X5 Group N. V. и её консолидированных дочерних организаций (далее – мы, X5, Компания). Ниже приведён обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2023 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года. Консолидированная финансовая отчётность и примечания к ней приведены на с. 138–212 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утверждёнными Европейским союзом международными стандартами финансовой отчётности (МСФО).



## Основные результаты 2023 года

### ВЫРУЧКА

**3 146** МЛРД РУБ.  
+20,8% в годовом сопоставлении

### ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

<b>24,4%</b> По МСФО (IFRS) 16 +3 б. п. в годовом сопоставлении	<b>24,1%</b> До применения МСФО (IFRS) 16 +3 б. п. в годовом сопоставлении
---	--

### ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

**2,49x**  
По МСФО (IFRS) 16

### КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

**148,4**  
До применения МСФО (IFRS) 16  
+80,9% в годовом сопоставлении

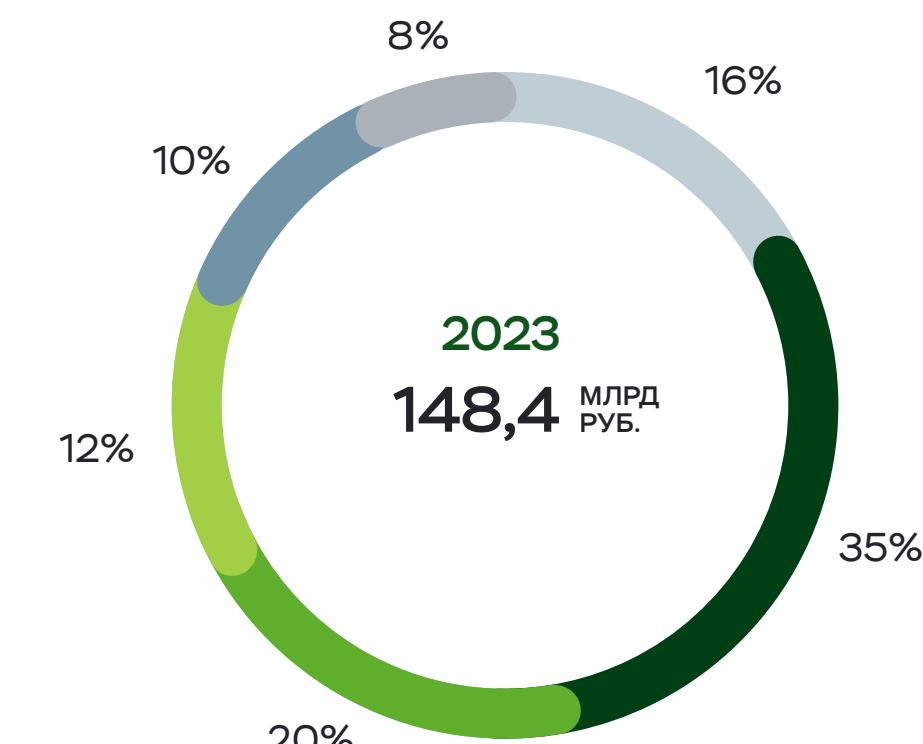
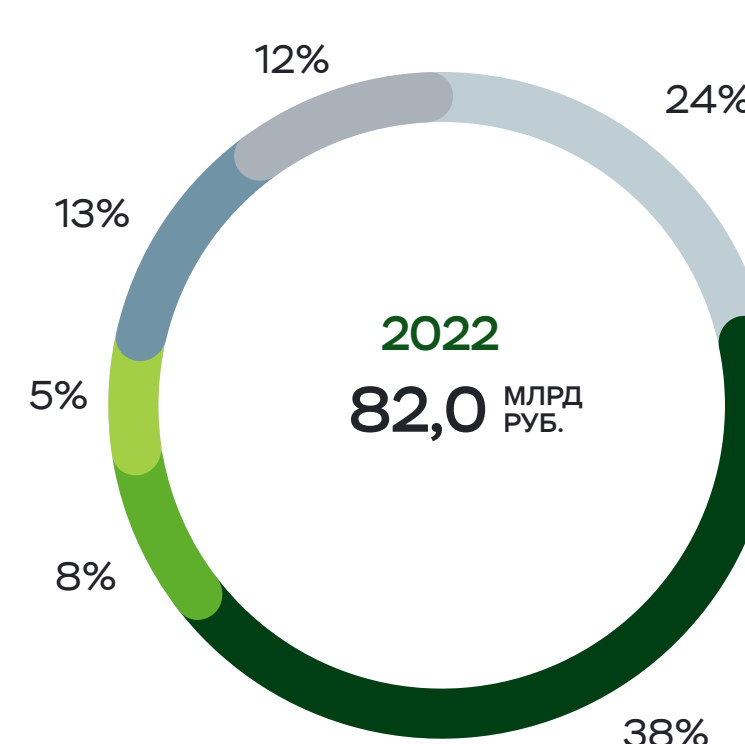
### РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СКОРРЕКТИРОВАННОЙ EBITDA

<b>11,0%</b> По МСФО (IFRS) 16 -69 б. п. в годовом сопоставлении	<b>6,9%</b> До применения МСФО (IFRS) 16 -34 б. п. в годовом сопоставлении
--	--

**0,87x**  
До применения МСФО (IFRS) 16

## Структура капитальных затрат, %

- Открытие новых магазинов
- Логистика и транспорт
- Реконструкция
- ИТ
- Техническое обслуживание
- Прочее, в т. ч. новые направления бизнеса



## Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2022 года

Приведённая ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года.

1 Незначительные отклонения в расчётах процента изменения, промежуточных и итоговых сумм в этой и других таблицах, а также в тексте объясняются округлением.

2 Без учёта НДС, выручки от оптовых продаж, франчайзинговых и прочих услуг. С учётом «Много лосося», торговых сетей «Красный Яр» и «Слата». С учётом торговой сети «Карусель» в 2022 году.

3 В том числе торговые сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH.

4 Коммерческие, общие и административные расходы до учёта амортизации и обесценения, а также расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций, прочих разовых сумм вознаграждения и единовременного эффекта от трансформации «Карусели». Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 75–78.

5 Чистая прибыль до учёта единовременного эффекта от трансформации «Карусели» и налоговых начислений, связанных с прошлыми периодами, в том числе с реорганизацией X5.

### Основные финансовые показатели

Российских рублей, млн <sup>1</sup>	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2023	2022	Изменение г/г, %	2023	2022	Изменение г/г, %
<b>Выручка</b>	3 145 859	2 605 232	20,8	3 145 859	2 605 232	20,8
в т. ч. чистая розничная выручка <sup>2</sup>	3 128 847	2 596 086	20,5	3 128 847	2 596 086	20,5
«Пятёрочка» <sup>3</sup>	2 491 009	2 122 793	17,3	2 491 009	2 122 793	17,3
«Перекрёсток»	418 938	385 495	8,7	418 938	385 495	8,7
«Чижик»	118 425	35 893	3x	118 425	35 893	3x
<b>Валовая прибыль</b>	768 040	635 196	20,9	757 776	626 744	20,9
Рентабельность валовой прибыли, %	24,4	24,4	3 б. п.	24,1	24,1	3 б. п.
<b>Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы<sup>4</sup></b>	(444 241)	(352 346)	26,1	(562 225)	(457 640)	22,9
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	14,1	13,5	60 б. п.	17,9	17,6	31 б. п.
<b>Скорректированная EBITDA</b>	347 345	305 529	13,7	217 952	189 468	15,0
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	11,0	11,7	(69) б. п.	6,9	7,3	(34) б. п.
<b>EBITDA</b>	344 157	302 849	13,6	214 764	186 788	15,0
Рентабельность EBITDA, %	10,9	11,6	(68) б. п.	6,8	7,2	(34) б. п.
<b>Операционная прибыль</b>	178 201	138 118	29,0	130 104	97 632	33,3
Операционная рентабельность, %	5,7	5,3	36 б. п.	4,1	3,7	39 б. п.
<b>Скорректированная чистая прибыль<sup>5</sup></b>	74 154	47 210	57,1	85 845	54 270	58,2
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,4	1,8	55 б. п.	2,7	2,1	65 б. п.
<b>Чистая прибыль</b>	78 593	45 188	73,9	90 284	52 248	72,8
Рентабельность чистой прибыли, %	2,5	1,7	76 б. п.	2,9	2,0	86 б. п.

## Выручка и чистая розничная выручка

В 2023 году выручка X5 выросла на 20,8% в годовом сопоставлении, до 3 146 млрд руб. Чистая розничная выручка по итогам 2023 года увеличилась на 20,5% в годовом сопоставлении благодаря росту сопоставимых продаж на 9,6%, а также увеличению торговой площади на 12,1% (вклад в рост выручки – 10,9%).

Основной вклад в прирост чистой розничной выручки X5 в 2023 году внесла торговая сеть магазинов «у дома» «Пятёрочка»: рост её чистой розничной выручки составил 17,3% по сравнению с предыдущим годом и был обеспечен повышением сопоставимых продаж на 9,8% и увеличением торговой площади на 11,2% (вклад в рост выручки – 7,5%). Сопоставимый трафик в годовом выражении увеличился на 4,9%, в то время как сопоставимый средний чек вырос на 4,7%.

Чистая выручка сети «Перекрёсток» в 2023 году выросла на 8,7% на фоне увеличения сопоставимых продаж на 8,3% благодаря росту сопоставимого среднего чека на 6,0% и сопоставимого трафика на 2,2%.

По итогам 2023 года чистые продажи торговой сети «Чижик» выросли в 3 раза по сравнению с предыдущим годом, а количество магазинов достигло 1,5 тыс. по состоянию на 31 декабря 2023 года.

## Валовая прибыль

Рентабельность валовой прибыли Компании по МСФО (IFRS) 16 в 2023 году не изменилась по сравнению с предыдущим годом и составила 24,4% (24,1% до применения МСФО (IFRS) 16). Рост коммерческой рентабельности на фоне оптимизации ассортимента и промоакций, снижения потерь в «Пятёрочке» был частично компенсирован ростом логистических затрат и доли формата жёсткого дискаунтера в выручке.

## Обзор операционных результатов

### Динамика чистой розничной выручки в 2023 году

изменение год к году, %	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
«Пятёрочка» <sup>1</sup>	4,5	12,2	17,3
«Перекрёсток»	6,3	2,2	8,7
«Чижик»	(7,9)	4x	3x
X5 Group <sup>2</sup>	4,1	15,8	20,5

### Торговая площадь (на конец периода)

м <sup>2</sup>	31.12.2023	31.12.2022	Изменение год к году, %
«Пятёрочка» <sup>1</sup>	8 339 205	7 497 056	11,2
«Перекрёсток»	1 084 913	1 085 496	(0,1)
«Чижик»	442 110	152 370	3x
Совместные дарксторы	10 258	8 087	26,8
X5 Group <sup>3</sup>	10 206 011	9 107 479	12,1

1 Включая торговые сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH.

2 Включая торговые сети «Красный Яр» и «Слата». Включая торговую сеть «Карусель» в 2022 году.

3 Включая Vprouk.ru, «Много лосося», торговые сети «Красный Яр» и «Слата». В том числе торговая сеть «Карусель» в 2022 году.

### Сопоставимые<sup>4</sup> результаты 2023 года

изменение год к году, %	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятёрочка»	9,8	4,9	4,7
«Перекрёсток»	8,3	2,2	6,0
X5 Group <sup>5</sup>	9,6	4,6	4,8

### Продажи офлайн- и онлайн-бизнесов

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
«Пятёрочка»	2 432 093	2 100 019	15,8
«Перекрёсток»	384 321	365 283	5,2
«Чижик»	118 207	35 893	3x
<b>Чистая выручка от офлайн-продаж<sup>6</sup></b>	<b>3 014 928</b>	<b>2 531 369</b>	<b>19,1</b>
<b>Чистая выручка от онлайн-продаж</b>	<b>123 588</b>	<b>70 354</b>	<b>75,7</b>
<b>Итого чистой выручки от продаж</b>	<b>3 138 517</b>	<b>2 601 723</b>	<b>20,6</b>

4 Сравнение показателей розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом выражении (включая НДС). При расчёте динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ сопоставимых продаж начиная со дня открытия магазина. При расчёте учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчётном периоде. Продажи с экспресс-доставкой из магазинов и дарксторов, проработавших менее 12 полных месяцев, также включаются в расчёт сопоставимых продаж.

5 Включая торговую сеть «Чижик», но исключая торговые сети «Красный Яр» и «Слата», Vprouk.ru и «Много лосося».

6 Включая торговые сети «Красный Яр» и «Слата».

## Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы<sup>1</sup>

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2023	2022	Изменение г/г, %	2023	2022	Изменение г/г, %
<b>Расходы на персонал</b>	(266 357)	(209 940)	26,9	(266 357)	(209 940)	26,9
% от выручки	8,5	8,1	41 б. п.	8,5	8,1	41 б. п.
<b>в т. ч. расходы на долгосрочную программу премирования и выплаты на основе акций</b>	(5 056)	(2 517)	100,9	(5 056)	(2 517)	100,9
расходы на персонал без учёта ЛТИ, % от выручки	8,3	8,0	34 б. п.	8,3	8,0	34 б. п.
<b>Расходы на аренду</b>	(26 922)	(19 624)	37,2	(134 995)	(117 825)	14,6
% от выручки	0,9	0,8	10 б. п.	4,3	4,5	(23) б. п.
<b>Коммунальные расходы</b>	(61 518)	(51 309)	19,9	(61 518)	(51 309)	19,9
% от выручки	2,0	2,0	(1) б. п.	2,0	2,0	(1) б. п.
<b>Прочие расходы на магазины</b>	(27 168)	(23 685)	14,7	(28 030)	(24 573)	14,1
% от выручки	0,9	0,9	(5) б. п.	0,9	0,9	(5) б. п.
<b>Расходы на услуги сторонних организаций</b>	(26 710)	(20 187)	32,3	(26 256)	(19 796)	32,6
% от выручки	0,8	0,8	7 б. п.	0,8	0,8	7 б. п.
<b>Прочие расходы</b>	(40 622)	(30 118)	34,9	(50 125)	(36 714)	36,5
% от выручки	1,3	1,2	14 б. п.	1,6	1,4	18 б. п.
<b>Итого (за вычетом расходов на амортизацию и обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)</b>	(449 297)	(354 863)	26,6	(567 281)	(460 157)	23,3
% от выручки	14,3	13,6	66 б. п.	18,0	17,7	37 б. п.
<b>Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение и программу ЛТИ, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)</b>	(444 241)	(352 346)	26,1	(562 225)	(457 640)	22,9
% от выручки	14,1	13,5	60 б. п.	17,9	17,6	31 б. п.

## Анализ коммерческих, общих и административных расходов

В 2023 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки выросли в годовом сопоставлении на 60 б. п., до 14,1% (или на 31 б. п., до 17,9%, до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с увеличением расходов на персонал, прочих расходов, расходов на аренду (исключительно по МСФО (IFRS) 16) и расходов на услуги третьих сторон.

Расходы на персонал (без учёта расходов по ЛТИ и выплат на основе акций) в 2023 году составили 8,3% от выручки, увеличившись в годовом сопоставлении на 34 б. п. в основном из-за индексации заработных плат линейному персоналу.

Расходы на аренду по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2023 году выросли на 10 б. п. в годовом сопоставлении и составили 0,9% (сократились на 23 б. п., до 4,3%, до применения МСФО (IFRS) 16). Рост главным образом обусловлен увеличением числа магазинов, работающих по схеме обратного франчайзинга, и магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки. Снижение расходов на аренду до применения МСФО (IFRS) 16 на 23 б. п., до 4,3%, было вызвано положительным эффектом операционного рычага в части фиксированной арендной платы, который был частично нивелирован увеличением числа магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки.

Доля коммунальных расходов в выручке в 2023 году осталась на прежнем уровне и составила 2,0%.

В 2023 году прочие расходы на магазины по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизились на 5 б. п. в годовом сопоставлении, до 0,9% (или на 5 б. п., до 0,9%, до применения МСФО (IFRS) 16), в основном за счёт оптимизации затрат на услуги охраны.

В 2023 году расходы на услуги третьих сторон по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 7 б. п. в годовом сопоставлении, до 0,8% (или на 7 б. п., до 0,8%, до применения МСФО (IFRS) 16), в основном за счёт маркетинговых затрат и промоинициатив.

Прочие расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 14 б. п. в годовом сопоставлении (18 б. п. до применения МСФО (IFRS) 16) в основном за счёт роста расходов на курьерские услуги и комиссий агрегаторам за экспресс-доставку. В формате до применения МСФО (IFRS) 16 рост расходов также объясняется увеличением агентского вознаграждения по программе обратного франчайзинга.

<sup>1</sup> Без учёта влияния долгосрочных программ премирования и выплат на основе акций, эффекта от трансформации «Карусели», а также расходов на амортизацию и обесценение.

## Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, отражены начисления по обязательствам, связанным с отсроченными условными выплатами по программе LTI на 2021–2023 годы (ставшей самой масштабной для Компании), а также по новым программам LTI для новых направлений бизнеса («Чижик», «Красный Яр», «Слата», «Много лосося» и 5Post). В общей сложности в 2023 году по программам LTI и выплатам на основе акций было начислено 5 056 млн руб.

Действие долгосрочной программы премирования на 2021–2023 годы в части прямых денежных выплат завершено 31 декабря 2023 года. Программа предусматривает также выплату отложенного компонента вознаграждения при соблюдении установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой.

Структура целевых показателей программы разработана с учётом долгосрочных интересов как акционеров, так и руководства Компании. Они ориентированы на удержание лидирующих позиций по показателям выручки и стоимости Компании среди конкурентов (на 2021 год), а также на поддержание уровня свободного денежного потока относительно выручки (на 2022 и 2023 годы).

Кроме того, программа ориентирована на достижение определённых целевых показателей в области ESG. В результате неожиданных геополитических событий, начавшихся в феврале 2022 года, и их влияния на объёмы торгов и рыночную капитализацию Компания пересмотрела свои стратегические приоритеты, а также соответствующие долгосрочные цели и показатели эффективности. Начиная с 2022 года показатель стоимости Компании больше не считается значимым индикатором лидирующей позиции для X5. Вместо этого в качестве ключевого показателя финансового благополучия и эффективного финансового управления Компании используется свободный денежный поток. Помимо этого, программа LTI устанавливает условия, связанные с показателями рентабельности EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 и отношения чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16, цель которых состоит в сохранении рационального подхода к управлению финансами и бухгалтерским балансом.

Начисления за 2022 и 2023 годы отражены исходя из всех трёх целевых показателей, а за 2021 год – с учётом только показателей доли рынка и ESG.

Все начисления по долгосрочной программе премирования и связанным с ней социальным взносам приведены в таблице ниже.

### Расходы на долгосрочную программу премирования (включая социальные страховые взносы и исключая выплаты на основе акций)

млн руб.	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
LTI на 2015–2017 годы	–	–	–	(541)	327	1 552	2 875	3 053	3 607
LTI на 2018–2020 годы	–	68	1 055	830	2 444	619	–	–	–
LTI на 2021–2023 годы	3 687	2 122	1 350	–	–	–	–	–	–
Новые направления бизнеса	1 305	314	515	–	–	–	–	–	–
<b>Итого расходов на LTI</b>	<b>4 992</b>	<b>2 504</b>	<b>2 920</b>	<b>289</b>	<b>2 771</b>	<b>2 171</b>	<b>2 875</b>	<b>3 053</b>	<b>3 607</b>

## EBITDA и скорректированная EBITDA

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2023	2022	Изменение г/г, %	2023	2022	Изменение г/г, %
<b>Валовая прибыль</b>	768 040	635 196	20,9	757 776	626 744	20,9
Рентабельность валовой прибыли, %	24,4	24,4	3 б. п.	24,1	24,1	3 б. п.
<b>Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение и программу LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)</b>	(444 241)	(352 346)	26,1	(562 225)	(457 640)	22,9
% от выручки	14,1	13,5	60 б. п.	17,9	17,6	31 б. п.
<b>Чистые убытки от обесценения финансовых активов</b>	(97)	(346)	(72,0)	(97)	(346)	(72,0)
% от выручки	0,00	0,01	(1) б. п.	0,00	0,01	(1) б. п.
<b>Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы</b>	23 643	23 025	2,7	22 498	20 710	8,6
% от выручки	0,8	0,9	(13) б. п.	0,7	0,8	(8) б. п.
<b>Скорректированная EBITDA</b>	<b>347 345</b>	<b>305 529</b>	<b>13,7</b>	<b>217 952</b>	<b>189 468</b>	<b>15,0</b>
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	11,0	11,7	(69) б. п.	6,9	7,3	(34) б. п.
<b>Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые суммы вознаграждения и социальные страховые взносы</b>	(5 056)	(2 517)	100,9	(5 056)	(2 517)	100,9
% от выручки	0,2	0,1	6 б. п.	0,2	0,1	6 б. п.
<b>Эффект от трансформации «Карусели»</b>	1 868	(163)	н/д	1 868	(163)	н/д
% от выручки	0,06	(0,01)	7 б. п.	0,06	(0,01)	7 б. п.
<b>EBITDA</b>	<b>344 157</b>	<b>302 849</b>	<b>13,6</b>	<b>214 764</b>	<b>186 788</b>	<b>15,0</b>
Рентабельность EBITDA, %	10,9	11,6	(68) б. п.	6,8	7,2	(34) б. п.

## Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы

Доход Компании от аренды, субаренды и прочей деятельности как процент от выручки снизился по МСФО (IFRS) 16 на 13 б. п. в годовом сопоставлении и составил 0,8% (или на 8 б. п., до 0,7%, до применения МСФО (IFRS) 16), что обусловлено снижением доходов от продажи вторсырья и отрицательным эффектом операционного рычага в части фиксированной арендной платы, а также снижением эффекта от расторжения договоров аренды (только по МСФО (IFRS) 16).

## Анализ EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО (IFRS) 16 в 2023 году вырос на 13,6% в годовом сопоставлении и составил 344 157 млн руб. (или на 15,0%, до 214 764 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16), при этом рентабельность EBITDA по МСФО (IFRS) 16 снизилась на 68 б. п. в годовом сопоставлении, до 10,9% (на 34 б. п., до 6,8%, до применения МСФО (IFRS) 16).

## Анализ EBITDA по сегментам

После перехода на стандарт МСФО (IFRS) 16 Management Board продолжил оценивать результаты операционных сегментов Компании с точки зрения выручки и скорректированного показателя EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16, исключая расходы по программам LTI для ключевых работников, поскольку такая оценка более точно отражает специфику деятельности Компании и её розничных форматов.

Учётная политика, применяемая в отношении сегментов, аналогична учётной политике, применяемой в отношении консолидированной финансовой отчётности, за исключением включения в расчёт EBITDA сегментов до применения МСФО (IFRS) 16 убытка или прибыли от курсовых разниц, связанных с товарами, реализованными сегментами в течение отчётного периода, с последующим исключением данного эффекта в составе корректировок. Начиная с 2023 года расходы на программы LTI, накладные расходы и финансовые результаты централизованных функций раскрываются отдельно без распределения по ключевым сегментам для более точной оценки эффективности сегментов и централизованных функций. Сравнительные данные за предыдущие периоды были скорректированы для представления содержательной информации для сравнения.

### «Пятёрочка» (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
Выручка	2 493 729	2 124 045	17,4
EBITDA	215 441	179 992	19,7
Рентабельность EBITDA (без учёта программ LTI), %	8,6	8,5	17 б. п.

Рентабельность EBITDA «Пятёрочки» в 2023 году выросла на 17 б. п. в годовом сопоставлении и составила 8,6% в основном за счёт повышения коммерческой маржи и снижения товарных потерь.

### Прочие сегменты: «Чижик», Vprok.ru, 5Post, «Много лосося», «Красный Яр» и «Слата», «Карусель» (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
Выручка	228 968	94 358	142,7
EBITDA	(9 252)	(6 090)	51,9
Рентабельность EBITDA (без учёта программ LTI), %	(4,0)	(6,5)	241 б. п.

Отрицательный показатель EBITDA прочих сегментов составил –4,0% по итогам 2023 года (улучшение на 241 б. п. в годовом сопоставлении) благодаря повышению рентабельности EBITDA по всем направлениям бизнеса.

### «Перекрёсток» (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
Выручка	419 780	386 095	8,7
EBITDA	29 240	29 967	(2,4)
Рентабельность EBITDA (без учёта программ LTI), %	7,0	7,8	(80) б. п.

Рентабельность EBITDA торговой сети «Перекрёсток» снизилась в 2023 году на 80 б. п. в годовом сопоставлении, до 7,0%, в основном из-за роста расходов на персонал, логистических затрат и товарных потерь.

### Корпоративный центр (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
EBITDA (без учёта LTI)	(8 505)	(6 370)	33,5

Корпоративные расходы выросли в 2023 году на 33,5% в годовом сопоставлении в связи с увеличением расходов на персонал и маркетинговых расходов по продвижению сервиса подписки «Пакет».

### Централизованные функции (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2023	2022	Изменение год к году, %
EBITDA (без учёта LTI)	(11 423)	(9 256)	23,4

Расходы на централизованные функции увеличились в 2023 году на 23,4% в годовом сопоставлении в связи с ростом расходов на персонал и расходов на содержание нематериальных активов.

## Расходы на амортизацию и обесценение

В 2023 году расходы на амортизацию и обесценение по МСФО (IFRS) 16 составили 165 956 млн руб. (84 660 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16), а их доля как процент от выручки в годовом сопоставлении сократилась на 105 б. п., до 5,3% (или на 73 б. п., до 2,7%, до применения МСФО (IFRS) 16). Это изменение было обусловлено прежде всего высокой базой 2022 года из-за одновременного обесценения, оптимизацией плана Компании по реконструкции магазинов, а также тем, что прирост выручки опережал рост валовой балансовой стоимости активов.

## Неоперационные прибыли и убытки

млн руб	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2023	2022	Изменение год к году, %	2023	2022	Изменение год к году, %
<b>Операционная прибыль</b>	178 201	138 118	29,0	130 104	97 632	33,3
<b>Операционная рентабельность, %</b>	5,7	5,3	36 б. п.	4,1	3,7	39 б. п.
Чистые финансовые расходы	(70 187)	(68 417)	2,6	(9 445)	(18 439)	(48,8)
Чистый результат от курсовой разницы	(4 154)	(2 032)	104,4	(2 185)	(2 699)	(19,0)
<b>Прибыль до налогообложения</b>	103 860	67 669	53,5	118 474	76 494	54,9
Расходы по налогу на прибыль	(25 267)	(22 481)	12,4	(28 190)	(24 246)	16,3
<b>Чистая прибыль</b>	78 593	45 188	73,9	90 284	52 248	72,8
<b>Рентабельность чистой прибыли, %</b>	2,5	1,7	76 б. п.	2,9	2,0	86 б. п.
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реорганизацией X5 в предыдущие периоды	(4 439)	2 022	н/д	(4 439)	2 022	н/д
% от выручки	(0,1)	0,1	(22) б. п.	(0,1)	0,1	(22) б. п.
<b>Скорректированная чистая прибыль</b>	74 154	47 210	57,1	85 845	54 270	58,2
<b>Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %</b>	2,4	1,8	55 б. п.	2,7	2,1	65 б. п.



## Анализ неоперационных прибылей и убытков

Чистые финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 в 2023 году составили 70 187 млн руб., что на 2,6% больше, чем в 2022 году (или 9 445 млн руб., на 48,8% меньше, чем в 2022 году, до применения МСФО (IFRS) 16), что обусловлено ростом процентов по арендным обязательствам по МСФО (IFRS) 16. До применения МСФО (IFRS) 16 снижение обусловлено ростом процентных доходов по краткосрочным финансовым вложениям и снижением процентных расходов в связи с уменьшением общего долга.

Чистый результат от курсовой разницы отражает волатильность обменного курса рубля.

Расходы по налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 увеличились на 12,4% в 2023 году благодаря росту бизнеса, частично компенсированному высокой базой 2022 года из-за единовременного эффекта. Эффективная ставка налога X5 по МСФО (IFRS) 16 снизилась с 33,2% в 2022 году до 24,3% в 2023 году (или с 31,7% до 23,8% до применения МСФО (IFRS) 16).

Чистая прибыль по МСФО (IFRS) 16 за 2023 год приведена с учётом единовременной корректировки в размере 4 439 млн руб. (4 439 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16), связанной с трансформацией «Карусели» и налоговым начислением, связанным с реорганизацией X5 в прошлые периоды.

## Основные показатели движения денежных средств

млн руб	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2023	2022	Изменение год к году, %	2023	2022	Изменение год к году, %
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменения оборотного капитала</b>	341 711	300 768	13,6	213 464	187 026	14,1
Изменение оборотного капитала	24 443	5 924	4x	22 901	4 088	6x
Скорректированные чистые проценты и уплаченный налог на прибыль	(102 624)	(85 768)	19,7	(41 969)	(35 887)	16,9
Проценты, полученные от краткосрочных финансовых вложений	5 747	–	н/д	5 747	–	н/д
Чистые проценты и уплаченный налог на прибыль	(96 877)	(85 768)	13,0	(36 222)	(35 887)	0,9
Скорректированные чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	263 530	220 924	19,3	194 396	155 227	25,2
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	269 277	220 924	21,9	200 143	155 227	28,9
<b>Скорректированные чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	(127 864)	(75 978)	68,3	(128 561)	(76 295)	68,5
(Оплата) / погашение краткосрочных финансовых вложений	(65 747)	–	н/д	(65 747)	–	н/д
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	(193 611)	(75 978)	154,8	(194 308)	(76 295)	154,7
<b>Чистые денежные средства, полученные от / использованные в финансовой деятельности</b>	(78 448)	(127 655)	(38,5)	(8 617)	(61 641)	(86,0)
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	302	(98)	н/д	302	(98)	н/д
<b>Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	(2 480)	17 193	н/д	(2 480)	17 193	н/д

## Анализ денежного потока

В 2023 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 увеличился в годовом сопоставлении на 40 943 млн руб., или на 13,6%, и составил 341 711 млн руб. (на 26 438 млн руб., или 14,1%, до 213 464 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16). Такая динамика главным образом обусловлена общим ростом бизнеса. В 2023 году изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 составили 24 443 млн руб. по сравнению с 5 924 млн руб. в 2022 году. Изменения оборотного капитала до применения МСФО (IFRS) 16 составили 22 901 млн руб. по сравнению с 4 088 млн руб. в 2022 году. Увеличение положительного изменения оборотного капитала было вызвано главным образом более высоким ростом торговой кредиторской задолженности из-за эффекта дополнительного нерабочего дня в конце декабря 2023 года и более низким ростом запасов из-за проблем с логистикой, вызванных неблагоприятными погодными условиями и эффектом высокой базы 2022 года. Скорректированная сумма чистых процентных расходов и налога на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2023 году увеличились на 16 856 млн руб., или на 19,7%, до 102 624 млн руб., в годовом сопоставлении (на 6 082 млн руб., или 16,9%, до 41 969 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16) в результате увеличения процентных расходов по арендным обязательствам (исключительно по МСФО (IFRS) 16) и увеличения налога на прибыль в связи с ростом бизнеса, что было частично компенсировано снижением выплаченных процентов в результате уменьшения общего долга.

Скорректированная сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности в 2023 году, выросла до 263 530 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (194 396 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 220 924 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (155 227 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) за тот же период в 2022 году.

Скорректированная сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности по МСФО (IFRS) 16 и преимущественно направленных на приобретение основных средств, составила 127 864 млн руб. в 2023 году по сравнению с 75 978 млн руб. в 2022 году (128 561 млн руб. в 2023 году по сравнению с 76 295 млн руб. в 2022 году до применения МСФО (IFRS) 16). Данное изменение объясняется в основном ускоренными темпами органического роста торговых сетей, а также обновлением парка автотранспорта.

Сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности по МСФО (IFRS) 16, в 2023 году составила 78 448 млн руб. (8 617 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 127 655 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (61 641 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) в 2022 году.

## Показатели ликвидности

млн руб.	31 декабря 2023	% от общей суммы	31 декабря 2022	% от общей суммы	31 декабря 2021	% от общей суммы
<b>Общий долг</b>	228 229		234 532		294 338	
Краткосрочный долг	100 833	44,2	87 146	37,2	87 767	29,8
Долгосрочный долг	127 396	55,8	147 386	62,8	206 571	70,2
<b>Чистый долг (до применения МСФО (IFRS) 16)</b>	187 454		191 277		268 276	
Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	0,87x		1,02x		1,67x	
<b>Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)</b>	670 961		591 160		577 363	
<b>Чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)</b>	2,49x		2,58x		3,16x	

## Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2023 года общий долг Компании до применения МСФО (IFRS) 16 составил 228 229 млн руб., в том числе 44,2% – краткосрочный и 55,8% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании (до применения МСФО (IFRS) 16) полностью номинированы в рублях.

По состоянию на 31 декабря 2023 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым Компанией крупнейшими банками, составил 549 740 млн руб.

# Альтернативные показатели эффективности

Представленные в настоящем отчёте финансовые результаты рассчитаны в соответствии с действующими МСФО (далее – МСФО (IFRS) 16) и подготовлены так, как если бы новый стандарт МСФО (IFRS) 16 «Аренда» не был принят, а отменённый им стандарт МСФО (IAS) 17 оставался в силе (далее – до применения МСФО (IFRS) 16). Скорректированные показатели в настоящем отчёте не отражают влияние программ LTИ и выплат на основе акций, эффект трансформации «Карусели», а также налоговые начисления, связанные с реорганизацией X5 в прошлых периодах: эти расходы не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. В настоящем отчёте также используются альтернативные показатели эффективности, не включённые в стандарты МСФО. Эти показатели позволяют получить более подробное и точное представление о финансовых и операционных показателях Компании. В соответствии с рекомендациями Европейской организации по ценным бумагам и рынкам в списке ниже для каждого показателя приводится определение и обоснование его применения, а также сопоставимый стандартный показатель и способ расчёта для сравнения.

## ЕБИТДА (в том числе рентабельность ЕБИТДА)

Прибыль до уплаты процентов, налогов и расходов на амортизацию (ЕБИТДА) характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов. X5 полагает, что включение показателей ЕБИТДА и рентабельности ЕБИТДА позволяет получить более полное представление об эффективности Компании.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
Операционная прибыль	178 201	138 118	130 104	97 632
Расходы на амортизацию и обесценение	165 956	164 731	84 660	89 156
<b>ЕБИТДА</b>	<b>344 157</b>	<b>302 849</b>	<b>214 764</b>	<b>186 788</b>

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
Выручка	3 145 859	2 605 232	3 145 859	2 605 232
ЕБИТДА	344 157	302 849	214 764	186 788
<b>Рентабельность ЕБИТДА, %</b>	<b>10,9</b>	<b>11,6</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>

## Скорректированная ЕБИТДА (в том числе рентабельность скорректированной ЕБИТДА)

Скорректированная ЕБИТДА характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов, а также влияния программ LTИ и эффекта от трансформации «Карусели», расходы на которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей ЕБИТДА и рентабельности ЕБИТДА позволяет получить более точное представление об эффективности Компании в перспективе.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>ЕБИТДА</b>	<b>344 157</b>	<b>302 849</b>	<b>214 764</b>	<b>186 788</b>
Корректировки:				
расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые суммы вознаграждения и социальные страховые взносы	5 056	2 517	5 056	2 517
эффект от трансформации «Карусели»	(1 868)	163	(1 868)	163
<b>Скорректированная ЕБИТДА</b>	<b>347 345</b>	<b>305 529</b>	<b>217 952</b>	<b>189 468</b>

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
Выручка	3 145 859	2 605 232	3 145 859	2 605 232
Скорректированная ЕБИТДА	347 345	305 529	217 952	189 468
<b>Рентабельность скорректированной ЕБИТДА, %</b>	<b>11,0</b>	<b>11,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,3</b>

## Скорректированная чистая прибыль (в том числе рентабельность скорректированной чистой прибыли)

Скорректированная чистая прибыль характеризует рентабельность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта единовременных факторов, в том числе эффекта от трансформации «Карусели» и налоговых начислений, связанных с реорганизацией X5 в предыдущие периоды, расходы на которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей чистой прибыли и рентабельности чистой прибыли даёт более точное представление об эффективности Компании в перспективе.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Чистая прибыль</b>	<b>78 593</b>	<b>45 188</b>	<b>90 284</b>	<b>52 248</b>
Корректировки:				
эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реорганизацией X5 в предыдущие периоды	(4 439)	2 022	(4 439)	2 022
<b>Скорректированная чистая прибыль</b>	<b>74 154</b>	<b>47 210</b>	<b>85 845</b>	<b>54 270</b>
млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Выручка</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>
<b>Скорректированная чистая прибыль</b>	<b>74 154</b>	<b>47 210</b>	<b>85 845</b>	<b>54 270</b>
<b>Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %</b>	<b>2,4</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>

## Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (в том числе в составе выручки в %)

Коммерческие, общие и административные расходы (SG&A) отражаются в отчёте о прибылях и убытках как сумма всех прямых и косвенных коммерческих и всех общих и административных расходов Компании. X5 Group использует скорректированный показатель SG&A без учёта влияния программ LTI и выплат на основе акций, эффекта от трансформации «Карусели», а также расходов на амортизацию и обесценение. Компания полагает, что такой показатель даёт дополнительную информацию для анализа коммерческих, общих и административных расходов бизнеса в долгосрочной перспективе.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>SG&amp;A</b>	<b>613 385</b>	<b>519 757</b>	<b>650 073</b>	<b>549 476</b>
Корректировки:				
расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые суммы вознаграждения и социальные страховые взносы	(5 056)	(2 517)	(5 056)	(2 517)
эффект от трансформации «Карусели»	1 868	(163)	1 868	(163)
расходы на амортизацию и обесценение	(165 956)	(164 731)	(84 660)	(89 156)
<b>Скорректированные SG&amp;A</b>	<b>444 241</b>	<b>352 346</b>	<b>562 225</b>	<b>457 640</b>
млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Выручка</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>
<b>Скорректированные SG&amp;A</b>	<b>444 241</b>	<b>352 346</b>	<b>562 225</b>	<b>457 640</b>
<b>Скорректированные SG&amp;A в % от выручки</b>	<b>14,1</b>	<b>13,5</b>	<b>17,9</b>	<b>17,6</b>

## Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности

Скорректированные чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, характеризуют денежные поступления или расходы, которые связаны с различной инвестиционной деятельностью за определённый период, и используются для оценки изменений в денежной позиции Компании, вызванных прибылями/убытками от инвестиций и инвестициями в основные средства. X5 полагает, что включение скорректированных денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>193 611</b>	<b>75 978</b>	<b>194 308</b>	<b>76 295</b>
Корректировки:				
краткосрочные финансовые вложения	(65 747)	–	(65 747)	–
<b>Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>127 864</b>	<b>75 978</b>	<b>128 561</b>	<b>76 295</b>

## Скорректированный свободный денежный поток

Скорректированный свободный денежный поток характеризует денежные поступления Компании и используется для оценки денежных поступлений Компании с учётом оттока денежных средств на поддержание её деятельности и содержание основных средств. X5 полагает, что включение скорректированного свободного денежного потока позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Свободный денежный поток</b>	<b>75 666</b>	<b>144 946</b>	<b>5 835</b>	<b>78 932</b>
Корректировки:				
выплаты за финансовые активы	(65 747)	–	(65 747)	–
проценты, полученные от краткосрочных финансовых вложений	5 747	–	5 747	–
<b>Скорректированный свободный денежный поток</b>	<b>135 666</b>	<b>144 946</b>	<b>65 835</b>	<b>78 932</b>

## Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в её распоряжении капитала в прибыльные объекты инвестирования и используется для оценки качества применения Компанией своего капитала для получения прибылей.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Чистая посленалоговая операционная прибыль (NOPAT)</b>	<b>134 848</b>	<b>92 232</b>	<b>99 147</b>	<b>66 686</b>
<b>Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)</b>	<b>908 794</b>	<b>874 378</b>	<b>357 022</b>	<b>360 029</b>
<b>Рентабельность инвестированного капитала</b>	<b>14,8%</b>	<b>10,5%</b>	<b>27,8%</b>	<b>18,5%</b>

## Скорректированная рентабельность инвестированного капитала

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в её распоряжении капитала в прибыльные объекты инвестирования, скорректированную с учётом единоразовых эффектов, и используется для оценки качества применения Компанией своего капитала для получения прибылей без учёта единоразовых эффектов. X5 полагает, что включение скорректированной ROIC позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2023	2022	2023	2022
<b>Посленалоговая операционная прибыль (NOPAT)</b>	<b>134 848</b>	<b>92 232</b>	<b>99 147</b>	<b>66 686</b>
Корректировки:				
эффект от трансформации «Карусели», налог на инвестиции и налоговые начисления, связанные с реорганизацией X5 в предыдущие периоды	(5 241)	3 721	(3 837)	2 502
<b>Скорректированная посленалоговая операционная прибыль</b>	<b>129 608</b>	<b>95 953</b>	<b>95 310</b>	<b>69 188</b>
<b>Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)</b>	<b>908 794</b>	<b>874 378</b>	<b>357 022</b>	<b>360 029</b>
<b>Скорректированная рентабельность инвестированного капитала</b>	<b>14,3%</b>	<b>11,0%</b>	<b>26,7%</b>	<b>19,2%</b>

## Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов и расходов на амортизацию характеризует долговую нагрузку Компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов, долгосрочных и краткосрочных обязательств по аренде (при применении МСФО (IFRS) 16) Компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, поделённая на EBITDA. Коэффициент «чистый долг / EBITDA» считается общепринятым показателем, который позволяет получить дополнительное представление об уровне долга Компании.

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	31 декабря 2023	31 декабря 2022	31 декабря 2023	31 декабря 2022
Общий долг, в том числе:	228 229	234 532	228 229	234 532
краткосрочные займы	100 833	87 146	100 833	87 146
долгосрочные займы	127 396	147 386	127 396	147 386
Обязательства по аренде	670 961	591 160	–	–
Денежные средства и их эквиваленты	40 775	43 255	40 775	43 255
<b>Чистый долг</b>	<b>858 415</b>	<b>782 437</b>	<b>187 454</b>	<b>191 277</b>
EBITDA	344 157	302 849	214 764	186 788
<b>Чистый долг / EBITDA</b>	<b>2,49x</b>	<b>2,58x</b>	<b>0,87x</b>	<b>1,02x</b>

## Чистая розничная выручка

Чистая розничная выручка равна сумме выручки, полученной Компанией, без учёта выручки от франчайзинга, оптовой торговли и прочих услуг. Поскольку розничная торговля продуктами питания – основное направление бизнеса X5 Group, то данный показатель приводится для получения более чёткого представления об эффективности основного направления деятельности Компании.

млн руб.	2023	2022
<b>Выручка</b>	<b>3 145 859</b>	<b>2 605 232</b>
Корректировки:		
выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(16 998)	(9 136)
выручка от франчайзинга	(14)	(10)
<b>Чистая розничная выручка</b>	<b>3 128 847</b>	<b>2 596 086</b>

## Сопоставимые продажи

Сравнение показателей розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом выражении (включая НДС). При расчёте динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ сопоставимых продаж начиная со дня открытия магазина. При расчёте учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчётном периоде. Данный показатель часто используется в сфере розничной торговли и даёт представление об устойчивости роста Компании посредством включения в расчёты результатов только тех магазинов, которые проработали более 12 месяцев, и, соответственно, исключения новых магазинов, открытых в отчётном периоде.

%	2023	2022
Рост чистой розничной выручки	20,5	18,3
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	10,9	7,5
<b>LFL</b>	<b>9,6</b>	<b>10,8</b>

# Стратегия устойчивого развития

Повестка устойчивого развития и ответственный подход к ведению бизнеса интегрированы в нашу бизнес-модель и стратегию, что позволяет Компании эффективно создавать долгосрочную ценность не только для акционеров, но и для более широкого круга заинтересованных сторон, и вносить свой вклад в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, а также Национальных целей развития России.

Свою основную роль мы видим в постоянном повышении доступности качественной продовольственной продукции и планомерном снижении воздействия на окружающую среду в виде пищевых и непищевых отходов, а также выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ в атмосферу. Не менее важным для нас является и популяризация ответственных практик среди поставщиков с целью усиления эффекта воздействия наших инициатив на окружающую среду и общество. Развивая свой бизнес, мы поддерживаем и сообщества, частью которых являемся, в том числе через выплату существенного объёма всех предусмотренных налогов. В вопросах налогообложения Компания придерживается принципа полной прозрачности, на основе которого строит взаимодействие с налоговыми органами<sup>1</sup>.

В подходе к управлению устойчивым развитием мы ориентируемся на лучшие практики, рекомендованные [Голландским кодексом корпоративного управления](#), и учитываем рекомендации Директивы о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), в соответствии с которой Компания планирует раскрывать информацию после того, как это станет обязательным. В настоящее время X5 Group подробно раскрывает информацию об устойчивом развитии в соответствующем отдельном отчёте, который составляется в соответствии с методологией Global Reporting Initiative (GRI) и проходит независимую верификацию профессиональным аудитором.

В 2023 году Компания продолжила готовиться к раскрытию информации в соответствии с Таксономией ЕС, раскрыв соответствующие данные в отдельном разделе отчёта об устойчивом развитии.

<sup>1</sup> Более подробно о подходе к прозрачному налогообложению читайте в соответствующем разделе отчёта об устойчивом развитии.

# Стратегические цели Компании

В 2023 году Компания подвела итоги достижения стратегических ESG-целей до 2023 года<sup>1</sup>, большинство из которых были выполнены, поставила цели до 2025 года и уточнила несколько целей до 2030 года.

Стратегические цели Компании до 2023 года и цели до 2030 выделены с учётом анализа, оказываемого Компанией воздействия на ключевые заинтересованные стороны, и областей, в которых X5 Group может оказать наибольший эффект с учётом специфики своего бизнеса.

Мы используем риск-ориентированный подход, который позволяет нам своевременно оценивать потенциальные воздействия и эффективно управлять рисками, связанными с ними. Помимо рисков, мы также оцениваем и возможности: повестка устойчивого развития является одним из важнейших драйверов инноваций, которые разрабатывает Компания. Так, в отчётном году мы продолжили поиск и тестирование технологий, направленных на повышение ресурсоэффективности, сокращение образования отходов и их рациональное использование, а также развитие логистических решений.

1 Более подробно о целях до 2023 года и результатах их достижения читайте в отчёте об устойчивом развитии за 2023 год.

2 В расчёт включаются торговая сеть «Пятёрочка», торговая сеть «Перекрёсток» и торговая сеть «Чижик».

3 Расчёт проводится по топ-150 PLU в РТО СТМ торговой сети «Пятёрочка», торговой сети «Перекрёсток» и торговой сети «Чижик». Представляет собой долю PLU в предпочтительной упаковке (согласно Рекомендациям X5 Group) в РТО топ-150 PLU. Рассчитывается ежегодно.

4 Категоризация по [индексу «Авокадо»](#). Индекс «Авокадо» – перечень здоровых продуктов из 84 категорий, составленный в соответствии с рекомендациями ВОЗ и верифицированный специалистом в области питания.

5 Под развитием принципов и практик ответственного происхождения имеется в виду отслеживание соответствия товаров национальной сертификации.

6 С учётом дифференцирующей метрики по бизнесам с более высоким eNPS.

7 Торговая сеть «Чижик» также будет участвовать в программе через проведение внутренней коммуникации для сотрудников на тему взаимодействия с потерявшимися людьми.

8 Для расчёта используются результаты замера NPS по вопросу «Какие из магазинов заботятся о людях с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), пенсионерах, людях с маленькими детьми?».

Направление	Цель до 2025 года	Цель до 2030 года	ЦУР ООН	
<b>Планета</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение удельных выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на 15% на квадратный метр торговой площади по сравнению с 2019 годом через повышение энергоэффективности</li> <li>Сокращение удельных прочих косвенных выбросов парниковых газов (Scope 3) по сравнению с 2020 годом, т СО<sub>2</sub>-экв. / м<sup>2</sup> торговой площади</li> <li>5% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности</li> <li>15% – снижение коэффициента образования отходов торговых сетей к РТО по сравнению с 2019 годом<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>До 95% – доля вторичных ресурсов, образующихся в собственных операциях торговых сетей, передаваемых на переработку</li> <li>25% – увеличение пригодных к переработке пищевых продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности</li> <li>60% – доля устойчивой упаковки товаров СТМ к концу 2025 года<sup>3</sup></li> <li>Повышение эффективности водопотребления и снижение нагрузки на водные ресурсы</li> <li>До 100% упаковки готовой еды собственного производства будет перерабатываемой к концу 2025 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение удельных выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на 30% на квадратный метр торговой площади по сравнению с 2019 годом через повышение энергоэффективности</li> <li>30% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности</li> <li>30% – снижение коэффициента образования отходов торговых сетей к РТО по сравнению с 2019 годом</li> </ul>	ЦУР 7, 11, 12, 13, 14, 15
<b>Здоровье</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение продаж ЗОЖ-товаров<sup>4</sup></li> <li>Постоянное совершенствование системы обеспечения качества, свежести и пищевой безопасности продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение количества регионов, подключенных к ЗОЖ-урокам «Пятёрочки» для школьников</li> <li>Развитие принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков<sup>5</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение продаж ЗОЖ-товаров, входящих в индекс «Авокадо»</li> </ul>	ЦУР 3, 12
<b>Сотрудники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержание уровня вовлечённости сотрудников на уровне не ниже 80%</li> <li>Повышение знания и привлекательности бренда работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержание показателя eNPS на уровне не ниже 40 п. п. на фоне роста бизнеса<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение знания и привлекательности бренда работодателя</li> <li>Организация безопасных условий труда</li> </ul>	ЦУР 5, 8, 10
<b>Сообщество</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежегодный прирост количества благополучателей программ продовольственной помощи на 10% год к году</li> <li>Расширение программ помощи местным сообществам, в том числе развитие программы «Центр местных сообществ» в «Пятёрочке»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие партнёрских программ с малым и средним бизнесом, фермерами и локальными производителями</li> <li>Распространение программы «Островок безопасности» на все магазины «Пятёрочка» и «Перекрёсток»<sup>7</sup></li> <li>Развитие адаптивных магазинов и сервисов<sup>8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежегодный прирост количества благополучателей программ продовольственной помощи на 10% год к году</li> </ul>	ЦУР 2



# Долгосрочная модель создания стоимости

Данная модель описывает бизнес-показатели, которые позволяют отслеживать риски в сфере устойчивого развития, обеспечивать непрерывность бизнеса и быструю смену приоритетов.

## ЭТАП СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

### Закупки



Взаимодействие с поставщиками по вопросам:

- контроля качества продукции
- использования экологичной упаковки
- обеспечения соблюдения прав человека и сокращения экологического воздействия за счёт методических руководств в сфере устойчивого развития

### Доставка в распределительные центры и магазины



Оптимизация отдельных звеньев цепочки поставок для минимизации потерь

### Продажи



Минимизация объёма пищевых отходов

### Потребление



Обеспечение качественными продуктами всех категорий населения, в т. ч. из числа уязвимых

### ОКАЗЫВАЕМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

### НА ВСЕХ ЭТАПАХ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

- Соблюдение прав человека
- Соблюдение стандартов бизнес-этики
- Сокращение потребления энергоресурсов и воды
- Сокращение углеродного следа
- Минимизация и рациональное использование отходов
- Забота о сотрудниках и минимизация травматизма
- Диалог с заинтересованными сторонами через инструменты обратной связи

# Система управления

## Система управления

Благодаря тесной интеграции с бизнес-стратегией, вопросы устойчивого развития находятся в фокусе высшего руководства Компании, входят в состав КПЭ менеджмента и регулярно рассматриваются как на собраниях Supervisory Board и его комитетов, так и на уровне исполнительных органов<sup>1</sup>.

Для эффективного взаимодействия различных подразделений в рамках реализации стратегии устойчивого развития в X5 Group действует межфункциональный кросс-форматный Комитет по устойчивому развитию, в чью зону ответственности входит определение приоритетных задач для различных бизнес-единиц, а также координация общих усилий по достижению целей стратегии.

В каждом подразделении Компании и в торговых сетях есть специализированные команды, отвечающие за вклад их подразделений в общие цели Компании через реализацию различных программ в области устойчивого развития. Кроме того, эти команды могут вносить предложения в рамках стратегии, предлагать и реализовывать дополнительные инициативы по её достижению.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Для руководства X5 Group разработаны долгосрочные КПЭ в сфере ESG, которые включены в программу долгосрочной мотивации. К таким КПЭ относятся цели, связанные с улучшением показателей по декарбонизации, увеличением доли перерабатываемой упаковки продукции СТМ и реализация проектов по увеличению доли перерабатываемых отходов. В целом на КПЭ, касающиеся изменения климата, приходится 5% всех КПЭ руководства.

В планах Компании на 2024 год – перенос этих КПЭ в систему краткосрочной мотивации для руководителей функций, непосредственно вовлечённых в достижение целей общекорпоративной стратегии устойчивого развития, в первую очередь в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекры́сток».

# 5%

КПЭ руководства, касающиеся изменения климата

## Управление рисками в области устойчивого развития

Являясь частью общей бизнес-стратегии, вопросы устойчивого развития и связанные с ними риски, например, в отношении персонала, защиты информации или соблюдения бизнес-этики, рассматриваются в рамках единой системы управления рисками, подробнее о которой мы рассказываем в [соответствующем разделе настоящего годового отчёта](#).

Из-за масштабов потенциального воздействия отдельное внимание Компания уделяет рискам и возможностям, связанным с изменением климата, и ежегодно проводит их оценку с целью адаптации своей бизнес-стратегии. Подробнее об этом мы рассказываем в [разделе настоящего годового отчёта](#), где раскрываем информацию в соответствии с рекомендациями Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD).

## Основные регулирующие документы

Система управления устойчивым развитием Компании ориентирована как на выполнение применимого законодательства, так и лучших практик, отражённых в специально разработанных внутренних регулирующих документах. Среди ключевых документов:

- Кодекс делового поведения и этики
- Политика в области прав человека
- Политика в области устойчивого развития
- Политика в области взаимодействия с поставщиками
- Политика в области равных возможностей
- Политика в области энергоэффективности и противодействия изменению климата
- Политика в области минимизации отходов
- Политика в области охраны труда и безопасности здоровья

Эти и другие основные документы, относящиеся к теме устойчивого развития, [доступны на корпоративном сайте](#), регулярно пересматриваются и актуализируются в соответствии с изменениями в законодательстве или во внутренних процессах Компании.

<sup>1</sup> Более подробно система управления устойчивым развитием описана в отчёте об устойчивом развитии.

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Основными заинтересованными сторонами X5 Group являются покупатели, сотрудники, акционеры, инвесторы, поставщики, местные сообщества, а также представители контролирующих органов и органов государственной власти. Особое внимание Компания уделяет работе с представителями уязвимых групп, к которым относит пожилых людей, людей с ограниченными возможностями здоровья и семьи, находящиеся в сложной жизненной ситуации.

X5 взаимодействует с заинтересованными сторонами, учитывая их мнение в своей работе и планах развития. Для коммуникации по вопросам устойчивого развития создан [специальный сайт](#), на котором Компания размещает информацию о своей деятельности в области устойчивого развития, целях и результатах достижения Стратегии устойчивого развития, а также публикует соответствующие внутренние документы. Также на сайте размещены контакты для обратной связи, по которым заинтересованные стороны могут обратиться с вопросами и предложениями.

Компания также учитывает интересы каждой заинтересованной стороны, используя различные форматы взаимодействия с ними. Например, X5 регулярно проводит опросы покупателей и сотрудников, анализирует все обращения, полученные по каналам обратной связи, и комментарии, размещённые в открытых источниках, организует личные встречи сотрудников с руководством, проводит презентации для инвесторов, развивает портал для поставщиков, сотрудничает с благотворительными фондами, а также участвует в экспертных группах и советах.

Кроме того, диалог с заинтересованными сторонами строится и в формате прямого взаимодействия непосредственных участников в рамках реализации повседневных бизнес-задач, после чего мнения сторон и их предложения передаются руководству Компании для принятия к сведению при стратегическом планировании.

Создавая ценность для всех заинтересованных сторон Компании, X5 поддерживает не только прямой диалог с ними, но и способствует диалогу различных заинтересованных сторон между собой. Например, информирует поставщиков об отношении потребителей к ESG- и ЗОЖ-повестке, трендах в области упаковки, доносит до органов власти позицию небольших сельскохозяйственных компаний, помогая найти эффективные решения актуальных вопросов и меры поддержки.

Формализуя подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами, в 2023 году Компания разработала специальную политику, которую планирует принять и опубликовать в 2024 году. Подробнее с методами и результатами взаимодействия с заинтересованными сторонами можно ознакомиться в [отчёте об устойчивом развитии за 2023 год](#).

# Сообщества

X5 Group вносит свой вклад в развитие местных сообществ через множество благотворительных и социальных проектов, а также через поддержку локальных производителей и субъектов малого бизнеса. В отчётном году Компания продолжила развитие ранее запущенных инициатив, расширила географию проектов и увеличила число участников, а также уделяла особое внимание развитию инклюзии в своих магазинах, сделав их ещё более удобными для клиентов и сотрудников с особыми потребностями.

Отдельный фокус был сделан на автоматизации сбора данных для непрерывного мониторинга выполнения поставленных целей в области социальных инициатив и соответствующих КПЭ, а также на проведении оценки эффективности реализованных программ за последние пять лет.

## ПОДДЕРЖКА МЕСТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА

В рамках поддержки местных производителей и субъектов малого бизнеса Компания предлагает специальные условия в отношении франчайзинговых платежей и ставок аренды, реализует программу агроконтрактов, заключая прямые договоры на определённые объёмы продукции и специальные программы факторинга, а также реализует программу фермерских островков, предлагая небольшим местным производителям расширить аудиторию своих потребителей.

Кроме того, Компания регулярно проводит мероприятия для субъектов малого бизнеса, на которых рассказывает, как стать партнёром и поставщиком X5 Group, рассказывает о необходимых процедурах и отвечает на вопросы участников.

При работе с благотворительными и социальными проектами Компания ориентируется на соответствующую внутреннюю Политику, определяющую общие принципы и правила такой деятельности, приоритетные направления и ответственных сотрудников.

Реализуя социальные проекты, Компания фокусируется на тех областях, где может оказать максимальный эффект и которые в наибольшей степени отвечают актуальным потребностям получателей помощи. К таким проектам в первую очередь относится продовольственная поддержка в рамках развития фудшеринга и «Корзины доброты». Кроме того, Компания реализует множество проектов и по другим направлениям, включая поддержку поиска пропавших людей, а также развитие центров местных сообществ на базе собственных магазинов в выбранных локациях.

Также Компания активно занимается продвижением и развитием корпоративной волонтерской деятельности, привлекая сотрудников к участию в благотворительных и волонтерских проектах.

## 53%

доля предприятий малого бизнеса среди всех поставщиков X5 Group

## 56 000 КГ

еды было передано нуждающимся в рамках фудшеринга

## >1 300

магазинов-участников проекта «Центры местных сообществ»

## 3 000

семей получили карты с предначисленными баллами



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

- До 53% выросла доля предприятий малого бизнеса среди всех поставщиков X5 Group, 27% составляют малые предприятия и 26% – микропредприятия.
- Успешно завершён пилот проекта «Агроагрегатор» – формата работы, позволяющего мелким агропроизводителям реализовать свою продукцию в торговых сетях X5 Group с помощью компании-агрегатора, получающей от Компании гарантированный объём заказа.
- Свыше 56 тыс. кг еды было передано нуждающимся в рамках фудшеринга. Помощь получили более 95 тыс. человек. Проект завоевал высшую награду премии Retail Week Awards в номинации «ESG-проект года в ритейле».
- Расширен формат благотворительной поддержки в рамках «Корзины доброты», теперь продовольственная помощь доступна не только в натуральном виде, но и в виде карты с предначисленными баллами, с помощью которой благополучатели могут приобрести в магазинах сети наиболее необходимые для них продукты в одной из 14 категорий, исключая табак и алкоголь. Более 3 тыс. семей уже получили такие карты в отчётном году, с помощью которой благополучатели могут приобрести в магазинах сети наиболее нужные для них продукты.
- Созданы учебные курсы, проведено обучение сотрудников по взаимодействию с клиентами, имеющими инвалидность. Для каждого уровня управления – от директоров кластеров до линейного персонала и курьеров – разработан свой курс, учитывающий специфику роли сотрудника.
- Число магазинов-участников проекта «Центры местных сообществ» превысило 1,3 тыс. В них прошло более 5 тыс. мероприятий, в которых приняли участие более 680 тыс. человек.



## ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Масштабирование проекта «Агроагрегатор» и запуск работы с не менее чем 10 компаниями-агрегаторами в разных регионах страны
- Дальнейшее проведение обучающих сессий в регионах для местных производителей о том, как работать по стандартам X5 Group и стать партнёром Компании. В планах – провести не менее 10–15 таких мероприятий
- Развитие проекта фермерских островков и открытие не менее 20 таких точек
- Увеличение количества получателей продовольственной помощи, расширение географии магазинов-участников, в т. ч. за счёт даркстортов и распределительных центров
- Увеличение числа волонтеров из числа сотрудников магазинов, в т. ч. за счёт развития системы поощрений
- Адаптация сервисов доставки, мобильного приложения и системы дополнительных скидок для клиентов с ограниченными возможностями здоровья, проведение инклюзивных мероприятий в рамках проекта «Центры местных сообществ»

# Планета

В соответствии с принятой стратегией устойчивого развития X5 Group продолжает внедрять в свою деятельность подходы, способствующие достижению своей приоритетной ЦУР ООН «Ответственное потребление и производство». Для этого мы работаем по трём ключевым направлениям, в каждом из которых внедряем доступные инновации и стремимся максимизировать эффект наших усилий за счёт вовлечения широкого круга заинтересованных сторон. Приоритетами отчётного года стали повышение эффективности, предотвращение образования пищевых отходов, внедрение энергоэффективных решений в магазинах сетей, сокращение климатического воздействия за счёт увеличения доли энергии, потребляемой из ВИЭ, и низкоуглеродных источников, переход на природные хладагенты, оптимизация логистики.

## СОКРАЩЕНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭНЕРГО-РЕСУРСОВ

Все новые или проходящие плановый ремонт магазины оборудуются комплексной системой «Умный магазин», позволяющей с помощью датчиков, устройств текущего контроля и программного обеспечения встраиваться в действующие операционные и эксплуатационные процессы и экономить энергию за счёт их оптимизации. Установка холодильных горок, укомплектованных стёклами Retrofit при открытии новых магазинов «Перекрёсток» и после реконструкции.

## СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЁМОВ ОТХОДОВ И РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВОЙ УПАКОВКИ

Компания непрерывно работает над повышением точности управления запасами, инструментами логистики и хранения, позволяющими сократить образование отходов, а также реализует ряд инновационных программ по различным решениям в области рационального использования отходов.

В каждом из магазинов наших торговых сетей установлен мониторинг образования вторсырья, а сотрудники проходят обучение по соответствующим вопросам.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ

Компания популяризирует ответственный подход среди поставщиков к их собственному экологическому воздействию через рекомендации, сформулированные на основе изучения лучших практик, мнений экспертов и открытого обсуждения с партнёрами в рамках регулярных встреч. Рекомендации относятся к добровольным сертификациям, подтверждающим ответственный подход поставщиков при производстве продукции, к используемым материалам упаковки, а также содержат конкретные примеры практик, которые доступны в России.

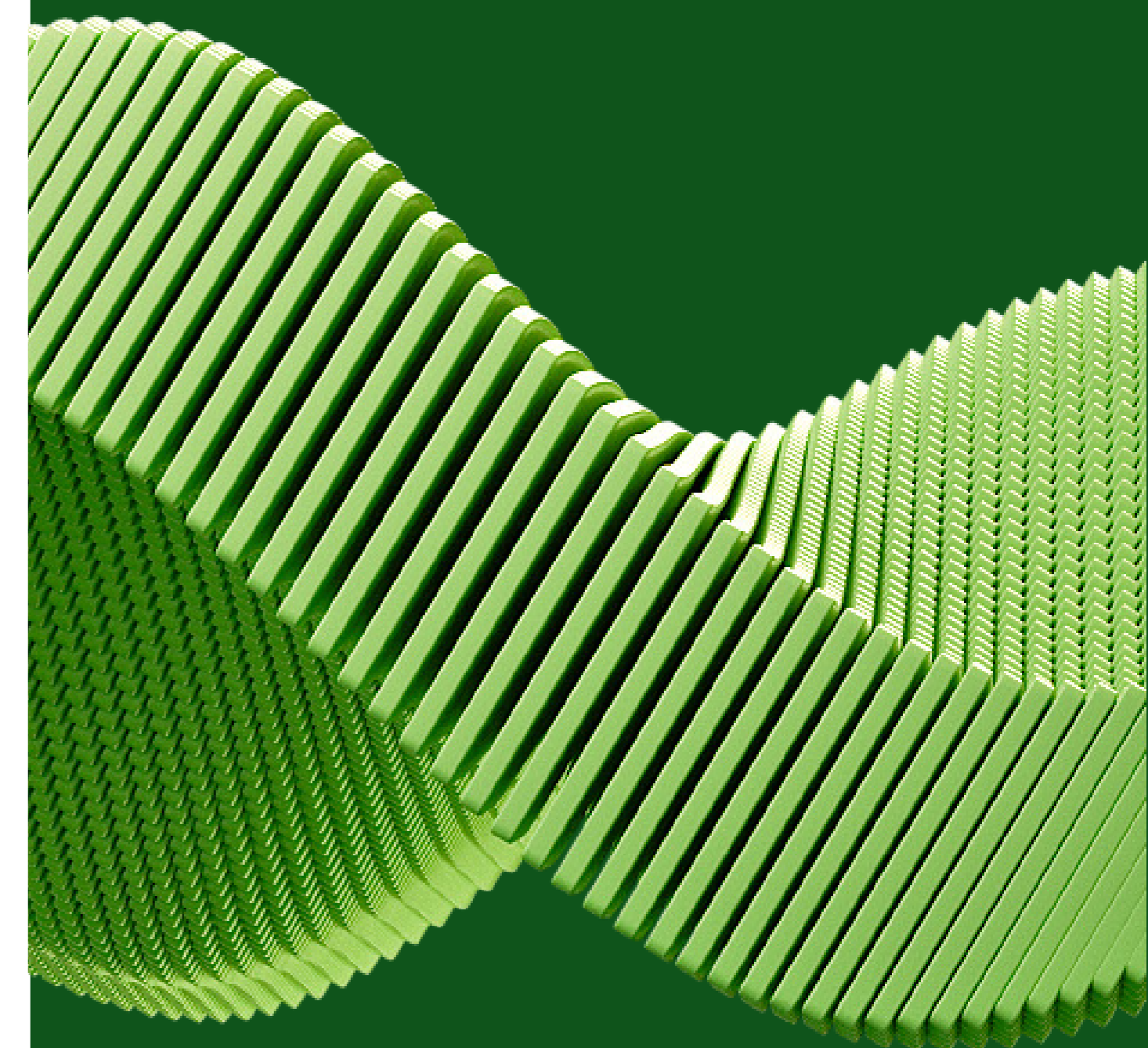
Кроме того, для всех действующих и потенциальных поставщиков X5 Group доступны специально разработанные обучающие материалы в области устойчивого развития, которые опубликованы на сайте Компании.

## Основные события и результаты 2023 года

- Торговая сеть «Пятёрочка» получила более 30 млн кВт·ч зелёной энергии Росатома, 10 распределительных центров «Пятёрочки» работают на электроэнергии, выработанной на гидроэлектростанциях
- Система «Умный магазин» развёрнута в более чем 6,4 тыс. магазинах сети «Пятёрочка»
- Более 1 тыс. магазинов «Пятёрочка» участвуют в проекте по переходу на экологичные рекламные материалы
- Торговая сеть «Пятёрочка» запустила пилотный проект по переводу холодильного оборудования на природные хладагенты с нулевым потенциалом озоноразрушения, а также низким потенциалом глобального потепления
- Свыше 96% готовой еды X5 Group реализуется в перерабатываемой упаковке
- Торговая сеть «Пятёрочка» начала маркировать упаковку готовой еды специальным знаком, призывающим к передаче её в переработку, и добавила ссылку на сайт [eco.5ka.ru](https://eco.5ka.ru), где подробно описывается, как нужно правильно утилизировать разные материалы
- Принято решение о внесении изменений в ТЗ на товары СТМ и готовой еды по экологичной упаковке
- Увеличен перечень перерабатываемых отходов и объём вторсырья, передаваемый на переработку
- Более 900 магазинов сети «Перекрёсток» подключены к программе по передаче товаров, потерявших товарный вид до истечения срока годности, фермерам, стандартизирован перечень передаваемых фракций, эффективность передачи которых выросла в три раза
- Объём перерабатываемого вторсырья, передаваемого сетью «Перекрёсток Впрок», увеличился на 6%
- Организована информационная рассылка для поставщиков по изменениям в законодательстве в отношении упаковки с пояснениями и рекомендациями, проводятся регулярные вебинары для открытого обсуждения вопросов устойчивого развития с поставщиками, тема «устойчивой» упаковки включена в число важнейших тем ежегодной конференции поставщиков X5 Group

## Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD

Вопросы, связанные с изменением климата, в частности систематический учёт влияния климатических рисков на деятельность Компании и управление подобными рисками, не утратили своей важности и актуальности для X5 Group в 2023 году. С каждым годом Компания стремится повышать уровень и объём раскрытия климатической информации, а также разрабатывать и реализовывать соответствующие инициативы в области климата. Информация в данном разделе верна по состоянию на 31 декабря 2023 года, если не указано иное.



## Корпоративное управление

Эффективность системы корпоративного управления является важнейшим условием успешности мер по декарбонизации, принимаемых в рамках долгосрочной стратегии устойчивого развития X5. Ответственность за управление вопросами, связанными с изменением климата, а также за учёт и оценку климатических рисков возложена как на высшее руководство Компании, так и на её структурные подразделения. Эффективность управления климатическими рисками обеспечивается за счёт применения в рамках системы управления рисками X5 модели трёх линий защиты. Подробнее с системой управления рисками X5 можно ознакомиться на с. 106–113.

Процессы выявления, анализа и оценки климатических рисков находятся в зоне ответственности Департамента по устойчивому развитию X5, представляющего собой вторую линию защиты в рамках системы управления рисками X5. Департамент информирует Supervisory Board и высшее руководство о рисках, которые могут представлять угрозу непрерывности деятельности Компании в целом, а также участвует в процессе управления такими рисками. В сфере управления ESG-рисками методологическая поддержка бизнеса обеспечивается Департаментом совместно с Подразделением по управлению рисками.

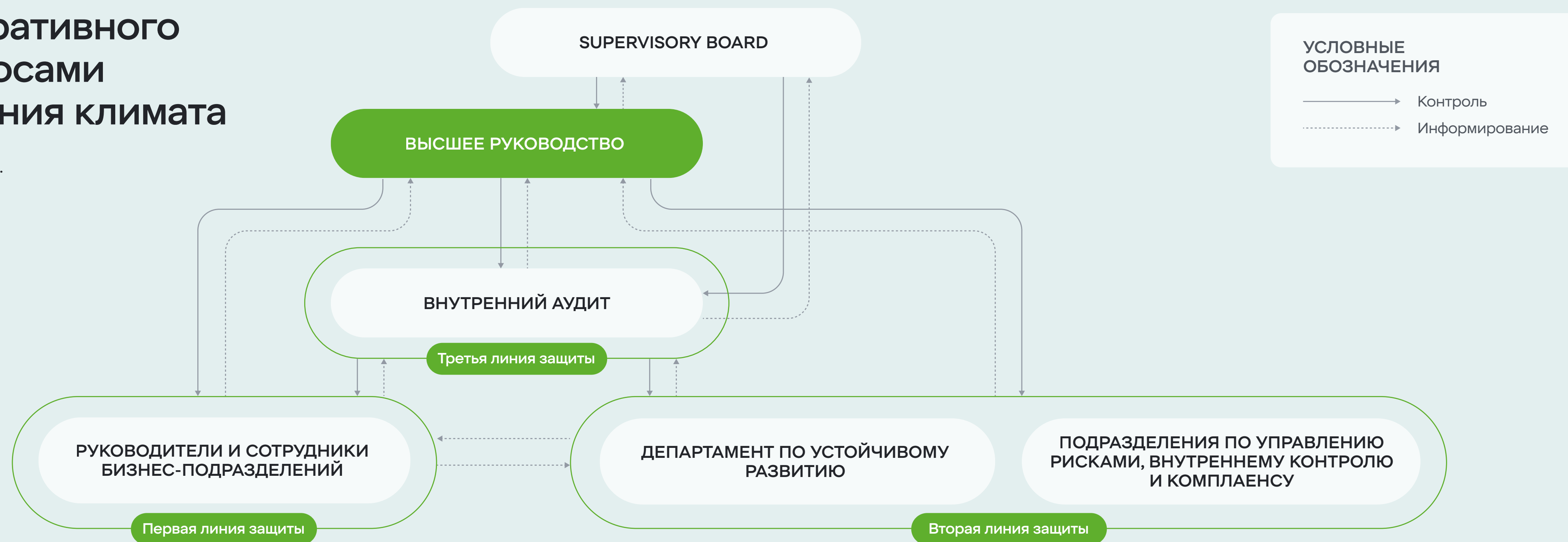
В связи с изменениями в общей системе управления рисками X5 в 2023 году многие функции по управлению рисками были переданы торговым сетям и бизнес-единицам Группы; в перспективе планируется передать им функции, относящиеся к текущему (операционному) управлению рисками в области устойчивого развития. Таким образом, работа с ESG-рисками будет осуществляться на уровне менеджмента торговых сетей и бизнес-единиц (первая линия защиты), что обеспечит этим участникам процесса более глубокое погружение в ESG-деятельность Компании, а также позволит быстрее и эффективнее реагировать на внешние вызовы и адаптироваться к ним. При повышении существенности вопросов, связанных с изменением климата, они направляются на рассмотрение высшему руководству, которое принимает решение по управлению такими вопросами.

Высшее руководство отвечает за выполнение стратегии и управление вопросами устойчивого развития, обеспечивая реализацию климатической стратегии и мероприятий по борьбе с изменением климата. Supervisory Board контролирует деятельность высшего руководства в части разработки стратегии, а также реализации ESG-проектов. Заседания Наблюдательного совета, на которых рассматривается и утверждается процесс оценки корпоративных рисков, включая оценку климатических рисков, проводятся не реже одного раза в квартал.

На схеме ниже представлена структура корпоративного управления вопросами в области изменения климата X5, включая распределение ролей и обязанностей между разными уровнями управления.

# Структура корпоративного управления вопросами в области изменения климата

Подробнее о Supervisory Board см. с. 115.



## Supervisory Board:

- утверждает стратегию X5 по устойчивому созданию долгосрочной стоимости и контролирует её реализацию
- контролирует процесс оценки корпоративных рисков
- контролирует эффективность ключевых проектов и мероприятий, включая выполнение мер по минимизации климатических рисков, а также осуществляет контроль за ходом реализации стратегии устойчивого развития и результатами экологических проектов
- утверждает годовой бюджет Компании и её проектов, в том числе инициатив по борьбе с изменением климата, в соответствии со стратегическими приоритетами X5

## Высшее руководство:

- отвечает за разработку и реализацию стратегии X5 по устойчивому созданию долгосрочной стоимости и принятию текущих стратегических и операционных решений, способствующих реализации как общей стратегии Компании, так и её стратегии устойчивого развития
- принимает участие в процессе выявления рисков, угрожающих достижению бизнес-целей Компании и непрерывности её деятельности, а также в надлежащем управлении этими рисками
- проводит ежемесячные заседания и регулярно предоставляет Supervisory Board обновлённую информацию о ходе реализуемых проектов и существенных рисках, в том числе климатических в случае их существенности для бизнеса в целом

## Департамент по устойчивому развитию:

- оказывает содействие высшему руководству в организации и координации работы по направлениям ESG-повестки в рамках Группы и прочей подобной деятельности
- координирует и реализует процессы анализа и оценки климатических рисков, а также обеспечивает подготовку нефинансовой отчётности, в том числе раскрытие климатической информации
- инициирует новые идеи и решения, способствующие развитию ESG-повестки как внутри Компании, так и за её пределами
- организует разработку стратегии устойчивого развития, включающей цели и мероприятия по декарбонизации
- организует и обеспечивает реализацию мероприятий и инициатив в сфере климата

## Подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю и комплаенсу:

- осуществляют контроль и мониторинг рисков в области устойчивого развития, в частности климатических рисков

## Руководители и сотрудники бизнес-подразделений:

- осуществляют управление ESG-рисками на регулярной основе
- несут ответственность за реализацию инициатив в области ESG, в том числе мероприятий по борьбе с изменением климата и снижению климатических рисков

## Служба внутреннего аудита:

- проводит аудиторские проверки во всех розничных сетях и бизнес-подразделениях Компании
- тестирует системы внутреннего контроля
- выполняет оценку эффективности системы управления рисками

# Стратегия и оценка климатических рисков

Стратегия устойчивого развития X5 и постоянно развивающиеся процессы оценки климатических рисков неразрывно связаны друг с другом. Принятые в стратегии целевые показатели и меры по декарбонизации обусловлены, в том числе, влиянием таких рисков на бизнес, общую стратегию и финансовое планирование Компании. Анализ и оценка климатических рисков позволяют определить приоритетные направления и меры реагирования. Мы систематически учитываем подобные риски и оцениваем влияние их финансовых последствий на нашу стратегию.

С целями X5 в области устойчивого развития до 2030 года можно ознакомиться в нашей стратегии «30x30» и других разделах главы «Планета». Климатические вопросы также включены в нашу обновлённую краткосрочную [стратегию до 2025 года](#).

В части влияния на финансовое планирование Группы и принятие инвестиционных решений в инвестиционной политике Компании в 2023 году были смягчены критерии окупаемости для проектов в области устойчивого развития, в частности направленных на декарбонизацию. Кроме того, климатические вопросы учитываются при формировании бюджета Компании (например, проводится оценка финансовых и операционных возможностей перевода объектов на альтернативные источники энергии).

## Оценка климатических рисков

Процесс оценки климатических рисков согласован с общим процессом оценки рисков Группы и отвечает требованиям к проведению соответствующих процедур. Дополнительная информация о системе управления рисками Группы представлена на с. 106–113.

Анализ рисков и возможностей, связанных с изменением климата, помогает Компании выстраивать конкретные шаги в поддержку перехода на низкоуглеродную экономическую модель. Мероприятия и инициативы в области декарбонизации в X5 принимаются по результатам оценки климатических рисков. Подробнее ознакомиться с подходом Компании к оценке климатических рисков можно в нашем [отчёте об устойчивом развитии за 2022 год](#) на с. 94–95.

Бизнес-стратегия и оценка климатических рисков Компании учитывают три временных горизонта:

- **до 2025 года** (краткосрочный период)
- **2025–2030 годы** (среднесрочный период)
- **2030–2050 годы** (долгосрочный период)

Для успешного выявления климатических рисков и управления ими, а также для разработки эффективных мер по декарбонизации X5 проводит сценарный анализ. Процесс оценки рисков в X5 опирается на климатические сценарии Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6) и актуальные прогнозы Международного энергетического агентства (МЭА):

- сценарий **1,5 °C (сценарий SSP1–2,6)** – наиболее амбициозный сценарий с точки зрения достижения целей Парижского соглашения, который потребует существенных корректировок в операционной деятельности Компании
- по мнению X5, основным для отрасли является сценарий **2,0 °C (сценарий SSP2–4,5)**, который используется при оценке климатических рисков как наиболее актуальный и реалистичный. Он также является менее радикальным по сравнению со сценарием 1,5 °C
- сценарий **4,0 °C (сценарий SSP5–8,5)** – данный сценарий не требует от Компании внесения существенных изменений в свою операционную деятельность и подразумевает продолжение работы в обычном режиме

С подробным описанием каждого из указанных трёх климатических сценариев можно ознакомиться в нашем [отчёте об устойчивом развитии за 2022 год](#) на с. 91.

При анализе и оценке климатических рисков Компания учитывает как физические, так и переходные климатические риски в соответствии с передовым международным опытом. Влияние физических рисков будет более значительным в долгосрочной перспективе, что соответствует долгосрочному временному горизонту планирования (2030–2050 годы), принятому в Компании. Переходные риски более изменчивы и могут проявляться уже в кратко- и среднесрочной перспективе, требуя более оперативного мониторинга и реагирования.

Группа внедрила инструмент анализа климатических рисков, который использует предыдущие количественные и качественные оценки климатических рисков и дополняет их оценкой географического аспекта. Инструмент учитывает климатические сценарии и их влияние на основные бизнес-единицы Компании, а также планы в области декарбонизации. Панель показателей позволяет выбрать климатический сценарий и оценить соответствующее финансовое воздействие на конкретные активы на выбранном временном отрезке. Инструмент обеспечивает оперативное и эффективное выявление, оценку и снижение рисков и предоставляет необходимые данные для принятия бюджетных и инвестиционных решений. Дополнительная информация о системе управления рисками Группы представлена на с. 106–113.

На первом этапе анализа климатических рисков X5 провела комплексную количественную оценку климатических рисков и возможностей, результаты которой были представлены в виде подробного реестра рисков, отражающего как физические, так и переходные риски. Полное и исчерпывающее описание проана-лизированных рисков, оценка их существенности и потенциальных последствий, а также соответствующие мероприятия по их снижению представлены в нашем [отчёте об устойчивом развитии за 2022 год](#) на с. 90.



С результатами последующей качественной переоценки климатических рисков можно ознакомиться в нашем [отчёте об устойчивом развитии за 2022 год](#) на с. 92–93. Эти результаты, равно как и перечень переходных и физических климатических рисков, остаются актуальными по состоянию на конец 2023 года. В 2023 году переоценка климатических рисков не проводилась, однако в 2024 году планируется провести количественную переоценку рисков. В таблице ниже представлена оценка существенных климатических рисков для трёх временных горизонтов в рамках сценария SSP2–4,5 (~2,0 °C), который является основным для отрасли.



## Оценка климатических рисков

Риск	Компонент риска	Последствия	Сценарий SSP2-4,5 (~2,0 °C)	Инициативы по управлению рисками
<p><b>Изменение регуляторных требований</b> (переходный риск)</p> <p>Регуляторный риск связан с появлением новых и/или ужесточением текущих фискальных и нефискальных требований в области ограничения выбросов парниковых газов и адаптации к изменению климата.</p>	Платежи за выбросы парниковых газов	Дополнительные затраты на платежи за выбросы парниковых газов, а также рост логистических издержек	2025 2030 2050	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг объёмов выбросов парниковых газов (Score 1, 2 и 3)</li> <li>Регулярная отчётность по выбросам парниковых газов и другим климатическим вопросам, а также ESG-аспектам в соответствии с действующим национальным законодательством и международными стандартами</li> <li>Непрерывный мониторинг изменений в нормативно-правовом регулировании и тенденциях раскрытия климатической информации</li> <li>Проведение систематической оценки климатических рисков в соответствии с рекомендациями TCFD и другими применимыми принципами</li> <li>Сокращение выбросов парниковых газов на всех этапах цепочки создания стоимости</li> <li>Завершение комплексного анализа затрат на переход к низкоуглеродным операциям, включая переход на более экологичное оборудование</li> <li>Разработка инициатив по сокращению выбросов парниковых газов, включая переход на хладагенты с низким ПГП</li> </ul>
	Изменения в требованиях фондовых бирж к раскрытию информации, связанной с климатом	Временная приостановка торгов на фондовых биржах из-за невыполнения требования по раскрытию информации о климатических аспектах деятельности Компании	2025 2030 2050	
	Запрет на использование хладагентов с высоким ПГП (потенциал глобального потепления)	Рост стоимости и потенциальный дефицит хладагентов из-за ограничений на поставки и производство хладагентов с высоким ПГП	2025 2030 2050	
	Увеличение стоимости электрической и тепловой энергии	Вероятность увеличения операционных расходов из-за роста цен на электрическую и тепловую энергию	2025 2030 2050	

## Оценка климатических рисков

Риск	Компонент риска	Последствия	Сценарий SSP2-4,5 (~2,0 °C)	Инициативы по управлению рисками
<p><b>Изменение регуляторных требований</b> (переходный риск)</p> <p>Инвесторы могут усилить требования к климатической стратегии и климатическим инициативам компании, в том числе в отношении объёма раскрываемой информации, связанной с климатом. ESG-рейтинги могут повлиять на принятие инвестиционных решений, в частности низкий уровень рейтингов будет являться для инвесторов сигналом о повышенных климатических рисках бизнеса и низком качестве управления.</p>	Недостаточное раскрытие информации, связанной с климатом	Потенциальное снижение привлекательности Компании для инвесторов	2025  2030  2050 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг изменений в требованиях к отчётности со стороны международных фондовых бирж и в передовой практике раскрытия информации, связанной с климатом</li> <li>Внедрение передовых методов ответственного ведения бизнеса и декарбонизации</li> <li>Разъяснение стратегии декарбонизации Компании и трудностей, с которыми может столкнуться Компания в переходном периоде</li> </ul>
<p><b>Макроэкономический риск</b> (переходный риск)</p> <p>Рыночный риск связан со структурными изменениями спроса и предложения на энергоресурсы (изменение энергетического баланса страны) и с сопутствующим ростом стоимости товаров и услуг, приобретаемых компанией.</p>	Снижение покупательной способности населения России	Снижение выручки и прибыли по причине потенциального замедления роста доходов населения	2025  2030  2050 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Непрерывный анализ рыночных изменений с целью выработки надлежащих мер реагирования</li> <li>Развитие магазинов бюджетного сегмента</li> </ul>
<p><b>Изменение режима атмосферных осадков</b> (физический риск)</p> <p>Риск выражается в изменении привычного для регионов режима выпадения осадков, что проявляется в отклонениях объёмов и интенсивности выпадающих осадков от климатической нормы.</p>	Увеличение количества осадков в зимнее время	Временные логистические проблемы из-за усиленных снегопадов: сложности разгрузки товаров у магазинов и заторы на дорогах в первые несколько суток после таких снегопадов	2025  2030  2050 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Налаживание взаимодействия с поставщиками для обеспечения эффективной работы совместно используемой логистической инфраструктуры</li> <li>Визуальное отображение климатических рисков и составление их карты для отслеживания возможных сбоев в цепочке поставок</li> </ul>

## Цели и метрики

С 2019 года X5 проводит ежегодную оценку выбросов парниковых газов в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола по выбросам парниковых газов (GHG Protocol). Благодаря этой процедуре Компания получает целостное представление об основных источниках выбросов парниковых газов и их уровне, что, в свою очередь, позволяет устанавливать конкретные и количественные стратегические цели по декарбонизации. С результатами оценки выбросов парниковых газов за 2023 год и методологическим подходом можно ознакомиться на с. 107.

Для повышения эффективности процесса принятия стратегических решений Компания стремится учитывать внутреннюю цену на углерод. Внутренняя методология и процедура количественной оценки по-прежнему зависят от продолжающихся изменений в нормативно-правовом регулировании в отношении выбросов парниковых газов, поэтому данный инструмент подлежит регулярному пересмотру.

В 2023 году X5 Group обновила целевые показатели в рамках стратегии устойчивого развития до 2025 года, установив метрики по сокращению выбросов парниковых газов. Так, например, Компания стремится сократить удельные выбросы парниковых газов (Score 1 + Score 2) на 15% на 1 м<sup>2</sup> торговой площади по сравнению с 2019 годом путём повышения энергоэффективности. Кроме того, в обновлённую стратегию заложены цели, связанные с управлением отходами, достижение которых окажет положительный эффект на уровень выбросов Score 3. С полным перечнем целевых показателей Компании по устойчивому развитию можно ознакомиться в [Стратегии устойчивого развития X5](#).

В 2023 году X5 сделала дальнейшие уверенные шаги к достижению **принятых целей по сокращению выбросов парниковых газов**, которые, в том числе, способствуют снижению климатических рисков:

- В 2023 году было принято решение о запуске пилотного проекта по установке инновационного холодильного оборудования в магазинах ТС «Пятёрочка», работающего на природном хладагенте (R 290) с низким ПГП. За счёт потенциала повышения энергоэффективности и низкого ПГП R 290 переход на этот хладагент приведёт к сокращению прямых выбросов. На момент публикации настоящего Отчёта уже введены в эксплуатацию **три торговых объекта** с таким оборудованием, в планах – **подключить ещё десять**. Кроме того, «Пятёрочка» осуществляет в своих помещениях постепенную замену традиционного фреона в кондиционерах на более энергоэффективные компрессоры с применением хладагента R 32 с меньшим ПГП.

- Дополнительно в технические задания на открытие новых магазинов «Пятёрочка» и распределительных центров «Чижика» были включены требования, связанные с приоритетом установки низкоуглеродного холодильного оборудования, работающего на пропане (R 290). Такие требования предъявляются с учётом ограничений, связанных с инженерными особенностями зданий.
- В 2023 году во всех торговых сетях («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик») и распределительных центрах Компании был налажен учёт потребления фреона при помощи системы сбора данных и автоматизации бизнес-процессов (платформа WRS) собственной разработки. В этом контексте предварительно были обновлены типовые договоры с подрядчиками, обслуживающими холодильное оборудование. Согласно новым условиям подрядчики должны ежемесячно направлять в Компанию данные о количестве заправленного фреона. Эта инициатива позволяет регулярно отслеживать и контролировать их воздействие на окружающую среду и по возможности в будущем ограничить выбросы парниковых газов, связанные с деятельностью подрядчиков.
- В 2023 году был запущена панель (дашборд) ESG-показателей, которая, в том числе, загружает и объединяет показатели торговых сетей X5 по потреблению электроэнергии, фреонов и тепла. Дашборд помогает в режиме реального времени осуществлять мониторинг динамики изменений в потреблении указанных ресурсов и оперативно реагировать на отклонения, а также производить автоматический расчёт выбросов парниковых газов торговых сетей. Кроме того, в ближайшем будущем данный инструмент сможет обновлять и отображать показатели по использованию ВИЭ – количество эксплуатируемых ВИЭ-объектов, виды установок, а также форму генерации энергии (собственная генерация или снабжение по свободному двустороннему договору (СДД) купли-продажи электрической энергии).

Дополнительная информация о других экологических инициативах X5 представлена в разделах главы «Планета» на с. 47–56.



### ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Расширение программы «Умный магазин» за счёт открытия новых и реконструкции существующих магазинов. Только по сети «Перекрёсток» в планах расширение программы на 102 магазина
- Установка прессового оборудования в открывающихся распределительных центрах и закупка дополнительного оборудования по дроблению пластика
- Расширение проектов по передаче нереализованной продукции фермерам
- Расширение маркировки по правильной утилизации упаковки на весь ассортимент готовой еды «Пятёрочки» и все позиции собственных торговых марок
- Привлечение магазинов франчайзинга к централизованной схеме возврата вторсырья в распределительные центры торговой сети «Пятёрочка»
- Обновление рекомендаций производителям относительно упаковки

# Здоровье

Стратегия устойчивого развития Компании предусматривает постоянное повышение доступности качественных продуктов для потребителей и популяризацию здорового образа жизни. С этой целью мы тщательно отслеживаем соблюдение критериев безопасности и качества продукции, расширяем ассортимент здоровых и доступных продуктов, рассказываем о практиках здорового образа жизни и питания, в т. ч. молодому поколению наших клиентов. Приоритетами отчётного года стали автоматизация систем контроля качества, расширение ассортимента ЗОЖ-продукции, инициативы по популяризации здорового питания и здорового образа жизни среди молодежи.

## КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ

Система контроля качества X5 Group предусматривает как аудит поставщиков, так и проверку продукции на полках магазинов и на собственных производствах кулинарной продукции в соответствии с принципами Анализа опасностей и контроля критических точек (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP). В область контроля входят и потребительские свойства продукции собственных торговых марок, в рамках чего проводятся регулярные проверки соблюдения требований Компании к составу и технологии, а также дегустации.

Кроме того, мы тщательно работаем с обратной связью, которую постоянно получаем от потребителей. Все обращения проходят через автоматизированную систему, что позволяет в рамках единого процесса получать и обрабатывать входящую информацию. Формируемая отчётность позволяет анализировать количество и динамику обращений, проблемные категории товаров, выявлять массовость в обращениях по товарам, магазинам, а также контролировать своевременность обработки обращений со стороны сотрудников качества.

## ПРОДУКТЫ ДЛЯ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ

X5 Group постоянно расширяет ассортимент свежей, органической и фермерской продукции в своих магазинах, в том числе через собственные торговые марки. Рецептура продуктов, предлагаемых поставщиками и в рамках собственных торговых марок, регулярно анализируется экспертами Компании, на основании чего формируются запросы и рекомендации на использование более полезных и здоровых альтернатив.

Мы регулярно проводим специальные фестивали и информационные кампании, направленные на продвижение принципов правильного питания и соответствующих продуктов, акцентируя внимание наших покупателей на том, что ЗОЖ-продукция может быть доступной каждому.



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

- Усилен контроль качества поставщиков собственных торговых марок. Только по сети «Перекрёсток» количество проверок выросло в два раза
- Обновлена система контроля качества на всех хабах прямого импорта, включая процесс контроля остатков, контроля перед отгрузкой, переработки и т. д.
- Созданы дополнительные паспорта качества для плодоовощной продукции
- Проект собственной лаборатории качества был расширен на все торговые сети X5 Group, что позволило автоматизировать процесс проведения лабораторных исследований и расширить виды исследований с учётом растущего ассортимента и потребностей
- Более 18 тыс. обращений потребителей в отношении качества было обработано автоматизированной системой контроля сети «Пятёрочка», своевременность реагирования на сообщения по основному ассортименту повышена до 98%
- Ассортимент ЗОЖ-продукции собственной торговой марки сети «Перекрёсток» «Зелёная линия» увеличен более чем на 200 позиций
- Проведено более 300 уроков для школьников с целью формирования привычек, способствующих поддержанию здорового питания и здорового образа жизни
- На платформе Food.ru был запущен специальный раздел «Доступный ЗОЖ», все рецепты которого составлены с учётом принципов правильного питания и проверены нутрициологом



## ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Развитие ключевых направлений автоматизации контроля остаточных сроков годности продуктов
- Увеличение количества инструментов диагностики качества продукции на основе обратной связи от клиентов
- Масштабирование рейтинга поставщиков в подразделении прямого импорта
- Разработка и внедрение системы менеджмента качества на основе принципов HACCP в «Перекрёсток Впрок», обучение сотрудников даркстортов в области качества
- Увеличение продаж ЗОЖ-товаров, входящих в индекс «Авокадо»
- Масштабирование программы уроков для школьников по практикам здорового питания и здорового образа жизни

# Сотрудники

Обеспечивая поступательное развитие бизнеса, X5 Group продолжает укреплять свои позиции как стабильного и надёжного работодателя. Этому способствуют системная работа по повышению привлекательности нашего HR-бренда, улучшению условий труда, расширению карьерных возможностей сотрудников и развитие корпоративной культуры. Приоритетами отчётного года стали программы по снижению рисков кадрового голода, повышение вовлечённости и мотивации сотрудников, а также развитие инклюзивности.

Для нас важно, чтобы в X5 Group могли комфортно работать вместе люди разных возрастов, национальностей, особенностей здоровья. Компания создаёт дополнительные возможности для постоянного развития любых сотрудников. Согласно действующей в Компании [Политике в области равных возможностей](#), мы не допускаем дискриминации и притеснений сотрудников по какому-либо признаку и гарантируем равное отношение к сотрудникам вне зависимости от каких-либо характеристик, не связанных с деловыми качествами. X5 соблюдает все законодательные требования по предоставлению рабочих мест для людей с ограниченными возможностями здоровья, а также активно развивает комфортную среду в своих подразделениях.

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

X5 Group стремится предоставлять сотрудникам широкие возможности для профессионального развития и карьерного роста не только в рамках подразделений, в которых они уже трудятся, но и в других активах Компании.

Большинство существующих программ обучения Компании объединено в корпоративном университете и на портале развития X5 «Полка», построенном по принципу образовательного маркетплейса. На конец 2023 года портал содержал более 2 тыс. единиц контента, количество пользователей год к году выросло с 15 тыс. до 80 тыс. человек.

Созданная в Компании система кадровых комитетов позволяет выявлять наиболее талантливых и мотивированных сотрудников для зачисления в кадровый резерв, определять зоны развития уже действующих руководителей в рамках программы преемственности.

## ПОДДЕРЖАНИЕ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

Безопасность и здоровье сотрудников – наш базовый приоритет. X5 гарантирует каждому сотруднику право на благоприятные условия работы, которые отвечают государственным нормативным требованиям охраны труда. Ключевые принципы нашей деятельности в этой области и обязательства зафиксированы в Политике в области охраны труда.

Созданная система управления охраной труда соответствует стандарту OHSAS 18001, помогает оперативно выявлять потенциально опасные ситуации и проводить мероприятия по приведению условий труда в соответствие с установленными требованиями. Руководители и сотрудники Компании регулярно проходят обучение по охране труда, в т. ч. специализированное обучение, с учётом особенности их роли и выполняемых обязанностей.

## МОТИВАЦИЯ И СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Система вознаграждения и мотивации в X5 Group построена на единых корпоративных правилах и ориентирована на повышение производительности и эффективности сотрудников. Она учитывает специфику каждого из наших подразделений: розничных форматов, цифрового бизнеса и развивающихся бизнес-единиц.

Кроме того, Компания обеспечивает соответствие заработной платы сотрудников общеотраслевому уровню и другие меры поддержки и мотивации, доступные для той или иной роли сотрудника, например, гибкие условия труда, гибридный график работы, корпоративные скидки и скидки у партнёров.

## HR-БРЕНД И ПРИВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

В отчётном году мы фокусировались на программах повышения нашего HR-бренда среди молодёжи, работе с учебными подразделениями, предоставлении стажировок и вакансий для молодых специалистов и выпускников.

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Активы Компании объединены общей стратегией, целью, миссией и ценностями, а также культурой лидерства, вовлечённости и открытой обратной связи. Наши сотрудники имеют возможность обратиться по любому интересующему их вопросу и с любым предложением по нескольким специально созданным каналам – от дистанционных и анонимных до личных встреч с руководством.

Несколько раз в год мы проводим опросы сотрудников, оцениваем степень их удовлетворённости работой в Компании, анализируем оценки и предложения, разрабатываем мероприятия по решению наиболее актуальных и острых вопросов.



## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

- Обновили миссию, видение и ценности Компании
- Запустили пилотный проект по повышению эффективности «X5 Бустер», а также проект «Линейный персонал», цель которого – обеспечить Компанию линейным персоналом в горизонте 2027 года
- Продолжили развивать программу «Директор магазина – партнёр» (ДМП). По итогам 2023 года в «Пятёрочке» уже более 5,7 тыс. директоров-партнёров, а в «Перекрёстке» сформирован «Клуб ДМП», в который вошли 65 наиболее эффективных директоров магазинов
- Возобновили программу обучения руководителей «Лидеры X5. Сколково»
- Обновили программу преемственности руководителей уровня CEO-1 и CEO-2
- Запустили единую систему подбора персонала X5 Group
- «X5 Технологии» открыли лабораторию искусственного интеллекта на базе AI Talent Hub – ML-магистратуры от ИТМО и Napoleon IT. Лаборатория организована для разработки продуктов на базе ИИ и подготовки ML- и DS-специалистов, способных ставить и решать прикладные задачи в области искусственного интеллекта в ритейле
- Ежегодный проект помощи магазинам в высокий сезон «X5-ница» набрал рекордное количество участников – сотрудников офисов: 11 тыс. участников, 21 тыс. записей
- Завершили проект «Трансформация торговой сети „Карусель“»: в феврале 2023 был закрыт последний магазин под этим брендом. За период трансформации в периметре X5 Group трудоустроено 30% высвобождаемых сотрудников



## ПЛАНЫ НА 2024 ГОД

- Дальнейшее повышение производительности и эффективности труда сотрудников, развитие автоматизации и роботизации
- Развитие программы модернизации роли руководителей магазинов «Директор магазина – партнёр»
- Подготовка специального руководства по найму сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, учитывающего их особые потребности
- Усовершенствование программы мониторинга безопасности вождения, включение дополнительных параметров контроля, направленных на снижение аварийности



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

# 2022

---

96 Обращение председателя Supervisory Board

---

98 Структура корпоративного управления

---

106 Управление рисками

---

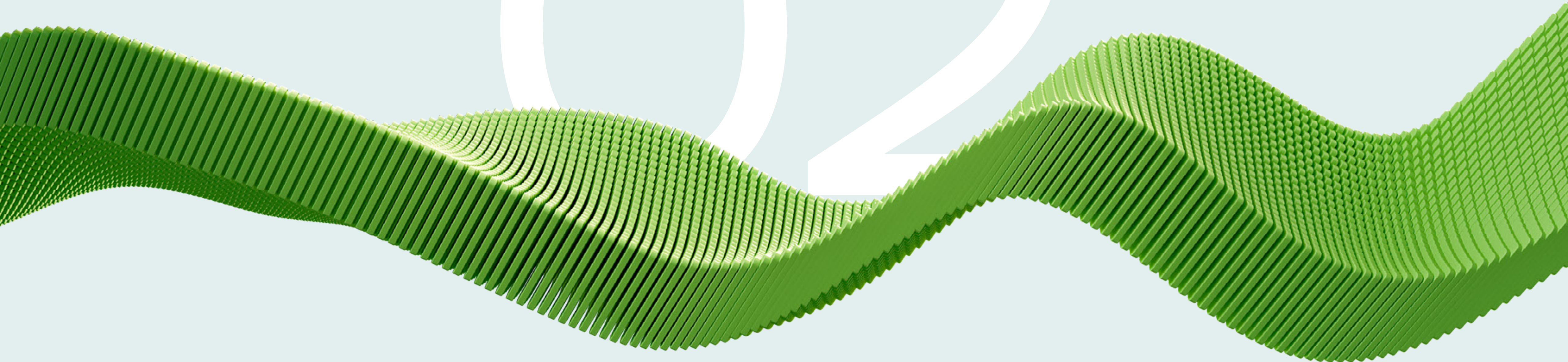
115 Supervisory Board и Management Board

---

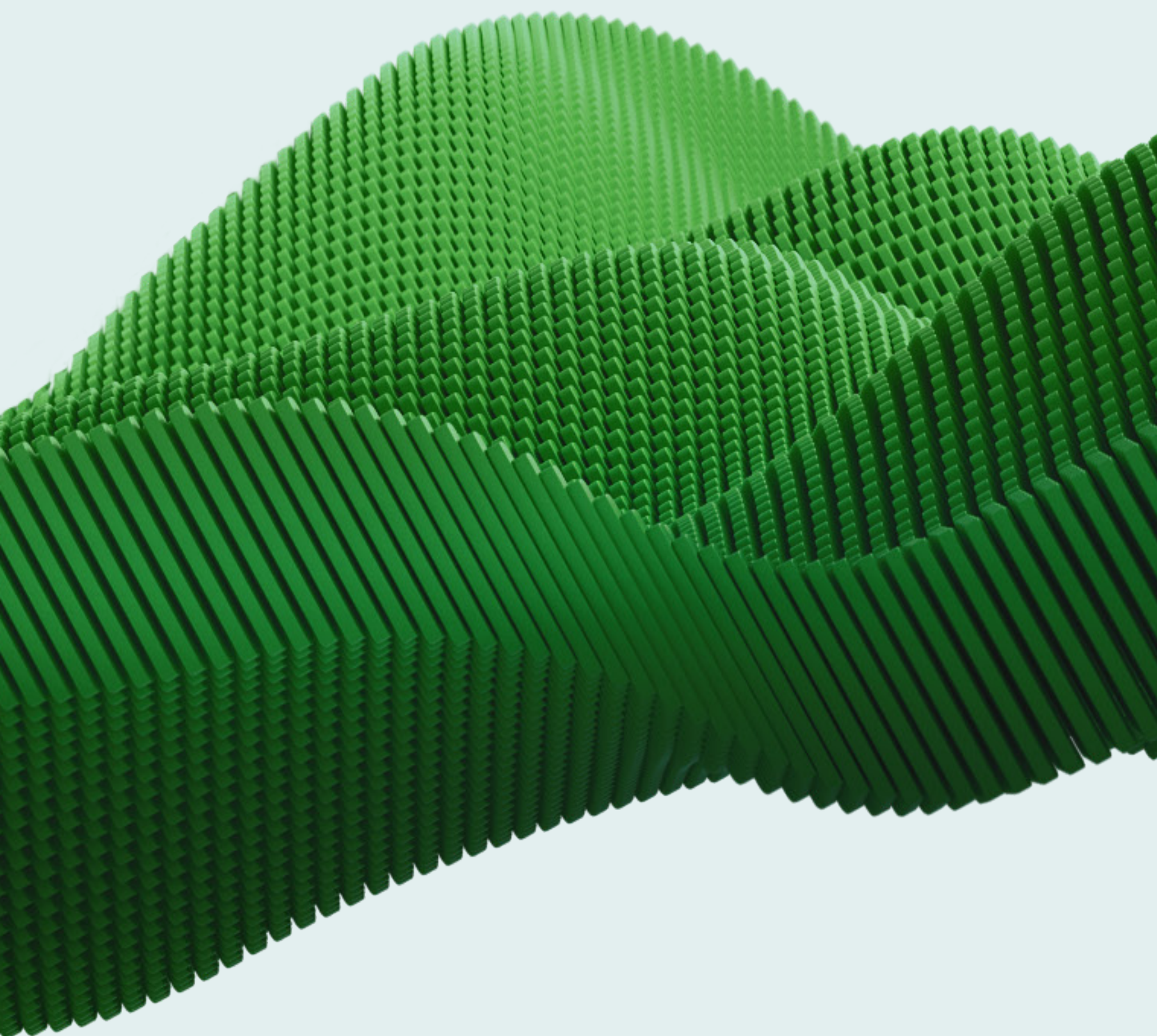
117 Отчёт Supervisory Board

---

125 Отчёт о вознаграждениях



# Обращение председателя Supervisory Board



## Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнёры!

Прошедший год стал ещё одним важным годом в развитии X5, и на динамику этого периода вновь влияли обстоятельства, не зависящие от нас. Оценивая свой третий год работы в качестве председателя Supervisory Board, я отмечаю, что в 2023 году X5 продолжала расти впечатляющими темпами на фоне значительных трудностей, которые в настоящее время характерны для нашего рынка. Несмотря на экономическую неопределённость, инфляцию и напряжённую ситуацию на рынке труда, которые оказали серьёзное воздействие на работу продовольственного ритейла, я горжусь тем, что команды всех наших бизнес-подразделений смогли эффективно справиться с нестабильностью и сохранить высокий уровень сервиса и широкий ассортимент полезных и доступных продуктов питания в каждом из наших розничных форматов. Благодаря эффективности наших операций и поддержанию акцента на клиентоориентированности Компания добилась высоких результатов и значительного роста продаж при сохранении базовой операционной рентабельности. Эти результаты демонстрируют, что в предыдущие годы были внесены необходимые коррективы, которые сыграли решающую роль в адаптации к меняющимся условиям нашей отрасли и новому экономическому климату, и создана надёжная структура, которая обеспечивает устойчивый рост и успешное функционирование для X5.

При этом Supervisory Board учитывает сложный геополитический контекст, в котором находится Группа, операционная деятельность X5 ведётся в России, но при этом материнская компания зарегистрирована в Нидерландах, а глобальные депозитарные расписки обращаются на Лондонской фондовой бирже. Мы постоянно отслеживаем влияние этого фактора на корпоративную структуру и структуру собственности X5 и рассматриваем возможные решения для защиты долгосрочных интересов Компании, её акционеров и всех прочих заинтересованных сторон. При этом в связи с ограничениями, которые затрудняют перевод средств из российских дочерних компаний в голландскую материнскую компанию, и в соответствии с решением о распределении прибыли в прошлом году мы продолжаем отклоняться от нашей дивидендной политики и не будем объявлять дивиденды за 2023 финансовый год.

В 2023 году X5 не только использовала сильные операционные результаты для решения проблем, с которыми она сталкивалась в течение года, но и продолжала выстраивать фундамент для будущего развития. Компания инвестировала в операционную деятельность, цифровые решения, устойчивое развитие, новые концепции магазинов и логистические центры, продолжая расширять зоны присутствия и выходить в новые регионы России. Кроме того, Компания инвестировала в персонал, чтобы поддержать развитие сотрудников и оправдать ожидания клиентов, предлагая высокий уровень сервиса. Уверен, что все эти инвестиции обеспечат Компании устойчивый рост, повысят мотивацию сотрудников и вместе с тем удовлетворённость покупателей.

В 2023 году Supervisory Board продолжал уделять внимание ключевым приоритетам X5. В течение года мы продолжали углублённо изучать стратегические аспекты всех направлений бизнеса Компании. На каждом заседании для обсуждения и критического анализа использовалась панель показателей, отражающая динамику прогресса в разрезе стратегических факторов роста. В условиях сохраняющейся макроэкономической неопределённости мы продолжали уделять особое внимание поддержанию строгой финансовой дисциплины и разумному распределению капитала, а также повышению эффективности наших бизнесов. При этом устойчивое развитие оставалось ключевой темой обсуждений на заседаниях Supervisory Board. X5 чётко ориентирована на лидерство в области ESG во всех направлениях своей деятельности, занимаясь вопросами борьбы с изменением климата, мы как бизнес делаем всё возможное, чтобы смягчить это воздействие, связанное в первую очередь с нашими цепочками поставок. Наши цели в области устойчивого развития важны для всех бизнесов Группы и отражены в нашей обновлённой Стратегии устойчивого развития, утверждённой в сентябре 2023 года.

Члены Supervisory Board убеждены, что фокусирование X5 на благополучии сотрудников и развитии их лидерского потенциала имеет решающее значение для успеха Компании как быстрорастущей организации. Совместно с руководством Компании мы ведём тщательную работу по подбору и развитию необходимых нам специалистов. Это позволяет создавать и поддерживать резерв квалифицированных руководителей среднего и высшего звена, способных обеспечить стабильный рост и соответствие Компании запросам рынка как в действующих, так и в новых розничных форматах. При этом Supervisory Board уделяет особое внимание стабильности состава топ-менеджмента Компании, особенно в условиях жёсткой конкуренции и растущей нехватки компетентных руководящих кадров.



# Обращение председателя Supervisory Board

Моя задача как председателя Supervisory Board состоит в обеспечении высоких стандартов корпоративного управления и наличия у Supervisory Board всех требующихся инструментов и ресурсов для осуществления его деятельности. Также я отвечаю за то, чтобы Supervisory Board уделял достаточно внимания основным вопросам по реализации стратегических приоритетов Компании. Структура корпоративного управления чётко определяет полномочия органов и должностных лиц в её составе и обеспечивает наличие всех необходимых систем и механизмов контроля. Это позволяет Supervisory Board и его комитетам осуществлять контроль за деятельностью X5 и вносить необходимые корректировки.

Функционал Supervisory Board заключается не в управлении Компанией, а в осуществлении надзора, оценке результатов деятельности и предоставлении консультаций по запросу или при необходимости. Одна из основных обязанностей председателя Supervisory Board – создание защищённой среды для свободных и открытых обсуждений. В такой среде ключевую роль играют взаимное доверие и уважение: руководство должно быть уверено в ценности экспертизы Supervisory Board, а мы, в свою очередь, верим в то, что руководство прислушается к нашим рекомендациям, сосредоточится на приоритетных вопросах и будет работать над поиском эффективных решений. За время моего пребывания на посту председателя я убедился в том, что это взаимодействие хорошо налажено и что у Supervisory Board и руководства имеется одинаковое видение актуальных для X5 задач и возможностей.

Я также благодарен членам Supervisory Board за конструктивное сотрудничество в течение прошедшего года. В марте 2023 года Supervisory Board досрочно покинул Фёдор Овчинников, чтобы руководить развитием бизнеса, не связанного с деятельностью Компании. Мы благодарим его за ценный вклад в нашу работу и желаем успехов в его новых проектах. В целях замещения его должности и в рамках нашей непрерывной работы по укреплению и диверсификации состава Supervisory Board рад сообщить, что мы планируем ввести в состав Supervisory Board трёх высококвалифицированных специалистов после рассмотрения и утверждения их кандидатур на внеочередном Общем собрании акционеров, которое состоится в начале 2024 года. Таким образом доведём общее количество членов совета до девяти. Я рад возможности работать с расширенной командой и оказывать поддержку Компании и её руководству в сложных рыночных условиях, а также способствовать развитию X5 с учётом новых возможностей, возникающих на рынке. Supervisory Board единогласно поддерживает стратегические приоритеты, позволяющие Компании использовать свои уникальные преимущества для поддержания конкурентоспособности, стимулирования роста и генерации свободного денежного потока. Подробнее ознакомиться со стратегическими приоритетами X5 Group вы можете на странице 26 данного отчёта.

В 2024 году, несомненно, сохранятся сложные и нестабильные условия работы. Несмотря на ожидаемый рост темпов инфляции, общая стоимость жизни останется высокой и продолжит оказывать влияние на наших клиентов, сотрудников и население. В течение года мы будем продолжать следить за показателями бизнеса, внутренними и внешними условиями и принимать соответствующие меры в тех областях и тогда, где и когда мы сочтём это целесообразным и уместным.

В заключение я хотел бы поблагодарить своих коллег по Supervisory Board, высшее руководство Компании и всех сотрудников, чей упорный труд и выдающиеся показатели работы помогли обеспечить потребности наших клиентов и обеспечить дальнейшее развитие успеха X5.

**Пётр Демченков**  
Председатель Supervisory Board

## Отчёт о корпоративном управлении

X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учреждённая в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже<sup>1</sup>.

Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Кодексу корпоративного управления Нидерландов (далее – Кодекс). Полный текст Кодекса доступен на сайте Компании по адресу: [www.x5.com](http://www.x5.com).

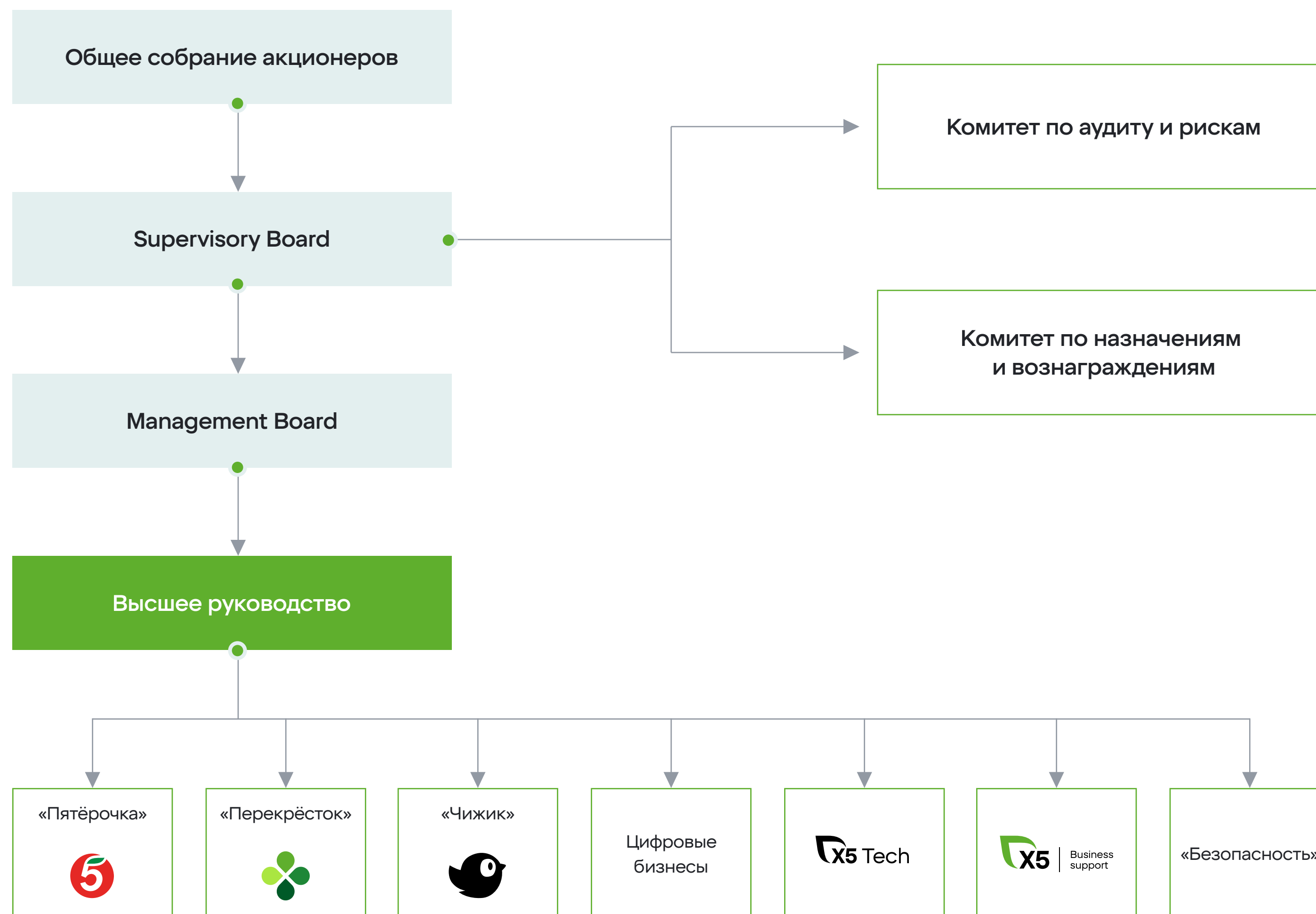
В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлен общий обзор структуры корпоративного управления Компании, включая информацию о любых отклонениях от принципов Кодекса и положений передовой практики. X5 придерживается высоких стандартов в области корпоративного управления и соблюдает все соответствующие нормативно-правовые требования. Структура корпоративного управления X5 наилучшим образом отражает потребности Компании и учитывает интересы всех заинтересованных сторон.

В конце 2022 года Комитет по мониторингу Кодекса корпоративного управления Нидерландов утвердил новую редакцию Кодекса корпоративного управления Нидерландов. X5 приветствует поправки к Кодексу, поскольку они свидетельствуют о приверженности к совершенствованию практики корпоративного управления. В настоящем отчёте приводится подробная информация о внедрении этих изменений, что подчёркивает нашу чёткую ориентацию на поддержание высоких стандартов корпоративного управления и прозрачности.

<sup>1</sup> С учётом беспрецедентных обстоятельств и в целях поддержания устойчивости рынков Лондонская фондовая биржа, начиная с 3 марта 2022 года, приостановила допуск к торгам глобальных депозитарных расписок X5.

## Структура корпоративного управления

В X5 Retail Group N.V. действует двухуровневая система органов управления, состоящая из Management Board и Supervisory Board. Management Board и Supervisory Board независимы друг от друга и подотчётны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.



## Management Board

Management Board несёт ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Management Board отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию её стратегии и корпоративных политик. Он обеспечивает соблюдение всех применимых законов и иных нормативно-правовых требований, управляет рисками, связанными с деятельностью Компании, отвечает за вопросы финансовой деятельности и внешние коммуникации.

В решении общих вопросов и управлении текущей деятельностью Компании содействие Management Board оказывает команда высшего руководства, сформированная с целью осуществления руководства дочерними компаниями X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей Компании.

Действующие члены Management Board и их биографии представлены на с. 116.

### Состав и график переназначений Management Board

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий
Игорь Шехтерман	1970	2015	2025
Фрэнк Лэйст	1962	2007	2025
Квинтен Пир	1974	2019	2025
Екатерина Лобачёва	1982	2022	2026

## Supervisory Board

Supervisory Board осуществляет консультирование и надзор за работой Management Board, а также следит за общим состоянием дел в Компании и её бизнес-подразделениях, их стратегией и операционными результатами. Он отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности Компании. В ходе исполнения своих функций Supervisory Board учитывает интересы Компании и всех заинтересованных сторон. В этих целях Supervisory Board также учитывает все соответствующие интересы Компании и её аффилированных структур, включая вопросы корпоративной ответственности, имеющие отношение к Компании. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Supervisory Board. Supervisory Board самостоятельно осуществляет контроль и оценку своей деятельности.

Размер и состав Supervisory Board определён с учётом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Supervisory Board пересматриваются ежегодно. В 2023 году Supervisory Board провёл ежегодную оценку эффективности своей работы посредством самооценки. Подробнее см. Отчёт Supervisory Board на с. 117–124.

Supervisory Board самостоятельно определяет свой состав, в настоящее время в него входят шесть человек, большинство из которых (четверо) являются независимыми. Действующие члены Supervisory Board и их биографии представлены на с. 115.

Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трёх лет максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и сбалансированность состава, а также придать дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета. Общий срок действия их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Supervisory Board подготовил график выхода членов из состава совета и переназначений. С составом Supervisory Board и планом ротации его членов можно ознакомиться на сайте Компании.

### Состав и график переназначений Supervisory Board

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год возможного переназначения
Пётр Демченков (председатель)	1973	2015	2025
Ольга Высоцкая <sup>1</sup>	1961	2022	2025
Вадим Зингман <sup>1</sup>	1970	2022	2025
Дмитрий Алексеев <sup>2</sup>	1974	2022	2025
Вассилис Ставру <sup>2</sup>	1970	2022	2025
Леонид Афендииков <sup>2</sup>	1978	2022	2025

<sup>1</sup> Ольга Высоцкая и Вадим Зингман были назначены 30 июня 2022 года.

<sup>2</sup> Дмитрий Алексеев, Вассилис Ставру и Леонид Афендииков были назначены 30 ноября 2022 года.

# Комитеты Supervisory Board

При Supervisory Board действуют два постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам и Комитет по назначениям и вознаграждениям. Члены комитетов назначаются Supervisory Board из числа его членов. Работа каждого из комитетов регулируется положением, в котором определены функции и сфера ответственности Комитета, а также порядок осуществления полномочий и подотчётность перед Supervisory Board. Положения о комитетах являются частью Положения о Supervisory Board, текст которого представлен на сайте X5.

## Состав комитетов Supervisory Board

Имя	Комитет по аудиту и рискам	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Пётр Демченков	Член	Председатель
Ольга Высоцкая	Председатель	
Вадим Зингман		
Дмитрий Алексеев		
Вассилис Ставру		Член
Леонид Афендииков	Член	Член

## Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчётности X5, работы системы внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогообложения, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам даёт Supervisory Board рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту (либо потенциальной возможности) возникновения конфликта интересов и/или совершения сделок со связанными сторонами с участием членов Supervisory Board и Management Board.

## Сбалансированный состав органов управления

В Компании действует политика в области равных возможностей, направленная на поддержание сбалансированного состава Supervisory Board, Management Board и команды высшего руководства. Указанная политика ставит перед Компанией конкретные, актуальные и амбициозные задачи по достижению оптимально сбалансированного гендерного состава. Политика отражает стремление Компании к формированию культуры, в которой каждый сотрудник ощущает свою ценность и уважение к себе, что обеспечивает равные возможности как для сотрудников, так и для высшего руководства вне зависимости от того, кем они являются, а также способствует повышению уровня разнообразия при предоставлении сотрудникам возможностей для карьерного роста вплоть до высших руководящих должностей в Компании.

Назначение членов Management Board и Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям соответствующего органа управления, в том числе в части реагирования на перебои в работе и адаптации к изменениям. Члены Management Board и Supervisory Board должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Management Board и Supervisory Board.

## Комитет по назначениям и вознаграждениям

Комитет по назначениям и вознаграждениям даёт Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Management Board и Supervisory Board, готовит для Supervisory Board предложения по вознаграждению отдельных членов Management Board в соответствии с политикой вознаграждения и консультирует Management Board по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Supervisory Board, Management Board и высшего руководства.

Supervisory Board рассматривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Management Board и Supervisory Board. В частности, рассматриваются кандидаты разного пола и возраста, чтобы обеспечить назначение наиболее подходящего кандидата.

Supervisory Board ежегодно проводит оценку эффективности своей деятельности и работы Management Board. При этом Supervisory Board тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Management Board, необходимую для успешного выполнения их функций.

1 января 2022 года в Нидерландах вступил в силу Закон о гендерном разнообразии. В соответствии с положениями нового документа правление и высшее руководство крупных публичных нидерландских компаний должны устанавливать строгие требования к гендерному балансу своего состава, а также разрабатывать планы действий по достижению таких требований. Закон также предусматривает предоставление компаниями соответствующей отчётности в Социально-экономический совет Нидерландов (Sociaal Economische Raad).

Состав Management Board и Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Доля женщин в них составляет 25% и 22% соответственно.

## Сбалансированный состав органов управления

Вместе с тем Компания стремится добиться соответствия требованию сбалансированности, согласно которому не менее трети членов органов управления должны быть представлены женщинами и не менее трети – мужчинами. X5 признаёт значимость соблюдения принципа равных возможностей, в том числе по признаку пола, на всех уровнях Группы. Компания обеспечила карьерный рост до высших руководящих позиций целого ряда сотрудников женского пола, что нашло отражение в составе высшего руководства, где треть представлена женщинами, что соответствует целевому показателю гендерной сбалансированности. Принцип сбалансированного состава учитывается при подборе кадров, развитии персонала, назначениях, удержании сотрудников, проведении тренингов и программ наставничества, планировании преемственности и обучении во всех подразделениях Группы.

## Корпоративная культура

При управлении делами Компании Supervisory Board X5 стремится соблюдать передовые стандарты корпоративного управления. Признавая свою ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, Supervisory Board обеспечивает эффективное управление деятельностью Группы и достижение её целей за счёт правильного формирования принципов корпоративной культуры и поведения. В основе успеха нашей деятельности лежит способность понимать заинтересованные стороны и их приоритеты. Наряду с Кодексом делового поведения и этики Компании Supervisory Board принял политику взаимодействия с заинтересованными сторонами, введённую в соответствии с требованиями пересмотренного Кодекса корпоративного управления. Указанная политика направлена на развитие активного взаимодействия X5 с различными заинтересованными сторонами и способствует поддержанию постоянного диалога, который необходим для устойчивого роста и создания долгосрочной стоимости. Регулярное взаимодействие позволяет реагировать на различные потребности, ожидания и опасения стейкхолдеров, способствует развитию сотрудничества и достижению успеха X5 и наших заинтересованных сторон в целом.

## Вознаграждение

В соответствии с действующей политикой вознаграждения, утверждённой Общим собранием акционеров, решения о вознаграждении отдельных членов Management Board принимаются Supervisory Board по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Общее собрание акционеров также утвердило политику вознаграждения членов Supervisory Board. С политиками вознаграждения можно ознакомиться на сайте Компании.

## Информирование о конфликте интересов

Члены Management Board или Supervisory Board обязаны немедленно сообщать председателю Supervisory Board (и другим членам Management Board, если вопрос затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у соответствующего члена Management Board или Supervisory Board и которые могут иметь существенное значение для него или для Компании, предоставляя всю необходимую информацию.

В случае возникновения конфликта интересов Компании и члена Supervisory Board или Management Board данный член Supervisory Board или Management Board не может принимать участие в обсуждении или принятии решений по вопросам или сделкам, связанным с таким конфликтом интересов. Решение Компании о заключении сделки, сопровождающейся конфликтом интересов с членом Management Board или Supervisory Board и имеющей существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Supervisory Board.

Комитет по аудиту и рискам консультирует Supervisory Board по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и представляет Supervisory Board письменное заключение по таким вопросам.

На уровне Supervisory Board действует протокол о конфликте интересов, позволяющий выявлять и урегулировать конфликты интересов с участием членов Supervisory Board. Принятие такого протокола потребовалось в связи с повышенным риском конфликта интересов, затрагивающего членов Supervisory Board, по мере расширения бизнеса Группы и активного развития омниканальной модели.

## Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Management Board и Supervisory Board из обязательного списка кандидатов, который составляет Supervisory Board. Выдвижение кандидата Supervisory Board носит обязательный характер, и кандидат, предложенный Supervisory Board, назначается Общим собранием акционеров, если только обязательный характер выдвижения не будет аннулирован квалифицированным большинством голосов в количестве не менее двух третей голосов, представляющих более половины выпущенного акционерного капитала Компании.

В общем случае срок полномочий члена Supervisory Board составляет не более четырёх лет с момента назначения, если меньший срок не предусмотрен решением Общего собрания акционеров о назначении такого члена или планом ротации членов Supervisory Board. По истечении четырёхлетнего срока полномочий член Supervisory Board может быть переназначен на дополнительный четырёхлетний срок, а затем ещё на два двухлетних срока. Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трёх лет максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и сбалансированность состава, а также придать дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета. Общий срок полномочий члена Supervisory Board не может превышать 12 лет.

Члены Management Board избираются на четыре года, если меньший срок не предусмотрен решением о вынесении их кандидатур на рассмотрение Общего собрания акционеров. Ни Кодекс корпоративного управления, ни Устав Компании не ограничивают общий срок действия полномочий членов Management Board.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Supervisory Board и Management Board. Supervisory Board может в любой момент приостановить полномочия любого члена Management Board, которые могут быть в любой момент возобновлены по решению Общего собрания акционеров.

# Акционеры и их права

## Общее собрание акционеров

X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания финансового года. Собрание проводится в числе прочего с целью утверждения финансовой отчётности, принятия решений по распределению прибыли и освобождения членов Management Board и Supervisory Board от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Management Board или Supervisory Board. Кроме того, акционеры и держатели глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее чем 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Management Board или Supervisory Board запрос о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив при этом предлагаемую повестку дня.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров, в компетенцию Общего собрания акционеров входит право избирать (с учётом обязательного права Supervisory Board производить выдвижение кандидатов), приостанавливать полномочия и освободить членов Management Board и Supervisory Board от должности, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, предоставлять полномочия Management Board или Supervisory Board на выпуск акций и права на акции, предоставлять Management Board или Supervisory Board полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, на выкуп выпущенных в обращение акций Компании, утверждать политику вознаграждения членов Management Board, определять размер вознаграждения членов Supervisory Board, а также право принимать решения о слиянии, разделении и ликвидации Компании.

Уведомление о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано не позднее чем за 42 дня до даты его проведения. Дата регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, назначается не позже чем на 28-й день до даты такого собрания.

Акционеры и/или держатели ГДР вправе предлагать вопросы для включения в повестку дня Общего собрания акционеров, если на их долю приходится не менее 3% выпущенного акционерного капитала. Предложения о включении каких-либо вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров подаются не позднее чем за 60 дней до даты проведения собрания.

Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и/или голосовать на Общем собрании акционеров, могут обратиться к участникам собрания. Держатели ГДР могут реализовать своё право голоса, обеспеченное акциями, на которые выпущены ГДР, через The Bank of New York Mellon Corporation, банк-депозитарий программы депозитарных расписок X5 (далее – Депозитарий). Согласно Условиям размещения глобальных депозитарных расписок держатели ГДР могут передать Депозитарию инструкции по реализации своих прав на голосование по акциям, представленным имеющимся у них ГДР. Если держатель ГДР выразит желание присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров лично, Депозитарий осуществляет выдачу ему доверенности. Лица, имеющие доверенность в письменной форме, могут представлять акционеров на Общем собрании акционеров. Письменная доверенность должна быть оформлена и заверена в установленном порядке в соответствии с законодательством и может быть представлена в электронной форме.

## Право голоса

Каждая акция даёт право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на права нерезидентов Нидерландов или иностранных акционеров владеть акциями или голосовать, за исключением ограничений, действующих также и в отношении резидентов Нидерландов. Решения Общего собрания акционеров принимаются простым большинством голосов на собрании, где присутствуют или представлены владельцы более 25% выпущенных акций Компании. Если на Общем собрании акционеров присутствуют или представлены владельцы 25% и менее выпущенных акций Компании, созывается повторное собрание, которое проводится не позднее чем через четыре недели после даты первого собрания. Требований о кворуме на повторном собрании нет. Однако если на собрании представлены владельцы менее 50% выпущенных акций Компании, решения о (1) слиянии или разделении, (2) предоставлении полномочий на ограничение или исключение преимущественных прав и (3) погашении акций принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

## Право на получение дивидендов

Любое распределение прибыли между акционерами проводится только после утверждения Общим собранием акционеров годовой финансовой отчётности Компании, из которой следует, что подобное распределение возможно. Компания может объявлять о распределении прибыли только в том случае, если её чистые активы превышают размер выпущенного уставного капитала и созданных резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов. Убыток может быть покрыт резервами только в случаях, допустимых законодательством Нидерландов. По предложению Supervisory Board Общее собрание акционеров определяет часть прибыли, отчисляемую в резерв, и распределяет оставшуюся прибыль.

По предложению Supervisory Board Общее собрание акционеров может принять решение о выплате промежуточных дивидендов, если чистые активы X5 превышают размер выпущенного уставного капитала Компании и резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов, что должно быть подтверждено промежуточной финансовой отчётностью, подготовленной и подписанной всеми членами Management Board. Кроме того, по предложению Supervisory Board Общее собрание акционеров может принять решение о распределении среди акционеров сумм из резервов, которые не являются обязательными согласно законодательству Нидерландов.

Дивидендная политика Компании была утверждена в 2017 году и обновлена в 2020 году. Компания намерена увеличивать или поддерживать на одном уровне в абсолютном рублёвом выражении размер дивидендов, выплачиваемых на акцию за полный год. Базой для расчёта дивидендов является операционный денежный поток, а пороговым значением для выплаты дивидендов – целевое отношение консолидированного чистого долга<sup>1</sup> к скорректированной EBITDA<sup>2</sup> на уровне ниже 2,0x на конец года, за который предполагается выплата дивидендов, с учётом различных факторов, в том числе темпов роста Компании, потребностей в капитале и показателей прибыли на капитал. В 2020 году X5 перешла к выплате дивидендов дважды в год. Промежуточные дивиденды будут объявляться после раскрытия результатов за III квартал.

<sup>1</sup> Рассчитывается на основе годовой консолидированной финансовой отчётности Компании или информации по МСФО (IFRS) на конец каждого отчётного периода как сумма краткосрочных и долгосрочных займов за вычетом денежных средств и их эквивалентов.

<sup>2</sup> EBITDA корректируется (уменьшается) на сумму, которая была бы признана в составе расходов на операционную аренду, прочих расходов на магазины, расходов на услуги сторонних организаций и прочих расходов, относящихся к соответствующему периоду, до перехода на МСФО (IFRS), но не признаётся после такового, а также на величину признаваемого по МСФО (IFRS) нетто-эффекта от уменьшения сферы применения и прекращения действия договоров аренды.

## Право на получение дивидендов

В марте 2022 года Supervisory Board принял решение отступить от положений дивидендной политики в связи со сложившейся рыночной ситуацией и неопределённостью. Как следствие, несмотря на то что в долгосрочной перспективе Компания привержена цели распределять прибыль между акционерами, Supervisory Board счёл, что в интересах Компании не выплачивать дивиденды по итогам 2021 года. В дальнейшем решение о любых дивидендных выплатах будет учитывать актуальные регуляторные ограничения, действующие на момент принятия такого решения.

Более подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на сайте Компании.

## Держатели крупных пакетов акций

В соответствии с Правилами предоставления и обеспечения открытости информации Великобритании (Disclosure Guidance and Transparency Rules) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продаёт долю участия в X5 и/или права голоса, должно немедленно уведомить об этом в письменном виде Компанию и Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании (FCA), если в результате такой покупки или продажи доля участия в уставном капитале и/или права голоса, принадлежащие упомянутому физическому или юридическому лицу, достигают, превышают или становятся ниже следующих пороговых значений: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 и 75%.

В таблице ниже перечислены акционеры, которым по данным открытого реестра FCA по состоянию на 1 марта 2024 года принадлежит пять или более процентов акций Компании<sup>1</sup>:

Акционер	Дата уведомления <sup>2</sup>	Доля участия <sup>3</sup>	Права голоса <sup>3</sup>
CTF Holdings S.A.	1 января 2021 года	47,86%	47,86%
The Axon Trust	1 января 2021 года	11,43%	11,43%

<sup>1</sup> Доли участия, указанные в таблице, рассчитаны исходя из общего размера акционерного капитала, включая собственные выкупленные акции.

<sup>2</sup> После выхода Великобритании из Европейского союза все раскрываемые сведения, касающиеся Компании, должны направляться в FCA; такие раскрываемые сведения были направлены 1 января 2021 года.

<sup>3</sup> Согласно законодательным требованиям в указанный процент участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правами голоса. Приведённые значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в FCA. Более подробная информация представлена на сайте [www.fca.org.uk](http://www.fca.org.uk).

## Ценные бумаги в собственности членов Management Board и Supervisory Board

На членов Management Board и Supervisory Board, а также других руководящих сотрудников высшего звена X5 распространяется действие Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами. Положения Кодекса препятствуют совершению сделок с ГДР X5 или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к внутренней информации Компании или в период ограничения на торговлю ценными бумагами (например, до публикации квартальной финансовой отчётности). С Кодексом поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами можно ознакомиться на сайте Компании.

В соответствии с Кодексом поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами члены Management Board и Supervisory Board должны уведомлять FCA об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах X5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре FCA.

## Выкуп Компанией собственных акций

Компания может приобретать полностью оплаченные акции или ГДР только с разрешения Общего собрания акционеров и согласно соответствующим положениям законодательства Нидерландов и Устава Компании, если:

- размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше суммы выпущенного и полностью оплаченного уставного капитала X5 и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов
- в распоряжении X5 и её дочерних компаний не окажутся акции или ГДР, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного акционерного капитала

Принадлежащие X5 или дочерним компаниям акции или ГДР не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

## Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление прав на приобретение акций осуществляются по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет.

При выпуске новых акций акционеры X5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу X5 такое преимущественное право не распространяется на выпуск акций для сотрудников Компании или дочерних предприятий Группы. Преимущественное право может быть ограничено или отменено по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия не более чем на пять лет.

## Устав Компании

Устав Компании определяет правила её организации и корпоративного управления.

Изменения в Устав Компании вносятся по решению Общего собрания акционеров. Предложения по внесению изменений с текстом предлагаемых поправок должны быть доступны для ознакомления акционерам и владельцам ГДР в офисах X5 с даты объявления о созыве Общего собрания акционеров и до окончания проведения Общего собрания акционеров, на котором происходит голосование по предложенным изменениям.

Текст действующего Устава Компании представлен на сайте Компании.

## Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению 4.2.6 Кодекса Компания должна представлять общую информацию о фактически принимаемых ею или возможных мерах, препятствующих её поглощению, с указанием, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены.

Компания не заключала договоров, которые автоматически вступают в силу или расторгаются или в которые вносятся поправки в случае смены контроля над Компанией в результате объявления о публичном размещении акций. Однако контрактные условия большинства существенных договоров о привлечении финансирования и выпусков облигаций дают банкам и держателям облигаций (потенциальное) право потребовать досрочного погашения задолженности Компании в случае смены контроля над ней (согласно условиям соответствующих договоров).

## Аудитор

Внешний аудитор Компании назначается Общим собранием акционеров. Кандидатура внешнего аудитора, предлагаемая на утверждение (в том числе повторное) Общему собранию акционеров, выбирается Supervisory Board по рекомендации Комитета по аудиту и рискам. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту и рискам также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешённый перечень не связанных с аудитом услуг, оказываемых внешним аудитором. Комитет по аудиту и рискам не должен одобрять участие внешнего аудитора в предоставлении не связанных с аудитом услуг, оказание которых запрещено соответствующим законодательством и нормативами, или услуг, ставящих под сомнение независимость внешнего аудитора. Порядок оказания внешним аудитором услуг, не связанных с аудитом, регулируется Положением X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора.

30 июня 2023 года Общее собрание акционеров повторно назначило ООО «ЦАТР – Аудиторские услуги» («Б1») аудитором компонентов Группы в России и передало полномочия по назначению внешнего аудитора Компании в Нидерландах Supervisory Board.

3 февраля 2023 года Supervisory Board в соответствии с полномочиями, делегированными Общим собранием акционеров Компании, назначил компанию Reanda Audit & Assurance B.V. в качестве внешнего аудитора Группы в Нидерландах для проведения аудита консолидированной финансовой отчётности Компании за 2022 год и финансовой отчётности Компании, аудит которой проводится в настоящее время. Supervisory Board ещё не назначил внешнего аудитора Группы в Нидерландах для проведения аудита консолидированной финансовой отчётности Компании за 2023 год и финансовой отчётности Компании.

Как указано в разделе «Законодательные изменения» настоящего годового отчёта, поставщики определённых услуг, включая услуги обязательного аудита, российским дочерним предприятиям юридических лиц ЕС должны после 20 июня 2024 года, в соответствии со статьёй 5n Регламента Совета ЕС 833/2014 в редакции от 18 декабря 2023 года, получать лицензию на оказание таких услуг. Это создаёт неопределённость в отношении сроков проведения и завершения обязательного аудита Группы голландским аудитором. Таким образом, не дожидаясь аудиторского заключения голландского аудитора Группы в связи с тем, что Компания считает, что финансовая отчётность за 2023 год даёт верное и справедливое представление о финансовом положении и результатах деятельности Группы, Компания решила представить Общему собранию акционеров годовой отчёт за 2023 год без аудиторского заключения. Компания представит годовой отчёт за 2023 год с включённым в него заключением голландского аудитора, если и когда такое заключение будет выпущено аудитором Группы.



# Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет соответствующие принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем отчёте о корпоративном управлении. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наилучшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, в том числе акционеров, X5 продолжает искать способы улучшения и совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. X5 в целом соблюдает Кодекс, за исключением следующих рекомендаций:

## 2.1.7–2.1.8: Независимость Supervisory Board и его членов

Положения 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса предусматривают, что в состав Supervisory Board может входить не более одного лица (в том числе аффилированного) от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании.

Члены Supervisory Board Вадим Зингман и Леонид Афондииков аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Таким образом, они не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов.

Однако, по мнению X5, члены Supervisory Board, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием регионов присутствия и бизнеса Компании в целом, в особенности розничной торговли, и накопили обширный опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и её акционеров.

Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. На момент написания отчёта из шести человек, входящих в нынешний состав Supervisory Board, основная часть (четверо) удовлетворяла критериям независимости, предусмотренным Кодексом корпоративного управления Нидерландов.

## 2.3.2: Комитеты Supervisory Board

В Кодексе имеется следующее положение: «В том случае, если в состав Supervisory Board входит более четырёх членов, совет обязан сформировать [...] Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору и назначениям». Поскольку, по мнению Supervisory Board, вопросы подбора, назначения и вознаграждения тесно взаимосвязаны, по решению Supervisory Board указанные комитеты были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям.

## 2.3.4: Состав комитетов Supervisory Board

Согласно Кодексу, председатель Supervisory Board не может быть председателем Комитета по вознаграждениям. В настоящее время председатель Supervisory Board Компании также возглавляет объединённый Комитет по назначениям и вознаграждениям, что не соответствует рекомендациям, изложенным в Кодексе. Однако председатель совета часто может исполнять обязанности председателя комитета по подбору и назначениям. В этой связи и с учётом того, что совет обеспечивает исполнение своих законодательно установленных функций в части определения вознаграждения, как указано в Положении о Supervisory Board, X5 полагает, что, будучи независимым членом Supervisory Board, его председатель наилучшим образом подходит на роль председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям.

## 3.3.2: Предоставление акций и/или прав на акции членам Supervisory Board

Кодекс не предусматривает возможность выплаты вознаграждения членам Supervisory Board в форме акций и/или прав на акции («фантомные акции»). Количество фантомных акций, которые могут быть предоставлены члену Supervisory Board за год, определяется путём деления 100% его основного годового оклада в соответствующем календарном году на среднюю рыночную стоимость ГДР X5 на соответствующую дату. Решение о предоставлении фантомных акций членам Supervisory Board принимается безотносительно к показателям эффективности их деятельности.

X5 признаёт, что получение фантомных акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с необходимым Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Supervisory Board в дополнение к фиксированному окладу также получать вознаграждение на основе долевого инструмента. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Supervisory Board с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании.

Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board не зависит от показателей эффективности деятельности и рассчитывается исходя из оклада каждого члена Supervisory Board. X5 полагает, что уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве. Решение о выплатах членам Supervisory Board на основе долевого инструмента требует утверждения Общего собрания акционеров.

Кроме того, программа выплат, основанных на акциях, предусматривает трёхлетний период перехода прав и необходимость возврата выплаченного вознаграждения в течение последующих трёх лет в случае наличия в финансовых результатах Компании существенных искажений или наступления иного события на усмотрение Supervisory Board, что соответствует духу Кодекса корпоративного управления Нидерландов, поощряющего долгосрочное нахождение акций в собственности членов Supervisory Board.

# Управление рисками

Management Board при содействии высшего руководства и подразделения по управлению рисками отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной корпоративной системы управления рисками с целью контроля за прогрессом в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и надзора за соблюдением применимых нормативно-правовых требований.

В 2023 году мы укрепили систему управления рисками в розничных сетях и бизнес-единицах, создав экспертные центры по управлению рисками и внутреннему контролю. Эти экспертные центры тесно сотрудничают с управленческими командами, оказывают поддержку в управлении рисками и играют ключевую роль в непрерывном обучении и повышении осведомлённости о рисках на всех уровнях в Группе. Кроме того, они обеспечивают своевременное и полное получение Management Board информации о развитии системы управления рисками, что позволяет принимать обоснованные решения и осуществлять стратегическое управление рисками на уровне Компании.

## Управление рисками

Система управления рисками X5 направлена на выявление и надлежащее устранение любых угроз, которые могут существенно повлиять на показатели Компании в части достижения целей стратегии и бизнеса, её репутацию и способность непрерывно вести деятельность. Система управления рисками позволяет руководству на постоянной и систематической основе выявлять и оценивать риски, определять их приоритетность, а также управлять ими. При этом она охватывает все корпоративные функции и подразделения X5 Group. Непрерывная работа по выявлению и оценке рисков, включая новые риски, составляет часть циклов планирования, производительности и управления рисками X5.

За выявление и мониторинг соответствующих рисков, а также управление ими отвечают руководители всех уровней Группы. Подразделение по управлению рисками обеспечивает осведомлённость обо всех вопросах, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-единицах, так и во вспомогательных функциональных подразделениях, а также обеспечивает своевременное доведение информации о ключевых мероприятиях по управлению рисками до сведения Management Board.

В течение года руководители всех уровней Группы совместно с подразделением по управлению рисками и экспертными центрами по управлению рисками проводят оценку рисков X5, разрабатывают планы действий по их снижению и отвечают за выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты реализации мер по снижению рисков подлежат контролю и представляются Комитету по аудиту и рискам на ежеквартальной основе. При этом Компания уделяет внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, в том числе:

- не реже одного раза в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- периодически определяется и подтверждается допустимый уровень риска;
- оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании;
- осуществляется постоянный мониторинг новых рисков;
- реализуются необходимые меры реагирования на риски и мероприятия по снижению уровня риска;
- ведётся отчётность, отвечающая критериям точности и надёжности;
- обеспечивается неукоснительное соблюдение применимых нормативно-правовых требований.

# Допустимый уровень риска

Риски являются неотъемлемой частью бизнеса, и эффективное управление ими необходимо для достижения стратегических и операционных целей. В основе подхода к оценке допустимого уровня риска лежит принцип сбалансированного принятия риска, означающий готовность принять определённый уровень риска в процессе достижения целей.

Категория	Зелёная зона	Жёлтая зона	Оранжевая зона
Уровень риска	Низкий	Средний	Высокий
Описание риска	Минимальные последствия для X5, не влияет на достижение стратегических и операционных целей. Компания может продолжать свою деятельность в обычном режиме	Невозможность достижения отдельных операционных целей, ограничения в реализации инвестиционных инициатив, сбои в отдельных бизнес-процессах	Невозможность достижения операционных целей (при условии достижения стратегических целей) и/или операционные сбои в некоторых областях деятельности
Меры, обеспечивающие достижение стратегических целей	Мониторинг основных показателей риска	Требуется разработка мер по снижению рисков	Требуется серьёзные меры по снижению рисков

В 2023 году подход к управлению допустимым уровнем риска был дополнительно усовершенствован и доработан путём установления чётких критериев и пороговых значений для каждого ключевого риска, а также групп рисков по основным направлениям:

Группа рисков	Допустимый уровень риска	Описание риска
Стратегические	Высокий	Риски, связанные со значительными изменениями в макроэкономической среде, а также с ограничениями роста Компании. Учитывая амбициозные цели и постоянно меняющуюся внешнюю среду, руководство приняло решение установить высокий допустимый уровень риска для данного вида рисков, позволяющий более агрессивно наращивать долю рынка. Однако в то же время регулярно принимаются меры по снижению этого вида риска.
Операционные	Средний или низкий	Руководство стремится минимизировать негативное влияние операционных рисков, включая кадровые риски, риски, связанные с безопасностью продукции, информационной безопасностью и т. д.
Соблюдение нормативно-правовых требований	Средний или низкий	Компания стремится к полному соблюдению всех нормативно-правовых требований, а также своих внутренних политик и процедур.
Финансовые	Средний	Компания придерживается разумной финансовой стратегии, обеспечивающей её финансовую стабильность.

Для обеспечения эффективности и полноты системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется модель трёх линий защиты:

Линия	Первая линия	Вторая линия	Третья линия
Ответственное подразделение	Подразделения/лица, ответственные за управление рисками	Управление рисками (включая экспертные центры по управлению рисками в торговых сетях и бизнес-единицах), Внутренний контроль и комплаенс, подразделения безопасности (экономическая, физическая и информационная безопасность), а также подразделение устойчивого развития	Внутренний аудит
Функции	Текущее управление рисками и подтверждение эффективности механизмов контроля	Управление, мониторинг и поддержка для линейного руководства в (1) управлении рисками и (2) разработке и поддержании эффективной системы внутреннего контроля и обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований	Проведение проверок и тестирование системы внутреннего контроля и обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований для подтверждения эффективности механизмов контроля

## Мониторинг и заверение

Ключевую роль в системе управления рисками X5 играют процессы мониторинга и заверения. Мы отслеживаем показатели Компании согласно детальной процедуре бизнес-планирования и оценки результатов деятельности. В неё входит разработка стратегии, бюджетирование и отчётность по текущим и ожидаемым показателям. Мы оцениваем результаты деятельности с учётом финансовых и нефинансовых (в том числе в части устойчивого развития) целей Компании.

Осуществляя внутренний контроль, X5 стремится предоставить разумные заверения точности финансовой информации и нефинансовой отчётности, соблюдения Компанией применимого законодательства и внутренних политик, а также эффективности внутренних процессов. Механизмы внутреннего контроля закреплены на уровне операционных единиц и во всех подразделениях. В Компании предусмотрена регулярная оценка соблюдения корпоративных политик. Политики, процедуры и механизмы контроля X5 периодически обновляются с учётом ключевых рисков, а также мер, которые Компания готова и способна принять для их снижения.

Департамент внутреннего аудита (ДВА) проводит оценку ключевых процессов, проектов и систем на всех уровнях Группы с учётом стратегических приоритетов и наиболее значимых зон риска. ДВА предоставляет независимые и объективные заверения и дополнительно консультирует Компанию по вопросам достижения бизнес-целей и совершенствования операционной деятельности. По итогам методической оценки структуры и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля Группы ДВА сообщает о результатах проверки Management Board и Комитету по аудиту и рискам, предоставляя рекомендации по повышению эффективности таких систем и их интеграции в бизнес-процессы Компании.

## Лидерство в области ESG в 2023 году

X5 Group чётко ориентирована на достижение лидерства в области ESG во всех направлениях операционной деятельности и продолжает поддерживать переход к низкоуглеродной экономике. Компания постоянно стремится к более ответственному ведению бизнеса, руководствуясь своей Стратегией устойчивого развития до 2025 года и долгосрочными целями.

Несмотря на быстро меняющиеся условия, новые трудности и постоянное расширение направлений бизнеса, X5 заняла 1-е место среди ритейлеров в ESG-рейтинге российского бизнеса «Топ-50 климат» агентства RAEX, а также 23-е место в общем рейтинге. Кроме того, X5 заняла 17-е место в рейтинге «Топ-50 энергия», в котором представлены российские компании, проявляющие наибольшее внимание к переходу на возобновляемые источники энергии.

Компания продолжает тщательно отслеживать своё воздействие на окружающую среду и климат, измеряя выбросы парниковых газов, реализуя инновационные инициативы по декарбонизации, а также улучшая понимание климатических проблем и связанных с ними рисков. Проблемы, связанные с изменением климата, регулярно рассматриваются на самом высоком уровне руководства, что позволяет включить риски, связанные с климатом, в общую оценку рисков Группы и классифицировать их как «основные риски» для организации.

## Деловая этика и контроль за соблюдением этических норм

Компания признаёт, что этика и добросовестность играют важнейшую роль в обеспечении жизнеспособности X5 и создании стоимости в долгосрочной перспективе. Наши ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики. Их укрепление и соблюдение компаниями Группы, а также реализация соответствующих политик и процедур обеспечиваются посредством программ обучения и повышения квалификации.

## Основные риски Компании

Основные риски X5 изложены ниже. К ним относятся риски, способные препятствовать достижению стратегических целей и целей операционной деятельности, соблюдению нормативно-правовых требований и предоставлению отчётности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными или свойственными другим компаниям отрасли.

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2023 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
----------------	---------------------------	-----------------------------	---

### Стратегия

#### Рынок и макроэкономические условия

Значительные изменения в экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании.

Оценка



Изменение



В 2023 году экономика продолжала ощущать влияние международных ограничений.

Реальные доходы населения демонстрируют рост, однако довольно высокая инфляция и волатильность рубля оказывают существенное влияние на потребительский спрос. Цена остаётся главным приоритетом для покупателей.

- Непрерывный мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости.
- В сложившихся условиях Группа продолжает реализацию мер, направленных на увеличение доли рынка, развитие ценностного предложения, повышение эффективности, а также обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса.
- Дальнейшее активное развитие формата жёсткого дискаунтера под брендом «Чижик» и реализация других мер, позволяющих соответствовать ожиданиям покупателей.
- Дальнейшая корректировка ценностного предложения основного формата так, чтобы по ценам с ним могли конкурировать только жёсткие дискаунтеры и он мог предложить покупателям лучший ассортимент готовых блюд.
- Улучшение клиентского опыта путём открытия в магазинах кафепоинтов и пекарен, что максимально повышает их привлекательность.
- Активное развитие предложения готовой еды, чтобы удовлетворить предпочтения покупателей.
- Пересмотр ценностного предложения в сегменте супермаркетов с целью охватить весь спектр потребностей и покупательских миссий целевой аудитории с помощью товаров СТМ, брендированного ассортимента и линейки готовой еды по доступным ценам для потребления на месте или на вынос.

#### Структура управления и собственности

Может быть реструктурирована в соответствии с законами или нормативно-правовыми требованиями, которые могут негативно повлиять на стоимость, доходность или ликвидность глобальных депозитарных расписок (ГДР), принадлежащих акционерам X5. Если мы будем стремиться к реструктуризации собственности или управления Группой и не сможем осуществить такие шаги на приемлемых условиях, интересы наших акционеров могут быть существенно затронуты. Если санкции будут наложены непосредственно на X5 Retail Group N.V., наши операционные дочерние компании или на членов наших руководящих органов, это может оказать существенное негативное влияние на нашу деятельность, а также на нашу корпоративную структуру собственности.

Оценка



Изменение





В марте 2024 года ООО «Корпоративный центр ИКС 5», основная дочерняя компания X5 в России, было включено в список компаний, на которые распространяется действие нового российского федерального закона № 470-ФЗ от 4 августа 2023 года (далее – Закон).

Закон устанавливает право руководства ООО «Корпоративный центр ИКС 5», акционеров Компании или российского государственного органа начать судебное разбирательство, которое может негативно повлиять на структуру собственности Группы, потребовав перераспределения долей в ООО «Корпоративный центр ИКС 5».



Решение суда в соответствии с Законом обяжет российских акционеров и позволит нероссийским акционерам и бенефициарам Группы указать и заявить права собственности на доли участия в ООО «Корпоративный центр ИКС 5».









Некоторые держатели ГДР X5, возможно, не смогут участвовать в предлагаемых Законом процедурах или столкнутся при этом со значительными трудностями. На нероссийских акционеров, участвующих в распределении долей участия в ООО «Корпоративный центр ИКС 5», также будут распространяться временные ограничения российского законодательства на операции с ценными бумагами и получение дивидендов, в результате чего и ценные бумаги, и любые будущие дивиденды будут размещены на так называемых счетах типа S.







- Management Board Компании при поддержке юридических консультантов продолжит внимательно следить за развитием ситуации и информировать все заинтересованные стороны о возможных дальнейших событиях. При этом Компания и её дочерние предприятия будут продолжать функционировать как единая группа компаний в соответствии со своей структурой корпоративного управления.
- Компания продолжит действовать в интересах X5 Group, её акционеров и других заинтересованных сторон.

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2023 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
		<p>Закон предусматривает потенциальную денежную компенсацию по рыночной стоимости за нераспределённые доли в ООО «Корпоративный центр ИКС 5», однако выплата такой компенсации потребует получения разрешений в соответствии с временными нормативными правилами российского законодательства в отношении трансграничных финансовых операций.</p> <p>В результате держатели ДР, не участвующие в распределении, могут оказаться не в состоянии вернуть свои инвестиции, и это может негативно сказаться на стоимости, доходности и ликвидности их ГДР.</p>	
<p><b>Конкурентная среда</b></p> <p>Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании.</p>	<p>Оценка</p> <p></p> <p>Изменение</p> <p>→</p>	<p>Макроэкономическая конъюнктура и тенденции в поведении покупателей положительно сказались на развитии формата жёстких дискаунтеров и специализированных магазинов.</p> <p>В сегменте магазинов «у дома» наблюдался рост конкуренции в связи с повышением значимости фактора цены при совершении покупок.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывный анализ поведения клиентов и соответствующая корректировка стратегии.</li> <li>• Продолжение внедрения новых концепций и ценностных предложений в форматах магазинов «у дома» и супермаркетов.</li> <li>• Дальнейшее масштабирование формата жёсткого дискаунтера «Чижик» с упором на высококачественные товары под собственными брендами, которые являются лучшим предложением в своём ценовом сегменте.</li> </ul>
<p><b>Инвестиции в развитие бизнеса</b></p> <p>Недостаточная рентабельность капиталовложений в новые направления бизнеса и капитальные затраты на развитие торговых сетей.</p>	<p>Оценка</p> <p></p> <p>Изменение</p> <p>→</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Строгий контроль инвестиционной деятельности. Все новые инициативы в области бизнеса проходят пилотную проверку.</li> <li>• Реализация комплексов мер по повышению рентабельности и показателей работы низкоэффективных магазинов.</li> </ul>

### Операционная деятельность

<p><b>Розничная торговля и обслуживание покупателей</b></p> <p>Неэффективное и непоследовательное руководство операционной деятельностью может оказать негативное влияние на способность X5 обеспечивать высокое качество обслуживания.</p>	<p>Оценка</p> <p></p> <p>Изменение</p> <p>→</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование результатов работы магазинов и аналитических данных для оценки деятельности Компании на предмет соответствия потребностям и ожиданиям покупателей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания.</li> <li>• Ежегодная оценка и при необходимости укрепление состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах.</li> </ul>
<p><b>Цепочка поставок</b></p> <p>Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами, а также внешние потрясения могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов.</p>	<p>Оценка</p> <p></p> <p>Изменение</p> <p>→</p>	<p>В 2023 году цепочки поставок имели сложную структуру, особенно в части импорта, на фоне трудностей с расчётами в иностранных валютах и международной логистикой.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование комплексного подхода к управлению цепочками поставок с децентрализованной логистической функцией, что позволяет нашим торговым сетям эффективно управлять запасами по всей цепочке поставок.</li> <li>• Дальнейшее развитие прямого импорта X5 для установления долгосрочных и стабильных деловых отношений с крупными производителями в других странах, что особенно важно в контексте режима международных санкций и их влияния на российские цепочки поставок. В то же время X5 тщательно следит за тем, чтобы импортировать только те товары, на которые не распространяются никакие международные ограничения. Таким образом мы можем более успешно адаптироваться к новым условиям и восстанавливать логистику.</li> <li>• Оптимизация операционной деятельности по всей цепочке поставок и непрерывный поиск новых возможностей повышения эффективности за счёт преимуществ масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5.</li> </ul> <p>См. также раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 58–65.</p>



Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2023 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
<p><b>Кадры</b></p> <p>Неспособность привлекать, удерживать и развивать квалифицированных сотрудников, а также прививать им корпоративную культуру, отражающую ценности Группы, может негативно повлиять на эффективность деятельности.</p>	<p>Оценка </p> <p>Изменение </p>	<p>В 2023 году стоимость трудовых ресурсов значительно увеличилась на фоне рекордно низкого уровня безработицы, роста конкуренции за персонал и повышения зарплат компаниями-работодателями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг рынка труда и регулярная оценка конкурентоспособности X5 в качестве работодателя с целью обеспечения сотрудникам льгот, соответствующих рыночным условиям.</li> <li>• Запуск проекта «Линейный персонал», направленного на совершенствование процессов привлечения, найма, адаптации и удержания персонала в рамках всей Группы.</li> <li>• Автоматизация бизнес-процессов для повышения эффективности.</li> <li>• Создание корпоративной культуры, которая позволяет нам привлекать, удерживать и развивать самых высококвалифицированных специалистов в отрасли, а также формирование атмосферы, способствующей профессиональному росту, сотрудничеству и взаимной ответственности, обеспечение безопасности и гибкости.</li> <li>• Улучшение клиентского опыта путём открытия в магазинах кафепоинтов и пекарен, что максимально повышает их привлекательность.</li> </ul>
<p><b>Бесперебойная работа бизнеса</b></p> <p>Нарушения в бизнес-процессах в связи с кризисными и чрезвычайными ситуациями.</p> <p>Нарушение непрерывности деятельности вследствие чрезвычайных ситуаций может приводить к недоступности ресурсов и невозможности для Компании вести деятельность по основным направлениям.</p>	<p>Оценка </p> <p>Изменение </p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение собственных разработок для обеспечения непрерывности бизнес-процессов.</li> <li>• Разработка альтернативных логистических маршрутов для импорта товаров.</li> <li>• Наличие планов обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов, а также планов аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем (в том числе с применением импортозамещения).</li> <li>• Пополнение базы знаний по способам обеспечения непрерывности деятельности и информирование сотрудников Компании по данному вопросу.</li> <li>• Постоянный мониторинг и контроль бизнес-процессов.</li> </ul> <p><a href="#">См. также раздел «X5 Технологии» на с. 63-64.</a></p>
<p><b>ИТ</b></p> <p>Невозможность поддержки существующих и поддерживаемых решений.</p> <p>Неспособность своевременно разрабатывать и внедрять современные цифровые решения.</p> <p>Отсутствие инфраструктуры для поддержания необходимого уровня сервиса.</p>	<p>Оценка </p> <p>Изменение </p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит необходимых для работы и критически важных ИТ-систем и постоянное изучение альтернативных решений.</li> <li>• Применение существующих механизмов контроля для поддержания целостности и эффективности работы ИТ-систем, включая планы аварийного восстановления и антикризисного управления.</li> <li>• Поддержание или совершенствование собственного опыта работы с ИТ-системами, чтобы обеспечивать доступность и функционирование ИТ-услуг на должном уровне.</li> <li>• Обеспечение возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счёт использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом.</li> </ul>
<p><b>Кибербезопасность</b></p> <p>Внешние и внутренние угрозы информационной безопасности, включая кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, в том числе с целью получения несанкционированного доступа к ИТ-системам Компании или повреждения данных.</p>	<p>Оценка </p> <p>Изменение </p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов.</li> <li>• Усиление службы кибербезопасности для повышения защищённости ИТ-инфраструктуры Компании в текущих условиях.</li> </ul> <p><a href="#">См. также раздел «X5 Технологии» на с. 63-64.</a></p>

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2023 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
<b>Соблюдение нормативно-правовых требований</b>			
<p><b>Мошенничество и коррупция</b></p> <p>Невозможность формировать и развивать культуру деловой этики, а также выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях могут привести к снижению экономической стоимости и нанести ущерб репутации Компании.</p>	<p>Оценка</p>  <p>Изменение</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нулевая терпимость к несоблюдению принципов деловой этики и регулярное обучение сотрудников Компании в области противодействия взяточничеству и коррупции.</li> <li>• Внедрение автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, распределение прав доступа в ИС.</li> <li>• Требование ко всем сотрудникам о предоставлении информации в отношении наличия конфликтов интересов в целях их отслеживания и предотвращения.</li> </ul>
<p><b>Законодательство и судебная практика</b></p> <p>Неспособность выявить законопроекты, способные оказать неблагоприятное воздействие на деятельность Компании, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки.</p> <p>Заключение контрактов на невыгодных для Компании условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь.</p>	<p>Оценка</p>  <p>Изменение</p> 	<p>В текущей макроэкономической и политической ситуации существуют серьёзные риски введения государственного регулирования рынка розничной торговли.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юридическое сопровождение важных деловых переговоров на всех этапах и анализ условий договоров в целях минимизации рисков.</li> <li>• Стандартизация основной массы договоров для обеспечения всесторонней и последовательной защиты всех прав Компании.</li> <li>• Обязательство строго соблюдать все применимые законы и нормы.</li> </ul>
<p><b>Конфиденциальность и безопасность данных</b></p> <p>Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил, требований и стандартов конфиденциальности, влекущее за собой несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации потребителей.</p>	<p>Оценка</p>  <p>Изменение</p> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярное информирование руководства и соответствующих комитетов о результатах реализации программ в области конфиденциальности и безопасности данных.</li> <li>• Совершенствование нормативно-правового контроля на уровне всего бизнеса путём непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков.</li> </ul>





Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2023 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
----------------	---------------------------	-----------------------------	---

**Отчётность и финансирование**

<p><b>Финансовые риски</b></p> <p>Основные отраслевые финансовые риски, которые могут оказывать влияние на деятельность X5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение процентных ставок и/или комиссионных за проведение банковских операций</li> <li>Существенная волатильность валютных курсов</li> <li>Риск ликвидности и кредитные риски</li> <li>Риски, связанные с валютным клирингом (долл. США / евро) и корреспондентскими отношениями между банками</li> </ul>	<p>Оценка</p>  <p>Изменение</p> 	<p>Волатильность обменного курса рубля и рост процентных ставок негативно влияют на финансовые показатели Компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджетирование и контроль исполнения бюджета, корректировки для выполнения заданных финансовых показателей.</li> <li>• Контроль сроков исполнения обязательств по долгосрочной и краткосрочной дебиторской задолженности, надзор за использованием краткосрочного кредитования по открытым кредитным линиям для управления уровнем ликвидности X5.</li> <li>• Управление эффективной ставкой финансирования и неиспользованными кредитными лимитами в банках.</li> </ul>
---	--	---	---

**ESG**

<p><b>Все риски в области ESG</b></p>	<p>Оценка</p>  <p>Изменение</p> 	<p>X5 Group стремится к достижению лидерства в области ESG по всем направлениям деятельности и, как и ранее, вносит вклад в переход к низкоуглеродной экономике, уделяя при этом особое внимание соблюдению прав человека.</p>	<p>См. раздел «Устойчивое развитие» на с. 79–94.</p>
---------------------------------------	--	--	--

# Заявление Management Board

В 2023 году Management Board были рассмотрены и проанализированы стратегические, операционные и комплаенс-риски, а также риски, связанные с предоставлением отчётности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Supervisory Board.

Члены Management Board оценивали эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками X5 на основе:

- внутренних аудиторских отчётов о проверках, проведённых в течение года (замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту и рискам);
- систематического анализа оценки масштаба и механизмов осуществления контроля в контексте стратегии развития системы внутреннего контроля;
- периодических отчётов по рискам, представляемых руководством корпоративных подразделений и основных сегментов бизнеса;
- постоянного мониторинга инициатив в области управления основными рисками, направленных на минимизацию рисков и их поддержание на приемлемом уровне.

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках X5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью систем управления рисками и внутреннего контроля X5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания. Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в успешной реализации операционных и стратегических целей Компании или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований.

На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками X5 и выявленных факторов риска Management Board подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы управления рисками и внутреннего контроля X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчётность Компании не содержит существенных неточностей;
- в части эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля X5 существенные недостатки отсутствуют;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределённости, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев, за исключением тех, что раскрыты в настоящем годовом отчёте;

- финансовая отчётность надлежащим образом подготовлена на основе принципа непрерывности деятельности, исходя из анализа стратегического плана, бюджета на 2024 год, а также оценки экономических перспектив и неопределённостей, связанных с включением основного российского дочернего предприятия в перечень организаций, подпадающих под действие нового федерального закона № 470-ФЗ от 4 августа 2023 года.

Учитывая вышеизложенное, Management Board подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчётность подготовлена в соответствии с принятыми в Европейском союзе международными стандартами финансовой отчётности (МСФО) и даёт достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и её консолидированных дочерних обществ, что в отчёте руководства содержится достоверный анализ положения Компании на дату балансового отчёта, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая подробное изложение основных рисков и факторов неопределённости, с которыми сталкивается Компания.

21 марта 2024 года  
Management Board

# Supervisory Board и Management Board

## Supervisory Board

### Пётр Демченков

#### Председатель Supervisory Board, Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям

Гражданин России (родился в 1973 году), с 2006 по октябрь 2021 года – главный исполнительный директор (CEO) ALIDI, крупнейшего провайдера дистрибьюторских и логистических услуг в России. С 2004 по 2005 год занимал должность директора по развитию «КИТ Финанс», а с 1997 по 2004 год работал в департаменте по развитию бизнеса Procter & Gamble в Восточной Европе. Окончил Санкт-Петербургский государственный политехнический университет по специальности «Техническая кибернетика».

### Ольга Высоцкая

#### Член Supervisory Board, Председатель Комитета по аудиту и рискам

Гражданка России (родилась в 1961 году), до прихода в X5 Group занимала позицию партнёра направлений аудита и заверения в KPMG, PricewaterhouseCoopers и Deloitte. Имеет более чем 13-летний опыт работы в составе советов директоров, в том числе в NIS (Сербия), ГК «Самолёт», Иркутской нефтяной компании, АО «СУЭК». Член Ассоциации независимых директоров, имеет диплом профессионального независимого директора Лондонского института директоров. С отличием окончила Ленинградский государственный университет, получила степень MBA в Бристольском университете.

### Вадим Зингман

#### Член Supervisory Board

Гражданин России (родился в 1970 году), в настоящее время президент «Альфа-Групп». С 2009 по 2019 год занимал различные руководящие должности в ПАО «Аэрофлот», в том числе должность заместителя генерального директора и директора по работе с клиентами. Обладает обширным опытом работы в банковском секторе, занимал позиции вице-президента ОАО АБ «Инкомбанк» (с 1992 по 1998 год), председателя правления ОАО «Балтонэксим Банк» (с 1992 по 1998 год) и президента ООО КБ «Межрегиональный клиринговый банк» (в 2000 году). С отличием окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

### Дмитрий Алексеев

#### Член Supervisory Board

Гражданин России (родился в 1974 году), основатель, совладелец и президент группы компаний DNS (Digital Network System), розничной сети, специализирующейся на продаже цифровой и бытовой техники, а также компьютеров. Окончил факультет радиоэлектроники и приборостроения и юридический факультет Дальневосточного государственного технического университета, имеет степень MBA Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова.

### Вассилис Ставру

#### Член Supervisory Board

Гражданин Греции (родился в 1970 году), проработал почти 30 лет в компании Ahold Delhaize, где занимал различные должности. В 2018 году был назначен председателем совета директоров и генеральным директором AB Vassilopoulos SA (Греция). Имеет степень магистра пищевых наук и технологий Университета Аристотеля в Салониках, а также диплом о послеуниверситетском образовании в области делового администрирования от Hellenic Management Association.

### Леонид Афендииков

#### Член Supervisory Board

Гражданин России (родился в 1978 году), в настоящее время занимает должность старшего директора компании CTF Consultancy LLC. С 2012 по 2021 год занимал руководящие должности в Alvarez & Marsal, в том числе должность управляющего директора, и имеет обширный опыт работы в сфере топ-менеджмента, финансов и операционной деятельности, включая работу в McKinsey & Company и для частных акционеров на различных руководящих должностях. С отличием окончил Финансовую академию при Правительстве РФ (Финансовый университет при Правительстве РФ), имеет степень MBA Европейского института делового администрирования (INSEAD).

# Supervisory Board и Management Board

## Management Board

### Игорь Шехтерман

**Главный исполнительный директор X5,  
Председатель и член Management Board**

Гражданин России (родился в 1970 году), входит в состав Supervisory Board X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнёра и генерального директора учреждённой им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с Korn Ferry International. Начинал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Veoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Института делового администрирования Франции (1994 год) и Датской школы менеджмента (1995 год).

### Фрэнк Лёйст

**Корпоративный секретарь, член Management Board**

Гражданин Нидерландов (родился в 1962 году), присоединился к команде X5 в 2007 году. Ранее занимал различные должности в Intertrust Group. Окончил юридический факультет Лейденского университета (Нидерланды).

### Квинтен Пир

**Член Management Board**

Гражданин Нидерландов (родился в 1974 году), присоединился к команде X5 в 2018 году. Ранее работал в компании «Газпром» в Нидерландах, управляя 50-процентной долей компании в проекте «Сахалин-2». С 2012 по 2016 год жил в России, где руководил развитием международного бизнеса и расширением основного капитального проекта в качестве главного операционного директора «Сахалин Энерджи». Имеет степень в области права Университета Гронингена (Нидерланды).

### Екатерина Лобачёва

**Президент, член Management Board**

Гражданка России (родилась в 1982 году), присоединилась к команде X5 Retail Group в 2016 году в качестве начальника департамента корпоративного права и структуры Группы. Имеет более чем 15-летний управленческий и практический опыт работы, в том числе на различных должностях в компании «ЕвразХолдинг», где реализовала ряд масштабных проектов по правовому обеспечению бизнеса, и в «МДМ Банке». Имеет степень MBA Международного института управленческого развития в Швейцарии (IMD Business School), окончила Российскую академию государственной службы по специальности «Юриспруденция» и получила дополнительное образование в Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова по специальности «Финансы и кредит».

# Отчёт Supervisory Board

Supervisory Board консультирует Management Board и контролирует его деятельность, а также следит за деятельностью Компании в целом, за её стратегией и операционными результатами. Выполняя свои функции, Supervisory Board действует в интересах Компании и её аффилированных структур и работает на благо Компании и всех её заинтересованных сторон. Supervisory Board Компании — в соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Retail Group N.V. — является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Management Board.

## Состав Supervisory Board

Supervisory Board самостоятельно определяет оптимальное число своих членов, которое зависит от их совокупной квалификации с учётом требуемой квалификации Supervisory Board как органа. Предпочтительный состав Supervisory Board включает от семи до девяти человек, в настоящее время в состав Supervisory Board входят шесть человек, большинство из которых (четверо) являются независимыми. Supervisory Board на постоянной основе проводит ревизию своего состава и структуры с учётом развития бизнеса X5, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Информация о составе Supervisory Board X5 размещена на веб-сайте Компании.

В 2022 году на состав Supervisory Board сильно повлияла турбулентная геополитическая ситуация, однако в 2023 году он остался относительно стабильным. 8 марта 2023 года Фёдор Овчинников вышел из состава Supervisory Board в связи с возникновением обязательств, не связанных с деятельностью X5. Supervisory Board выражает искреннюю благодарность за его вклад в развитие Компании. На последующем годовом Общем собрании акционеров в июне 2023 года Пётр Демченков был повторно назначен на дополнительный двухлетний срок по результатам выдвижения его кандидатуры в соответствии с графиком ротации Supervisory Board.

В феврале 2024 года Supervisory Board принял решение укрепить свой состав, выдвинув в качестве новых членов Юлию Соловьёву, Азера Талыбова и Алексея Корня. При условии их назначения Общим собранием акционеров 27 марта 2024 года Supervisory Board будет состоять из девяти членов. Подробная информация о биографии и опыте каждого из кандидатов в Supervisory Board отражена в сообщении о проведении внеочередного Общего собрания акционеров, которое было опубликовано 8 февраля 2024 года.

Одновременно, с учётом текущей геополитической обстановки и возможного влияния на структуру управления и собственности Группы, Supervisory Board принял решение о создании Совета директоров на уровне ООО «Корпоративный центр ИКС 5», российского центра консолидации операционных активов X5, в состав которого войдут члены Supervisory Board.

По мнению Supervisory Board, работа и надзор со стороны Совета директоров — дополнительного уровня, приближенного к операционной деятельности, укрепит непрерывность и управляемость деятельности Компании в России.

Принимая во внимание ценность и растущую важность рассмотрения вопросов с разных точек зрения, Supervisory Board стремится к поддержанию сбалансированного состава специалистов, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и соответствующего опыта работы, а также готовности адаптироваться к вызовам и изменениям. При оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Supervisory Board его члены должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников.

В настоящее время в Supervisory Board отсутствует гендерный баланс: после назначения трех новых членов в марте 2024 года, как описано выше, из девяти членов Supervisory Board лишь двое — женщины. При этом Supervisory Board признаёт преимущества гендерного разнообразия и стремится к его достижению. Членам Supervisory Board известно об идущих в этой связи общественных обсуждениях и изменениях нормативно-правовой базы, в частности о новом законе о сбалансированном гендерном составе коллегиальных руководящих органов компаний Нидерландов, который вступил в силу 1 января 2022 года, а также о новой редакции Кодекса корпоративного управления Нидерландов, вступившего в силу 1 января 2023 года. Они принимают этот вопрос во внимание при планировании преемственности.

Информация о действующем составе Supervisory Board и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчёт о корпоративном управлении» на с. 115.

## Состав комитетов Supervisory Board

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Supervisory Board делегирует определённые задачи двум комитетам – Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям.

С 1 января 2023 года Вассилис Ставру и Леонид Афендикив были назначены членами Комитета по назначениям и вознаграждениям; кроме того, Леонид Афендикив также вошёл в состав Комитета по аудиту и рискам.

Информация о действующем составе Supervisory Board и его комитетов представлена в разделе «Отчёт о корпоративном управлении» на с. 100.

## Введение в должность и непрерывное обучение

Введение в должность и непрерывное обучение – основные элементы эффективного корпоративного управления. Согласно программе введения в должность, вновь избранные члены Supervisory Board изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности и систему отчётности X5, а также встречаются с руководством. Учитывая стратегический императив Компании по созданию долгосрочной стоимости с позиции устойчивого развития и необходимость отслеживать прогресс в условиях сложной нормативно-правовой базы, программа введения в должность новых членов Supervisory Board также включает вопросы отчётности в области устойчивого развития.

Кроме того, до своего назначения кандидаты в члены Supervisory Board приглашаются к участию в заседаниях Supervisory Board и его комитетов, кроме того, члены Supervisory Board совместно с высшим руководством регулярно посещают магазины, распределительные центры и другие действующие объекты X5, чтобы детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы на местах. Кроме того, с учётом ключевой роли цифровизации в стратегии и деятельности Компании, члены Supervisory Board проходят соответствующее обучение по вопросам цифровизации и прочим аспектам применения новых технологий, таким как кибербезопасность и защита данных.

В рамках неформального обучения к участию в пленарных заседаниях Supervisory Board регулярно приглашаются спикеры из других организаций, являющиеся экспертами в наиболее актуальных для Компании сферах.

Supervisory Board уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества своей работы самым высоким стандартам эффективности и управления.

## Заседания Supervisory Board

В 2023 году Supervisory Board провёл шесть заседаний, в том числе четыре плановых и два в формате видеоконференции. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Каждому из четырёх плановых заседаний Supervisory Board предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям.

В ходе всех пленарных заседаний Supervisory Board половина установленного регламентом времени отводилась на проведение стратегической сессии, благодаря чему у участников оставалось достаточно времени для обсуждения результатов операционной деятельности, цифровой трансформации и новых сервисов, вопросов устойчивого развития и развития управленческих кадров. Главный исполнительный директор и главный финансовый директор Компании принимали участие во всех заседаниях Supervisory Board, к регулярному участию в них по отдельным вопросам также приглашались другие представители высшего руководства.

В 2023 году Supervisory Board проводил плановые закрытые заседания без участия членов Management Board, на которых обсуждались результаты работы высшего руководства, а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Supervisory Board в мае присутствовал внешний аудитор, а по его результатам заседания Supervisory Board рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить Годовой отчёт и финансовую отчётность Компании за 2022 год. Между заседаниями члены Supervisory Board несколько раз проводили с Management Board и другими представителями руководства Компании неформальные встречи и телефонные переговоры для консультаций по целому ряду вопросов и всестороннего информирования членов Supervisory Board о результатах операционной деятельности Компании.

Supervisory Board подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2023 году посещаемость заседаний Supervisory Board и его комитетов составила 100%.

## Деятельность Supervisory Board в 2023 году

В 2023 году Supervisory Board продолжал следить за реализацией корпоративной стратегии X5, уделяя особое внимание созданию долгосрочной стоимости за счёт повышения операционной эффективности и способности X5 постоянно адаптироваться к тенденциям рынка и меняющимся потребностям клиентов. Кроме того, Supervisory Board рассматривал различные вопросы, касающиеся всех существенных аспектов функционирования Компании, её деятельности и операционных результатов, стратегии будущего развития, а также работы и развития компетенций высшего руководства.

В начале каждого планового заседания Supervisory Board главный исполнительный директор и ключевые члены его команды высшего руководства представляют обзор операционных и финансовых показателей бизнеса, обеспечивая надзор и возможность критического анализа и отслеживания прогресса в реализации стратегических приоритетов Группы. Supervisory Board и руководство Компании регулярно обсуждали возможности обеспечения соответствия видения и стратегии Компании цели содействия долгосрочному устойчивому развитию её бизнеса. Обсуждались такие темы, как сложные реалии и последствия текущей геополитической и экономической конъюнктуры, влияние инфляции и нехватки кадров на рынке труда на бизнес Компании, индивидуальные стратегии для ключевых форматов Компании и эффективное омниканальное ценностное предложение для клиентов.

В рамках этих обсуждений Supervisory Board провёл всесторонний анализ операционных результатов ключевых форматов Компании – «Пятёрочки», «Перекрёстка» и «Чижика», а также инициатив по укреплению их позиций за счёт адаптации ценностного предложения, органического роста или стратегических приобретений. Supervisory Board внимательно следил за стремительным ростом сети магазинов «у дома» «Пятёрочка», расширением её охвата в ключевых регионах присутствия и географической экспансией на Дальний Восток. Кроме того, в рамках реализации стратегии X5 по увеличению рыночной доли путём непрерывной адаптации к тенденциям рынка и меняющимся запросам покупателей Supervisory Board продолжил внимательно следить за адаптацией ценностного предложения и его влиянием на повышение оценки эффективности нашей работы покупателями и увеличение показателей трафика и продаж. Особое внимание уделялось стратегии лидерства для «Перекрёстка», с акцентом на вопросах развития индивидуального ценностного предложения сети, операционной эффективности и развития предпринимательской инициативы на уровне магазинов. В течение всего года Supervisory Board тщательно анализировал результаты деятельности и вызовы, с которыми сталкивается быстрорастущий формат жёсткого дискаунтера «Чижик», и в декабре утвердил многолетнюю модель его развития.

В 2023 году Supervisory Board регулярно проводил углублённый анализ отдельных областей деятельности Компании. В июне Supervisory Board рассмотрел стратегию Компании по развитию собственных торговых марок и способы создания конкурентных преимуществ для каждого из розничных форматов за счёт разработки высококачественных продуктов в приоритетных категориях, усиленного маркетинга и расширенного омниканального предложения. Кроме того, в рамках развития направления, базирующегося на, по-видимому, необратимом потребительском тренде, в июне 2023 года Supervisory Board провёл подробный анализ ассортимента Компании в сегменте готовой еды и дальнейшего развития этого бизнеса как в рамках X5, так и через партнёрские отношения под управлением центрального специализированного подразделения.

В течение 2023 года постоянно уделялось внимание цифровой стратегии Компании в условиях растущей конкуренции в омниканальном формате. Supervisory Board провёл ряд обсуждений с руководством Компании, посвящённых возможностям улучшения клиентского опыта и ускорения роста. В рамках этих встреч Supervisory Board провёл всесторонний анализ мобильных приложений Группы и деятельности объектов даркстор-формата, а также расширения сервисов доставки и вариантов партнёрства с агрегаторами. Неоднократно обсуждалась дилемма выбора путей развития омниканальных возможности Группы таким образом, чтобы обеспечить правильный баланс между традиционными форматами и возможностями онлайн-торговли при сохранении привлекательного уровня рентабельности.

В сентябре Supervisory Board провёл стратегическую сессию, посвящённую стратегии долгосрочного лидерства Группы, включая обсуждение целевого портфеля активов и бизнесов, а также кадровых ресурсов, необходимых для обеспечения планового роста и лидерства по доле рынка в качестве основных стратегических целей Группы. Учитывая требования к распределению капитала для реализации стратегии роста Группы, частично обусловленные макроэкономическими условиями, такими как рост затрат на оплату труда и логистику, особое внимание уделялось смещению баланса между ростом и рентабельностью.

Одним из основных вопросов, вызывавших беспокойство в течение всего года, было продолжающееся влияние внешних событий и, в частности, вызовов в экономической и регуляторной сфере на фоне геополитической турбулентности, начавшейся в 2022 году.

Supervisory Board продолжал внимательно следить за ситуацией по регулярным отчётам главного исполнительного директора, а также увеличил частоту встреч с топ-менеджментом, чтобы тщательно контролировать влияние происходящих событий на деятельность X5 и её стратегические приоритеты. В рамках реагирования на нестабильные условия Supervisory Board тщательно проанализировал трансформацию системы управления рисками Группы, развивая повышение уровня осведомлённости о рисках на всех уровнях Группы и в то же время прочно внедряя тему рисков в обсуждения стратегии на уровне Supervisory Board.

В рамках надзора за управлением рисками в течение года Supervisory Board тщательно изучил риски, связанные с растущей нехваткой квалифицированных кадров на рынке труда, и способы снижения этих рисков за счёт повышения производительности труда и инновационных проектов автоматизации. Кроме того, в рамках регулярного анализа управления рисками, подготовленного Комитетом по аудиту и рискам, Supervisory Board продолжал следить за разработкой планов антикризисного управления в целях обеспечения непрерывности бизнеса, уделяя особое внимание цепочкам поставок, наличию товаров и непрерывности работы ИТ-систем. В течение года Supervisory Board постоянно обновлял информацию о рисках, связанных с изменениями в сфере внутреннего и международного регулирования. В сентябре 2023 года Supervisory Board проанализировал новый российский закон, предусматривающий возможность передачи долей участия в российских организациях конечным владельцам. Кроме того, на фоне приостановки торгов акциями Компании на Лондонской фондовой бирже и временных ограничений на выплату дивидендов Supervisory Board активно взаимодействовал с внешним аудитором Компании по вопросам последствий таких ограничений для контроля и осуществления непрерывной деятельности на уровне холдинга Группы, регулярно анализируя возможные сценарии сохранения корпоративной структуры Группы для защиты долгосрочных интересов Компании, её акционеров и всех других заинтересованных сторон.

В течение года Supervisory Board дважды проводил анализ результатов работы по достижению средне- и долгосрочных целей стратегии устойчивого развития X5, чтобы обеспечить интеграцию целевых показателей устойчивого развития Группы в общую бизнес-стратегию Компании. В сентябре 2023 года Supervisory Board утвердил стратегию устойчивого развития X5 с обновлёнными целями до 2030 года по сокращению выбросов CO<sub>2</sub> и повышению энергоэффективности в соответствии с общими стратегическими целями Группы и национальными целями развития России.

## Деятельность Supervisory Board в 2023 году

Планирование преемственности на уровне исполнительного и высшего руководства продолжает оставаться приоритетной задачей. В течение года Supervisory Board, с помощью Комитета по назначениям и вознаграждениям, следил за развитием будущих лидеров бизнеса и имеющегося в Группе кадрового резерва, необходимого для укрепления различных управленческих позиций. Кроме того, внимательно отслеживая внешние события, Supervisory Board рассмотрел необходимые изменения в политике вознаграждения высшего исполнительного руководства, которые будут представлены на рассмотрение Общего собрания акционеров в марте 2024 года.

На заседаниях Supervisory Board в 2023 году также рассматривались отчёты обоих комитетов совета и на регулярной основе обсуждались следующие вопросы:

- Процесс подготовки финансовой отчётности, включая утверждение аудированной консолидированной финансовой отчётности Компании за 2022 год и неаудированного Годового отчёта за 2022 год, а также рассмотрение полугодовых и квартальных финансовых отчётов за 2023 год
- Отчёт об устойчивом развитии за 2022 год (утверждён и опубликован в мае)
- Повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров, состоявшемуся в июне
- Отчёты внутреннего и внешнего аудиторов
- Оценка сотрудничества с внешними аудиторами и их независимости, основанная на отчёте Комитета по аудиту и рискам
- Состав Management Board, в частности, назначение и повторное назначение Игоря Шехтермана членом Management Board и главным исполнительным директором на годовом Общем собрании акционеров в 2023 году
- Состав высшего руководства

- Численность, персональный состав и эффективность работы Supervisory Board и его комитетов, принимая во внимание результаты и рекомендации по итогам ежегодной оценки деятельности Supervisory Board, и выдвижение Петра Демченкова в качестве члена и председателя Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров в 2023 году, а также последующее выдвижение кандидатур Юлии Соловьёвой, Азера Талыбова и Алексея Корня
- Периодический анализ финансовой стратегии
- Обсуждение актуальной информации в области управления рисками и допустимого уровня риска Компании, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля
- Политика X5 в области равных возможностей и взаимодействия с заинтересованными сторонами в соответствии с новой редакцией Кодекса корпоративного управления Нидерландов, которая вступила в силу 1 января 2023 года
- Годовой бюджет на 2024 год



## Оценка работы Supervisory Board

X5 проводит ежегодную оценку работы Supervisory Board, его комитетов и отдельных членов. Она служит основой для обсуждения эффективности Supervisory Board, его отдельных членов и комитетов, а также для подготовки уточнённого плана его развития и выработки конкретных мер по повышению качества его работы.

Осенью 2023 года Supervisory Board провёл ежегодную самооценку своей работы, в основном в формате анкетирования на базе вопросов, выработанных по результатам оценки Supervisory Board в предыдущем году. Учитывая относительно новый состав Supervisory Board, было принято решение отказаться от проведения внешней оценки его работы. В ходе оценки основное внимание уделялось персональному составу и структуре Supervisory Board, профессиональным знаниям и вкладу отдельных членов Supervisory Board, а также его приоритетам и рабочим процессам. Самооценка предполагала активное участие каждого члена Supervisory Board. Кроме того, для обеспечения комплексного подхода были запрошены и получены материалы от членов высшего руководства.

Основные выводы по результатам оценки обсуждались на заседании Supervisory Board в декабре, что позволило коллективно проанализировать результаты его работы и наметить области для повышения эффективности. По мнению Supervisory Board, его работа и результаты в течение года были в целом эффективными. Обсуждения в Supervisory Board и его взаимоотношения с высшим руководством были открытыми и конструктивными. Также Supervisory Board удалось более эффективно сбалансировать свои функции контроля операционной деятельности и вопросов стратегического развития. По итогам оценки ключевыми направлениями дальнейшей работы стали постоянное внимание к составу Supervisory Board и необходимость повышения экспертных знаний в области онлайн- и традиционной розничной торговли, а также повышение внимания к рискам в рамках обсуждений стратегии на заседаниях Supervisory Board и к планированию преемственности в составе высшего руководства.

Supervisory Board придаёт большое значение проведению оценки своей работы. Она помогает обеспечивать постоянный контроль качества работы Supervisory Board и его комитетов, их деятельности, персонального состава, а также эффективности взаимодействия с высшим руководством Компании.

## Заседания комитетов Supervisory Board

### Комитет по аудиту и рискам

Роль Комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещённом на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2023 года в состав Комитета входили Ольга Высоцкая (председатель), Пётр Демченков и Леонид Афендиков. В 2023 году Комитет провёл пять плановых заседаний, а также одно заседание в режиме видеоконференции для обсуждения аудита финансовой отчётности за 2022 год. Согласно установленной процедуре, во всех заседаниях Комитета принимали участие главный финансовый директор, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита; главный исполнительный директор также приглашался и участвовал во всех заседаниях Комитета. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Supervisory Board и представители топ-менеджмента. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства. Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах контроля финансирования, финансовой отчётности, процесса её подготовки, а также работы системы внутреннего контроля и управления рисками.

В течение года Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчётности Компании, квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Особое внимание в 2023 году уделялось своевременному проведению аудита консолидированной и финансовой отчётности Компании за 2022 год внешним аудитором Группы в Нидерландах. Аудит консолидированной финансовой отчётности за 2022 год проводился ООО «ЦАТР – Аудиторские услуги» («Б1»), однако в ходе проверки финансовой отчётности за 2022 год нидерландский аудитор (Reanda Audit & Assurance B.V.) указал, что ему требуется дополнительное время для рассмотрения влияния текущей геополитической ситуации, а также соответствующих нормативных актов и ограничений, введённых российскими и европейскими государственными органами, на его аудиторское заключение. В мае 2023 года на специальном заседании Комитет рекомендовал представить годовому Общему собранию акционеров консолидированную и отдельную финансовую отчётность за 2022 год без заключения нидерландского аудитора, основываясь на своей оценке того,

что финансовая отчётность за 2022 год даёт достоверное и объективное представление о финансовом положении и результатах деятельности Группы.

На каждом плановом заседании Supervisory Board руководство Компании представляет обзор финансовых результатов деятельности, необходимый Комитету в обязательном порядке, чтобы иметь возможность критически оценивать и контролировать прогресс в достижении целей. В число постоянных тем повестки заседаний Комитета также входят актуализация стратегии финансирования и вопросы налогообложения. В течение 2023 года Комитет внимательно отслеживал риски и процесс управления рисками, включая контроль своевременного выполнения первоочередных мер и мероприятий по снижению рисков на основе ежеквартальной актуализации данных о достигнутом прогрессе. В число основных обсуждаемых вопросов данной повестки регулярно входят ИТ и непрерывность бизнеса, охрана труда и техника безопасности, информационная и кибербезопасность, защита данных и судебные разбирательства. Важной темой, находившейся в центре внимания в течение всего года, была трансформация системы управления рисками и внутреннего контроля Группы, направленная на повышение уровня осведомлённости о рисках на всех уровнях Группы. Комитет регулярно получал информацию о соблюдении нормативно-правовых требований, а также рассматривал и регулярно получал информацию по обращениям на горячие линии Компании.

Кроме того, Комитет анализировал меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании в указанных областях. В рамках анализа корпоративной структуры и структуры собственности Компании в текущем геополитическом контексте Комитет рассмотрел статус публичного листинга Компании и потенциальные риски, связанные с приостановкой допуска к торгам глобальных депозитарных расписок (ГДР) Компании на Лондонской фондовой бирже, включая меры по снижению рисков, такие как подача проспекта эмиссии для ГДР, допущенных к торгам на Московской бирже.

# Заседания комитетов Supervisory Board

## Комитет по аудиту и рискам

Комитет также периодически отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. Помимо этого, в рамках текущего цикла надзорных процедур, Комитет осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. В течение года Комитет дважды проводил оценку уровня рентабельности недавних вложений, а также действий руководства по повышению показателей работы низкоэффективных магазинов либо магазинов, показавших снижение балансовой стоимости.

В каждом квартале Комитет обсуждал текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита, а также замечания и рекомендации внешнего аудитора в отношении системы контроля. Такие обсуждения позволили руководству Компании и службе внутреннего аудита верно определить приоритетные направления работы на 2023 год, провести успешную работу по минимизации существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2024 год.

Комитет также рассмотрел следующие вопросы:

- квартальные промежуточные отчёты о финансовых и операционных результатах
- отчёт внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учёта и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчётности за 2022 год
- целостность и качество отчётности Компании в области устойчивого развития
- планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов и утверждение таких планов
- ежегодная оценка работы внешнего аудитора и уровня его независимости

Члены и председатель Комитета по аудиту и рискам провели несколько личных встреч с главным финансовым директором, директором подразделения внутреннего аудита и внешним аудитором.

Применительно к отчёту внешнего аудитора за 2022 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтвердил, что отчёт не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем Годовом отчёте.

## Сделки с заинтересованностью

В X5 действует Политика совершения сделок с заинтересованностью, устанавливающая порядок внутренней отчётности и утверждения соответствующих сделок. Согласно данному документу, рассмотрение и утверждение сделок с заинтересованностью относится к компетенции Комитета по аудиту и рискам, при этом сделки, размер которых превышает определённое установленное значение, подлежат утверждению Supervisory Board. Политика разрешает Комитету по аудиту и рискам или Supervisory Board утверждать только те сделки с заинтересованностью, которые заключены на строго коммерческих условиях, являющихся стандартными для рынка, и направлены на защиту интересов X5 Group.

В течение года Комитет по аудиту и рискам не рассматривал и/или не утверждал сделки с заинтересованностью, которые в силу своих особенностей или уровня существенности могли создать конфликт интересов для членов Supervisory Board или Management Board.

# Заседания комитетов Supervisory Board

## Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещённом на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2023 года в состав Комитета входили Пётр Демченков (председатель), Вассилис Ставру и Леонид Афендигов. В 2023 году Комитет провёл четыре плановых заседания. Главный исполнительный директор и директор по персоналу и организационному развитию были приглашены к участию во всех заседаниях Комитета, а прочие члены Supervisory Board и представители высшего руководства приглашались по мере необходимости.

В 2023 году Комитет провёл всесторонний анализ численности, персонального состава и эффективности работы Supervisory Board и его комитетов, чтобы удостовериться в том, что они продолжают оказывать взвешенную и конструктивную поддержку высшему руководству, в том числе в рамках критического анализа его решений, с учётом результатов и рекомендаций по итогам ежегодной оценки деятельности Supervisory Board. Для усиления лидерства и состава Supervisory Board Комитет рекомендовал продлить полномочия Петра Демченкова в качестве члена и председателя Supervisory Board на годовом Общем собрании акционеров в 2023 году, а также выдвинуть кандидатуры Юлии Соловьёвой, Азера Талыбова и Алексея Корня в качестве новых членов Supervisory Board на внеочередном Общем собрании акционеров, которое состоится в марте 2024 года.

Планирование преемственности на уровне исполнительного и высшего руководства продолжает оставаться приоритетной задачей. В течение года Комитет следил за развитием будущих лидеров бизнеса и имеющегося в Группе кадрового резерва, необходимого для укрепления различных управленческих позиций в X5. При этом в условиях нестабильной макроэкономической среды Комитет уделял внимание мерам по поддержанию стабильного состава топ-менеджмента X5 и внимательно следил за кадровыми потребностями Компании с целью эффективного управления растущим риском нехватки персонала на всех уровнях Группы.

Для укрепления преемственности руководства X5 Комитет рекомендовал продлить полномочия Игоря Шехтермана в качестве главного исполнительного директора ещё на два года. Кроме того, Комитет регулярно обсуждал с главным исполнительным директором состав высшего руководства.

В июне Комитет обсудил с руководством положение X5 в рейтингах работодателей среди российских компаний и предлагаемый подход к повышению узнаваемости и привлекательности бренда работодателя путём проведения периодических опросов вовлечённости сотрудников и участия в рейтингах и премиях работодателей. Комитет придаёт большое значение этим опросам и понимает, что лояльные и преданные сотрудники являются ключевым фактором, обеспечивающим клиентоориентированный подход к бизнесу и продвижение бренда Компании.

В рамках своих текущих обязанностей Комитет обсудил ежегодную оценку работы Executive Board и его отдельных членов, показатели эффективности и целевые показатели отдельных членов Executive Board, а также рекомендации по вознаграждениям по результатам ежегодного сравнительного анализа, проведённого весной 2023 года. В течение года Комитет провёл всесторонний анализ политики вознаграждения членов Executive Board, принимая во внимание новые нестабильные и непредсказуемые макроэкономические условия, которые сокращают горизонты планирования. В частности, Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел соотношение различных компонентов вознаграждения в общей сумме прямого вознаграждения членов Executive Board, а также критерии эффективности и целевые показатели нового трёхлетнего цикла долгосрочной программы премирования на период 2024–2026 годов. По результатам анализа были внесены изменения в политику вознаграждения, которые будут предложены внеочередному Общему собранию акционеров в марте 2024 года. Более подробная информация о вознаграждении за 2023 год представлена в примечании 8 к финансовой отчётности.

## Независимость

Supervisory Board поддерживает принцип формирования своего состава таким образом, чтобы все его члены могли мыслить критически и действовать независимо друг от друга, а также от членов Management Board и высшего руководства или каких-либо особых интересов. Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. На момент написания настоящего Годового отчёта в состав Supervisory Board входят шесть человек, большинство из которых (четверо) удовлетворяют критериям независимости.

В соответствии с положениями 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса корпоративного управления Нидерландов иметь аффилированность с акционером, прямо или косвенно владеющим более 10% акций Компании, или представлять такого акционера может только один член Supervisory Board.

Члены Supervisory Board Вадим Зингман и Леонид Афендиков аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Таким образом, Вадим Зингман и Леонид Афендиков не являются независимыми в соответствии с Кодексом корпоративного управления Нидерландов. В случае назначения трёх новых членов Supervisory Board в марте 2024 года (как описано в настоящем Годовом отчёте), включая Алексея Корня, который также является аффилированным лицом CTF Holdings S.A., большинство (шестеро) из девяти членов Supervisory Board будут считаться независимыми.

## Вознаграждение

Вознаграждение членов Supervisory Board определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Supervisory Board. Действующая политика вознаграждения членов Supervisory Board с изменениями и/или дополнениями была принята на внеочередном Общем собрании акционеров в 2022 году. Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 132–135 Отчёта о вознаграждениях, а также в приложении 29 к финансовой отчётности.

## Финансовая отчётность

Настоящий Годовой отчёт, включая консолидированную финансовую отчётность за 2023 год, аудированную компанией ООО «ЦАТР – Аудиторские услуги» («Б1»), был утверждён Supervisory Board в присутствии Management Board и внешнего аудитора. Аудиторское заключение «Б1» представлено на с. 214–218.

В марте 2022 года Supervisory Board принял решение отступить от положений дивидендной политики Компании в связи со сложившейся рыночной ситуацией и неопределённостью. В дальнейшем в интересах Компании было принято решение не распределять дивиденды. Несмотря на то, что долгосрочной целью Компании по-прежнему является возврат полученной прибыли акционерам, дальнейшие решения о выплате дивидендов будут приниматься с учётом нормативно-правовых ограничений, действующих на момент принятия соответствующего решения. Помимо этого, Supervisory Board поддержал предложение Management Board и в интересах X5 рекомендовал учесть прибыль за 2023 финансовый год в размере 78 281 млн руб. как нераспределённую прибыль Компании.

Supervisory Board также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение членов Management Board и членов Supervisory Board от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2023 году.

Supervisory Board выражает благодарность деловым партнёрам, поставщикам и инвесторам X5 за их неизменное доверие к Компании, её стратегии и руководству. Больше всего Supervisory Board благодарит высшее руководство и всех сотрудников X5 за их неизменную увлечённость и преданность в работе по выполнению обязательств X5 перед своими клиентами и всеми остальными заинтересованными сторонами.

Supervisory Board  
21 марта 2024 года

# Отчёт о вознаграждениях

## Заявление Председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям

От лица Комитета по назначениям и вознаграждениям я представляю Отчёт о вознаграждениях за 2023 год, который содержит обзор политик вознаграждения членов Management Board и Supervisory Board, а также результаты внедрения этих политик в 2023 году.

Несмотря на продолжающуюся геополитическую турбулентность и макроэкономические проблемы в 2023 году, я горжусь тем, что коллективы во всех подразделениях Компании смогли эффективно справиться с нестабильностью и сохранить высокий уровень обслуживания покупателей и предложения полезных и доступных продуктов питания в каждом из наших форматов. В то же время мы продолжали инвестировать в наши сообщества, сотрудников и ключевые стратегические приоритеты, ориентируясь на цели долгосрочного устойчивого роста. Успешное завершение отчётного периода свидетельствует о том, что в предыдущие годы были внесены необходимые коррективы, которые сыграли решающую роль в нашей адаптации к меняющимся условиям нашей отрасли и новому экономическому климату, и создана надёжная структура, которая обеспечивает устойчивый рост и успешное функционирование для X5 Retail Group.

В отчётном году мы провели всесторонний анализ политики вознаграждения членов Executive Board, принимая во внимание новые нестабильные и непредсказуемые макроэкономические условия, которые сокращают горизонты планирования. В частности, Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел соотношение различных компонентов вознаграждения в общей сумме прямого вознаграждения членов Executive Board, а также критерии эффективности и целевые показатели нового трёхлетнего цикла долгосрочной программы премирования на период 2024–2026 годов. По итогам анализа была разработана новая политика вознаграждения, которая будет представлена на внеочередном Общем собрании акционеров в начале 2024 года.

В течение всего года Комитет продолжал уделять особое внимание стабильности состава топ-менеджмента, особенно в условиях жёсткой конкуренции и растущей нехватки квалифицированных руководящих кадров. Ежегодный сравнительный анализ показателей вознаграждения, проведённый Комитетом в первом полугодии 2023 года, позволил скорректировать оклады для обеспечения преемственности высшего руководства.

Помимо этого, повторное назначение Игоря Шехтермана на должность главного исполнительного директора на дополнительный двухлетний срок на годовом Общем собрании акционеров в 2023 году позволяет нам быть уверенными в том, что сохранение высшего руководства X5 в условиях текущей нестабильности пойдёт на пользу Компании и всем её заинтересованным сторонам.

Нам удалось сохранить состав Supervisory Board за одним исключением: Фёдор Овчинников покинул свой пост в марте 2023 года. Мы выражаем глубокую признательность г-ну Овчинникову за его неоценимый вклад в работу Компании. В целях замещения его должности и в рамках нашей непрерывной работы по укреплению и диверсификации состава Supervisory Board я рад сообщить, что мы будем выдвигать и вводить в состав Supervisory Board трёх высококвалифицированных специалистов в начале 2024 года, таким образом доведя общее число его членов до девяти, после рассмотрения и утверждения их кандидатур на внеочередном Общем собрании акционеров, которое состоится в начале 2024 года.

В 2024 году, несомненно, сохранятся сложные и нестабильные условия работы по ряду параметров. Несмотря на ожидаемый рост темпов инфляции, общая стоимость жизни останется высокой и продолжит оказывать влияние на наших клиентов, сотрудников и население. В течение года мы будем продолжать следить за показателями бизнеса, внутренними и внешними условиями и принимать соответствующие меры в тех областях и тогда, где и когда мы сочтём это целесообразным и уместным. В то же время, стремясь обеспечить эффективное соответствие вознаграждения руководства принятой стратегии Компании по созданию устойчивой стоимости в долгосрочной перспективе, я рассчитываю на открытый диалог с нашими акционерами и другими заинтересованными сторонами.

**Пётр Демченков**  
Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям

# Вознаграждение членов Management Board

По решению Supervisory Board политика вознаграждения членов Management Board основывается на положениях политики вознаграждения высшего руководства. С учётом соотносимого размера и состава Management Board и Executive Board описываемая в настоящем Отчёте о вознаграждениях политика вознаграждения относится к вознаграждению высшего руководства, за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Management Board, о чём в тексте будет дано указание.

## Цели политики вознаграждения

Политика вознаграждения членов высшего руководства соответствует стратегии Компании по устойчивому долгосрочному развитию и созданию стоимости и основана на критериях эффективности, прозрачности и простоты. Цели политики вознаграждения:

- Создание системы вознаграждения, содействующей развитию сильной корпоративной культуры и позволяющей Компании привлекать, вознаграждать и удерживать наиболее квалифицированных специалистов, ведущих Компанию к достижению стратегических целей
- Выстраивание сбалансированной системы вознаграждения, направленной на достижение устойчивых финансовых результатов в соответствии с долгосрочной стратегией Компании с учётом интересов руководства и акционеров, а также иных заинтересованных сторон, включая покупателей, сотрудников и общество в целом

## Факторы, влияющие на вознаграждение

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения Management Board и среднем уровне вознаграждения в расчёте на одного сотрудника X5 (в эквиваленте полной занятости) в сопоставлении с показателями деятельности Компании за последние пять лет.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Результаты деятельности Компании</b>					
Выручка, млрд руб.	1 734	1 978	2 205	2 605	3 146
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	7 239	7 840	8 410	9 107	10 206
Количество магазинов	16 297	17 707	19 121	21 323	24 472
Чистая прибыль (до применения МСФО (IFRS) 16), млрд руб.	26	39	49	52	90
Цена акции, долл. США (на конец периода)	34,5	36,1	26,5	–	–
<b>Вознаграждение членов Management Board, млн руб.</b>	<b>304</b>	<b>357</b>	<b>442</b>	<b>824</b>	<b>1 125</b>
Соотношение уровней оплаты труда (уровень оплаты труда главного исполнительного директора и сотрудников X5) <sup>1</sup>	211	198	273	290	320

<sup>1</sup> Соотношение уровней оплаты труда рассчитано путём деления общей суммы вознаграждения главного исполнительного директора (включая базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной программы премирования) на средний размер вознаграждения в расчёте на одного сотрудника X5. Учитывая нерегулярный характер выплат в рамках долгосрочной программы премирования и выплат единовременного вознаграждения, они не включаются в расчёт соотношения уровней оплаты труда внутри X5, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Средний уровень вознаграждения в расчёте на одного сотрудника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал, которая приводится в примечании 28 на с. 195, на число сотрудников по числу штатных единиц.

## Сравнение с другими компаниями отрасли

Основные компоненты Общего денежного вознаграждения членов Executive Board ежегодно сравниваются с группой аналогичных компаний на рынке труда. Поскольку деятельность X5 осуществляется преимущественно в России, сравнение проводится с российскими компаниями сопоставимого масштаба и структуры деятельности. В целях учёта возможных изменений в группе сопоставимых компаний на рынке труда, связанных с делистингом, слиянием или другими чрезвычайными обстоятельствами, Supervisory Board может по своему усмотрению заменить сопоставимые компании в референтной группе.

При том, что основные компоненты Общего денежного вознаграждения членов Executive Board сравниваются с группой сопоставимых компаний на рынке труда, вознаграждение операционного персонала магазинов и складов сравнивается по региональному принципу для установления справедливого размера вознаграждения во всех звеньях Компании и её дочерних предприятий, учитывая географическое разнообразие всех федеральных округов России, в которых Компания осуществляет свою деятельность. Комитет Supervisory Board по назначениям и вознаграждениям внимательно следит за изменениями на региональном и местном рынках труда и учитывает их при вынесении рекомендаций по вознаграждению членов Executive Board на рассмотрение и утверждение Supervisory Board. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Данные других компаний отрасли обладают несомненной ценностью, но не являются основным фактором определения размера вознаграждения. Supervisory Board в первую очередь руководствуется принципом соответствия размера вознаграждения профессионализму, уровню ответственности и эффективности работы каждого сотрудника. Поскольку Компания стремится привлечь и удержать наиболее квалифицированных специалистов, целевой уровень Общего денежного вознаграждения находится в интервале от 50-го до 75-го процентиля. В отношении действующего главного исполнительного директора Supervisory Board сделал исключение с учётом масштаба и сложности деятельности X5 и установил ему общее денежное вознаграждение на уровне 90-го процентиля за достижение плановых показателей.

## Соотношение уровней оплаты труда

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке продуктовой розницы, и относительно малая численность её сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в восьми федеральных округах России обуславливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках X5, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по X5 в целом и уровнем вознаграждения членов Management Board. В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться в различные периоды в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Management Board (и Executive Board) в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников.

## Общие сведения о структуре вознаграждения, целевых показателях и выплатах в 2023 году

	Краткое описание	Результаты и выплаты в 2023 году	
<b>Базовый оклад</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда</li> </ul>		
<b>Премия в рамках краткосрочной программы премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Годовая денежная премия</li> <li>Вознаграждение за достижение плановых показателей главным исполнительным директором: 100%</li> <li>Вознаграждение за достижение плановых показателей членами Management Board, осуществляющими свою деятельность в Нидерландах: 80% (60% до 30 июня 2023 года)</li> <li>Максимальный размер выплаты: 150% и 120% от установленного размера вознаграждения за достижение плановых количественных и качественных показателей соответственно</li> <li>Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах 20% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board</li> </ul>	<b>Игорь Шехтерман</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели Группы: 100%</li> <li>Фактический размер вознаграждения: 116,86% базового оклада</li> </ul>	<b>Екатерина Лобачёва</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели Группы: 100%</li> <li>Фактический размер вознаграждения: 116,86% базового оклада</li> </ul>
<b>Премия в рамках долгосрочной программы премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Программа денежного премирования принята на трёхлетний период с 1 января 2021 года по 31 декабря 2023 года</li> <li>Предусмотрены минимально допустимые показатели рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижения эффективности деятельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом</li> <li>Согласно условиям программы, 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2024 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2023 года, а оставшиеся 50% – в 2025 году, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности</li> <li>Для обеспечения стабильности корпоративной структуры Supervisory Board одобрил включение нидерландских директоров, Фрэнка Лейста и Квинтена Пира, в долгосрочную программу премирования в 2023 году</li> </ul>	<b>Игорь Шехтерман и Екатерина Лобачёва</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели этапа 1 (2021) <ul style="list-style-type: none"> <li>Мультипликатор</li> <li>EV/EBITDA: 50%</li> <li>Доля рынка: 45%</li> <li>Цели в области устойчивого развития: 5%</li> </ul> </li> <li>Цели этапа 2 (2022–2023) <ul style="list-style-type: none"> <li>Свободный денежный поток, % выручки: 35%</li> <li>Доля рынка: 60%</li> <li>Цели в области устойчивого развития: 5%</li> </ul> </li> </ul>	<b>Квинтен Пир</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели Группы: 100%</li> <li>Фактический размер вознаграждения: 82% базового оклада</li> </ul>
		<b>Фрэнк Лейст</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели Группы: 100%</li> <li>Фактический размер вознаграждения: 83% базового оклада</li> </ul>	<b>Фрэнк Лейст и Квинтен Пир</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели этапа 2 (2022–2023) <ul style="list-style-type: none"> <li>Свободный денежный поток, % выручки: 35%</li> <li>Доля рынка: 60%</li> <li>Цели в области устойчивого развития: 5%</li> </ul> </li> </ul>

## Структура вознаграждения

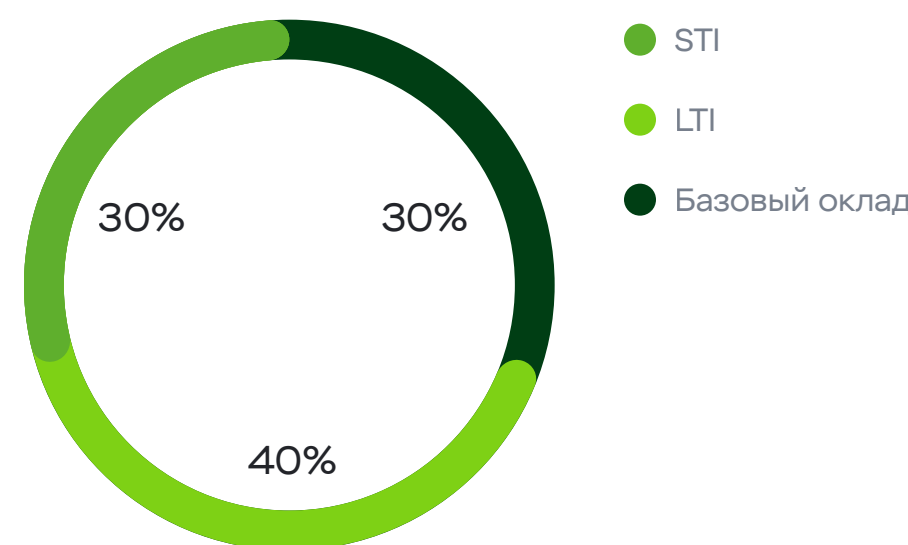
Вознаграждение членов Executive Board состоит из постоянной и переменной частей (Общее денежное вознаграждение), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

В 2023 году Общее денежное вознаграждение членов Executive Board предусматривало равное соотношение постоянной и рассчитываемой по итогам года переменной части, при этом значительная часть вознаграждения выплачивалась в рамках долгосрочной программы премирования, чтобы обеспечить реализацию долгосрочных целей Компании.

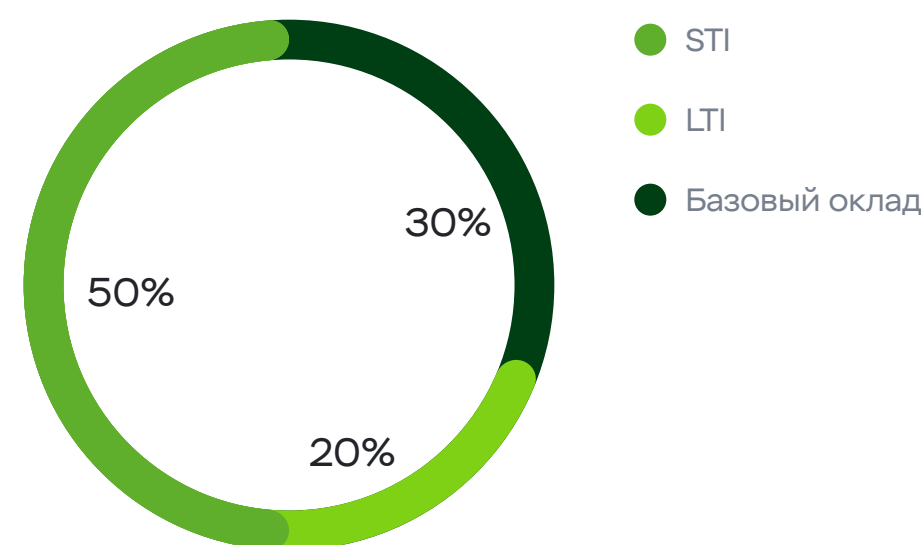
Согласно политике вознаграждения, которая будет представлена Общему собранию акционеров в марте 2024 года, Общее денежное вознаграждение членов Executive Board в большей степени ориентировано на программу STI, а доля LTI составляет 20% и может быть увеличена со временем в случае превышения плановых показателей. Такая структура вознаграждения связана с макроэкономической нестабильностью и непредсказуемостью, которые сокращают горизонты планирования, и соответствует текущим отраслевым стандартам на основном рынке деятельности Компании.

Соотношение фиксированной и переменной составляющих вознаграждения членов Executive Board в случае достижения поставленных целей соответствует представленной диаграмме.

### Общее денежное вознаграждение в 2023 году



### Общее денежное вознаграждение в 2024 году



Помимо Общего денежного вознаграждения, члены Executive Board имеют право на получение льгот, описание которых приводится ниже в подразделах «Прочие составляющие вознаграждения» и «Договорные отношения».

## Вознаграждение членов Management Board в 2023 году

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Management Board в 2023 году (в млн руб.).

	Год	Базовый оклад <sup>1</sup>	Выплаты в рамках STI <sup>2</sup>	Выплаты в рамках LTI <sup>3</sup>	Социальное обеспечение <sup>4</sup>	Итого
Итого	2023	296	393	311	125	1 125

### Компонент 1. Базовый оклад

Размер базового оклада главного исполнительного директора и других членов Management Board определяется Supervisory Board в соответствии с размером вознаграждения сопоставимых компаний по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.

Представленный в таблице общий размер вознаграждения Екатерины Лобачёвой и Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: помимо занимаемой должности в Management Board, Игорь Шехтерман и Екатерина Лобачёва осуществляют свою деятельность в России в рамках трудового договора, заключённого с операционной дочерней компанией. В соответствии с условиями данного договора определённый процент общей суммы базового оклада и переменной составляющей вознаграждения выплачиваются в России. В связи с изменением обязанностей и уровня ответственности в результате текущей геополитической ситуации и разделением обязанностей между Игорем Шехтерманом в качестве главного исполнительного директора и Екатериной Лобачёвой в качестве президента процент базового вознаграждения, выплачиваемый по их контрактам на оказание услуг в Нидерландах, был скорректирован с 25 до 15% с 1 июля 2023 года. Никакого другого вознаграждения членам Management Board дочерними или другими компаниями, финансовая отчётность которых консолидируется Компанией, не выплачивалось и не назначалось.



## Компонент 2. Краткосрочная программа премирования (STI)

Краткосрочная программа премирования призвана направлять работу членов Executive Board на достижение целевых показателей деятельности за финансовый год и предусматривает выплату денежной премии по итогам года. Она стимулирует руководство к эффективному выполнению поставленных задач и отражает ключевые приоритеты на год. В начале каждого финансового года Supervisory Board определяет оцениваемые показатели эффективности и их относительные весовые коэффициенты, а также целевой уровень их достижения на основании приоритетов деятельности X5 на год. Для каждого показателя устанавливаются диапазоны, то есть значение, ниже которого премия не выплачивается (минимальное значение), плановый уровень и уровень, соответствующий максимальному размеру премии.

Критерии программы формируются в соответствии со стратегической целью Компании по обеспечению устойчивого роста в интересах акционеров и других заинтересованных сторон и включают:

- финансовые параметры, связанные с операционной деятельностью Компании; они представлены основными финансовыми показателями, которые, как правило, отражают цель X5 по увеличению доли рынка с акцентом на наращивании показателей рентабельности, рациональном использовании капитала и контроле затрат
- параметры, отражающие конкретные стратегические и ключевые приоритеты деятельности Компании

Финансовые параметры включают компоненты, связанные с операционной деятельностью Компании: рост продаж, выручка, капитальные и операционные затраты, рентабельность. Они представлены основными финансовыми показателями, которые, как правило, отражают цель X5 по увеличению доли рынка с акцентом на наращивании показателей рентабельности, рациональном использовании капитала и контроле затрат. Помимо финансовых показателей, краткосрочное премирование отражает конкретные цели, связанные со стратегическими задачами Компании по долгосрочному развитию бизнеса. На уровне Группы и/или подразделения такие показатели могут включать долю рынка, удовлетворённость покупателей, показатели онлайн-торговли и достижение целей в области устойчивого развития. Кроме того, плановые показатели подразделений или индивидуальные показатели могут быть также установлены для других членов Management Board и Executive Board.

Supervisory Board твёрдо убеждён в том, что достижение целевых показателей способствует успеху Компании в краткосрочной перспективе, одновременно обеспечивая реализацию её долгосрочных целей.

В таблице ниже представлены результаты достижения целей программы STI и размер выплат членам Management Board за 2023 год.

Показатель <sup>1</sup>	Вес	Фактический показатель	% от целевого размера вознаграждения	Фактический размер премии (% от веса выплаты)
Доля рынка	20%	150,0%	150,0%	30,00%
Выручка X5	20%	102,7%	110,7%	22,14%
Рентабельность EBITDA X5	20%	103,1%	120,0%	24,00%
Капитальные затраты X5, % от выручки	20%	100,9%	101,6%	20,32%
NPS	20%	102,0%	102,0%	20,40%
<b>Итого</b>	<b>100%</b>			<b>116,86%</b>

Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для членов Executive Board и 80% для членов Management Board, осуществляющих свою деятельность в Нидерландах, при этом выплата производится только при условии достижения поставленных целей. В случае перевыполнения плановых показателей максимальный размер премии составляет 150% от вознаграждения за выполнение плана по количественным показателям (финансовым и нефинансовым) и 120% от вознаграждения за выполнение плана по качественным показателям. Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах до 20% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board.

Достижение показателей в рамках краткосрочной программы премирования на 2023 год оценивалось Supervisory Board. Для каждого члена Management Board возможность получения премии по краткосрочной программе взвешиваются исключительно на основе финансовых и нефинансовых показателей деятельности Группы. Для Игоря Шехтермана и Екатерины Лобачёвой общая сумма премии составила 116,86% от суммы вознаграждения за достижение плановых показателей (или базового оклада). Для Квинтена Пира и Фрэнка Лёйста, плановая выплата которых установлена в размере 80%, выплаты по краткосрочной программе премирования составляют 82% и 83% от базового оклада соответственно.

<sup>1</sup> Для каждого показателя устанавливается минимальное, плановое и максимальное значение для расчёта выплат в рамках программы краткосрочного премирования в процентах от вознаграждения за достижение плановых показателей:

Минимальное значение зависит от показателя эффективности, начиная с 80% плановой выплаты.

Целевое значение – выплата в размере 100% вознаграждения за достижение плановых показателей.

Максимальное значение – выплата в размере 150% вознаграждения за достижение плановых показателей.

При промежуточном значении каждого показателя размер вознаграждения рассчитывается линейным методом.

При уровне выполнения показателя ниже порогового вознаграждение не выплачивается, а при достижении максимального значения показателя премия составляет 150% от установленного размера вознаграждения.

### Компонент 3. Долгосрочная программа премирования (LTI)

Члены Executive Board принимают участие в корпоративной долгосрочной программе премирования. В рамках этой программы оценка показателей эффективности и выплата денежных премий производится по истечении трёхлетнего периода, а 50% общей суммы составляет отложенный компонент, подлежащий выплате при условии удержания установленного уровня рентабельности до конца четвёртого года. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей X5, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания руководящего персонала, чья работа является важной составляющей долгосрочного успеха, – с другой.

Действующая долгосрочная программа премирования на 2021–2023 годы была принята годовым Общим собранием акционеров в 2021 году. В рамках этой программы плановые показатели эффективности устанавливаются на один или три года с выплатами в 2024 и 2025 годах, как описано выше. В результате неожиданных событий, начавшихся в феврале 2022 года, и их серьёзного влияния на нашу рыночную капитализацию Компания пересмотрела свои стратегические приоритеты, а также соответствующие долгосрочные цели и показатели эффективности. В результате Supervisory Board пришлось использовать свои широкие полномочия и отступить от политики вознаграждения, скорректировав показатели долгосрочной программы премирования и их весовые коэффициенты в 2022 году, как описано ниже.

Плановые показатели в рамках долгосрочной программы премирования отражают общую стратегию Компании, нацеленную на достижение лидерства по уровню признания со стороны потребителей за счёт непрерывного развития ценностного предложения на рынке продуктовой розницы, а также установления отраслевых стандартов в области цифровой трансформации и омниканального роста. На протяжении трёхлетнего цикла реализации программы долгосрочные показатели эффективности в рамках стратегии связаны с поддержанием лидерства по доле рынка. При этом устанавливаются пороговые значения по показателям рентабельности и отношения чистого долга к EBITDA, чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом. Стоимость компании больше не считается значимым критерием лидерства для X5 и на этапе 2 была заменена свободным денежным потоком как показателем финансовой стабильности Компании и эффективности управления её финансовым положением. На обоих этапах программы в долгосрочную программу премирования входят целевые показатели устойчивого развития для поддержки реализации стратегии Компании в области ESG.

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учётом его должности и функций, вклада в достижение установленных программой целей (общекорпоративных и индивидуальных), но не может составлять более 133% в год от размера базового оклада такого участника в период трёхлетнего срока действия программы.

#### ЭТАП 1 ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ (ЯНВАРЬ – ДЕКАБРЬ 2021 года)

Показатель	Вес	Определение	Пороговые значения	Связь со стратегией	Выплата вознаграждения
Мультипликатор EV/EBITDA	50%	Лидерство по мультипликатору EV/EBITDA, рассчитывается и начисляется на ежегодной основе.			
Доля рынка	45%	Доля рынка X5 на протяжении действия программы относительно других российских компаний в сегменте продуктовой розницы с учётом минимального значения годового роста выручки. Если за год минимальное значение не было достигнуто, треть установленного размера вознаграждения не начисляется. В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 60%, максимальный – 140%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чистый долг / EBITDA</li> <li>Рентабельность EBITDA</li> </ul>	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт сохранения лидерства на российском рынке продуктовой розницы с ростом рыночной доли до 15% и 20% в офлайн- и онлайн-сегментах к концу 2023 года	В 2024 году (50%) и 2025 году (50%) при достижении порогового значения EBITDA)
Устойчивое развитие	5%	Цели на 2023 год: <ol style="list-style-type: none"> <li>Сократить объёмы выбросов CO<sub>2</sub> на 10%.</li> <li>Увеличить долю перерабатываемых твёрдых отходов до 95%.</li> <li>Увеличить долю СТМ в экологически безопасной упаковке до более чем 50%.</li> </ol>		Достижение целевых показателей в области ESG в рамках стратегии по устойчивому развитию X5 «30x30»	

#### ЭТАП 2 ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ (ЯНВАРЬ 2022 года – ДЕКАБРЬ 2023 года)

Показатель	Вес	Определение	Пороговые значения	Связь со стратегией	Выплата вознаграждения
Свободный денежный поток, % выручки	35%	Показатель отражает эффективность управления финансовым положением.  В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 80%, максимальный – 120%.			
Доля рынка	60%	Рост доли рынка X5 на протяжении действия программы относительно других российских компаний в сегменте продуктовой розницы. В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 80%, максимальный – 120%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чистый долг / EBITDA</li> <li>Рентабельность EBITDA</li> </ul>	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт сохранения лидерства на российском рынке продуктовой розницы с ростом рыночной доли до 15% и 20% в офлайн- и онлайн-сегментах к концу 2023 года	В 2024 году (50%) и 2025 году (50%) при достижении порогового значения EBITDA)
Устойчивое развитие	5%	Цели на 2023 год: <ol style="list-style-type: none"> <li>Сократить объёмы выбросов CO<sub>2</sub> на 10%.</li> <li>Увеличить долю перерабатываемых твёрдых отходов до 95%.</li> <li>Увеличить долю СТМ в экологически безопасной упаковке до более чем 50%.</li> </ol>		Достижение целевых показателей в области ESG в рамках стратегии по устойчивому развитию X5 «30x30»	

## Компонент 3. Долгосрочная программа премирования (LTI)

В 2023 году Комитет по назначениям и вознаграждениям подробно рассмотрел критерии эффективности и цели нового трёхлетнего цикла долгосрочной программы премирования на период 2024–2026 годов, принимая во внимание постоянно меняющиеся условия в розничной отрасли на фоне новых макроэкономических реалий. Подробное описание новой долгосрочной программы премирования, в основе показателей эффективности которой по-прежнему будут рост доли рынка и свободный денежный поток, изложено в скорректированной политике вознаграждения, запланированной к представлению Общему собранию акционеров в начале 2024 года.

## Компонент 4. Социальное обеспечение

С 1 января 2023 года в Российской Федерации взносы на пенсионное, социальное и медицинское страхование заменяются взносами в Социальный фонд России (СФР). За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, сумма обязательных пенсионных взносов составила около 81 млн руб. (в 2022 году пенсионные взносы составили 62 млн руб.).

## Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

### Договорные отношения

Между Компанией и членами Management Board заключены соглашения об оказании услуг управления сроком на четыре года и возможностью продления при условии повторного назначения соответствующих членов на Общем собрании акционеров. Главный исполнительный директор и президент, помимо исполнения своих полномочий в качестве членов Management Board, осуществляют деятельность в России в рамках трудовых договоров, заключённых с операционной дочерней компанией в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровням ответственности каждого из членов Management Board, осуществляющих свою деятельность в Нидерландах и в России.

Выходное пособие в общем случае ограничено размером базового оклада за один год, однако Supervisory Board вправе увеличить выходное пособие, если такое решение требуется в конкретной ситуации. Для главного исполнительного директора выходное пособие в размере базового оклада за один год представляет собой вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается ежеквартально после прекращения соглашения в случае исполнения такого обязательства. Для прочих членов Executive Board выходное пособие может устанавливаться как вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается через шесть месяцев после прекращения соглашения в случае исполнения такого обязательства. Период запрета на сотрудничество с конкурентами составляет один год для главного исполнительного директора и полгода для других членов Executive Board. В соглашении главного исполнительного директора предусмотрены штрафные санкции в размере одного годового базового оклада в случае нарушения им обязательств об отказе от сотрудничества с конкурентами.

## Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании, членам Executive Board могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Данная политика запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Executive Board и не предусматривает их пенсионное обеспечение.

Выходное пособие не выплачивается, если соглашение между X5 и членом Management Board или Executive Board расторгается по его инициативе или на основании совершения виновных действий, имеющих серьёзные последствия, либо небрежности со стороны такого члена.

Для членов Management Board из Нидерландов соглашение о выходном пособии было скорректировано в 2023 году и составляет один годовой базовый оклад плюс право на получение премии по краткосрочной программе за достижение плановых показателей в случае расторжения договора Компанией или расторжения договора одной из сторон при наступлении обстоятельств или событий, связанных с санкциями.

Соглашения с членами Management Board могут быть прекращены любой из сторон путём направления уведомления за два месяца, а соглашение с главным исполнительным директором – путём направления уведомления за три месяца. К членам Management Board, работающим по трудовому договору, заключённому до 1 января 2013 года, применяются сроки уведомления о расторжении, установленные трудовым законодательством Нидерландов.

## Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

### Возврат ранее выплаченных премий

Supervisory Board может осуществлять возврат премий, выплаченных членам Management Board в рамках кратко- или долгосрочной программы премирования, полностью или частично, если такие премии были выплачены на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Supervisory Board также уполномочен по своему усмотрению уменьшать размер ещё не выплаченных премий до надлежащего уровня, если первоначально установленный размер премии признаётся необоснованным или несправедливым.

### Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Management Board, а также некоторых других руководителей высшего звена осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Supervisory Board и должностных лиц X5.

Несмотря на то, что договор страхования предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Supervisory Board и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую договором страхования.

В соответствии с Уставом Компании члены Management Board имеют право на освобождение от ответственности и возмещение ущерба со стороны Компании в связи с любыми требованиями, возникающими в результате исполнения указанными лицами их обязанностей или в связи с ними, при условии, что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц.

## Вознаграждение членов Supervisory Board

### Цели и сравнительный анализ

Вознаграждение членов Supervisory Board устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, которые благодаря своему опыту и знаниям могут внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных планов развития Компании и способствовать её устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом требований всех заинтересованных сторон.

Уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board периодически сравниваются с показателями референтной группы, состоящей из нидерландских и европейских компаний сопоставимого масштаба, а также ведущих российских и международных ритейлеров. С целью привлечения наиболее талантливых специалистов с необходимым опытом и соответствующим уровнем знаний и способностей размер денежного вознаграждения членов Supervisory Board устанавливается в интервале от 50-го до 75-го перцентиля.

X5 признаёт, что получение акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса корпоративного управления Нидерландов. При этом Компания полагает, что в дополнение к денежному вознаграждению членам Supervisory Board должна полагаться компенсация в форме акций как средство обеспечить соотнесённость их интересов с долгосрочными интересами акционеров и укрепить их заинтересованность в будущем развитии Компании. Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board рассчитывается исходя из оклада каждого из них и, таким образом, не зависит от показателей эффективности деятельности. Несмотря на то, что совокупный размер вознаграждения с учётом основанных на акциях выплат может превысить референтное значение для председателя Supervisory Board или председателя того или иного комитета Supervisory Board, X5 полагает, что уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве.

## Вознаграждение членов Supervisory Board в 2023 году

В 2022 году Общее собрание акционеров утвердило обновлённую политику вознаграждения членов Supervisory Board. В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Supervisory Board по прекращении срока действия отлагательных условий в 2023 году или на конец 2023 года (в млн руб.).

Имя	Должность	(1) Базовое вознаграждение		(2) Выплаты, основанные на акциях		(3) Общий размер вознаграждения	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022
Пётр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	34	26	42	29	76	55
Ольга Высоцкая	Председатель Комитета по аудиту и рискам	19	8	11	2	30	10
Вадим Зингман <sup>1</sup>		–	–	–	–	–	–
Дмитрий Алексеев		9	2	4	–	13	2
Вассилис Ставру		10	2	5	–	15	2
Леонид Афондикив <sup>1</sup>		–	–	–	–	–	–
Джефф Кинг <sup>2</sup>		–	6	–	(32)	–	(26)
Михаил Кучмент <sup>2</sup>		–	3	–	(14)	–	(11)
Марат Атнашев <sup>1, 2</sup>		–	–	–	–	–	–
Александр Тынкован <sup>2</sup>		–	3	–	(2)	–	1
Михаил Фридман <sup>1, 2</sup>		–	–	–	–	–	–
Стефан Дюшарм <sup>2, 4</sup>		–	1	–	21	–	112
Ричард Брашер <sup>2</sup>		–	2	–	(2)	–	–
Надя Шурабура <sup>3</sup>		–	6	–	10	–	16
Фёдор Овчинников <sup>5</sup>		2	4	3	1	5	5

## Компонент 1. Базовое вознаграждение

Ежегодные суммы вознаграждения приведены ниже:

Должность	Размер вознаграждения (в евро)
Председатель Supervisory Board	250 000
Член Supervisory Board	100 000
<b>Дополнительные выплаты:</b>	
Заместитель председателя Supervisory Board	50 000
Председатель комитета	100 000
Член комитета	16 000

## Компонент 2. Выплаты, основанные на акциях

В дополнение к фиксированному базовому окладу члены Supervisory Board имеют право на получение фантомных акций. Количество фантомных акций, которые могут быть предоставлены члену Supervisory Board за год, определяется путём деления 100% его фиксированного базового оклада в соответствующем календарном году на среднюю рыночную стоимость<sup>6</sup> ГДР X5 на соответствующую фиксированную дату. Срок наделения правами на фантомные акции составляет три года. После окончательного перехода прав на фантомные акции соответствующие критериям члены Supervisory Board получают право на денежную выплату, рассчитываемую по рыночной стоимости предоставленных фантомных акций на дату окончательного перехода прав на них. Компания может вернуть выплату в течение трёх лет после перехода прав на фантомные акции члену Supervisory Board в случае существенного искажения финансовых результатов Компании или неисполнения любого другого условия, которое Supervisory Board сочтёт целесообразным. Решение о предоставлении фантомных акций членам Supervisory Board принимается безотносительно к показателям эффективности их деятельности.

В 2023 году члены Supervisory Board Пётр Демченков, Ольга Высоцкая, Дмитрий Алексеев и Вассилис Ставру получили фантомные акции в количестве, рассчитанном путём деления 100% их годового фиксированного денежного вознаграждения на средневзвешенную по объёму цену закрытия одной ГДР за тридцать ближайших календарных дней, предшествовавших 19 мая 2023 года, т. е. 1 482,41 руб. Переход прав на фантомные акции, предоставленные в 2023 году, произойдёт 19 мая 2026 года. После окончательного перехода прав на фантомные акции соответствующие критериям члены Supervisory Board получают право на денежную выплату, рассчитываемую по рыночной стоимости предоставленных фантомных акций на дату окончательного перехода прав на них. Ниже приведено количество фантомных акций, предоставленных и подлежащих предоставлению членам Supervisory Board.

<sup>1</sup> В соответствии с политикой вознаграждения и Положением о Supervisory Board, Вадим Зингман, Леонид Афондикив, Михаил Фридман и Марат Атнашев как представители «СТФ Холдингс С.А.» (STF Holdings S.A.) не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board.

<sup>2</sup> Стефан Дюшарм и Михаил Фридман вышли из состава Supervisory Board с 1 марта 2022 года. Ричард Брашер, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Александр Тынкован и Марат Атнашев вышли из состава Supervisory Board с 4 марта, 11 марта, 25 марта, 25 мая и 22 июля 2022 года соответственно.

<sup>3</sup> Срок полномочий Нади Шурабуры истёк в 2022 году.

<sup>4</sup> По решению Общего собрания акционеров Стефану Дюшарму будет выплачено дополнительное вознаграждение в размере 1 250 000 долл. США (90 млн руб.) за неоцененный вклад, который он вносил в работу Компании с 2008 года в качестве члена и председателя Supervisory Board и главного исполнительного директора (2012–2015 годы).

<sup>5</sup> Фёдор Овчинников покинул свой пост с 8 марта 2023 года.

<sup>6</sup> Средняя рыночная стоимость определяется как средневзвешенная по объёму цена ГДР за тридцать календарных дней, непосредственно предшествующих ежегодной фиксированной дате предоставления. Средневзвешенная по объёму цена рассчитывается на основе цены ГДР на момент закрытия в соответствии с официальным списком ценных бумаг, допущенных к торгам на Московской фондовой бирже.

## Фантомные акции, предоставленные и подлежащие предоставлению членам Supervisory Board

	Транш	Фантомные акции, предоставленные в 2022 году	Фантомные акции, предоставленные в 2023 году	Год перехода прав	Фантомные акции, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2023 года	Фантомные акции, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2022 года
Пётр Демченков	1	23 095	–	2025	23 095	23 095
	2	–	21 356	2026	21 356	–
Ольга Высоцкая	1	7 849	–	2025	7 849	7 849
	2	–	11 670	2026	11 670	–
Дмитрий Алексеев	1	1 746	–	2025	1 746	1 746
	2	–	5 835	2026	5 835	–
Василис Ставру	1	1 746	–	2025	1 746	1 746
	2	–	6 768	2026	6 768	–
Фёдор Овчинников <sup>1</sup>	1	4 489	–	2023	–	4 489
<b>Итого</b>		<b>38 925</b>	<b>45 629</b>		<b>80 065</b>	<b>38 925</b>

## Схема предоставления прав на фантомные акции для Петра Демченкова

При утверждении Программы предоставления фантомных акций в 2022 году Общее собрание акционеров одобрило схему перехода прав на акции с ограниченным обращением, предоставленные Петру Демченкову в рамках предыдущей Программы предоставления акций с ограниченным обращением, с возможностью их получения в форме денежной выплаты, рассчитанной на момент перехода прав на основе стоимости ГДР X5 на Московской бирже. Схема перехода прав и осуществления выплаты приведена ниже:

Транш	Акции с ограниченным обращением, предоставленные в 2020 году	Акции с ограниченным обращением, предоставленные в 2021 году	Год перехода прав	Акции с ограниченным обращением, по которым произошёл переход прав <sup>2</sup>	Стоимость на дату перехода прав <sup>3</sup>	Акции с ограниченным обращением, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2023 года	Акции с ограниченным обращением, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2022 года
11	9 800	–	2023	9 800	15	–	9 800
12	–	13 448	2024	–	–	13 448	13 448

<sup>1</sup> Фёдор Овчинников покинул свой пост с 8 марта 2023 года. На годовом Общем собрании акционеров 2023 года было принято решение об ускоренном наделении правами первого транша фантомных акций, предоставляемых Фёдору Овчинникову, в результате чего 2/3 (2 993) прав были переданы, а 1/3 была удержана.

<sup>2</sup> Расчёты по акциям с ограниченным обращением, переход прав на которые состоялся, производятся в денежной форме со ссылкой на стоимость ГДР на Московской бирже на дату перехода прав – 19 мая 2023 года (1 482,41 руб.).

<sup>3</sup> В миллионах российских рублей, млн руб.

## Компонент 3. Общий размер вознаграждения

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчётности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Supervisory Board.

## Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

Членам Supervisory Board предоставляются страхование ответственности и компенсация расходов. Компания не выплачивает членам Supervisory Board какое-либо переменное вознаграждение и не предоставляет им права на получение пенсии, персональные кредиты или гарантии.

Члены Supervisory Board не получают никаких иных компенсаций или льгот и не имеют права на какое-либо выходное пособие или льготы после прекращения их работы в Компании. Члены Supervisory Board назначаются и повторно назначаются на должность на основании положений законодательства и Устава Компании.

В таблице представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Supervisory Board за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

	2019	2020	2021	2022	2023
Пётр Демченков	31	35	52	55	76
Ольга Высоцкая (вошла в состав Supervisory Board 30 июня 2022 года)	–	–	–	10	30
Вадим Зингман <sup>1</sup> (вошёл в состав Supervisory Board 30 июня 2022 года)	–	–	–	–	–
Дмитрий Алексеев (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	2	13
Вассилис Ставру (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	2	15
Леонид Афендииков <sup>1</sup> (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	–	–
Фёдор Овчинников (вышел из состава 8 марта 2023 года)	–	–	–	5	5
Джефф Кинг (вышел из состава 11 марта 2022 года)	36	34	43	(26)	–
Михаил Кучмент (вышел из состава 25 марта 2022 года)	15	16	20	(11)	–
Надя Шурабура (срок полномочий истёк в 2022 году)	12	18	28	16	–
Марат Атнашев <sup>1</sup> (вышел из состава 22 июля 2022 года)	–	–	–	–	–
Александр Тынкован (вышел из состава 25 мая 2022 года)	–	–	10	1	–
Михаил Фридман <sup>1</sup> (вышел из состава 1 марта 2022 года)	–	–	–	–	–
Стефан Дюшарм <sup>2</sup> (вышел из состава 1 марта 2022 года)	40	41	31	112	–
Ричард Брашер (вышел из состава 4 марта 2022 года)	–	–	9	–	–
Карл-Хайнц Холланд (вышел из состава 12 мая 2021 года)	11	13	5	–	–
Андрей Елинсон <sup>1</sup> (срок полномочий истёк 12 мая 2020 года)	–	–	–	–	–
Александр Торбахов (вышел из состава 3 июля 2020 года)	17	5	–	–	–

<sup>1</sup> В соответствии с политикой вознаграждения и Положением о Supervisory Board Вадим Зингман, Леонид Афендииков, Михаил Фридман и Марат Атнашев как представители «СТФ Холдингс С.А.» (CTF Holdings S.A.) не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board.

<sup>2</sup> По решению Общего собрания акционеров Стефану Дюшарму будет выплачено дополнительное вознаграждение в размере 1 250 000 долл. США (90 млн руб.) за неоценимый вклад, который он вносил в работу Компании с 2008 года в качестве члена и председателя Supervisory Board и главного исполнительного директора (2012–2015 годы).

## Прочая информация

### Общий размер вознаграждения

Годовой размер вознаграждения членов Management Board и членов Supervisory Board в 2023 году составил 1,264 млн руб. (в 2022 году – 990 млн руб.).

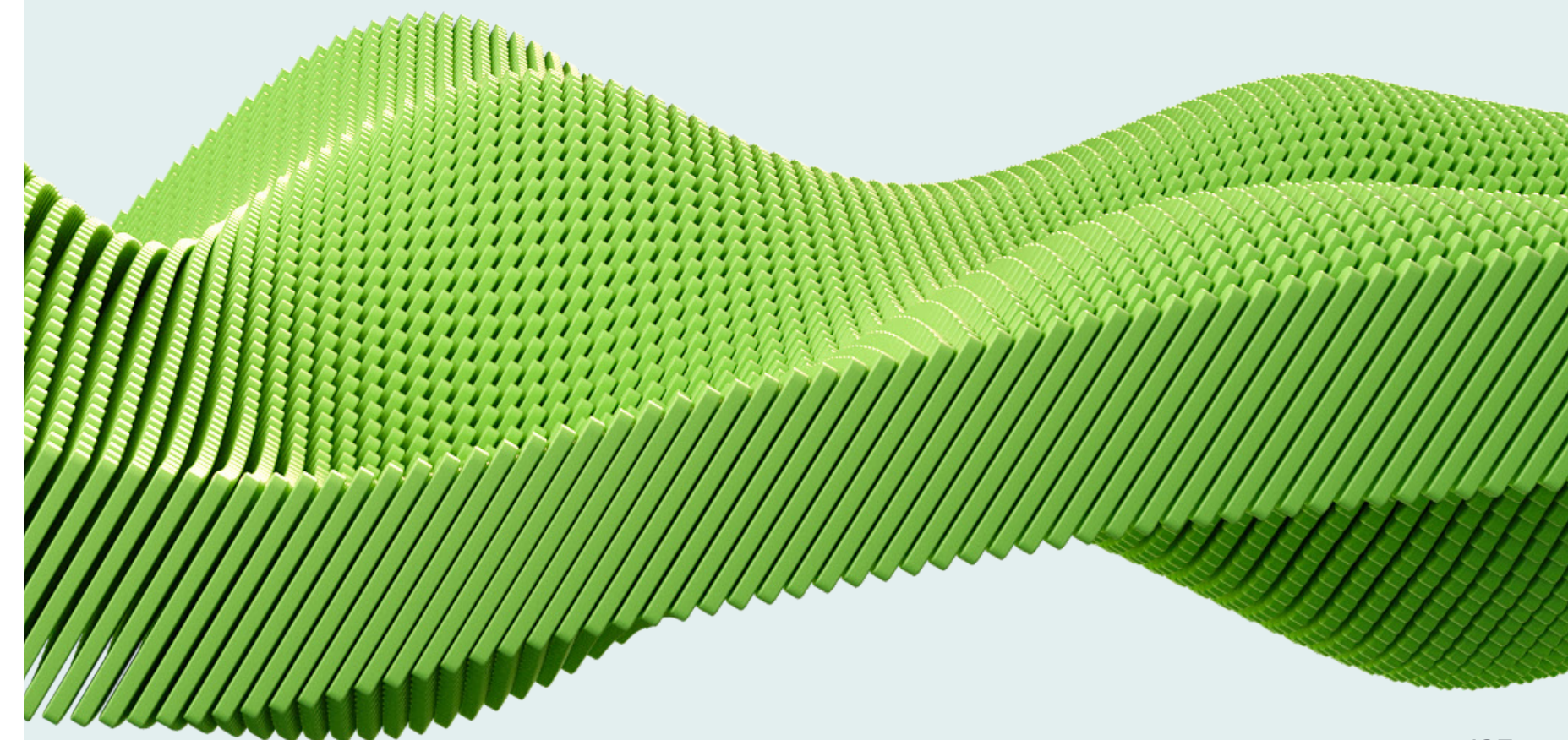
### Прочие договорённости

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Management Board или Supervisory Board. В 2023 году Компания также не предоставляла членам Management Board или Supervisory Board выходное пособие и не требовала возврата какого-либо переменного вознаграждения.

### Голосование акционеров

Отчёт о вознаграждениях будет представлен на Общем собрании акционеров в 2024 году для совещательного голосования.

Supervisory Board  
21 марта 2024 года



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

# ОСР

---

138 Консолидированная финансовая отчётность

---

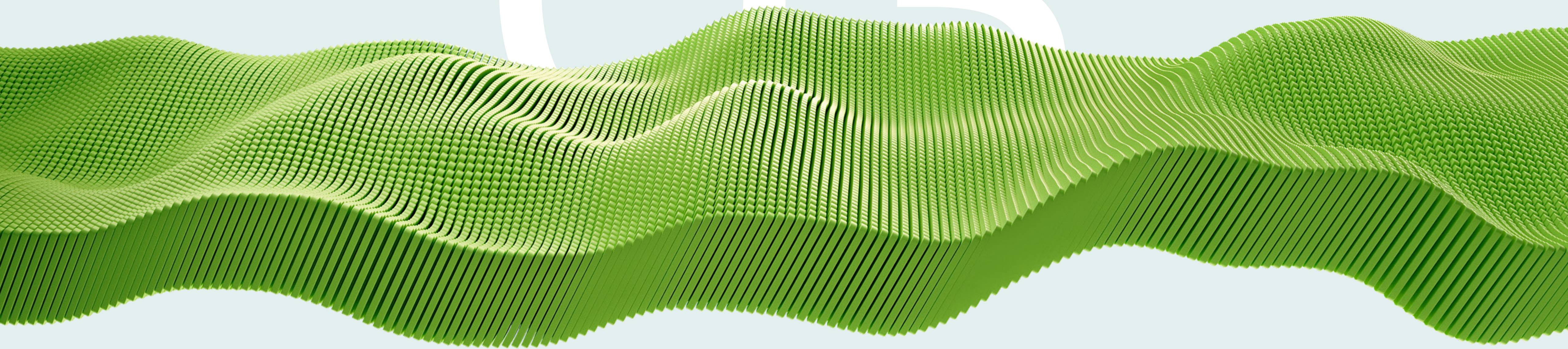
143 Примечания к консолидированной  
финансовой отчётности

---

213 Прочая информация

---

214 Аудиторское заключение независимого аудитора





# Содержание

## Консолидированная финансовая отчётность

Консолидированный отчёт о финансовом положении .....	138
Консолидированный отчёт о прибыли или убытке .....	139
Консолидированный отчёт о совокупном доходе .....	140
Консолидированный отчёт о движении денежных средств .....	141
Консолидированный отчёт об изменениях в собственном капитале .....	142

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

1 Основные виды деятельности и структура группы .....	143	18 НДС и прочие налоги к возмещению .....	188
2 Основные положения учётной политики .....	144	19 Резервы и прочие обязательства .....	189
3 Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики .....	157	20 Обязательства по договорам .....	190
4 Применение новых и пересмотренных стандартов, разъяснений и интерпретаций .....	161	21 Кредиты и займы .....	191
5 Отчётность по сегментам .....	162	22 Акционерный капитал .....	192
6 Дочерние организации .....	164	23 Прибыль на акцию .....	193
7 Приобретение бизнесов .....	165	24 Выручка .....	194
8 Операции со связанными сторонами .....	170	25 Расходы по характеру .....	195
9 Денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения .....	172	26 Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы .....	196
10 Основные средства .....	173	27 Финансовые доходы и расходы .....	197
11 Аренда .....	176	28 Расходы на персонал .....	198
12 Инвестиционная недвижимость .....	178	29 Выплаты на основе акций .....	199
13 Гудвил .....	179	30 Налог на прибыль .....	201
14 Прочие нематериальные активы .....	181	31 Управление финансовыми рисками .....	204
15 Запасы .....	182	32 Операционная среда, в которой группа осуществляет свою деятельность .....	206
16 Финансовые инструменты по категориям .....	183	33 Управление риском капитала .....	207
17 Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные .....	184	34 Справедливая стоимость финансовых инструментов .....	208
		35 Договорные и условные обязательства .....	209
		36 События после отчётной даты .....	212

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт о финансовом положении

на 31 декабря 2023 года

в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

21 марта 2024 года

	Прим.	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	10	364 396	315 612
Активы в форме права пользования	11	576 463	508 543
Инвестиционная недвижимость	12	4 560	4 573
Гудвил	13	121 513	112 929
Прочие нематериальные активы	14	40 750	38 327
Прочие внеоборотные активы		4 724	4 164
Отложенные налоговые активы	30	30 063	27 482
		<b>1 142 469</b>	<b>1 011 630</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	15	236 826	208 661
Компенсирующий актив	7,35	4 888	6 391
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	17	27 924	21 382
Текущий налог на прибыль к возмещению		823	1 622
НДС и прочие налоги к возмещению	18	13 290	9 007
Краткосрочные финансовые вложения	9	116 076	50 067
Денежные средства и их эквиваленты	9	40 775	43 255
		<b>440 602</b>	<b>340 385</b>
<b>Итого активы</b>		<b>1 583 071</b>	<b>1 352 015</b>

	Прим.	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>Капитал, приходящийся на долю акционеров материнской компании</b>			
Акционерный капитал	22	2 458	2 458
Эмиссионный доход		46 127	46 127
Нераспределённая прибыль		162 406	84 125
Прочие капитальные резервы		(1 651)	432
		<b>209 340</b>	<b>133 142</b>
<b>Итого капитал</b>		<b>209 340</b>	<b>133 142</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	21	127 396	147 386
Долгосрочные обязательства по аренде	11	592 545	519 317
Отложенные налоговые обязательства	30	5 336	6 954
Прочие долгосрочные обязательства	7,28	9 605	6 206
		<b>734 882</b>	<b>679 863</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая кредиторская задолженность		290 232	238 641
Краткосрочные кредиты и займы	21	100 833	87 146
Проценты начисленные		1 441	1 143
Краткосрочные обязательства по аренде	11	78 416	71 843
Краткосрочные обязательства по договорам	20	1 458	3 767
Текущий налог на прибыль к уплате		9 398	6 020
Резервы и прочие обязательства	19	157 071	130 450
		<b>638 849</b>	<b>539 010</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>1 373 731</b>	<b>1 218 873</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>1 583 071</b>	<b>1 352 015</b>

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт о прибыли или убытке

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года

в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

21 марта 2024 года

	Прим.	2023 год	2022 год
Выручка	24	3 145 859	2 605 232
Себестоимость продаж	25	(2 377 819)	(1 970 036)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>768 040</b>	<b>635 196</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	25	(613 385)	(519 757)
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	17	(97)	(346)
Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы	26	23 643	23 025
<b>Операционная прибыль</b>		<b>178 201</b>	<b>138 118</b>
Финансовые расходы	27	(79 312)	(73 727)
Финансовые доходы	27	9 125	5 310
Чистый убыток от курсовых разниц		(4 154)	(2 032)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>103 860</b>	<b>67 669</b>
Расходы по налогу на прибыль	30	(25 267)	(22 481)
<b>Прибыль за год</b>		<b>78 593</b>	<b>45 188</b>
<b>Прибыль за год, приходящаяся на долю:</b>			
Акционеров материнской компании		78 281	45 199
Неконтролирующей доли участия		312	(11)
Базовая прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	1 153,08	665,78
Разводнённая прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	1 153,08	665,78

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**  
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

21 марта 2024 года

	2023 год	2022 год
Прибыль за год	78 593	45 188
<b>Итого совокупного дохода за год, за вычетом налогов</b>	<b>78 593</b>	<b>45 188</b>
<b>Итого совокупного дохода за год, приходящегося на долю:</b>		
Акционеров материнской компании	78 281	45 199
Владельцев неконтролирующих долей участия	312	(11)

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года

в миллионах российских рублей, если не указано иное

Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

21 марта 2024 года

	Прим.	2023 год	2022 год
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>103 860</b>	<b>67 669</b>
<b>Корректировки:</b>			
Амортизация и обесценение основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости, прочих нематериальных активов и гудвила	25	165 956	164 731
Доходы от выбытия основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов и прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования		(1 475)	(2 276)
Чистые финансовые расходы	27	70 187	68 417
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	17	97	346
Обесценение авансов выданных	17	23	412
Расходы на выплаты на основе акций	29	65	13
Чистый убыток от курсовых разниц		4 154	2 032
Прочие неденежные статьи		(1 156)	(576)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>		<b>341 711</b>	<b>300 768</b>
Увеличение торговой, прочей дебиторской задолженности и авансов выданных, НДС и прочих налогов к возмещению		(9 052)	(1 388)
Увеличение запасов		(22 519)	(37 060)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		44 272	22 833
Увеличение прочей кредиторской задолженности и обязательств по договорам		11 742	21 539
<b>Чистые денежные потоки от операций</b>		<b>366 154</b>	<b>306 692</b>
Проценты уплаченные		(80 414)	(73 067)
Проценты полученные		8 854	5 276
Налог на прибыль уплаченный		(25 317)	(17 977)
<b>Чистые денежные потоки от операционной деятельности</b>		<b>269 277</b>	<b>220 924</b>

	Прим.	2023 год	2022 год
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Приобретение основных средств и первоначальные прямые затраты, связанные с активами в форме права пользования		(103 852)	(59 554)
Приобретение бизнесов, за вычетом полученных денежных средств	7	(18 449)	(5 495)
Поступления от выбытия основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов		7 733	3 192
Поступления от выбытия прочих инвестиционных активов		53	-
Приобретение прочих нематериальных активов		(13 194)	(14 121)
Поступления от краткосрочных финансовых вложений		-	30 000
Платежи по финансовым вложениям	9	(65 747)	(30 000)
Поступления от основной суммы чистых инвестиций в аренду		54	-
Прочие платежи по инвестиционной деятельности		(209)	-
<b>Чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(193 611)</b>	<b>(75 978)</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Поступления от кредитов и займов полученных	21	183 594	148 974
Погашение кредитов и займов полученных	21	(192 007)	(210 615)
Платежи в отношении основной суммы обязательств по аренде	11	(70 002)	(66 014)
Дивиденды, выплаченные владельцам неконтролирующих долей участия		(33)	-
<b>Чистые денежные потоки, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(78 448)</b>	<b>(127 655)</b>
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты		302	(98)
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>(2 480)</b>	<b>17 193</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	9	43 255	26 062
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов		(2 480)	17 193
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>9</b>	<b>40 775</b>	<b>43 255</b>

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Консолидированный отчёт об изменениях в собственном капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года

в миллионах российских рублей, если не указано иное

**Игорь Шехтерман**

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

21 марта 2024 года

## ПРИХОДЯЩИЕСЯ НА ДОЛЮ АКЦИОНЕРОВ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

	Количество акций	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Резерв на выплаты на основе акций	Прочие капитальные резервы	Нераспределённая прибыль	Итого собственный капитал	Неконтролирующие доли участия	Итого
На 1 января 2022 года	67 888 696	2 458	46 127	118	-	38 926	87 629	-	87 629
Прибыль за период	-	-	-	-	-	45 199	45 199	(11)	45 188
<b>Итого совокупного дохода за период</b>	-	-	-	-	-	45 199	45 199	(11)	45 188
Компенсация по выплатам на основе акций (Примечание 29)	-	-	-	(3)	-	-	(3)	-	(3)
Переход прав (Примечание 29)	-	-	-	(38)	38	-	-	-	-
Изменения выплат на основе акций (Примечание 29)	-	-	-	(77)	-	-	(77)	-	(77)
Приобретение дочерних организаций (Примечание 7)	-	-	-	-	-	-	-	2 609	2 609
Обязательства по приобретению акций владельцев неконтролирующих долей участия (Примечание 7)	-	-	-	-	(2 204)	-	(2 204)	-	(2 204)
Влияние изменений в неконтролирующих долях участия, в отношении которых имеются обязательства по приобретению (Примечание 7)	-	-	-	-	2 598	-	2 598	(2 598)	-
На 31 декабря 2022 года	67 888 696	2 458	46 127	-	432	84 125	133 142	-	133 142
На 1 января 2023 года	67 888 696	2 458	46 127	-	432	84 125	133 142	-	133 142
Прибыль за период	-	-	-	-	-	78 281	78 281	312	78 593
<b>Итого совокупного дохода за период</b>	-	-	-	-	-	78 281	78 281	312	78 593
Приобретение дочерних организаций (Примечание 7)	-	-	-	-	-	-	-	(82)	(82)
Обязательства по приобретению акций владельцев неконтролирующих долей участия (Примечание 7)	-	-	-	-	(2 280)	-	(2 280)	-	(2 280)
Дивиденды владельцам неконтролирующих долей участия	-	-	-	-	-	-	-	(33)	(33)
Влияние изменений в неконтролирующих долях участия, в отношении которых имеются обязательства по приобретению	-	-	-	-	197	-	197	(197)	-
На 31 декабря 2023 года	67 888 696	2 458	46 127	-	(1 651)	162 406	209 340	-	209 340

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности



### Основные виды деятельности и структура группы

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Настоящая консолидированная финансовая отчётность составлена для экономического субъекта, в состав которого входят X5 Retail Group N.V. (далее – Компания) и её дочерние организации, указанные в Примечании 6 (далее – Группа).

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.) – акционерное общество с ограниченной ответственностью, учреждённое в соответствии с законодательством Нидерландов в августе 1975 года. Основная деятельность Компании заключается в том, что она действует в качестве холдинговой компании группы компаний, которые управляют магазинами розничной торговли продовольственными товарами. Адрес и место налоговой регистрации Компании – Нидерланды, 1077 XV Амстердам, Zuidplein 196.

Основным видом деятельности Группы является управление магазинами розничной торговли продовольственными товарами и их развитие. По состоянию на 31 декабря 2023 года в розничную сеть под управлением Группы входили 24 472 магазина, включая магазины «у дома», супермаркеты, гипермаркеты, жёсткие дискаунтеры, онлайн-гипермаркеты, объекты формата dark kitchen, магазины «Красный Яр» и «Слата» и совместные дарксторы под брендами «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик», «Vprok.ru Перекрёсток», «Много лосося», «Красный Яр», «Слата», «Покупочка», «Покупалко», «Виктория», «Виктория-Квартал» и CASH (каждый бренд представляет отдельный формат, кроме «Покупочка», «Покупалко», «Виктория», «Виктория-Квартал» и CASH, которые включены в формат «Пятёрочки»), которые расположены в крупнейших населённых пунктах России, включая Москву, Санкт-Петербург, Казань, Самару, Нижний Новгород, Екатеринбург, Пермь, Воронеж, Ростов-на-Дону, Челябинск, Волгоград, Новосибирск, Красноярск, Саратов (на 31 декабря 2022 года в сеть входили 21 323 магазина, включая магазины «у дома», супермаркеты, гипермаркеты, жёсткие дискаунтеры, онлайн-гипермаркеты, объекты формата dark kitchen, магазины «Красный Яр» и «Слата» и совместные дарксторы под брендами «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель», «Чижик», «Vprok.ru Перекрёсток», «Много лосося», «Красный Яр» и «Слата»). Ниже приведены данные по количеству магазинов:

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
«Пятёрочка» – магазин «у дома»	21 308	19 164
«Чижик» – жёсткий дискаунтер	1 500	517
«Перекрёсток» – супермаркет	972	971
Магазины «Красный Яр» и «Слата»	610	595
«Много лосося» – dark kitchen	70	54
Совместные дарксторы	9	7
«Vprok.ru Перекрёсток» – онлайн-гипермаркет	3	3
«Карусель» – гипермаркет	–	12
<b>Итого магазинов</b>	<b>24 472</b>	<b>21 323</b>

По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года основным акционером, оказывающим значительное влияние на Компанию, являлась компания STF Holdings S.A. (далее – STF). По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года STF напрямую принадлежало 47,87 % от общего количества выпущенных в обращение акций Компании. STF не является стороной, обладающей конечным контролем над Группой. По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года акции Компании обращались на Лондонской и Московской фондовых биржах в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР), каждая из которых представляла 0,25 обыкновенной акции (Примечание 22). Торги на Лондонской фондовой бирже в настоящее время приостановлены.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Основные принципы учётной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчётности, представлены ниже. Данные принципы последовательно применялись к показателям за все представленные в отчётности периоды, если не указано иное.

### 2.1 Основа подготовки финансовой отчётности

Настоящая консолидированная финансовая отчётность за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, была подготовлена в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (далее – МСФО), принятыми в Евросоюзе, и соответствует их требованиям. Настоящая консолидированная финансовая отчётность не является официальной отчётностью, представляемой в соответствии с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов.

Настоящая консолидированная финансовая отчётность подготовлена в соответствии с моделью учёта по первоначальной стоимости, за исключением финансовых активов и финансовых обязательств (включая производные инструменты), оцениваемых по справедливой стоимости. Подготовка консолидированной финансовой отчётности по МСФО требует использования некоторых существенных бухгалтерских оценок. Кроме того, руководству необходимо полагаться на свои суждения при применении учётной политики Группы. Области бухгалтерского учёта, предполагающие более высокую степень суждения или сложности, а также области, в которых допущения и оценки являются существенными для консолидированной финансовой отчётности, описаны в Примечании 3.

Правление (Management Board) подготовило данную консолидированную финансовую отчётность исходя из принципа непрерывности деятельности. При формировании своего суждения Правление (Management Board) учитывало финансовое положение Группы, её текущие намерения, рентабельность деятельности, доступ к финансовым ресурсам (Примечание 31), а также санкции в отношении

определённых российских организаций и физических лиц. Оно также рассмотрело возможные последствия нового Федерального закона № 470-ФЗ «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями» и неопределённости с этим связанные, как описано в Примечаниях 35 и 36. 21 марта 2024 года Правление (Management Board) утвердило консолидированную финансовую отчётность для публикации. Дата публикации – 22 марта 2024 года.

### 2.2 Принципы консолидации

Дочерние организации представляют собой объекты инвестиций, включая структурированные организации, которые находятся под контролем Группы, поскольку Группа (i) обладает возможностью управления соответствующей деятельностью объектов инвестиций, которая оказывает значительное влияние на их доходы; (ii) подвержена риску изменения доходов от участия в объектах инвестиций или имеет право на получение таких доходов; (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объектов инвестиций для влияния на величину доходов инвестора. При оценке полномочий Группы в отношении другого юридического лица учитываются наличие и влияние реальных прав, включая потенциальные реальные права голоса. Право является реальным, если субъект права имеет практическую возможность реализовать такое право при необходимости принятия решений касательно управления соответствующей деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не является держателем контрольного пакета прав голоса в объекте инвестиций. В подобном случае Группа оценивает размер принадлежащего ей пакета прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса для определения наличия у неё фактических полномочий в отношении объекта инвестиций. Права защиты интересов, принадлежащие другим инвесто-

рам, т. е. права, связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применимые в исключительных обстоятельствах, не мешают Группе осуществлять контроль над объектом инвестиций. Консолидация дочерних организаций осуществляется с даты перехода контроля к Группе (даты приобретения) и прекращается с даты потери контроля.

Приобретение бизнесов, за исключением бизнесов, приобретённых у сторон, находящихся под общим контролем, учитывается по методу приобретения. Переданное возмещение оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долей в капитале и обязательств, возникших или принятых на дату обмена, включая справедливую стоимость любых активов или обязательств, возникающих в результате соглашения об условном возмещении, но за вычетом затрат, связанных с приобретением, таких как оплата консультационных, юридических услуг, услуг по оценке и прочих профессиональных услуг. Транзакционные издержки, связанные с приобретением и понесённые при выпуске долевых инструментов, вычитаются из суммы собственного капитала; транзакционные издержки, понесённые при выпуске долговых обязательств в рамках объединения бизнесов, вычитаются из балансовой стоимости долговых обязательств, а все прочие транзакционные издержки, связанные с приобретением, относятся на расходы. Датой обмена является дата приобретения, если объединение бизнесов происходит в рамках одной операции. Однако в случае объединения бизнесов, осуществляемого поэтапно путём последовательного приобретения долей в капитале, датой обмена считается дата каждой операции, а датой приобретения – дата, на которую приобретатель получает контроль над дочерней организацией.

Идентифицируемые приобретённые активы, принятые обязательства и условные обязательства при объединении бизнесов оцениваются по их справедливой стоимости на дату приобретения.



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.2 Принципы консолидации (продолжение)

Гудвил изначально оценивается по первоначальной стоимости, определяемой как превышение совокупной суммы переданного возмещения, признанных неконтролирующих долей участия, а также любых ранее имевшихся долей участия над суммой приобретённых чистых идентифицируемых активов и принятых обязательств. Если совокупное переданное возмещение меньше справедливой стоимости приобретённых чистых активов, Группа осуществляет переоценку для проверки корректности идентификации всех приобретённых активов и всех принятых обязательств, а также проверяет процедуры, используемые для оценки сумм, признаваемых на дату приобретения. Если после переоценки совокупное переданное возмещение по-прежнему меньше справедливой стоимости приобретённых чистых активов, разница признаётся в составе прибыли или убытка.

Все операции между компаниями Группы и нереализованная прибыль по этим операциям, а также сальдо по расчётам внутри Группы исключаются. Нереализованные убытки также исключаются, кроме тех случаев, когда затраты не могут быть возмещены. Компания и все её дочерние организации применяют единую учётную политику, соответствующую политике Группы.

Группа признаёт любую неконтролирующую долю участия в приобретаемой организации отдельно по каждому приобретению либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле неконтролирующей доли участия в идентифицируемых чистых активах приобретаемой организации.

До публикации конкретных указаний МСФО касательно учёта опционов «пут», не предоставляющих прав на текущую долю участия в неконтролирующей доле участия в дочерних организациях, Группа учитывает соответствующие операции следующим образом:

- а** определяет сумму, которая была бы признана в отношении неконтролирующей доли участия (НДУ), включая корректировки для отражения распределения прибыли или убытков, распределения изменений в прочем совокупном доходе, а также дивидендов, объявленных за отчётный период, в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчётность»;
- б** прекращает признание НДУ, как если бы она была приобретена на дату приобретения или отчётную дату последующих периодов;
- в** признаёт финансовое обязательство по приведённой стоимости суммы, подлежащей выплате при исполнении опциона «пут» в отношении НДУ, в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» без отдельного учёта изменений в дисконтированной величине резервов, вызванных уменьшением периода дисконтирования;
- г** разность между (б) и (в) учитывается как операция с собственным капиталом и относится на «Прочие резервы» в составе собственного капитала;
- д** в случае реализации опциона «пут» в отношении НДУ сумма, признанная в качестве финансового обязательства на эту дату, погашается путём выплаты цены исполнения.

Приобретения дочерних организаций у сторон, находящихся под общим контролем, учитываются по методу объединения интересов (также известному как «метод предшественников»). Использование этого метода позволяет представить консолидированную финансовую отчётность объединённой организации таким образом, как если бы бизнесы были объединены с начала наиболее раннего отчётного периода или позднее, с даты, когда объединённые организации впервые попали под общий контроль. Активы и обязательства дочерней организации, переданной под общий контроль, отражаются по балансовой стоимости, указанной соответствующей организацией-предшественником.

Организация-предшественник считается отчитывающейся компанией наиболее высокого уровня, на котором была консолидирована финансовая информация дочерней организации, подготовленная в соответствии с МСФО. Соответствующий гудвил, относящийся к первоначальным приобретениям организации-предшественника, также отражается в настоящей консолидированной финансовой отчётности. Любая разница между балансовой стоимостью чистых активов, включая гудвил организации-предшественника, и возмещением, переданным за приобретение, отражается в настоящей консолидированной финансовой отчётности как корректировка прочих резервов в составе собственного капитала.

### 2.3 Пересчёт и операции в иностранной валюте

#### **а** Функциональная валюта и валюта представления отчётности

Функциональной валютой организаций в составе Группы является национальная валюта Российской Федерации – российский рубль (руб.). Валютой представления отчётности Группы является российский рубль (руб.), который, по мнению руководства, является оптимальной валютой для пользователей этой консолидированной финансовой отчётности.

#### **б** Операции и расчёты

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, переводятся в функциональную валюту по официальному курсу, установленному Центральным банком Российской Федерации (далее – ЦБ РФ) на соответствующие отчётные даты. Прибыли и убытки от курсовых разниц, возникающие при осуществлении расчётов и пересчёте денежных активов и обязательств в функциональную валюту по официальному курсу, установленному ЦБ РФ на конец периода, отражаются в отчёте о прибыли или убытке. Пересчёт по обменному курсу на конец периода не применяется в отношении неденежных статей баланса.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.4 Отчётность по сегментам

Операционный сегмент отражается в отчётности в форме, соответствующей требованиям внутренней отчётности, предоставляемой главному руководящему органу, ответственному за принятие операционных решений. Главным руководящим органом, ответственным за принятие операционных решений, является Правление (Management Board). Главный руководящий орган, ответственный за принятие операционных решений, отвечает за распределение ресурсов и оценку эффективности операционных сегментов. Группа выделяет розничные сети в каждом формате, а также объекты формата dark kitchen (Примечание 1), централизованные функции и корпоративный центр как отдельные операционные сегменты в соответствии с критериями, установленными в МСФО (IFRS) 8. Отдельно в отчётности раскрываются сегменты, выручка, прибыль или величина активов которых составляют не менее десяти процентов от соответствующих показателей всех сегментов.

### 2.5 Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если в этом имеется необходимость. В первоначальную стоимость включаются расходы, непосредственно связанные с приобретением или строительством основного средства.

Затраты на мелкий ремонт и техобслуживание относятся на расходы по мере возникновения. Расходы на замену крупных деталей или компонентов основных средств капитализируются, а заменённая деталь списывается. Капитализированные затраты амортизируются в течение всего оставшегося срока полезного использования основных средств или расчётного срока полезного использования деталей, в зависимости от того, какой из этих сроков короче.

Затраты на улучшение арендуемого имущества капитализируются только в том случае, когда существует вероятность получения Группой в будущем экономических выгод, связанных с данными улучшениями, и их стоимость можно определить с достаточной степенью надёжности.

На каждую отчётную дату руководство определяет наличие признаков обесценения основных средств, включая объекты незавершённого строительства. В случае наличия таких признаков руководство оценивает возмещаемую сумму, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу актива и ценность использования. Балансовая стоимость уменьшается до возмещаемой суммы, а убыток от обесценения отражается в консолидированном отчёте о прибыли или убытке. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчётные периоды, сторнируется, если произошло положительное изменение обстоятельств, влияющих на расчётные оценки, заложенные в определение ценности использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Прибыль или убыток от выбытия основных средств определяется путём сопоставления полученной выручки с балансовой стоимостью соответствующих активов и отражается в составе прибыли или убытка.

На землю и незавершённое строительство амортизация не начисляется. Амортизация прочих основных средств рассчитывается линейным методом с целью равномерного списания их первоначальной стоимости до ликвидационной стоимости этих основных средств в течение расчётного срока их полезного использования. Здания подразделяются на фундамент и каркас, период амортизации которых составляет 40–50 лет, а также на другие компоненты с периодом амортизации в 7–8 лет. К другим компонентам относятся главным образом инвентарь и хозяйственные принадлежности.

Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчётным срокам полезного использования соответствующих активов, приводятся в таблице ниже:

	Сроки полезного использования
Здания (фундамент и каркас)	40–50 лет
Здания (другие компоненты)	7–8 лет
Машины и оборудование	>1–10 лет
Холодильное оборудование	7–10 лет
Транспортные средства	4–7 лет
Прочее	3–5 лет

Ликвидационная стоимость актива представляет собой оценку суммы, которую Группа могла бы получить в настоящий момент от продажи актива за вычетом расчётных затрат на продажу исходя из предположения, что возраст актива уже равен сроку его полезного использования и актив находится в состоянии, соответствующем данному возрасту. Ликвидационная стоимость актива приравнивается к нулю в том случае, если Группа предполагает использовать объект до окончания его физического срока службы. Ликвидационная стоимость активов и сроки их полезного использования пересматриваются и при необходимости корректируются на каждую отчётную дату.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.6 Инвестиционная недвижимость

К инвестиционной недвижимости относятся принадлежащие Группе здания, которые предназначены для получения арендного дохода, или приобретены для прироста стоимости имущества с течением времени, или используются для той и другой цели, но при этом не используются самой Группой. Группа отражает часть принадлежащих ей торговых центров, сдаваемых в аренду независимым розничным компаниям, в качестве инвестиционной недвижимости, за исключением случаев, когда она составляет незначительную долю имущества и используется не для получения арендного дохода, а в основном для оказания розничным клиентам вспомогательных услуг, не предоставляемых Группой. После приобретения или строительства здания Группа проводит оценку его основного предназначения. Если оно предназначено в основном для получения арендного дохода или для увеличения стоимости капитала (или для того и другого вместе), такое здание классифицируется как инвестиционная недвижимость.

Инвестиционная недвижимость отражается по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если в этом имеется необходимость. В случае наличия признаков, указывающих на возможное обесценение инвестиционной недвижимости, Группа оценивает размер возмещаемой суммы по большей из двух величин – ценности использования либо справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу. Последующие затраты капитализируются только в том случае, когда существует вероятность получения Группой в будущем экономических выгод, связанных с данной инвестиционной недвижимостью, и их стоимость можно определить с достаточной степенью надёжности. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание учитываются как текущие расходы по мере возникновения.

Переводы объектов в категорию или из категории инвестиционной недвижимости должны производиться только тогда, когда происходит изменение характера их использования. Переводы объектов между категориями инвестиционной недвижимости и недвижимости, занимаемой владельцем, не приводят к изменению балансовой стоимости переведённой недвижимости и не приводят к изменению её первоначальной стоимости для целей оценки и раскрытия информации. Амортизация объектов инвестиционной недвижимости рассчитывается линейным методом с целью равномерного списания их первоначальной стоимости до ликвидационной стоимости в течение расчётного срока их полезного использования. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчётным срокам полезного использования соответствующих активов, составляют 40–50 лет.

Признание инвестиционной недвижимости прекращается при её выбытии (т. е. на дату получения контроля приобретателем) или же тогда, когда эта инвестиционная недвижимость окончательно перестаёт эксплуатироваться и от её выбытия не ожидается никаких будущих экономических выгод. Разница между нетто-величиной поступлений от выбытия и балансовой стоимостью соответствующего актива признаётся в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором произошло прекращение признания. Сумма возмещения, подлежащая включению в состав прибыли или убытка, которая возникает при прекращении признания инвестиционной недвижимости, определяется в соответствии с требованиями к определению цены сделки в МСФО (IFRS) 15.

Справедливая стоимость, определяемая в целях раскрытия информации (Примечание 12), является ценой, которая была бы получена при продаже актива в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Согласно соответствующей классификации, оценка справедливой стоимости относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

### 2.7 Нематериальные активы

#### а Гудвил

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Гудвил представляет собой превышение переданного возмещения за приобретение, суммы неконтролирующей доли участия в приобретённой компании и справедливой стоимости доли в приобретённой компании, которая уже была в собственности до момента приобретения, над справедливой стоимостью чистых активов приобретённой дочерней организации на дату их передачи. Гудвил не подлежит вычету для целей налогообложения прибыли.

Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Гудвил тестируется на уровне операционного сегмента.

#### б Бренд и собственные торговые марки

Бренд и собственные торговые марки, приобретённые в результате объединения бизнесов, первоначально признаются по справедливой стоимости. Собственные торговые марки амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Срок полезного использования бренда «Пятёрочка» оценивается как бессрочный, поскольку не существует обозримого предела периода, в течение которого бренд будет генерировать для Группы чистый приток денежных средств.

	Сроки полезного использования
Бренды «Виктория», «Виктория-Квартал», «Дешево»	3 года
Бренды «Покупочка», «Покупалко»	2 года
Бренды «Красный Яр», «Батон», «Слата», «ХлебСоль»	3 года
Собственные торговые марки	1–8 лет

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.7 Нематериальные активы (продолжение)

#### в Программное обеспечение и прочие нематериальные активы

Затраты на приобретение патентов, лицензий и разработку программного обеспечения капитализируются и амортизируются линейным методом в течение соответствующего срока полезного использования, который составляет от 1 до 10 лет (в среднем 5 лет).

Затраты на исследования, связанные с разработкой программного обеспечения, подлежат признанию в качестве расходов в момент их возникновения. Затраты на разработку программного обеспечения по отдельному проекту подлежат признанию в качестве нематериального актива тогда, когда выполнены все нижеперечисленные критерии:

- завершение создания нематериального актива технически осуществимо так, чтобы его можно было использовать или продать;
- Группа намеревается завершить создание актива и использовать или продать его;
- Группа способна использовать или продать нематериальный актив;
- Группа может продемонстрировать то, каким образом актив будет создавать вероятные будущие экономические выгоды;
- у Группы имеются достаточные технические, финансовые и прочие ресурсы для завершения разработки, использования или продажи нематериального актива;
- Группа способна с достаточной степенью надёжности оценить затраты, относящиеся к активу в процессе его разработки.

После первоначального признания затрат на разработку как актива актив учитывается по себестоимости за вычетом любой накопленной амортизации и любых накопленных убытков от обесценения. Амортизация актива начинается с того момента, когда разработка завершена и этот актив становится доступным для использования.

#### г Обесценение нематериальных активов

В случае выявления признаков обесценения проводится оценка возмещаемой суммы каждого нематериального актива, включая гудвил, и, когда снижение стоимости выявлено, она незамедлительно уменьшается до возмещаемой суммы. Гудвил и нематериальные активы, которые ещё не доступны для использования, тестируются на обесценение не реже чем один раз в год, а также при наличии признаков обесценения.

### 2.8 Аренда

В момент заключения договора Группа оценивает, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды, то есть передаётся ли по этому договору право контролировать использование идентифицированного актива в течение определённого периода в обмен на возмещение.

#### ГРУППА В КАЧЕСТВЕ АРЕНДАТОРА

##### Активы в форме права пользования

Группа признаёт активы в форме права пользования на дату начала аренды (т. е. дата, в которую базовый актив становится доступен 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 активов в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесённые перво-

начальные прямые затраты и арендные платежи, осуществлённые на дату начала аренды или до такой даты, за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. При отсутствии у Группы достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанные активы в форме права пользования амортизируются линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды. Активы Группы в форме права пользования включают арендованные земельные участки и здания, срок амортизации которых в основном составляет от 5 до 45 лет.

Активы в форме права пользования, полученные в рамках приобретения бизнеса, признаются в сумме, равной обязательствам по аренде и арендным платежам, осуществлённым на дату приобретения или до такой даты, и скорректированной для отражения благоприятных условий аренды по сравнению с рыночными условиями.

В случае выявления признаков обесценения проводится оценка возмещаемой суммы активов в форме права пользования, и, когда снижение стоимости выявлено, она уменьшается до возмещаемой суммы (Примечание 3).

##### Обязательства по аренде

На дату начала аренды Группа признаёт обязательства по аренде, оцениваемые по приведённой стоимости арендных платежей, которые должны быть 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.8 Аренда (продолжение)

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.

Арендные обязательства, полученные в рамках приобретения бизнеса, признаются по приведённой стоимости оставшихся арендных платежей на дату приобретения.

При расчёте приведённой стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заёмных 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 осуществлённых арендных платежей. Кроме того, производится переоценка балансовой стоимости обязательств по аренде в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу фиксированных платежей по аренде или изменения оценки опциона на покупку базового актива.

В консолидированном финансовом отчёте о движении денежных средств выплаты основной части обязательств по аренде отражаются как отток денежных средств по финансовой деятельности; выплаты процентной части обязательств по аренде отражаются в составе операционных денежных потоков.

### Продажа с обратной арендой

Если Группа продаёт актив и сразу же вновь приобретает право пользования активом путём заключения договора аренды с покупателем, такая операция рассматривается как продажа с обратной арендой. Продажа происходит, когда контроль над базовым активом переходит к покупателю. При этом признаётся обязательство по аренде, прекращается признание соответствующего базового внеоборотного актива и признаётся актив в форме права пользования в той части балансовой стоимости, которая относится к сохраняемым правам. Любая возникающая прибыль или убыток относятся к правам, переданным покупателю.

### Краткосрочная аренда

Группа применяет исключение в отношении признания краткосрочной аренды к краткосрочной аренде активов, кроме земельных участков и зданий (т. е. к тем договорам аренды, по которым срок аренды составляет не более 12 месяцев с даты начала аренды и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по краткосрочной аренде признаются в качестве расходов линейным методом в течение срока аренды.

### ГРУППА В КАЧЕСТВЕ АРЕНДОДАТЕЛЯ

Аренда, по которой у Группы остаются практически все риски и выгоды, связанные с владением активом, классифицируется как операционная аренда. Возникающий арендный доход учитывается линейным методом на протяжении срока аренды и включается в консолидированный отчёт о прибыли или убытке в составе доходов от аренды/субаренды и прочих доходов. Первоначальные прямые затраты, понесённые при заключении договора операционной аренды, включаются в балансовую стоимость переданного в аренду актива и признаются в течение срока аренды на той же основе, что и доход от аренды. Условная арендная плата признаётся в качестве дохода в том периоде, в котором она была получена.

### 2.9 Запасы

Запасы в распределительных центрах и точках розничной торговли отражаются по меньшей из двух величин – себестоимости и чистой возможной цене продажи. Себестоимость включает прямые расходы на приобретение, транспортировку и обработку. Их оценка производится по методу средневзвешенной стоимости. Чистая возможная цена продажи – это предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом предполагаемых расходов на завершение производства и продажу.

Группа формирует резерв на возможные потери запасов (товарные потери) в промежутках между физическими инвентаризациями исходя из процента себестоимости продаж. Резерв корректируется с учётом фактических товарных потерь на основе регулярных инвентаризаций. Резерв отражается как компонент себестоимости продаж. Группа также формирует резерв по старым запасам, чистая возможная цена продажи которых ниже себестоимости.

### 2.10 Финансовые инструменты

Финансовым инструментом является любой договор, приводящий к возникновению финансового актива у одной организации и финансового обязательства или долевого инструмента у другой организации.

#### а Финансовые активы

##### Первоначальное признание и последующая оценка

Финансовые активы при первоначальном признании классифицируются как оцениваемые впоследствии по амортизированной стоимости, по справедливой стоимости через прочий совокупный доход и по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Классификация финансовых активов при первоначальном признании зависит от характеристик предусмотренных договором денежных потоков по финансовому активу и бизнес-модели, применяемой для управления этими активами.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.10 Финансовые инструменты (продолжение)

За исключением торговой дебиторской задолженности, которая не содержит существенного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, Группа первоначально оценивает финансовые активы по справедливой стоимости, увеличенной в случае финансовых активов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке. Торговая дебиторская задолженность, которая не содержит существенного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, оценивается по цене сделки, определённой в соответствии с МСФО (IFRS) 15. См. принципы учётной политики в разделе 2.24 (а) «Выручка по договорам с покупателями».

Руководство определяет классификацию финансовых активов Группы при первоначальном признании и пересматривает её на каждую отчётную дату, если это требуется в соответствии с МСФО. Для того чтобы финансовый актив можно было классифицировать и оценивать по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, необходимо, чтобы договорные условия этого актива обуславливали получение денежных потоков, которые являются «исключительно платежами в счёт основной суммы долга и процентов» на непогашенную часть основной суммы долга. Такая оценка называется SPPI-тестом и осуществляется на уровне каждого инструмента.

Бизнес-модель, используемая Группой для управления финансовыми активами, описывает способ, которым Группа управляет своими финансовыми активами с целью генерирования денежных потоков. Бизнес-модель определяет, будут ли денежные потоки следствием получения предусмотренных договором денежных потоков, продажи финансовых активов или того и другого. Покупка или продажа финансовых активов, требующие поставки активов в сроки, установленные рыночными правилами или конвенциями (обычные сделки), признаются на дату совершения сделки, т. е. на дату, когда Группа обязуется купить или продать актив.

### Последующая оценка

Для целей последующей оценки финансовые активы классифицируются на четыре категории:

- финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (долговые инструменты);
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход с последующей реклассификацией накопленных прибылей и убытков (долговые инструменты);
- финансовые активы, классифицированные по усмотрению организации как оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход без последующей реклассификации накопленных прибылей и убытков при прекращении признания (долевые инструменты);
- финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Категория «Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (долговые инструменты)» является наиболее уместной для Группы. Группа оценивает финансовые активы по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счёт основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, впоследствии оцениваются с использованием метода эффективной процентной ставки, и к ним применяются требования в отношении обесценения. Прибыли или убытки признаются в составе прибыли или убытка в случае прекращения признания актива, его модификации или обесценения.

### Прекращение признания

Финансовый актив (или – где применимо – часть финансового актива, или часть группы аналогичных финансовых активов) прекращает признаваться (т. е. исключается из отчёта Группы о финансовом положении) в одном из случаев:

- если срок действия прав на получение денежных потоков от актива истек;
- если Группа передала свои права на получение денежных потоков от актива либо взяла на себя обязательство по выплате третьей стороне получаемых денежных потоков в полном объёме и без существенной задержки по «транзитному» соглашению, и либо (а) Группа передала практически все риски и выгоды от актива, либо (б) Группа не передала и не сохраняет за собой практически все риски и выгоды от актива, но передала контроль над данным активом.

Если Группа передала свои права на получение денежных потоков от актива либо заключила транзитное соглашение, она оценивает, сохранила ли она риски и выгоды, связанные с правом собственности, и, если да, в каком объёме. Если Группа не передала, но и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от актива, а также не передала контроль над активом, – Группа продолжает признавать переданный актив в той степени, в которой она продолжает своё участие в нём. В этом случае Группа также признаёт соответствующее обязательство. Переданный актив и соответствующее обязательство оцениваются на основе, которая отражает права и обязательства, сохранённые Группой.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.10 Финансовые инструменты (продолжение)

#### Прекращение признания (продолжение)

Продолжающееся участие, которое принимает форму гарантии по переданному активу, оценивается по меньшей из следующих величин – первоначальной балансовой стоимости актива или максимальной сумме возмещения, выплата которой может быть потребована от Группы.

#### Обесценение финансовых активов

Группа признаёт оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) в отношении всех долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток. ОКУ рассчитываются на основе разницы между денежными потоками, причитающимися в соответствии с договором, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить с учётом дисконтирования по первоначальной эффективной процентной ставке или её приблизительному значению. Ожидаемые денежные потоки включают денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или от других механизмов повышения кредитного качества, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. В случае финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск значительно не увеличился, создаётся оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, которые могут возникнуть вследствие дефолтов, возможных в течение следующих 12 месяцев (12-месячные ОКУ). Для финансовых инструментов, по которым с момента первоначального признания кредитный риск увеличился значительно, создаётся оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, ожидаемых в течение оставшегося срока действия этого финансового инструмента, независимо от сроков наступления дефолта (ОКУ за весь срок).

В отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группа применяет упрощённый подход при расчёте ОКУ. Таким образом, Группа не отслеживает изменения

кредитного риска, а признаёт резерв под убытки на основе срока действия ОКУ на каждую отчётную дату. Группа создала матрицу оценочных резервов, основанную на исторических показателях убытков по кредитам, с поправкой на прогнозируемые факторы, характерные для дебиторов с учётом экономической ситуации.

#### б Финансовые обязательства

Финансовые обязательства классифицируются при первоначальном признании как финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, кредиты и займы, кредиторская задолженность или производные инструменты, классифицированные по усмотрению Компании как инструменты хеджирования при эффективном хеджировании.

Все финансовые обязательства первоначально признаются по справедливой стоимости, за вычетом (в случае кредитов, займов и кредиторской задолженности) непосредственно относящихся к ним затрат по сделке.

Финансовые обязательства Группы включают торговую и прочую кредиторскую задолженность, кредиты и займы. Для получения более подробной информации см. Примечание 2.11 и Примечание 2.12.

#### Прекращение признания

Признание финансового обязательства прекращается, если обязательство погашено, аннулировано или срок его действия истек. Если имеющееся финансовое обязательство заменяется другим обязательством перед тем же кредитором на существенно отличающихся условиях или если условия имеющегося обязательства значительно изменены, такая замена или изменения учитываются как прекращение признания первоначального обязательства и начало признания нового обязательства, а разница в их балансовой стоимости признаётся в отчёте о прибыли или убытке.

### 2.11 Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально признаются по справедливой стоимости, за вычетом затрат по сделке, и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости; любая разница между поступлениями (за вычетом затрат по сделке) и стоимостью погашения признаётся в консолидированном отчёте о прибыли или убытке в течение периода заимствования с использованием метода эффективной процентной ставки. Кредиты и займы классифицируются как текущие обязательства, за исключением случаев, когда Группа имеет безусловное право отложить погашение обязательства не менее чем на 12 месяцев после отчётной даты. Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством активов, подготовка которых к использованию по назначению или продаже требует значительных временных затрат (квалифицируемые активы), капитализируются в составе стоимости этих активов.

Датой начала капитализации считается момент, когда (а) Группа несёт расходы, связанные с квалифицируемым активом; (б) Группа несёт затраты по займам; (в) Группа предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или продаже.

Капитализация затрат по займам продолжается до тех пор, пока активы не будут в основном готовы к использованию или продаже.

Группа капитализирует затраты по займам, которых можно было бы избежать, если бы капитальные вложения в квалифицируемые активы не производились. Капитализированные затраты по займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы), за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения квалифицируемого актива. В этом случае капитализируются фактически понесённые затраты по займам за вычетом инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заёмных средств.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.11 Кредиты и займы (продолжение)

После первоначального признания процентные кредиты и займы впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки (ЭПС). Прибыли и убытки признаются в составе прибыли или убытка при прекращении признания обязательств, а также в процессе амортизации с использованием ЭПС.

Амортизированная стоимость рассчитывается с учётом дисконта или премии при приобретении, а также комиссий или затрат, являющихся неотъемлемой частью ЭПС. Амортизация с использованием ЭПС включается в состав финансовых расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

### 2.12 Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая и прочая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Торговая кредиторская задолженность первоначально признаётся по справедливой стоимости и впоследствии оценивается по амортизированной стоимости.

### 2.13 Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции, используемые для погашения краткосрочных обязательств.

### 2.14 Резервы

Резервы признаются, если Группа вследствие определённого события в прошлом имеет существующие юридические или добровольно принятые на себя обязательства, для урегулирования которых с большой степенью вероятности потребуется отток ресурсов, заключающих в себе будущие экономические выгоды, и которые можно оценить в денежном выражении с достаточной степенью надёжности. Резервы оцениваются на основе наилучшей оценки расходов, необходимых для погашения текущего обязательства на отчётную дату.

### 2.15 Налог на добавленную стоимость

Исходящий НДС, относящийся к продажам, подлежит уплате налоговым органам на более раннюю из двух дат: (а) дату получения суммы дебиторской задолженности от покупателей или (б) дату поставки товаров или услуг покупателям. Входящий НДС, как правило, возмещается путём зачёта против него суммы исходящего НДС при получении счёта-фактуры и выполнении других условий в соответствии с российским налоговым законодательством.

Налоговые органы позволяют производить зачёт НДС на нетто-основе. НДС, относящийся к продажам и покупкам, признаётся в консолидированном отчёте о финансовом положении на валовой основе и раскрывается отдельно как актив и обязательство, за исключением НДС, представленного в составе прочих внеоборотных активов. При формировании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается в валовой сумме дебиторской задолженности, включая НДС.

### 2.16 Вознаграждения работникам

Суммы заработной платы, премий, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни начисляются в том периоде, когда соответствующие услуги были оказаны сотрудниками Группы. Организации Группы уплачивают взносы за своих сотрудников в фонды пенсионного и социального страхования Российской Федерации. Данные взносы начисляются по мере их осуществления. Обязательства Группы прекращаются с уплатой этих взносов.

### 2.17 Выплаты на основе акций

#### Программа предоставления акций

Члены Наблюдательного совета (Supervisory Board) оказывают Группе свои услуги с возмещением в виде условных прав на вознаграждение в размере стоимости ГДР в денежной форме с переходом указанных прав по истечении 3 лет после их предоставления при условии надлежащего оказания услуг. Операции по выплатам на основе акций в рамках программы предоставления акций учитываются как операции с расчётами денежными средствами.

Справедливая стоимость услуг, полученных в обмен на предоставление указанных условных прав, отражается как расход на протяжении периода перехода прав с соответствующим увеличением краткосрочных обязательств (резервы и прочие обязательства) и долгосрочных обязательств (прочие долгосрочные обязательства) и оценивается на основе рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления права на участие в соответствующей программе. Обязательства переоцениваются на каждую отчётную дату и на дату расчётов таким образом, чтобы обязательства в конечном итоге были равны денежным выплатам на дату расчётов.



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.17 Выплаты на основе акций (продолжение)

Условия оказания услуг не учитываются при определении справедливой стоимости вознаграждений на дату предоставления права на участие в программе, но вероятность выполнения этих условий оценивается в рамках подготовки наилучшей оценки Группы в отношении количества долевых инструментов, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Рыночные условия достижения результатов отражаются в справедливой стоимости на дату предоставления права на участие в программе. Любые другие условия, применимые к вознаграждению, но без соответствующего требования в отношении периода оказания услуг, считаются условиями, при которых не происходит перехода прав. Условия, при которых не происходит перехода прав, отражаются в справедливой стоимости вознаграждения и приводят к немедленному признанию вознаграждения в качестве расхода. Не признаются расходы по вознаграждениям, права на которые в конечном итоге не переходят к сотруднику по причине невыполнения условий оказания услуг.

Совокупные расходы по операциям с расчётами денежными средствами признаются на каждую отчётную дату до даты перехода прав пропорционально истекшей части периода перехода прав на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевых инструментов, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расходы или доходы в отчёте о прибыли или убытке за период представляют собой изменение накопленных расходов, признанных на начало и конец периода.

### 2.18 Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются как капитал. Затраты на оплату услуг третьим сторонам, непосредственно связанные с выпуском новых акций, отражаются как уменьшение капитала, полученного в результате данной эмиссии. Сумма превышения справедливой стоимости полученного вознаграждения над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается как эмиссионный доход.

### 2.19 Дивиденды

Дивиденды признаются как обязательства и вычитаются из суммы капитала на отчётную дату только в том случае, если они были объявлены до отчётной даты включительно. Информация о дивидендах раскрывается в отчётности, если они были рекомендованы до отчётной даты, а также рекомендованы или объявлены после отчётной даты, но до даты утверждения консолидированной финансовой отчётности к публикации.

### 2.20 Собственные выкупленные акции

В случае приобретения компаниями Группы акционерного капитала Компании выплаченное возмещение, включая любые непосредственно относящиеся к этой операции дополнительные затраты (за вычетом налога на прибыль), вычитается из суммы капитала, приходящегося на долю акционеров Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи акций. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций в обращение полученное возмещение, за вычетом любых непосредственно относящихся к этой операции дополнительных затрат и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, приходящегося на долю акционеров Компании.

### 2.21 Прибыль на акцию

Прибыль на акцию определяется путём деления прибыли или убытка, приходящихся на долю акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций с правом участия в прибыли, находившихся в обращении в течение отчётного периода. Разводнённая прибыль на акцию рассчитывается путём корректировки прибыли и количества акций на эффект разводняющих опционов.

### 2.22 Налогообложение

Текущий налог на прибыль – это сумма, ожидаемая к уплате в государственный бюджет или возмещению из государственного бюджета в отношении налогооблагаемых прибылей или убытков за текущий и предшествующие периоды. Расчёт налогооблагаемой прибыли или убытков осуществляется на основе оценок, если консолидированная финансовая отчётность утверждается до подачи соответствующей налоговой отчётности. Налоги, кроме налога на прибыль, отражаются в составе операционных расходов.

Обязательства (активы) по текущему налогу на прибыль оцениваются в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» и КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределённость в отношении правил исчисления налога на прибыль» на основании требований законодательства, которые действуют или по существу приняты на отчётную дату, с учётом применимых ставок налогообложения и налоговых льгот.

Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в части временных разниц, возникающих между налоговой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в финансовой отчётности. Отложенный налоговый актив в отношении вычитаемых временных разниц признаётся лишь в том случае, когда существует высокая вероятность получения в будущем налогооблагаемой прибыли, которая может быть уменьшена на сумму таких вычетов. В соответствии с исключением, действующим при первоначальном признании, отложенные налоговые обязательства не отражаются в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила, и впоследствии в отношении гудвила, который не уменьшает налоговую базу. Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются по налоговым ставкам, применение которых ожидается в период реализации актива или погашения обязательства, на основе действующих или по существу принятых на отчётную дату налоговых ставок.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.22 Налогообложение (продолжение)

Зачёт отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачёта текущих налоговых активов и обязательств и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, уплачиваемому одному и тому же налоговому органу одним и тем же налогооблагаемым лицом или разными налогооблагаемыми лицами, если существует намерение произвести расчёты путём взаимозачёта. Отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются на уровне отдельных компаний Группы.

Группа оценивает вероятность того, согласится ли налоговый орган с неопределённой налоговой трактовкой. Если Группа делает вывод о высокой вероятности того, что налоговый орган согласится с неопределённой налоговой трактовкой, – Группа рассчитывает налогооблагаемую прибыль (налоговый убыток), налоговые базы, неиспользованные налоговые убытки, неиспользованные налоговые вычеты или ставки налогообложения в соответствии с налоговой трактовкой, которая применялась или планируется к применению в декларациях по налогу на прибыль.

Если Группа делает вывод о низкой вероятности того, что налоговый орган согласится с неопределённой налоговой трактовкой, – Группа отражает эффект неопределённости при расчёте соответствующей налогооблагаемой прибыли (налогового убытка), налоговых баз, неиспользованных налоговых убытков, неиспользованных налоговых вычетов или ставок налогообложения. Группа отражает эффект неопределённости по каждой неопределённой налоговой трактовке, используя один из следующих методов в зависимости от того, какой из них с точки зрения организации лучше прогнозирует результат разрешения неопределённости: наиболее вероятная величина или ожидаемая стоимость.

Если неопределённая налоговая трактовка влияет на текущий налог и отложенный налог (например, при влиянии как на налогооблагаемую прибыль, используемую для определения текущего налога, так и на налоговые базы, используемые для определения отложенного налога), Группа выносит последовательные суждения и оценки как для текущего налога, так и для отложенного налога.

Руководство Группы проводит переоценку неопределённых налоговых позиций в конце каждого отчётного периода. Такая оценка выполняется на основании толкования налогового законодательства, действовавшего или по существу принятого в конце отчётного периода, и любого известного постановления суда или иного решения по подобным вопросам, а также исходя из актуальности и влияния изменения фактов или новой информации в контексте применимого налогового законодательства. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, кроме налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством затрат, необходимых для урегулирования обязательств в конце отчётного периода. Корректировки по неопределённым позициям по налогу на прибыль отражаются в составе расходов по налогу на прибыль и включаются в строку текущего налога на прибыль к уплате в консолидированном отчёте о финансовом положении. Проценты, начисленные в связи с налогами, включаются в состав финансовых расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке. Данные резервы сохраняются, а их величина при необходимости уточняется в течение периода, пока эти налоговые статьи могут быть подвергнуты пересмотру налоговыми и таможенными органами; данный период составляет 3 года с момента подачи соответствующей отчётности.

### 2.23 Оценка справедливой стоимости

Информация о справедливой стоимости финансовых инструментов, отражаемых по амортизированной стоимости, раскрыта в Примечании 34.

Справедливая стоимость является ценой, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости предполагает, что сделка с целью продажи актива или передачи обязательства осуществляется:

- на рынке, который является основным для данного актива или обязательства;
- при отсутствии основного рынка – на рынке, наиболее выгодном в отношении данного актива или обязательства.

У Группы должен быть доступ к основному или наиболее выгодному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с использованием допущений, которые использовались бы участниками рынка при установлении цены на данный актив или данное обязательство при условии, что участники рынка действуют в своих лучших экономических интересах.

Оценка справедливой стоимости нефинансового актива принимает во внимание способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством наилучшего и наиболее эффективного использования актива или посредством его продажи другому участнику рынка, который использовал бы данный актив наилучшим и наиболее эффективным образом.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.23 Оценка справедливой стоимости (продолжение)

Группа использует такие методы оценки, которые уместны в данных обстоятельствах и для которых доступны данные, достаточные для оценки справедливой стоимости, и которые при этом позволяют максимально использовать релевантные наблюдаемые исходные данные и свести к минимуму использование ненаблюдаемых исходных данных.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчётности, классифицируются в рамках описанной ниже иерархии источников справедливой стоимости на основании исходных данных самого нижнего уровня, которые являются значимыми для оценки справедливой стоимости в целом:

- **уровень 1** – ценовые котировки (некорректируемые) активных рынков для идентичных активов или обязательств;
- **уровень 2** – методы оценки, в которых исходный параметр наиболее низкого уровня, являющийся значительным для оценки справедливой стоимости в целом, является непосредственно или косвенно наблюдаемым на рынке;
- **уровень 3** – методы оценки, в которых исходный параметр наиболее низкого уровня, являющийся значительным для оценки справедливой стоимости в целом, является ненаблюдаемым.

В случае активов и обязательств, которые признаются в финансовой отчётности на повторяющейся основе, Группа определяет факт перевода между уровнями в иерархии, повторно анализируя классификацию (на основе параметра наиболее низкого уровня, являющегося значительным для оценки справедливой стоимости в целом) на конец каждого отчётного периода.

### 2.24 Признание доходов и расходов

Доходы и расходы признаются по методу начисления по мере их поступления или возникновения. Далее представлены следующие основные виды доходов и расходов и методы их признания:

#### а Выручка по договорам с покупателями

Группа занимается розничной торговлей и реализует свои товары как через магазины, управляемые Группой, так и через франчайзи (агентов), действующих в качестве принципала. Выручка, признаваемая Группой, соответствует определению выручки по договорам с покупателями в соответствии с МСФО (IFRS) 15. Группа признаёт выручку в момент передачи контроля над товарами или услугами покупателю, т. е., как правило, для розничных клиентов – в магазинах в момент продажи. Цена сделки подлежит выплате непосредственно в момент приобретения товара покупателем.

В Группе действуют программы лояльности, позволяющие покупателям накапливать баллы, которые можно обменять на товары без доплаты. Использование бонусных баллов приводит к возникновению отдельной обязанности к исполнению, поскольку они предоставляют покупателю существенное право. Часть цены сделки распределяется на бонусные баллы, предоставленные покупателям, на основе относительной цены отдельной продажи и признаётся в качестве обязательства по договору до тех пор, пока баллы не будут использованы. Выручка признаётся после получения товаров покупателем в обмен на баллы.

При оценке цены отдельной продажи в отношении бонусных баллов Группа учитывает вероятность того, что покупатель использует накопленные баллы. Группа ежемесячно актуализирует свои оценки баллов, которые будут использованы, относя любые корректировки по остатку обязательства по договору на счёт выручки.

#### б Себестоимость продаж

В себестоимость продаж входят затраты на приобретение реализованной продукции и прочие затраты, понесённые для того, чтобы обеспечить доставку запасов на место продажи (т. е. в розничные магазины) и приведение их в состояние готовности к продаже. Эти затраты включают стоимость закупок, хранения, аренды, заработную плату и транспортировку продукции в той мере, в которой они связаны с доставкой запасов на место продажи и с приведением их в состояние готовности к продаже.

Группа получает различные виды скидок от поставщиков в форме скидок от объёма реализованной продукции и прочих платежей. При учёте бонусов от поставщиков Группа отражает их как уменьшение цены, уплаченной за продукцию, в составе себестоимости продаж по мере продажи соответствующих запасов. Бонусы к получению от поставщиков в денежной форме учитываются в составе торговой дебиторской задолженности.

#### в Процентные доходы и расходы

Процентные доходы и расходы признаются с использованием метода эффективной процентной ставки.

#### г Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников магазинов, расходы магазинов, переменные арендные платежи, амортизация помещений магазинов, коммунальные услуги, затраты на рекламу и прочие расходы по продаже продукции. Общехозяйственные и административные расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников вспомогательных офисов, амортизация помещений вспомогательных офисов, обесценение и амортизация внеоборотных активов и прочие общехозяйственные и административные расходы. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы отражаются методом начисления по мере их возникновения.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 2

## Основные положения учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### 2.25 Обязательства по договорам

Обязательство по договору – это обязанность передать покупателю товары или услуги, за которые Группа получила возмещение (либо возмещение за которые подлежит уплате) от покупателя. Если покупатель выплачивает возмещение прежде, чем Группа передаст товар или услугу покупателю, обязательство по договору признаётся в момент осуществления платежа или в момент, когда платёж становится подлежащим оплате (в зависимости от того, что происходит ранее). Обязательства по договорам признаются в качестве выручки по факту исполнения договора Группой.

### 2.26 Обесценение внеоборотных активов, кроме гудвила

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения внеоборотных активов. При наличии таких признаков Группа проводит оценку возмещаемой суммы актива. При невозможности оценить возмещаемую сумму отдельного актива Группа оценивает возмещаемую сумму генерирующей единицы, к которой относится данный актив. Для целей проведения тестирования на предмет обесценения каждый магазин рассматривается как отдельная генерирующая единица. Убыток от обесценения признаётся в тех случаях, когда балансовая стоимость актива или соответствующей генерирующей единицы превышает возмещаемую сумму. Убыток от обесценения отражается в консолидированном отчёте о прибыли или убытке. Нефинансовые активы, кроме гудвила, которые подверглись обесценению, рассматриваются с точки зрения возможности восстановления обесценения на каждую отчётную дату.

### 2.27 Справедливая стоимость активов и обязательств на дату приобретения

Первичная оценка активов и обязательств приобретённых компаний была выполнена на предварительной основе. После завершения оценки все возникающие корректировки признаются ретроспективно.

### 2.28 Компенсирующий актив

Компенсирующий актив, эквивалентный справедливой стоимости компенсируемых обязательств, включается в сумму чистых активов, приобретаемых при объединении бизнесов, если акционеры приобретаемой компании согласны компенсировать расходы по возможным искам или условным обязательствам. Последующая оценка компенсирующего актива и условного обязательства не будет оказывать влияния на будущие доходы, за исключением случая обесценения этого актива.

### 2.29 Взаимозачёт финансовых активов и обязательств

Взаимозачёт дебиторской и кредиторской задолженности с отражением чистой суммы в консолидированном отчёте о финансовом положении возможен тогда и только тогда, когда Группа имеет установленное текущим законодательством право на зачёт признанных сумм и намерена производить расчёты на нетто-основе.

### 2.30 Долгосрочные вознаграждения работникам

Группа признаёт обязательства и соответствующие расходы в отношении долгосрочных вознаграждений работникам, если у неё есть существующее обязательство, возникшее в результате прошлых событий, и данное обязательство можно оценить с достаточной степенью надёжности. Группа признаёт чистую суммарную величину указанных ниже статей в составе прибыли или убытка:

- стоимость услуг;
- чистая величина процентов по чистому обязательству программы с установленными выплатами;
- переоценка чистого обязательства программы с установленными выплатами.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 3

## Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

Группа использует оценки и делает допущения, которые оказывают влияние на отражаемые в отчётности суммы активов и обязательств в течение следующего финансового года. Оценки и суждения подвергаются постоянному критическому анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. Руководство также использует некоторые суждения, кроме требующихся оценок, в процессе применения учётной политики. Суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на показатели, отражённые в консолидированной финансовой отчётности, и оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств, включают следующие:

### Обесценение гудвила

Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая сумма генерирующей единицы определялась на основе большего из двух значений – справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу или ценность использования. Данные расчёты требуют использования оценок, как описано далее в Примечании 13.

### Определение объединения бизнесов

Группа заключает сделки по приобретению интегрированной совокупности активов и видов хозяйственной деятельности розничных магазинов. Группа определяет, являются ли такие сделки объединением бизнесов или приобретением активов. Группа определяет, что она приобрела бизнес, если приобретённая совокупность видов хозяйственной деятельности и активов включает вклад и принципиально значимый процесс, которые в совокупности в значительной мере способствуют возможности создания отдачи. Приобретённый процесс считается принципиально значимым, если он критически важен для обеспечения возможности продолжать создавать отдачу, а приобретённые вклады включают организованную рабочую силу, имеющую необходимые навыки, знания или опыт для осуществления данного процесса, либо если такой процесс в значительной мере способствует возможности продолжения создания отдачи и считается уникальным/редким или не может быть заменён без значительных затрат, усилий или отложенной возможности продолжать создание отдачи. Все приобретения активов и видов хозяйственной деятельности розничных магазинов, имевшие место в 2023 и 2022 годах, рассматривались Группой как объединения бизнесов.

### Судебные разбирательства

Группа в значительной степени опирается на суждения при оценке и признании резервов и риска условных обязательств, связанных с незавершёнными судебными разбирательствами или другими неурегулированными претензиями, подлежащими урегулированию посредством переговоров, посредничества, арбитража или государственного регулирования, а также прочих условных обязательств. Суждения необходимы для оценки вероятности удовлетворения рассматриваемого иска или возникновения обязательства, а также для количественной оценки возможного диапазона итоговой суммы урегулирования. Из-за неопределённости, присущей данному процессу оценки, фактические убытки могут отличаться от первоначально рассчитанного резерва. Указанные оценки могут изменяться по мере поступления новой информации, в основном при поддержке внутренних специалистов (при их наличии) или при поддержке внешних консультантов, таких как актуарии или юристы. Пересмотр этих оценок может существенно повлиять на будущие результаты деятельности.

### Налоговое законодательство

Налоговое, валютное и таможенное законодательства Российской Федерации допускают возможность различных толкований (Примечание 35).

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 3

## Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### Отложенные налоговые активы и обязательства

Для расчёта текущих и отложенных налогов на прибыль требуется суждение руководства Группы. Отложенные налоговые активы признаются в той мере, в которой является вероятным их использование. Использование отложенных налоговых активов будет зависеть от возможности получения достаточного налогооблагаемого дохода по соответствующему виду налога в соответствующей юрисдикции. Для оценки вероятности использования отложенных налоговых активов в будущем используются различные факторы, включая операционные результаты прошлых периодов, производственный план, истечение срока действия перенесённых налоговых убытков и стратегии налогового планирования. Если оценка будущего использования показывает, что балансовая стоимость отложенных налоговых активов должна быть уменьшена, – такое уменьшение признаётся в составе прибыли или убытка.

В соответствии с требованиями МСФО (IAS) 12 отложенные налоговые обязательства признаются с учётом всех налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, за исключением случаев, когда (а) материнская компания, инвестор, участник совместного предприятия или участник совместной деятельности имеет возможность контролировать сроки восстановления временной разницы и (б) существует высокая вероятность того, что данная разница не будет восстановлена в обозримом будущем. Группа в значительной степени опирается на суждения при оценке суммы налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации (неоплаченные доходы), которые не будут восстановлены в обозримом будущем.

Отличие фактических результатов от оценок или необходимость корректировки оценок в будущих периодах могут негативно повлиять на финансовое положение, результаты деятельности и денежные потоки.

### Основные средства

Руководство Группы определяет предполагаемые сроки полезного использования и соответствующие амортизационные отчисления для основных средств Группы (Примечание 10). Оценка срока полезного использования актива проводится с применением профессионального суждения на основе имеющегося у организации опыта в отношении аналогичных активов. В случае, когда срок полезного использования оказывается меньше ранее рассчитанного, руководство увеличивает норму амортизации либо полностью или частично списывает технически устаревшие или не имеющие стратегического значения активы, которые были законсервированы или переведены в категорию удерживаемых для продажи.

Группа периодически проводит оценку наличия признаков возможного обесценения основных средств. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 10). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа признала убыток от обесценения в сумме 1 149 млн руб. (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: чистый убыток от обесценения в сумме 4 905 млн руб.).

### Инвестиционная недвижимость

Руководство Группы определяет предполагаемые сроки полезного использования и соответствующие амортизационные отчисления для инвестиционной недвижимости Группы (Примечание 12). В случае, когда срок полезного использования оказывается меньше ранее рассчитанного, руководство увеличивает норму амортизации или полностью или частично списывает технически устаревшие или не имеющие стратегического значения активы, которые были законсервированы или переведены в категорию удерживаемых для продажи.

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения инвестиционной недвижимости. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 12). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа признала чистый убыток от обесценения в сумме 231 млн руб. (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: чистый убыток от обесценения в сумме 232 млн руб.).

### Активы в форме права пользования

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения активов в форме права пользования. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 11). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа признала чистую прибыль от обесценения в сумме 258 млн руб. (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: чистый убыток от обесценения в сумме 1 451 млн руб.).

### Резервы под запасы

Группа формирует резерв на возможные товарные потери исходя из исторических товарных потерь в процентах от себестоимости продаж. Такой резерв корректируется в конце каждого отчётного периода для отражения исторической динамики фактических результатов физической инвентаризации. Группа также формирует резерв по старым запасам, чистая возможная цена продажи которых ниже себестоимости (Примечание 15).

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 3

## Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### Признание выручки — программы лояльности

Группа оценивает сумму обязательств, связанных с программами лояльности покупателей, посредством распределения цены сделки на бонусные баллы на основе цены отдельной продажи в отношении бонусных баллов. Цена отдельной продажи в отношении бонусных баллов уменьшается на ожидаемую сумму бонусных баллов, срок действия которых истекает без погашения.

Группа оценивает цену отдельной продажи в отношении бонусных баллов, начисляемых в рамках программ лояльности. Цена отдельной продажи в отношении предоставленных бонусных баллов рассчитывается путём умножения на предполагаемый коэффициент погашения и на денежную стоимость, присвоенную бонусным баллам. При оценке коэффициента погашения Группа учитывает разбивку, отражающую долю предоставленных бонусных баллов, которые никогда не будут погашены. При оценке Группа применяет статистические методы прогнозирования, используя в качестве основных вводных данных исторические данные об использовании покупателями бонусных баллов. Коэффициент списаний обновляется ежемесячно, и обязательства по неиспользованным бонусным баллам корректируются соответствующим образом. Группа убеждается в соизмеримости стоимости, присвоенной бонусным баллам, с ценой отдельной продажи продуктов, которые могут быть куплены за бонусные баллы (т. е. стоимость каждого балла эквивалентна цене отдельной продажи любого продукта, который может быть куплен за бонусные баллы, делённой на количество необходимых бонусных баллов).

Срок действия бонусных баллов, предоставленных в рамках программ лояльности, обычно истекает через шесть месяцев с момента их признания. Однако в связи с периодическими изменениями в структуре использования бонусных баллов покупателями оценки цены отдельной продажи подвержены значительной неопределённости.

Любые значительные изменения в структуре использования бонусных баллов покупателями повлияют на расчётный коэффициент списания. По состоянию на 31 декабря 2023 года расчётное обязательство по неиспользованным бонусным баллам составляло 1 109 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 3 487 млн руб.).

### Резерв под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчёта ОКУ по торговой и прочей дебиторской задолженности. Нормы резервирования зависят от количества дней просрочки и устанавливаются отдельно для групп различных клиентских сегментов со схожей структурой убытков (по типу клиентов). Расчёт отражает взвешенный по вероятности результат, временную стоимость денег и имеющуюся на отчётную дату обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозах будущих экономических условий. В общем случае торговая и прочая дебиторская задолженность списывается, если она просрочена более чем на три года и не является предметом принудительного взыскания. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса финансовых активов.

Матрица оценочных резервов изначально основывается на данных Группы по наблюдаемым уровням дефолта за прошлые периоды. Группа проводит калибровку матрицы для корректировки исторических данных по кредитным убыткам с учётом прогнозной информации. Например, если в следующем году ожидается ухудшение прогнозируемых экономических условий (т. е. снижение показателя валового внутреннего продукта), что может привести к увеличению количества дефолтов, — уровни дефолта за прошлые

периоды корректируются. На каждую отчётную дату актуализируются наблюдаемые уровни дефолта за прошлые периоды и анализируются изменения в прогнозных оценках.

Оценка корреляции между наблюдаемыми уровнями дефолта за прошлые периоды, прогнозируемыми экономическими условиями и ОКУ является существенной расчётной оценкой. Сумма ОКУ чувствительна к изменениям обстоятельств и прогнозируемых экономических условий. Исторический опыт Группы в части кредитных убытков и прогнозы экономических условий также могут не отражать фактическое невыполнение обязательств клиентами в будущем. Информация об ОКУ по торговой и прочей дебиторской задолженности Группы раскрыта в Примечании 17.

### Бренд и собственные торговые марки

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения бренда и собственных торговых марок. Группа проводит тестирование активов на обесценение в отношении брендов с неопределённым сроком полезного использования не реже одного раза в год (Примечание 14). Группа оценивает возмещаемую сумму актива, и, если она меньше балансовой стоимости, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа не признавала обесценения бренда и собственных торговых марок (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 0).

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 3

## Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

### Срок аренды по договорам с опционами на продление и опционами на прекращение аренды

При определении срока аренды Группа учитывает все факты и обстоятельства, которые создают экономический стимул для исполнения опциона на продление или неисполнения опциона на прекращение аренды. При аренде розничных магазинов наиболее значимыми факторами являются рентабельность и выручка конкретных магазинов, ценность для бизнеса в конкретном регионе и инвестиционная стратегия. При аренде распределительных центров и офисов наиболее значимыми факторами являются ценность для бизнеса, существенность штрафов за прекращение аренды и существенность остаточной стоимости улучшения арендуемого имущества. В начале аренды такие соображения обычно приводят к установлению срока аренды, равного периоду аренды, не подлежащему досрочному прекращению, включая период, в отношении которого предусмотрен опцион на прекращение аренды. Оценка разумной уверенности пересматривается только в случае наступления существенного события или существенного изменения обстоятельств, влияющего на эту оценку и находящегося под контролем арендатора.

### Ставки привлечения дополнительных заёмных средств для расчёта обязательства по аренде

Ставка привлечения дополнительных заёмных средств – это ставка процента, по которой арендатор мог бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заёмные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Поскольку обычно не существует абсолютно аналогичных договорам аренды договоров займов, процентные ставки по которым можно было бы наблюдать на открытом рынке, Группа рассчитывает ставки привлечения дополнительных заёмных средств на основе внутренних и внешних источников данных, в значительной мере используя профессиональное суждение. Группа оценивает ставки привлечения дополнительных заёмных средств посредством корректировки российских государственных безрисковых облигаций в соответствующей валюте на премию за риск, применимую к Группе, которая, в свою очередь, определяется путём сравнения ставки привлечения заёмных средств Группы с российскими государственными безрисковыми облигациями с аналогичным сроком погашения. Ставки привлечения дополнительных заёмных средств рассчитываются ежемесячно.



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 4

## Применение новых и пересмотренных стандартов, разъяснений и интерпретаций

При подготовке настоящей консолидированной финансовой отчётности Группа придерживалась тех же принципов учётной политики и методов расчёта, что и в предыдущем году, за исключением новых и пересмотренных стандартов и разъяснений, действующих с 1 января 2023 года. Стандарты, разъяснения и поправки, вступившие в силу 1 января 2023 года, не оказали существенного влияния на финансовое положение или результаты деятельности Группы.

К поправкам к МСФО, действующим в отношении финансовых годов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, и не оказавшим существенного влияния на Группу и её учётную политику, относятся следующие:

- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования», включая поправки к МСФО (IFRS) 17;
- Поправки к МСФО (IAS) 8 «Учётная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки»: «Определение бухгалтерских оценок»;
- Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчётности» и Практическим рекомендациям № 2 по применению МСФО: «Раскрытие информации об учётной политике»;
- Поправки к МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»: «Первоначальное применение МСФО (IFRS) 17 и МСФО (IFRS) 9 – сравнительная информация»;
- Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль»: «Международная налоговая реформа – типовые правила Pillar Two».

В рамках поправок к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» может потребоваться признание отложенного налога на операции, которые при первоначальном признании приводят к возникновению равновеликих налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц. Поскольку учётная политика Группы соответствует данным поправкам, их первое применение оказало влияние только на раскрытие информации по видам временных разниц в Примечании 30.

С 1 января 2023 года Федеральным законом от 14 июля 2022 года № 263-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» введена новая система уплаты налогов и иных платежей, администрируемых налоговыми органами, в виде единого налогового счёта (ЕНС). Российские налогоплательщики имеют единый налоговый счёт, открытый в Федеральном казначействе, на который они должны перечислять единый налоговый платёж (ЕНП), рассчитанный как сумма налогов и сборов налогоплательщика в отчётном (налоговом) периоде без выделения конкретного налога или сбора. Налоговые органы распределяют сумму ЕНП между обязательствами на основании деклараций и уведомлений, поданных налогоплательщиками.

После принятия изменений Группа классифицирует переплаты по налогу на прибыль и другим налогам, подлежащим уплате по каждому российскому юридическому лицу, в зависимости от характера переплаты и разумно определенных намерений зачесть переплату в счёт погашения обязательств по определённым налогам.

Группа не применяла досрочно другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но не вступили в силу:

Стандарты, которые были выпущены, но ещё не вступили в силу в Евросоюзе	Вступление в силу в отношении годовых периодов, начинающихся не ранее указанной даты, включительно
Поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: «Обязательства по аренде при продаже с обратной арендой»	1 января 2024 года
Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчётности»:	1 января 2024 года
• «Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных»;	
• «Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных – отсрочка вступления в силу»;	
• «Долгосрочные обязательства с ковенантами»	
Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчёт о движении денежных средств» и МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты»:	1 января 2024 года <sup>1</sup>
• Раскрытия: «Договоренности о финансировании поставщиков»	
Поправки к МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов»:	
• «Ограничения конвертируемости валют»	1 января 2025 года <sup>1</sup>

<sup>1</sup> При условии одобрения Евросоюзом.

Группа ожидает, что применение перечисленных выше стандартов не окажет существенного влияния на результаты деятельности и финансовое положение Группы в период их первоначального применения.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 5

## Отчётность по сегментам

Группа выделяет розничные сети в каждом формате (см. Примечание 1) как отдельные операционные сегменты в соответствии с критериями, установленными в МСФО (IFRS) 8.

По форматам децентрализованы следующие значимые операционные функции:

- управление категориями, включая закупки, ценообразование, управление ассортиментом, управление продвижением товара;
- логистика распределительных центров;
- развитие.

В качестве менеджеров сегментов, согласно МСФО (IFRS) 8, выступают генеральные менеджеры форматов. Главным руководящим органом, ответственным за принятие операционных решений, является Правление (Management Board). Правление (Management Board) рассматривает внутреннюю отчётность каждого формата, чтобы оценить эффективность работы и распределить ресурсы.

После принятия МСФО (IFRS) 16 Правление (Management Board) начало оценивать результаты деятельности операционных сегментов на основе показателей продаж и скорректированной прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение до применения МСФО (IFRS) 16 (ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16) без учёта расходов, связанных с долгосрочной программой премирования (LTI) ключевых сотрудников. Показатель ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16 рассчитывается путём корректировки ЕБИТДА на фиксированные расходы на аренду, фиксированные не связанные с арендой компоненты договоров аренды и исключает прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования и обязательств по аренде, а также корректировку прибыли/убытка от реализации активов в рамках операций продажи и обратной аренды на долю сохраняемых прав. Скорректированные капитальные затраты включают в себя поступления основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов, скорректированные с учётом замены капитализированной амортизации активов в форме права пользования на капитализацию фиксированных расходов на аренду, приобретение основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов в результате объединения бизнесов, а также гудвил, приобретённый в результате такого объединения бизнесов.

Учётная политика, используемая для сегментов, соответствует учётной политике, применяемой для настоящей консолидированной финансовой отчётности, за исключением включения убытка или прибыли от курсовых разниц по товарам, проданным сегментами в течение периода, в ЕБИТДА сегментов до МСФО (IFRS) 16 с элиминацией этого эффекта в составе корректировок и прочих нераспределённых функций. С 2023 года расходы на LTI, накладные расходы и финансовые результаты централизованных функций раскрываются отдельно без распределения по ключевым сегментам для более точного измерения эффективности работы сегментов и централизованных функций. Сравнительные данные за предыдущие периоды были скорректированы с целью предоставления релевантной сравнительной информации.

Ниже представлена информация по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, сравнительные данные за предыдущие периоды и сопоставление ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16 и прибыли за год:

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 5

## Отчётность по сегментам

ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2023 ГОДА	«Пятёрочка»	«Пере- крёсток»	Прочие сегменты	Корпоратив- ный центр	Корректировки и прочие нераспреде- лённые функции	Централи- зованные функции	Итого
Выручка (Примечание 24)	2 493 729	419 780	228 968	449	2 933	-	3 145 859
ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16, искл. LTI	215 441	29 240	(9 252)	(8 505)	(11 423)	4 319	219 820
LTI							(5 056)
ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16							214 764
Фиксированные расходы на аренду и фиксированные, не связанные с арендой компоненты договоров аренды							128 247
Прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования и обязательств по аренде							1 146
Амортизация и обесценение							(165 956)
<b>Операционная прибыль</b>							<b>178 201</b>
Чистые финансовые расходы							(70 187)
Чистый результат от курсовых разниц							(4 154)
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>							<b>103 860</b>
Расходы по налогу на прибыль							(25 267)
<b>Прибыль за год</b>							<b>78 593</b>
Скорректированные капитальные затраты	113 516	14 970	18 613	1 254	72	-	148 425
<b>31 декабря 2023 года</b>							
Запасы	187 038	31 525	18 263	-	-	-	236 826

ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА	«Пятёрочка»	«Пере- крёсток»	Прочие сегменты	Корпоратив- ный центр	Корректировки и прочие нераспреде- лённые функции	Централи- зованные функции	Итого
Выручка (Примечание 24)	2 124 045	386 095	94 358	58	676	-	2 605 232
ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16, искл. LTI	179 992	29 967	(6 090)	(6 370)	(9 256)	1 062	189 305
LTI							(2 517)
ЕБИТДА до применения МСФО (IFRS) 16							186 788
Фиксированные расходы на аренду и фиксированные, не связанные с арендой компоненты договоров аренды							113 742
Прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования и обязательств по аренде							2 551
Восстановление корректировки на долю прав, сохраняемых в рамках операций по продаже и обратной аренде (Примечание 11)							(232)
Амортизация и обесценение							(164 731)
<b>Операционная прибыль</b>							<b>138 118</b>
Чистые финансовые расходы							(68 417)
Чистый результат от курсовых разниц							(2 032)
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>							<b>67 669</b>
Расходы по налогу на прибыль							(22 481)
<b>Прибыль за год</b>							<b>45 188</b>
Скорректированные капитальные затраты	45 674	9 953	26 067	249	67	-	82 010
<b>31 декабря 2022 года</b>							
Запасы	169 190	28 136	11 335	-	-	-	208 661

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 6

## Дочерние организации

Ниже представлена информация о существенных дочерних организациях Компании по состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года:

Компания	Страна	Характер деятельности	Доля участия (%)	
			31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
ООО «Агроторг»	Россия	Розничная торговля	100	100
АО «Торговый дом „Перекрёсток“»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Агроаспект»	Россия	Розничная торговля	100	100
АО «ИКС 5 Недвижимость»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Копейка-Москва»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Красноборское»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Перекрёсток-2000»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Бета Эстейт»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Икс 5 Финанс»	Россия	Эмитент облигаций	100	100
ООО «Агро-Авто»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Корпоративный центр Икс 5»	Россия	Компания по управлению активами	100	100

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 7

## Приобретение бизнесов

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### Приобретения в 2023 году

#### Приобретение ООО «Тамерлан»

В апреле 2023 года Группа приобрела 100 % акций ООО «Тамерлан», управляющего розничной сетью на юге России. На дату приобретения розничная сеть управляла 298 магазинами под брендами «Покупочка» и «Покупалко».

В году, закончившемся 31 декабря 2023 года, выручка от приобретённого бизнеса с даты приобретения составила 18 899 млн руб. Чистый убыток с даты приобретения составил 330 млн руб. В случае приобретения бизнесов в начале года выручка Группы составила бы 3 152 070 млн руб. Группа считает нецелесообразным раскрывать информацию о влиянии приобретения на чистую прибыль Группы, поскольку до приобретения приобретённые бизнесы не составляли финансовую отчётность в соответствии с учётной политикой Группы.

Группа определила предварительную справедливую стоимость приобретённых чистых активов. Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения, которое ещё не завершено на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Переданное за отчётный период возмещение включало денежное возмещение в размере 7 985 млн руб.

Признанный гудвил обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Гудвил, связанный с этим приобретением, был распределён на сегмент «Пятёрочка» в размере 4 557 млн руб.

Ниже представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 10)	4 611	Гудвил (Примечание 13) 4 557
Прочие нематериальные активы (Примечание 14)	188	<b>Переданное возмещение 7 985</b>
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	2 751	<b>Чистый отток денежных средств в результате приобретения 7 726</b>
Запасы	2 449	
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	2 117	
Текущий налог на прибыль к возмещению	80	
НДС и прочие налоги к возмещению	48	
Денежные средства и их эквиваленты	259	
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(2 751)	
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 30)	(398)	
Торговая кредиторская задолженность	(2 455)	
Краткосрочные кредиты и займы (Примечание 21)	(1 962)	
Проценты начисленные	(2)	
Текущий налог на прибыль к уплате	(96)	
Резервы и прочие обязательства	(1 411)	
<b>Приобретённые чистые активы</b>	<b>3 428</b>	

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

7

### Приобретение бизнесов

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Приобретения в 2023 году (продолжение)

##### Приобретение ООО «Виктория Балтия»

В августе 2023 года Группа приобрела 100 % акций ООО «Виктория Балтия», управляющего розничной сетью в Москве, Калининграде и Московской области. На дату приобретения розничная сеть управляла 119 магазинами под брендами «Виктория», «Виктория-Квартал», «Дешево» и CASH.

В году, закончившемся 31 декабря 2023 года, выручка от приобретённого бизнеса с даты приобретения составила 16 307 млн руб. Чистый убыток с даты приобретения составил 83 млн руб. В случае приобретения бизнесов в начале года выручка Группы составила бы 3 168 150 млн руб. Группа считает нецелесообразным раскрывать информацию о влиянии приобретения на чистую прибыль Группы, поскольку до приобретения приобретённые бизнесы не составляли финансовую отчётность в соответствии с учётной политикой Группы.

Группа определила предварительную справедливую стоимость приобретённых чистых активов. Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения, которое ещё не завершено на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Переданное за отчётный период возмещение включало денежное возмещение в размере 8 500 млн руб.

Признанный гудвил обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Гудвил, связанный с этим приобретением, был распределён на сегмент «Пятёрочка» в размере 2 619 млн руб.

Ниже представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 10)	2 182	Гудвил (Примечание 13) 2 619
Инвестиционная недвижимость (Примечание 12)	506	<b>Переданное возмещение 8 500</b>
Прочие нематериальные активы (Примечание 14)	574	<b>Чистый отток денежных средств в результате приобретения 7 970</b>
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	9 740	
Прочие внеоборотные активы	8	
Отложенные налоговые активы (Примечание 30)	2	
Компенсирующий актив	294	
Запасы	3 206	
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	3 687	
Текущий налог на прибыль к возмещению	11	
Денежные средства и их эквиваленты	530	
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(9 535)	
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 30)	(246)	
Торговая кредиторская задолженность	(2 717)	
Краткосрочные обязательства по договорам	(6)	
Текущий налог на прибыль к уплате	(144)	
Резервы и прочие обязательства	(2 211)	
<b>Приобретённые чистые активы</b>	<b>5 881</b>	

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 7

## Приобретение бизнесов

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### Приобретения в 2023 году (продолжение)

#### Прочие приобретения

В 2023 году Группа приобрела 100 % долей участия в нескольких бизнесах других розничных сетей в российских регионах. По отдельности эти приобретения были несущественными.

В году, закончившемся 31 декабря 2023 года, выручка от приобретённых бизнесов с даты приобретения составила 7 222 млн руб. Поскольку бизнесы не были приобретены как отдельные юридические лица, невозможно раскрыть чистую прибыль с даты приобретения. Эти бизнесы не подготовили соответствующую финансовую информацию непосредственно перед приобретением, поэтому невозможно раскрыть выручку и чистую прибыль Группы за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, как если бы дата приобретения была началом этого периода.

Группа определила предварительную справедливую стоимость приобретённых чистых активов. Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения, которое ещё не завершено на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Переданное за отчётный период возмещение включало денежное возмещение в размере 1 796 млн руб. и отложенное возмещение в размере 669 млн руб.

Признанный гудвил обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Гудвил, связанный с этим приобретением, был распределён на сегмент «Пятёрочка» в размере 1 974 млн руб.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, Группа перечислила 72 млн руб. в качестве отложенных платежей за приобретения предыдущих периодов.

Ниже представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	6 126
Отложенные налоговые активы (Примечание 30)	491
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(6 126)
<b>Приобретённые чистые активы</b>	<b>491</b>
Гудвил (Примечание 13)	1 974
<b>Переданное возмещение</b>	<b>2 465</b>
<b>Чистый отток денежных средств в результате приобретения</b>	<b>1 796</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

7

### Приобретение бизнесов

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Приобретения в 2023 году (продолжение)

##### Приобретение магазинов «Красный Яр» и «Слата»

В течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2023 года, Группа завершила определение отложенного вознаграждения и распределение цены покупки при приобретении ООО «Смарт» («Красный Яр») и ООО «Маяк» («Слата»), произошедшем в 4 квартале 2022 года, а также обновила оценку справедливой стоимости обязательства по покупке неконтролирующих долей участия в рамках опционов «пут».

По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года обязательства по приобретению неконтролирующих долей участия по опционам «пут» в сумме 4 484 млн руб. и 2 204 млн руб. соответственно были включены в состав прочих долгосрочных обязательств в консолидированном отчёте о финансовом положении.

В течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2023 года, Группа перечислила 885 млн руб. в качестве отложенных платежей.

Справа представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения по состоянию на 31 декабря 2022 года	Окончательная справедливая стоимость на дату приобретения по состоянию на 31 декабря 2023 года	Влияние изменения в распределении цены приобретения на консолидированный отчёт о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023 года
Основные средства (Примечание 10)	2 342	2 342	-
Прочие нематериальные активы (Примечание 14)	1 863	1 863	-
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	19 061	19 061	-
Компенсирующий актив	5 986	5 986	-
Запасы	4 761	4 752	(9)
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	753	784	31
НДС и прочие налоги к возмещению	148	148	-
Денежные средства и их эквиваленты	531	531	-
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(18 960)	(18 960)	-
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 30)	(424)	(384)	40
Торговая кредиторская задолженность	(5 361)	(5 361)	-
Краткосрочные кредиты и займы (Примечание 21)	(1 819)	(1 819)	-
Проценты начисленные	(5)	(5)	-
Краткосрочные обязательства по договорам (Примечание 20)	(26)	(26)	-
Текущий налог на прибыль к уплате	(2 115)	(2 115)	-
Резервы и прочие обязательства	(5 714)	(5 726)	(12)
<b>Приобретённые чистые активы</b>	<b>1 021</b>	<b>1 071</b>	<b>50</b>
Гудвил (Примечание 13)	7 674	7 355	(319)
Неконтролирующие доли участия, оцениваемые по справедливой стоимости	(2 609)	(2 527)	82
<b>Переданное возмещение</b>	<b>6 086</b>	<b>5 899</b>	<b>(187)</b>



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 7

## Приобретение бизнесов

### Приобретения в 2022 году

#### Прочие приобретения

В 2022 году Группа приобрела 100 %-ные доли участия в нескольких бизнесах других розничных сетей в российских регионах. По отдельности эти приобретения были незначительными.

В году, закончившемся 31 декабря 2022 года, выручка от приобретённых бизнесов с даты приобретения составила 3 391 млн руб. В случае приобретения бизнесов в начале года выручка Группы составила бы 2 607 521 млн руб. Группа считает нецелесообразным раскрывать влияние этого фактора на чистую прибыль Группы, поскольку до приобретения приобретённые бизнесы не составляли финансовую отчётность в соответствии с учётной политикой Группы.

Переданное за отчётный период возмещение включало денежное возмещение в размере 648 млн руб.

Признанный гудвил был обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Гудвил, связанный с этими приобретениями, был распределён на сегмент «Пятёрочка» в размере 502 млн руб.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, Группа перечислила 369 млн руб. в качестве отложенных платежей за приобретения предыдущих периодов.

По состоянию на 31 декабря 2022 года Группа присвоила предварительную справедливую стоимость приобретённым чистым активам. В 2023 году Группа завершила распределение цены приобретения, в результате чего справедливая стоимость на дату приобретения не изменилась:

	Окончательная справедливая стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 10)	339
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	3 574
Отложенные налоговые активы (Примечание 30)	128
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	5
НДС и прочие налоги к возмещению	52
Денежные средства и их эквиваленты	4
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(3 507)
Текущий налог на прибыль к уплате	(106)
Резервы и прочие обязательства	(343)
<b>Приобретённые чистые активы</b>	<b>146</b>
Гудвил (Примечание 13)	502
<b>Переданное возмещение</b>	<b>648</b>
<b>Чистый отток денежных средств в результате приобретения</b>	<b>644</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 8

## Операции со связанными сторонами

При рассмотрении любой операции, потенциально вовлекающей связанную сторону, основное внимание уделяется содержанию отношений, а не юридической форме. Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами; условия и суммы таких сделок могут отличаться от условий и сумм сделок между несвязанными сторонами.

Характер взаимоотношений с теми связанными сторонами, с которыми Группа осуществляла значительные операции или имела значительное сальдо на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года, приводится ниже. Информация о структуре собственности раскрыта в Примечании 1.

Со связанными сторонами осуществлялись следующие операции:

	Характер взаимоотношений	2023 год	2022 год
<b>CTF Holdings S.A.</b>	Организация со значительным влиянием на Компанию		
Управленческие услуги полученные		-	33
<b>Прочие</b>	Под контролем организации со значительным влиянием на Компанию		
Закупки у связанных сторон		6 273	4 924
Прочий доход		98	-
Прочие операционные расходы		2	4
Бонусы, полученные от связанных сторон		352	206
<b>Прочие</b>	Прочие		
Процентные расходы		-	107
Переменные арендные платежи		-	3

Консолидированная финансовая отчётность включает следующие остатки по операциям со связанными сторонами:

	Характер взаимоотношений	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>Прочие</b>	Под контролем организации со значительным влиянием на Компанию		
Прочая дебиторская задолженность связанных сторон		6	52
Торговая кредиторская задолженность		732	872
Торговая дебиторская задолженность		61	-

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 8

## Операции со связанными сторонами

### Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Ключевой управленческий персонал – лица, которые уполномочены и ответственны за планирование, управление и контроль за деятельностью Группы. Группа считает всех членов Правления (Management Board), Исполнительного совета (Executive Board) и Наблюдательного совета (Supervisory Board) ключевым управленческим персоналом в соответствии с определением МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах». Общая сумма вознаграждения, выплачиваемого напрямую членам Правления и Исполнительному совету (Executive Board), включает базовый оклад, выплаты в рамках краткосрочной программы премирования (STI) и долгосрочной программы премирования (LTI) по результатам работы. Члены Наблюдательного совета (Supervisory Board) получают фиксированное годовое вознаграждение в денежной форме, а также выплаты на основе акций.

Общая сумма вознаграждения членам Правления (Management Board) и Исполнительного совета (Executive Board) приведена ниже:

	2023 год	2022 год
Краткосрочные вознаграждения работникам	1 659	1 158
Долгосрочные вознаграждения работникам	678	458
Расходы на социальное обеспечение	322	232
<b>Итого</b>	<b>2 659</b>	<b>1 848</b>

Общая сумма вознаграждения членам Наблюдательного совета (Supervisory Board) приведена ниже:

	2023 год	2022 год
Краткосрочное вознаграждение	74	153
Выплаты на основе акций	65	13
<b>Итого</b>	<b>139</b>	<b>166</b>

По состоянию на 31 декабря 2023 года общее число неиспользованных условных прав, предоставленных членам Наблюдательного совета (Supervisory Board) (Примечание 29) по программе предоставления фантомных акций, составило 80 065 штук (на 31 декабря 2022 года: 38 925 штук) и 13 448 штук (на 31 декабря 2022 года: 23 248 штук) по программе предоставления акций с ограничениями.

### Условия операций со связанными сторонами

Операции продажи связанным сторонам и покупки у связанных сторон совершаются на условиях, аналогичных рыночным условиям. непогашенные остатки на конец года не имеют обеспечения, на них не начисляются проценты, а расчёты производятся в денежной форме. В отношении дебиторской или кредиторской задолженности связанных сторон не было предоставлено или получено никаких гарантий. За годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года, Группа не создавала существенных резервов на ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности и не признавала резервов под обесценение авансов выданных.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности



### Денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Банковские счета представлены текущими счетами. Денежные средства в пути – это денежные средства, переводимые из объектов розничной торговли на банковские счета, а также платежи по банковским картам в процессе обработки.

Группа считает, что кредитное качество денежных средств и их эквивалентов является высоким и что она не подвержена значительным индивидуальным рискам в их отношении. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости денежных средств и остаткам на банковских счетах.

Краткосрочные финансовые вложения на 31 декабря 2023 года представляют собой безотзывные банковские депозиты в российских рублях со сроком погашения не более года, приносящие процентный доход по ставкам в диапазоне 16,5–17,5 % годовых (31 декабря 2022 года: по ставкам в диапазоне 8,0–9,0 % годовых).

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
Денежные средства на текущих счетах в банках – в рублях	8 042	14 336
Денежные средства на текущих счетах в банках – в других валютах	652	1 577
Денежные средства в пути – в рублях	17 480	17 457
Денежные средства в кассе – в рублях	13 130	9 759
Депозиты – в рублях	434	126
Депозиты – в других валютах	1 037	–
<b>Итого</b>	<b>40 775</b>	<b>43 255</b>

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
Краткосрочные финансовые вложения	116 076	50 067
<b>Итого</b>	<b>116 076</b>	<b>50 067</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 10

## Основные средства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Земельные участки и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершённое строительство <sup>1</sup>	Итого
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>							
На 1 января 2022 года	340 949	76 826	79 838	30 547	68 395	8 426	604 981
Поступления	-	-	-	-	-	56 258	56 258
Перевод из одной категории в другую	18 548	10 400	6 454	4 468	9 553	(49 423)	-
Перевод в инвестиционную недвижимость	(1 605)	-	-	-	-	-	(1 605)
Активы, полученные в результате приобретений бизнесов	697	815	663	64	408	34	2 681
Выбытия	(11 858)	(3 689)	(2 386)	(1 671)	(2 619)	(115)	(22 338)
На 31 декабря 2022 года	346 731	84 352	84 569	33 408	75 737	15 180	639 977
Поступления	-	-	-	-	-	116 672	116 672
Перевод из одной категории в другую	27 913	28 639	10 945	10 833	17 273	(95 603)	-
Перевод в инвестиционную недвижимость	(517)	-	-	-	-	-	(517)
Активы, полученные в результате приобретений бизнесов	5 538	801	-	265	146	43	6 793
Выбытия	(7 675)	(4 616)	(3 369)	(2 878)	(2 861)	(91)	(21 490)
На 31 декабря 2023 года	371 990	109 176	92 145	41 628	90 295	36 201	741 435

<sup>1</sup> К этой категории также относятся машины и оборудование, холодильное оборудование, транспортные средства и прочие основные средства, ещё недоступные для использования.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 10

## Основные средства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Земельные участки и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершённое строительство <sup>1</sup>	Итого
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>							
На 1 января 2022 года	(139 875)	(36 199)	(38 122)	(14 754)	(43 794)	(93)	(272 837)
Амортизационные отчисления	(29 678)	(11 789)	(9 842)	(4 917)	(11 295)	-	(67 521)
Убыток от обесценения	(4 766)	(567)	(300)	-	(234)	(81)	(5 948)
Восстановление обесценения	1 043	-	-	-	-	-	1 043
Перевод в инвестиционную недвижимость	911	-	-	-	-	-	911
Выбытия	10 351	3 424	2 246	1 394	2 457	115	19 987
На 31 декабря 2022 года	(162 014)	(45 131)	(46 018)	(18 277)	(52 866)	(59)	(324 365)
Амортизационные отчисления	(29 453)	(13 610)	(10 382)	(5 254)	(11 963)	-	(70 662)
Убыток от обесценения	(2 318)	(401)	(374)	(29)	(140)	(38)	(3 300)
Восстановление обесценения	2 104	-	-	-	40	7	2 151
Перевод в инвестиционную недвижимость	140	-	-	-	-	-	140
Выбытия	6 196	4 157	3 225	2 584	2 791	44	18 997
На 31 декабря 2023 года	(185 345)	(54 985)	(53 549)	(20 976)	(62 138)	(46)	(377 039)
<b>Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2023 года</b>	<b>186 645</b>	<b>54 191</b>	<b>38 596</b>	<b>20 652</b>	<b>28 157</b>	<b>36 155</b>	<b>364 396</b>
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2022 года	184 717	39 221	38 551	15 131	22 871	15 121	315 612
Чистая балансовая стоимость на 1 января 2022 года	201 074	40 627	41 716	15 793	24 601	8 333	332 144

<sup>1</sup> К этой категории также относятся машины и оборудование, холодильное оборудование, транспортные средства и прочие основные средства, ещё недоступные для использования.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 10

## Основные средства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Амортизационные отчисления, убыток от обесценения и восстановление обесценения включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года.

Незавершённое строительство в основном относится к строительству магазинов, осуществляемому через субподрядчиков.

Здания в основном расположены на арендованной земле. На 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года у Группы не было займов, обеспеченных залогом земли и зданий, включая инвестиционную недвижимость.

### Тест на обесценение

В конце 2023 года руководство провело тест на обесценение основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости. Подход к определению возмещаемой суммы актива был различным для каждого класса основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости.

Оценка долгосрочных активов проводится на самом низком уровне идентифицируемых потоков денежных средств, которые обычно соответствуют уровню отдельного магазина / генерирующей единицы. Вариативность учитываемых факторов зависит от ряда условий, включая неопределённость в отношении будущего развития событий и изменения спроса.

Тест на обесценение проводился путём сопоставления возмещаемой суммы отдельного магазина / генерирующей единицы и их балансовой стоимости. Возмещаемая сумма магазина / генерирующей единицы представляет собой наибольшую из оценок по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования.

Полученный по результатам теста убыток от обесценения прежде всего возникал у магазинов с низкими показателями. В то же время Группа признала восстановление ранее отражённого убытка от обесценения, что стало следствием улучшения показателей деятельности некоторых магазинов. Учитывая, что на предмет обесценения было протестировано значительное число генерирующих единиц, раскрытие подробной информации по каждой отдельной генерирующей единице представляется нецелесообразным.

Справедливая стоимость земельных участков, зданий и незавершённого строительства определяется внутренними специалистами руководства на основании доступной информации о текущих ценах на активном рынке с последующей корректировкой на конкретные характеристики соответствующих активов. Согласно соответствующей классификации, оценка справедливой стоимости данных активов относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

### Ценность использования

В случае основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости применяется метод дисконтирования будущих денежных потоков, который охватывает 10-летний период начиная с 2024 года. Группа полагает, что использование 10-летнего прогноза лучше отражает ожидаемые будущие денежные потоки её генерирующих единиц в связи с циклическим характером расходов на их реконструкцию. Будущие денежные потоки основаны на текущих бюджетах и прогнозах, утверждённых руководством. Данные стратегического бизнес-плана экстраполируются на прогнозный период на основе индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей эффективности, заложенных в стратегическом плане. Одним из основных допущений на прогнозный период является рост выручки в диапазоне от 4,00 до 9,37 % в соответствии с внутренними прогнозами, основанными на прогнозах бюджета и индекса потребительских цен (на 31 декабря 2022 года: 4,00–6,91 %). Для годовых периодов после прогнозного периода используется долго-

срочный прогноз индекса потребительских цен в размере 4,00 % на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 4,00 %). Прогнозы составляются в функциональной валюте организаций Группы – российских рублях – до налогообложения и дисконтируются по средневзвешенной стоимости капитала Группы до налогообложения, а затем корректируются для отражения рисков, характерных для соответствующих активов (генерирующих единиц (ГЕ)), – 16,52 % (на 31 декабря 2022 года: 15,92 %). Темпы инфляции соответствуют прогнозу индекса потребительских цен, опубликованному Министерством экономического развития Российской Федерации. Руководство Группы считает, что все оценки являются обоснованными, соответствуют данным внутренней отчётности и отражают сведения, имеющиеся у руководства.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков и основан на обоснованных и подтверждаемых предположениях, которые представляют собой наилучшую оценку руководством ряда неопределённых экономических условий. Если бы пересмотренная расчётная ставка дисконтирования, последовательно применяемая к дисконтированным денежным потокам, была на 200 б. п. выше оценок руководства, Группе необходимо было бы уменьшить балансовую стоимость основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов на 1 164 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 1 994 млн руб.); если на 200 б. п. ниже – увеличить на 1 068 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 1 581 млн руб.). Если бы годовой темп роста выручки, используемый при расчёте ценности использования, был на 200 б. п. выше, Группе пришлось бы увеличить балансовую стоимость основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов на 117 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 157 млн руб.); если ниже – уменьшить на 121 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 164 млн руб.).

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 11

## Аренда

### Группа в качестве арендатора

Группой заключены договоры аренды земельных участков и зданий, используемых в её деятельности. Договоры аренды земельных участков и зданий, как правило, имеют фиксированные сроки аренды от 5 до 45 лет и включают предусмотренные законом опционы на продление. Однако подавляющее большинство договоров аренды включают опционы на расторжение договора посредством предварительного уведомления за 2–12 месяцев.

Сроки аренды оговариваются индивидуально и включают широкий спектр различных условий. Договоры аренды не устанавливают никаких ограничительных условий, кроме доступного арендодателю залогового права на арендованные активы.

Ниже представлена балансовая стоимость активов в форме права пользования и обязательств по аренде Группы, а также их изменения в течение периода:

	Активы в форме права пользования (земельные участки и здания)	Обязательства по аренде		Активы в форме права пользования (земельные участки и здания)	Обязательства по аренде
<b>На 31 декабря 2022 года</b>	<b>508 543</b>	<b>(591 160)</b>	<b>На 1 января 2022 года</b>	<b>502 325</b>	<b>(577 363)</b>
Поступления	138 068	(137 087)	Поступления	64 489	(64 059)
Приобретение бизнесов (Примечание 7)	18 617	(18 412)	Приобретение бизнесов (Примечание 7)	22 635	(22 467)
Расходы по амортизации	(82 333)	–	Расходы по амортизации	(75 958)	–
Убыток от обесценения	(2 220)	–	Убыток от обесценения	(3 239)	–
Восстановление обесценения	2 478	–	Восстановление обесценения	1 788	–
Прекращение признания (уменьшение сферы применения и прекращение действия договоров аренды)	(6 690)	7 836	Прекращение признания (уменьшение сферы применения и прекращение действия договоров аренды)	(3 497)	6 048
Проценты начисленные	–	(60 655)	Проценты начисленные	–	(49 880)
Платежи	–	130 486	Платежи	–	115 894
Влияние изменений валютных курсов	–	(1 969)	Влияние изменений валютных курсов	–	667
<b>На 31 декабря 2023 года</b>	<b>576 463</b>	<b>(670 961)</b>	<b>На 31 декабря 2022 года</b>	<b>508 543</b>	<b>(591 160)</b>



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 11

### Аренда

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Группа в качестве арендатора (продолжение)

Расходы, связанные с краткосрочной арендой, за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составили 106 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 100 млн руб.). Расходы, связанные с переменными арендными платежами, не включёнными в оценку обязательств по аренде, за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составили 26 690 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 19 825 млн руб.). Переменные арендные платежи в основном связаны с выручкой, полученной от магазина. Условия по переменным арендным платежам используются по ряду причин, в том числе в целях минимизации базы постоянных затрат.

Общий отток денежных средств по аренде за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составил 156 556 млн руб. (2022 год: 135 546 млн руб.).

Анализ сроков погашения обязательств по аренде представлен в Примечании 31.

По состоянию на 31 декабря 2023 года потенциальные будущие оттоки денежных средств в размере 4 243 млн руб. (недисконтированные) (на 31 декабря 2022 года: 3 529 млн руб.) не были включены в обязательство по аренде, поскольку с достаточной уверенностью предполагается, что аренда будет прекращена.

В ходе своей обычной деятельности Группа постоянно заключает договоры аренды новых помещений и земельных участков. По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года у Группы было определённое количество договоров аренды, по которым Группа взяла на себя обязательства, но дата начала аренды не наступила. Группа оценивает, что величина будущих оттоков денежных средств, которые могут потенциально возникнуть у арендатора, является незначительной.

В 2023 году сделки продажи с обратной арендой не совершались.

В 2022 году Группа завершила сделку по продаже и обратной аренде ряда магазинов, расположенных в Башкортостане. Денежные поступления составили 970 млн руб. и были признаны в консолидированном отчёте о движении денежных средств; убыток от продажи составил 25 млн руб. и был признан в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2022 года. При оценке обязательства по аренде Группа включила фиксированные арендные платежи по каждому договору аренды и оценку переменных платежей, рассчитанных как процент от ожидаемой выручки, полученной от арендованного актива. Срок обратной аренды составил 14 лет.

#### Группа в качестве арендодателя

Договоры аренды являются операционной арендой; большинство из них краткосрочные. Ниже представлены будущие минимальные арендные и субарендные платежи, подлежащие получению по договорам операционной аренды:

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
До 1 года	1 769	3 382
От 1 до 2 лет	392	638
От 2 до 3 лет	238	432
От 3 до 4 лет	203	315
От 4 до 5 лет	148	212
Более 5 лет	131	364
<b>Итого</b>	<b>2 881</b>	<b>5 343</b>

Арендный доход от операционной аренды, признанный в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составил 8 113 млн руб. (2022 год: 7 214 млн руб.) (Примечание 26). Условная арендная плата, признанная в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составила 192 млн руб. (2022 год: 221 млн руб.).

Доход от сдачи в субаренду активов в форме права пользования по договору операционной аренды за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составил 3 486 млн руб. (2022 год: 2 763 млн руб.).

#### Тест на обесценение

В конце 2023 года руководство провело тест на обесценение активов в форме права пользования. Данная оценка и причины её проведения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10).

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 12

## Инвестиционная недвижимость

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Амортизационные отчисления, убыток от обесценения и восстановление обесценения включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года.

Инвестиционная недвижимость Группы состоит из земельных участков и зданий. Доход от аренды инвестиционной недвижимости составил 1 244 млн руб. (2022 год: 1 165 млн руб.). Прямые операционные расходы, понесённые Группой в отношении инвестиционной недвижимости, составили 1 073 млн руб. (2022 год: 937 млн руб.). Группа не понесла существенных прямых операционных расходов в отношении инвестиционной недвижимости, не приносящей арендный доход.

По оценкам руководства, справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2023 года составила 5 902 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 6 861 млн руб.). Справедливая стоимость была оценена с использованием рыночного подхода, ключевыми исходными данными которого являются ставки арендного дохода и рыночная стоимость сопоставимых активов.

### Тест на обесценение

В конце 2023 года руководство провело тест на обесценение инвестиционной недвижимости. Данная оценка и причины её проведения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10).

Ниже представлена инвестиционная недвижимость, находившаяся во владении Группы на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года:

	2023 год	2022 год
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>		
<b>Первоначальная стоимость на 1 января</b>	<b>9 047</b>	<b>7 909</b>
Активы, полученные в результате приобретений	506	-
Перевод из статьи основных средств	517	1 605
Выбытия	(1 058)	(467)
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря</b>	<b>9 012</b>	<b>9 047</b>
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>		
<b>Накопленная амортизация и обесценение на 1 января</b>	<b>(4 474)</b>	<b>(3 448)</b>
Амортизационные отчисления	(154)	(176)
Убыток от обесценения	(587)	(483)
Восстановление обесценения	356	251
Перевод из статьи основных средств	(140)	(911)
Выбытия	547	293
<b>Накопленная амортизация и обесценение на 31 декабря</b>	<b>(4 452)</b>	<b>(4 474)</b>
<b>Чистая балансовая стоимость на 31 декабря</b>	<b>4 560</b>	<b>4 573</b>
<b>Чистая балансовая стоимость на 1 января</b>	<b>4 573</b>	<b>4 461</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 13

## Гудвил

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### Тест на обесценение гудвила

Для целей тестирования на предмет обесценения гудвил распределяется на группы генерирующих единиц (группы ГЕ), представляющие собой сети магазинов каждого формата и объекты формата dark kitchen. Это самый низкий уровень Группы, на котором гудвил отслеживается для целей внутреннего управления.

Группа ГЕ, на которую был распределён гудвил, тестируется на обесценение ежегодно или чаще, если есть признаки возможного обесценения данной конкретной группы ГЕ. Гудвил тестируется на обесценение на уровне конкретной группы ГЕ путём сравнения балансовой стоимости активов конкретной группы ГЕ, включая распределённый гудвил, с ценностью их использования. Убыток от обесценения, признанный за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, был отнесён к операционному сегменту dark kitchen.

Изменения гудвила, возникшего в результате приобретения бизнесов, на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года составили:

	2023 год	2022 год
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>		
<b>Валовая балансовая стоимость на 1 января</b>	<b>173 708</b>	<b>172 099</b>
Приобретение бизнесов (Примечание 7)	8 831	8 176
Выбытие	–	(6 567)
<b>Валовая балансовая стоимость на 31 декабря</b>	<b>182 539</b>	<b>173 708</b>
<b>НАКОПЛЕННЫЕ УБЫТКИ ОТ ОБЕСЦЕНЕНИЯ</b>		
<b>Накопленные убытки от обесценения на 1 января</b>	<b>(60 779)</b>	<b>(67 071)</b>
Убыток от обесценения	(247)	(275)
Выбытие	–	6 567
<b>Накопленные убытки от обесценения на 31 декабря</b>	<b>(61 026)</b>	<b>(60 779)</b>
<b>Балансовая стоимость на 1 января</b>	<b>112 929</b>	<b>105 028</b>
<b>Балансовая стоимость на 31 декабря</b>	<b>121 513</b>	<b>112 929</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 13

### Гудвил

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Тест на обесценение гудвила (продолжение)

##### Ценность использования

Для земельных участков, зданий и объектов незавершённого строительства применяется метод дисконтирования будущих денежных потоков, который охватывает 10-летний период начиная с 2024 года. Группа полагает, что использование 10-летнего прогноза лучше отражает ожидаемые будущие денежные потоки её генерирующих единиц в связи с циклическим характером расходов на их реконструкцию. Будущие денежные потоки основаны на текущих бюджетах и прогнозах, утверждённых руководством. Данные стратегического бизнес-плана экстраполируются на прогнозный период на основе индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей эффективности, заложенных в стратегическом плане. Одним из основных допущений на прогнозный период является рост выручки в диапазоне от 4,00 до 9,37 % в соответствии с внутренними прогнозами, основанными на прогнозах бюджета и индекса потребительских цен (на 31 декабря 2022 года: 4,00–6,91 %). Для годовых периодов после прогнозного периода используется долгосрочный прогноз индекса потребительских цен в размере 4,00 % на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 4,00 %). Прогнозы составляются в функциональной валюте организаций Группы – российских рублях – до налогообложения и дисконтируются по средневзвешенной стоимости капитала Группы

до налогообложения, а затем корректируются для отражения рисков, характерных для соответствующих активов (генерирующих единиц (ГЕ)), – 16,52 % (на 31 декабря 2022 года: 15,92 %). Темпы инфляции соответствуют прогнозу индекса потребительских цен, опубликованному Министерством экономического развития Российской Федерации. Руководство Группы считает, что все оценки являются обоснованными, соответствуют данным внутренней отчётности и отражают сведения, имеющиеся у руководства.

Изменения в допущениях, применяемых в модели, используемой для тестирования на обесценение, не указывают на наличие признаков обесценения, поскольку

справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценности использования значительно выше балансовой стоимости активов генерирующих единиц.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков и основан на обоснованных и подтверждаемых предположениях, которые представляют собой наилучшую оценку руководством ряда неопределённых экономических условий.

Ниже приведено распределение балансовой стоимости гудвила по каждой группе ГЕ:

	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	Прочее	Итого
<b>31 декабря 2023 года</b>				
Гудвил	90 408	23 334	7 771	121 513
<b>31 декабря 2022 года</b>				
Гудвил	81 258	23 334	8 337	112 929

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 14

## Прочие нематериальные активы

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Основная часть новых активов в сфере программного обеспечения отражает затраты на разработку собственными силами. Бренд и собственные торговые марки включают бренд «Пятёрочка» с балансовой стоимостью 4 029 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 4 029 млн руб.), бренды «Красный Яр», «Батон», «Слата», «ХлебСоль» с балансовой стоимостью 1 054 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 1 630 млн руб.), бренды «Покупочка», «Покупалко» с балансовой стоимостью 98 млн руб. и бренды «Виктория», «Виктория-Квартал», «Дешево» с балансовой стоимостью 362 млн руб. Бренд «Карусель» выбыл в 2023 году (балансовая стоимость на 31 декабря 2022 года: 42 млн руб.).

Амортизационные отчисления, убыток от обесценения и восстановление обесценения включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года.

### Тест на обесценение

В конце 2023 года руководство провело тест на обесценение брендов.

Для собственных торговых марок данная оценка и причины её проведения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10). В отношении брендов, которые ежегодно тестируются на предмет обесценения, оценка проводится в соответствии с подходом, применяемым к гудвилу (Примечание 13).

Также Группа признала обесценение программного обеспечения, которое больше не используется.

Прочие нематериальные активы включают следующее:

	Бренд и собственные торговые марки	Программное обеспечение и прочее	Итого
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>			
На 1 января 2022 года	16 843	58 417	75 260
Поступления	–	12 221	12 221
Активы, полученные в результате приобретений	1 725	138	1 863
Выбытия	–	(5 057)	(5 057)
На 31 декабря 2022 года	18 568	65 719	84 287
Поступления	–	13 653	13 653
Активы, полученные в результате приобретений	608	154	762
Выбытия	(3 132)	(327)	(3 459)
На 31 декабря 2023 года	16 044	79 199	95 243
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>			
На 1 января 2022 года	(12 515)	(23 739)	(36 254)
Амортизационные отчисления	(352)	(10 291)	(10 643)
Убыток от обесценения	–	(3 918)	(3 918)
Выбытия	–	4 855	4 855
На 31 декабря 2022 года	(12 867)	(33 093)	(45 960)
Амортизационные отчисления	(766)	(10 641)	(11 407)
Убыток от обесценения	–	(610)	(610)
Восстановление обесценения	–	62	62
Выбытия	3 132	290	3 422
На 31 декабря 2023 года	(10 501)	(43 992)	(54 493)
<b>Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2023 года</b>	<b>5 543</b>	<b>35 207</b>	<b>40 750</b>
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2022 года	5 701	32 626	38 327
Чистая балансовая стоимость на 1 января 2022 года	4 328	34 678	39 006

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

15

### Запасы

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

На 31 декабря 2023 года запасы на сумму 236 826 млн руб. учитывались по меньшей из двух величин – себестоимости и чистой возможной цене продажи (на 31 декабря 2022 года: 208 661 млн руб.). Списание запасов до чистой возможной цены продажи на 31 декабря 2023 года составило 3 843 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 2 877 млн руб.). На 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года запасы состояли в основном из товаров для перепродажи.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчётности

16

## Финансовые инструменты по категориям

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>		
<b>Активы в соответствии с консолидированным отчётом о финансовом положении</b>		
Краткосрочные финансовые вложения	116 076	50 067
Торговая и прочая дебиторская задолженность, за исключением авансов выданных	19 186	15 462
Денежные средства и их эквиваленты	40 775	43 255
<b>Итого</b>	<b>176 037</b>	<b>108 784</b>

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>		
<b>Обязательства в соответствии с консолидированным отчётом о финансовом положении</b>		
Обязательства по аренде	670 961	591 160
Кредиты и займы	228 229	234 532
Проценты начисленные	1 441	1 143
Торговая, прочая краткосрочная и долгосрочная кредиторская задолженность, за исключением обязательств перед бюджетами и авансов полученных	410 181	324 382
<b>Итого</b>	<b>1 310 812</b>	<b>1 151 217</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 17

## Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
Торговая дебиторская задолженность	14 593	13 123
Прочая дебиторская задолженность	5 292	3 117
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности	(699)	(778)
<b>Итого торговой и прочей дебиторской задолженности</b>	<b>19 186</b>	<b>15 462</b>
Предоплаты	6 413	4 631
Авансы выданные торговым поставщикам	2 873	2 076
Резерв под обесценение предоплат и авансов выданных	(548)	(787)
<b>Итого авансов выданных и предоплат</b>	<b>8 738</b>	<b>5 920</b>
<b>Итого</b>	<b>27 924</b>	<b>21 382</b>

Балансовая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности Группы выражена преимущественно в российских рублях. Торговая и прочая дебиторская задолженность является беспроцентной и обычно имеет срок погашения от 30 до 90 дней.



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 17

## Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные

### Торговая дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность в основном представлена бонусами поставщиков товаров для перепродажи, имеющих исторически низкий уровень дефолтов. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Ниже представлена информация о кредитном риске Группы в отношении торговой дебиторской задолженности согласно матрице оценочных резервов:

	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2023 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2023 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2023 года	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2022 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2022 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2022 года
Без просрочки – 1 месяц	0,17 %	13 848	23	0,16 %	12 582	20
1–6 месяцев	2,01 %	548	11	2,80 %	214	6
6–12 месяцев	36,36 %	22	8	40,32 %	62	25
Более 1 года	77,71 %	175	136	75,85 %	265	201
<b>Итого</b>		<b>14 593</b>	<b>178</b>		<b>13 123</b>	<b>252</b>

Движение по резерву под ожидаемые кредитные убытки по торговой дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2023 год	2022 год
<b>На 1 января</b>	<b>(252)</b>	<b>(185)</b>
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки	(91)	(308)
Списание резерва под ожидаемые кредитные убытки	56	30
Торговая дебиторская задолженность, списанная как безнадежная	109	211
<b>На 31 декабря</b>	<b>(178)</b>	<b>(252)</b>

Создание и списание резерва под ожидаемые кредитные убытки были включены в состав чистых убытков от обесценения финансовых активов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 17

## Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные

### Прочая дебиторская задолженность

Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Ниже представлена информация о кредитном риске Группы в отношении прочей дебиторской задолженности согласно матрице оценочных резервов:

	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2023 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2023 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2023 года	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2022 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2022 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2022 года
Без просрочки – 1 месяц	1,56 %	3 778	59	0,41 %	1 930	8
1–6 месяцев	3,90 %	1 078	42	11,98 %	668	80
6–12 месяцев	75,86 %	58	44	43,37 %	83	36
Более 1 года	99,47 %	378	376	92,20 %	436	402
<b>Итого</b>		<b>5 292</b>	<b>521</b>		<b>3 117</b>	<b>526</b>

Движение по резерву под ожидаемые кредитные убытки по прочей дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2023 год	2022 год
<b>На 1 января</b>	<b>(526)</b>	<b>(634)</b>
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки	(232)	(270)
Списание резерва под ожидаемые кредитные убытки	170	202
Прочая дебиторская задолженность, списанная как безнадежная	67	176
<b>На 31 декабря</b>	<b>(521)</b>	<b>(526)</b>

Создание и списание резерва под ожидаемые кредитные убытки были включены в состав чистых убытков от обесценения финансовых активов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 17

### Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные

#### Предоплаты и авансы, выданные торговым поставщикам

Создание и списание резерва под обесценение авансов выданных были включены в состав общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

Отдельные случаи обесценения авансов выданных были связаны в основном с дебиторами, для которых существовала высокая вероятность финансовых трудностей или неплатёжеспособности. По оценкам ожидается, что часть авансов выданных будет возмещена.

Движение по резерву под обесценение предоплат и авансов, выданных торговым поставщикам, представлено в таблице ниже:

	2023 год	2022 год
<b>На 1 января</b>	<b>(787)</b>	<b>(561)</b>
Начисление резерва под обесценение предоплат и авансов выданных торговым поставщикам	(316)	(545)
Списание резерва под обесценение предоплат и авансов выданных торговым поставщикам	293	133
Предоплаты и авансы выданные торговым поставщикам, списанные как безнадежные	262	186
<b>На 31 декабря</b>	<b>(548)</b>	<b>(787)</b>

Примечания к консолидированной  
финансовой отчётности

18

НДС и прочие налоги  
к возмещению

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
НДС к возмещению	13 013	8 794
Прочие налоги к возмещению	277	213
<b>Итого</b>	<b>13 290</b>	<b>9 007</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 19

## Резервы и прочие обязательства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
Прочая кредиторская задолженность и начисления	41 578	34 212
Начисленная заработная плата и премии	38 657	28 266
Кредиторская задолженность перед арендодателями	2 438	1 771
Кредиторская задолженность за основные средства, прочие нематериальные активы и приобретение бизнесов	28 190	15 837
<b>Итого финансовых инструментов</b>	<b>110 863</b>	<b>80 086</b>
Налоги, кроме налога на прибыль	37 402	37 872
Резервы и обязательства по неопределённостям в отношении правил исчисления налогов	6 748	10 696
Авансы полученные	2 058	1 796
<b>Итого нефинансовых инструментов</b>	<b>46 208</b>	<b>50 364</b>
<b>Итого</b>	<b>157 071</b>	<b>130 450</b>

По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года значительных сумм прочей кредиторской задолженности перед иностранными контрагентами не имелось.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

20

## Обязательства по договорам

	31 декабря 2023 года	31 декабря 2022 года
<b>Краткосрочные обязательства по договорам</b>		
Краткосрочные обязательства по программам лояльности	1 109	3 487
Авансы, полученные от оптовых покупателей	76	42
Авансы, полученные от прочих покупателей	273	238
<b>Итого</b>	<b>1 458</b>	<b>3 767</b>

Движение краткосрочных обязательств по программам лояльности представлено ниже:

	2023 год	2022 год
<b>На 1 января</b>	<b>3 487</b>	<b>2 146</b>
Отложенные в течение года	12 087	11 949
Признанные при приобретении бизнесов (Примечание 7)	-	26
Признанные в качестве выручки в течение года	(14 465)	(10 634)
<b>На 31 декабря</b>	<b>1 109</b>	<b>3 487</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 21

## Кредиты и займы

В ноябре – декабре 2023 года Группа разместила биржевые корпоративные облигации серии 003P-02 на сумму 20 000 млн руб. с плавающим купоном 1,1 % к ключевой ставке ЦБ РФ со сроком погашения в октябре 2026 года, а также биржевые корпоративные облигации на сумму 10 000 млн руб. серии 003P-03 со ставкой купона 12,90 % с офертой через 2,5 года.

Средневзвешенная эффективная процентная ставка по всем займам Группы за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составляла 8,61 % годовых (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 8,64 %).

Все кредиты и займы на 31 декабря 2023 года отражены за вычетом соответствующих транзакционных издержек в размере 116 млн руб., которые амортизируются в течение периода заимствования с использованием метода эффективной процентной ставки (на 31 декабря 2022 года: 129 млн руб.). Капитализированные затраты по кредитам и займам за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, составили 22 млн руб. (год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 13 млн руб.). Ставка капитализации, используемая для определения суммы затрат по кредитам и займам, подлежащих капитализации, была приблизительно равна средневзвешенной эффективной процентной ставке за период.

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Изменение общей суммы кредитов и займов на 6 303 млн руб. в 2023 году соответствует поступлениям от кредитов и займов в размере 183 594 млн руб., погашению кредитов и займов в размере 192 007 млн руб. (консолидированный отчёт о движении денежных средств), увеличению в связи с приобретениями в течение года, отражёнными в распределении цены приобретения (Примечание 7) в размере 1 962 млн руб., движению по прочим неденежным статьям в размере 70 млн руб., а также амортизации транзакционных издержек в размере 78 млн руб. Изменения в обязательствах по аренде, которые также формируют обязательства, возникающие в ходе финансовой деятельности, представлены в Примечании 11.

Изменение общей суммы кредитов и займов на 59 806 млн руб. в 2022 году соответствует поступлениям от кредитов и займов в размере 148 974 млн руб., погашению кредитов и займов в размере 210 615 млн руб. (консолидированный отчёт о движении денежных средств), увеличению в связи с приобретениями в течение года, отражёнными в распределении цены приобретения (Примечание 7) в размере 1 819 млн руб., движению по прочим неденежным статьям в размере 70 млн руб., а также амортизации транзакционных издержек в размере 86 млн руб. Изменения в обязательствах по аренде, которые также формируют обязательства, возникающие в ходе финансовой деятельности, представлены в Примечании 11.

В соответствии с рядом кредитных договоров Группа поддерживает оптимальный коэффициент долговой нагрузки, отслеживая ковенант по максимальному отношению чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (4,00х/4,25х в течение двух кварталов после приобретения). По состоянию на 31 декабря 2023 года Группа соблюдала данный ковенант: отношение чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составляло 0,87х (на 31 декабря 2022 года: 1,02х). Под показателем EBITDA во всех кредитных договорах подразумевается EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (расчёт см. в Примечании 5).

По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года у Группы имелись следующие кредиты и займы:

	Год окончательного погашения <sup>1</sup>	СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ		БАЛАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ	
		2023 год	2022 год	2023 год	2022 год
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ</b>					
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии БО-05		–	9	–	9
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 001P-01		–	96	–	96
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 001P-02		–	7	–	8
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 001P-03		–	51	–	48
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 001P-12	2024	1 494	9 906	1 566	9 996
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 002P-01	2024	9 626	–	9 997	–
Двусторонние кредиты в рублях	2024	87 022	76 989	89 270	76 989
<b>Итого краткосрочных кредитов и займов</b>		<b>98 142</b>	<b>87 058</b>	<b>100 833</b>	<b>87 146</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ</b>					
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 002P-01		–	9 860	–	9 992
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 002P-02	2025	19 296	19 972	19 975	19 956
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 002P-03	2025	13 545	13 930	13 983	13 969
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 003P-02	2026	20 342	–	19 968	–
Облигации «Икс 5 Финанс» в рублях серии 003P-03	2026	9 849	–	9 970	–
Двусторонние кредиты в рублях	2026	63 650	101 279	63 500	103 469
<b>Итого долгосрочных кредитов и займов</b>		<b>126 682</b>	<b>145 041</b>	<b>127 396</b>	<b>147 386</b>
<b>Итого кредитов и займов</b>		<b>224 824</b>	<b>232 099</b>	<b>228 229</b>	<b>234 532</b>

1 В случае облигаций Группы – дата следующего опциона на продажу/покупку.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

22

### Акционерный капитал

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

По состоянию на 31 декабря 2023 года уставный капитал Группы составлял 190 000 000 обыкновенных акций (на 31 декабря 2022 года: 190 000 000), из которых 67 888 696 обыкновенных акций находилось в обращении (на 31 декабря 2022 года: 67 888 696), а 4 521 обыкновенная акция стоимостью 41 млн руб. со статусом собственных выкупленных акций (на 31 декабря 2022 года: 4 521 обыкновенная акция стоимостью 41 млн руб.). Номинальная стоимость каждой обыкновенной акции – 1 евро.



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 23

## Прибыль на акцию

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Базовая прибыль на акцию определяется путём деления прибыли или убытка, приходящихся на долю акционеров Компании, на средневзвешенное количество выпущенных обыкновенных акций за вычетом собственных выкупленных акций в течение отчётного периода.

Прибыль на акцию рассчитывалась следующим образом:

	2023 год	2022 год
Прибыль, приходящаяся на долю акционеров материнской компании	78 281	45 199
Средневзвешенное количество выпущенных обыкновенных акций	67 888 696	67 888 696
Средневзвешенное количество обыкновенных акций для целей расчёта разводнённой прибыли на акцию	67 888 696	67 888 696
<b>Базовая прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли (в рублях на акцию)</b>	<b>1 153,08</b>	<b>665,78</b>
<b>Разводнённая прибыль на акцию, рассчитанная на основе прибыли (в рублях на акцию)</b>	<b>1 153,08</b>	<b>665,78</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 24

## Выручка

	2023 год					Итого
	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	Прочие сегменты	Корпоративный центр	Централизованные функции	
Выручка от продажи товаров через собственные магазины (на определённый момент времени)	2 444 089	417 252	218 900	-	-	3 080 241
Выручка от продажи товаров через франчайзи (на определённый момент времени)	46 920	1 686	-	-	-	48 606
Выручка от оптовой продажи товаров (на определённый момент времени)	512	-	5 801	-	2 922	9 235
Выручка от прочих услуг (за период)	2 208	842	4 267	449	11	7 777
<b>Итого</b>	<b>2 493 729</b>	<b>419 780</b>	<b>228 968</b>	<b>449</b>	<b>2 933</b>	<b>3 145 859</b>
	2022					Итого
	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	Прочие сегменты	Корпоративный центр	Централизованные функции	
Выручка от продажи товаров через собственные магазины (на определённый момент времени)	2 089 270	385 025	87 798	-	-	2 562 093
Выручка от продажи товаров через франчайзи (на определённый момент времени)	33 523	470	-	-	-	33 993
Выручка от оптовой продажи товаров (на определённый момент времени)	-	-	3 571	-	676	4 247
Выручка от прочих услуг (за период)	1 252	600	2 989	58	-	4 899
<b>Итого</b>	<b>2 124 045</b>	<b>386 095</b>	<b>94 358</b>	<b>58</b>	<b>676</b>	<b>2 605 232</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 25

### Расходы по характеру

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	2023 год	2022 год
Себестоимость продаж	2 276 777	1 893 469
Расходы на персонал (Примечание 28)	315 800	248 368
Расходы на аренду (Примечание 11)	26 796	19 925
Амортизация	164 039	153 950
Обесценение внеоборотных активов	1 917	10 781
Прочие расходы на магазины	40 290	34 693
Коммунальные расходы	65 394	54 147
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	97	346
Прочее	100 191	74 460
<b>Итого</b>	<b>2 991 301</b>	<b>2 490 139</b>

Прочие расходы включают обесценение авансов выданных в сумме 23 млн руб. в 2023 году (2022 год: 412 млн руб.).

Перечисленные ниже суммы относятся к услугам, оказываемым Группе бухгалтерскими фирмами и внешними аудиторами в соответствии с положениями статьи 1(1) Закона Нидерландов «О надзоре за бухгалтерскими фирмами» (сокращение на голландском языке: Wta):

	2023 год	2022 год
Аудит финансовой отчётности	82	77
Прочие услуги по обеспечению уверенности, предоставляемые другими компаниями сети внешнего аудитора	4	4
Неаудиторские услуги, предоставляемые другими компаниями сети внешнего аудитора	124	48
<b>Итого</b>	<b>210</b>	<b>129</b>

Помимо обязательного аудита финансовой отчётности, члены группы, в состав которой входит организация внешнего аудитора в России, оказывали неаудиторские услуги, связанные с подтверждением розничного ценообразования и проведением бизнес-тренингов.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчётности

26

Доходы от аренды/  
субаренды и прочие  
доходы

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	2023 год	2022 год
Доход от аренды/субаренды (Примечание 11)	8 113	7 214
Доход от продажи отходов	8 046	8 391
Прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования и обязательств по аренде	1 146	2 551
Прочие	6 338	4 869
<b>Итого</b>	<b>23 643</b>	<b>23 025</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 27

## Финансовые доходы и расходы

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	2023 год	2022 год
Процентные расходы по обязательствам по аренде	60 654	49 877
Процентные расходы по кредитам и займам	19 754	22 535
Процентные доходы	(9 102)	(5 248)
Прочие финансовые (доходы)/расходы	(1 119)	1 253
<b>Итого</b>	<b>70 187</b>	<b>68 417</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 28

## Расходы на персонал

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Заработная плата включает расходы на вывод персонала за штат и аутсорсинг. В 2023 году расходы на заработную плату включали расходы в размере 4 329 млн руб., связанные с долгосрочной программой премирования для ключевых сотрудников, включая членов Правления (Management Board), других ключевых руководителей и прочих ключевых сотрудников (2022 год: 2 171 млн руб.). Обязательство по долгосрочной программе премирования в сумме 3 615 млн руб. (включая расходы на социальное обеспечение) было включено в состав прочих долгосрочных обязательств в консолидированном отчёте о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 3 869 млн руб.) и в сумме 5 504 млн руб. (включая расходы на социальное обеспечение) в составе резервов и прочих обязательств в консолидированном отчёте о финансовом положении (на 31 декабря 2022 года: 105 млн руб.).

В связи с переходом на единый социальный взнос с 2023 года и регрессивной шкалой налогообложения невозможно отделить пенсионные взносы от медицинских и социальных взносов (2022 год: пенсионные взносы составили 35 178 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2023 года численность сотрудников составляла 372 200 человек (на 31 декабря 2022 года: 353 196).

	2023 год	2022 год
Заработная плата	248 307	194 883
Расходы на социальное обеспечение	67 428	53 472
Расходы по выплатам на основе акций	65	13
<b>Итого</b>	<b>315 800</b>	<b>248 368</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 29

## Выплаты на основе акций

### Программа предоставления фантомных акций

Члены Наблюдательного совета (Supervisory Board) имеют право на ежегодное получение фантомных акций в соответствии с программой предоставления фантомных акций, утверждённой Общим собранием акционеров 30 ноября 2022 года. Получение фантомных акций членами Наблюдательного совета (Supervisory Board) не зависит от соответствия критерию эффективности деятельности; они конвертируются в денежные средства спустя три года после их предоставления.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2023 года, в рамках транша 2 программы предоставления фантомных акций было выдано в общей сложности 45 629 фантомных акций, права по которым будут предоставлены в 2026 году.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2022 года, в рамках транша 1 программы предоставления фантомных акций было выдано в общей сложности 38 925 фантомных акций, права по которым будут предоставлены в 2025 году.

В целом за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, Группа признала расходы, связанные с программой предоставления фантомных акций, в размере 50 млн руб. (расходы за год, закончившийся 31 декабря 2022 года: 10 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2023 года балансовая стоимость обязательств в отношении фантомных акций составляла 56 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 10 млн руб.). Справедливая стоимость услуг сотрудников, полученных в обмен на предоставление условных фантомных акций, предоставленных сотрудникам, оценивается на основе рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления права на участие в соответствующей программе.

Ниже представлены данные о неисполненных условных правах в рамках программы предоставления фантомных акций:

	2023 год			2022 год		
	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость на дату предоставления прав, руб.	Рыночная стоимость, руб.	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость на дату предоставления прав, руб.	Рыночная стоимость, руб.
<b>Не использовано на начало периода</b>	<b>38 925</b>	<b>1 049,50</b>	<b>1 500,50</b>	-	-	-
Предоставлено в течение периода	45 629	1 482,41	1 464,50	38 925	1 049,50	1 049,50
Наделено правами в течение периода	(2 993)	1 283,12	1 505,50	-	-	-
Аннулировано в течение периода	(1 496)	1 283,12	1 505,50	-	-	-
<b>Не использовано на конец периода</b>	<b>80 065</b>	<b>1 283,12</b>	<b>2 035,10</b>	<b>38 925</b>	<b>1 049,50</b>	<b>1 500,50</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 29

## Выплаты на основе акций

### Программа предоставления фантомных акций (продолжение)

Программа предоставления фантомных акций заменила программу предоставления акций с ограниченным обращением, действие которой было прекращено в сентябре 2022 года. В соответствии с условиями прекращения программы предоставления акций с ограниченным обращением оставшиеся непогашенные акции с ограниченным обращением будут погашены денежными средствами при предоставлении соответствующих прав по стоимости ГДР на Московской бирже или другой бирже, где ГДР преимущественно торгуются на момент предоставления прав.

По состоянию на 31 декабря 2023 года балансовая стоимость обязательств в отношении акций с ограниченным обращением составляла 24 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: балансовая стоимость обязательств составляла 24 млн руб., при этом на долевого компонент приходилось 38 млн руб.). Справедливая стоимость услуг сотрудников, полученных в обмен на предоставление условных акций с ограниченным обращением, оценивается на основе рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления права на участие в соответствующей программе.

Ниже представлены данные о неисполненных условных правах в рамках программы предоставления акций с ограниченным обращением:

	2023 год			2022 год		
	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость на дату предоставления прав, руб.	Рыночная стоимость, руб.	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость на дату предоставления прав, руб.	Рыночная стоимость, руб.
<b>Не использовано на начало периода</b>	<b>23 248</b>	<b>2 218,76</b>	<b>1 500,50</b>	<b>120 448</b>	<b>2 156,84</b>	<b>1 959,50</b>
Наделено правами в течение периода	(9 800)	2 218,76	1 464,50	(46 704)	2 114,72	1 264,50
Аннулировано в течение периода	-	-	-	(50 496)	2 167,29	1 130,00
<b>Не использовано на конец периода</b>	<b>13 448</b>	<b>2 218,76</b>	<b>2 035,10</b>	<b>23 248</b>	<b>2 218,76</b>	<b>1 500,5</b>

Расходы, признанные в течение года по программе предоставления акций с ограниченным обращением:

	2023 год	2022 год
Доходы по акциям с ограниченным обращением с расчётом долевыми инструментами	-	(3)
Расходы по акциям с ограниченным обращением с расчётом денежными средствами	15	6
<b>Итого</b>	<b>15</b>	<b>3</b>



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 30

## Налог на прибыль

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	2023 год	2022 год
Расход по текущему налогу на прибыль	27 888	21 186
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль	(4 310)	1 295
Расход по налогу на сверхприбыль	1 689	-
<b>Расход по налогу на прибыль за год</b>	<b>25 267</b>	<b>22 481</b>

Расчётная и эффективная налоговые ставки приводятся в соответствии следующим образом:

	2023 год	2022 год
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>103 860</b>	<b>67 669</b>
<b>Расчётная сумма налога на прибыль по ставке Российской Федерации<sup>1</sup></b>	<b>20 772</b>	<b>13 534</b>
<b>Налоговый эффект расходов, не уменьшающих налоговую базу, и доходов, не включаемых в налоговую базу</b>		
Расходы по недостачам запасов	475	400
Непризнанные налоговые убытки за отчётный год, перенесённые на будущие периоды	13	16
Влияние налогообложения доходов по ставкам, отличным от стандартных нормативных ставок	(477)	(6)
Корректировки в отношении текущего налога на прибыль за предыдущие годы	-	1 600
Расходы по отложенным налогам, относящиеся к списанию отложенных налоговых активов	206	1 599
Эффект налога на сверхприбыль	1 689	-
Прочие расходы, не уменьшающие налоговую базу	2 589	5 338
<b>Расход по налогу на прибыль за год</b>	<b>25 267</b>	<b>22 481</b>

<sup>1</sup> Прибыль до налогообложения по операциям в России отражена по нормативной ставке 20 %.

По состоянию на 31 декабря 2022 года 37 российских дочерних организаций Группы являлись членами консолидированной группы налогоплательщиков (КГН) с участием ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в качестве ответственного участника КГН. 1 января 2023 года договор о создании КГН прекратил своё действие, и бывшие участники КГН начали исчислять свои обязательства по налогу на прибыль в индивидуальном порядке.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 30

## Налог на прибыль

### Отложенный налог на прибыль

Отложенные налоговые активы и обязательства и расход по отложенному налогу, отражённые в консолидированном отчёте о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2023 года:

	1 января 2023 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отложенный налог, связанный с объединением бизнесов (Прим. 7)	31 декабря 2023 года
<b>Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговых убытков, перенесённых на будущие периоды</b>				
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	2 694	1 810	13	4 517
Обязательства по аренде <sup>1</sup>	119 822	12 059	4 224	136 105
Основные средства и инвестиционная недвижимость	642	(469)	238	411
Прочие нематериальные активы	164	389	-	553
Запасы	2 579	522	18	3 119
Дебиторская задолженность	270	(204)	-	66
Кредиторская задолженность	13 392	2 295	239	15 926
Прочее	703	(471)	1	233
<b>Общая сумма отложенных налоговых активов</b>	<b>140 266</b>	<b>15 931</b>	<b>4 733</b>	<b>160 930</b>
За вычетом суммы зачёта против отложенных налоговых обязательств	(112 784)	(13 843)	(4 240)	(130 867)
<b>Признанные в отчётности отложенные налоговые активы</b>	<b>27 482</b>	<b>2 088</b>	<b>493</b>	<b>30 063</b>

	1 января 2023 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отложенный налог, связанный с объединением бизнесов (Прим. 7)	31 декабря 2023 года
<b>Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц</b>				
Активы в форме права пользования <sup>1</sup>	(98 961)	(10 342)	(3 723)	(113 026)
Основные средства и инвестиционная недвижимость	(11 854)	(2 150)	(402)	(14 406)
Прочие нематериальные активы	(6 697)	(240)	(114)	(7 051)
Запасы	(10)	(11)	13	(8)
Дебиторская задолженность	(1 766)	953	(626)	(1 439)
Кредиторская задолженность	(340)	266	8	(66)
Прочее	(110)	(97)	-	(207)
<b>Общая сумма отложенных налоговых обязательств</b>	<b>(119 738)</b>	<b>(11 621)</b>	<b>(4 844)</b>	<b>(136 203)</b>
За вычетом суммы зачёта против отложенных налоговых активов	112 784	13 843	4 240	130 867
<b>Признанные в отчётности отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(6 954)</b>	<b>2 222</b>	<b>(604)</b>	<b>(5 336)</b>

<sup>1</sup> После принятия поправок к МСФО (IAS) 12 (Примечание 4) Группа отдельно раскрыла отложенные налоговые активы в отношении обязательств по аренде и отложенные налоговые обязательства в отношении активов в форме права пользования начиная с 1 января 2022 года.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 30

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

## Налог на прибыль

### Отложенный налог на прибыль (продолжение)

Временные разницы, связанные с инвестициями в дочерние организации Группы, по которым по состоянию на 31 декабря 2023 года в отчётности не было признано отложенное налоговое обязательство, составили 113 533 млн руб. (2022 год: 35 252 млн руб.).

Руководство считает, что к будущей налогооблагаемой прибыли в налоговых юрисдикциях, понёсших убытки в текущем или предыдущем годах, может быть применен отложенный налоговый актив в размере 4 517 млн руб., признанный 31 декабря 2023 года в связи с переносом неиспользованных налоговых убытков на будущие периоды (на 31 декабря 2022 года: 2 694 млн руб.).

По оценке Группы, сумма непризнанных потенциальных отложенных налоговых активов в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесённых на будущие периоды, на 31 декабря 2023 года составляла 8 958 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 7 984 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года эти неиспользованные налоговые убытки не имели временных ограничений для переноса на будущие периоды.

Отложенные налоговые активы и обязательства и расход по отложенному налогу, отражённые в консолидированном отчёте о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2022 года:

	1 января 2022 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отложенный налог, связанный с объединением бизнесов (Прим. 7)	31 декабря 2022 года
<b>Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговых убытков, перенесённых на будущие периоды</b>				
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	5 369	(2 675)	-	2 694
Обязательства по аренде <sup>1</sup>	117 280	(2 113)	4 655	119 822
Основные средства и инвестиционная недвижимость	333	309	-	642
Прочие нематериальные активы	53	111	-	164
Запасы	2 426	133	20	2 579
Дебиторская задолженность	31	239	-	270
Кредиторская задолженность	10 487	2 802	103	13 392
Прочее	437	261	5	703
<b>Общая сумма отложенных налоговых активов</b>	<b>136 416</b>	<b>(933)</b>	<b>4 783</b>	<b>140 266</b>
За вычетом суммы зачёта против отложенных налоговых обязательств	(113 369)	5 240	(4 655)	(112 784)
<b>Признанные в отчётности отложенные налоговые активы</b>	<b>23 047</b>	<b>4 307</b>	<b>128</b>	<b>27 482</b>

<sup>1</sup> После принятия поправок к МСФО (IAS) 12 (Примечание 4) Группа отдельно раскрыла отложенные налоговые активы в отношении обязательств по аренде и отложенные налоговые обязательства в отношении активов в форме права пользования начиная с 1 января 2022 года.

	1 января 2022 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отложенный налог, связанный с объединением бизнесов (Прим. 7)	31 декабря 2022 года
<b>Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц</b>				
Активы в форме права пользования <sup>1</sup>	(97 218)	2 813	(4 556)	(98 961)
Основные средства и инвестиционная недвижимость	(8 404)	(3 233)	(217)	(11 854)
Вложения в дочернюю организацию	-	-	-	-
Прочие нематериальные активы	(6 806)	397	(288)	(6 697)
Запасы	-	(10)	-	(10)
Дебиторская задолженность	(1 698)	(50)	(18)	(1 766)
Кредиторская задолженность	(2)	(338)	-	(340)
Прочее	(169)	59	-	(110)
<b>Общая сумма отложенных налоговых обязательств</b>	<b>(114 297)</b>	<b>(362)</b>	<b>(5 079)</b>	<b>(119 738)</b>
За вычетом суммы зачёта против отложенных налоговых активов	113 369	(5 240)	4 655	112 784
<b>Признанные в отчётности отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(928)</b>	<b>(5 602)</b>	<b>(424)</b>	<b>(6 954)</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 31

## Управление финансовыми рисками

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Управление финансовыми рисками составляет часть интегрированной системы управления рисками и процедур внутреннего контроля, описанных в разделе «Корпоративное управление» Годового отчёта. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов.

Управление финансовыми рисками осуществляется централизованным Финансовым департаментом Группы. Финансовый департамент отслеживает и оценивает финансовые риски и принимает меры по ограничению их воздействия на результаты деятельности Группы.

### (а) Рыночный риск

#### Валютный риск

Группа подвержена валютному риску, возникающему в результате операций с активами и обязательствами, выраженными в иностранной валюте, в отношении импортных закупок и с обязательствами по аренде, выраженными преимущественно в долларах США и евро. По состоянию на 31 декабря 2023 года у Группы имелась торговая кредиторская задолженность, выраженная в долларах США – в сумме 7 039 млн руб., в евро – в сумме 1 154 млн руб., в китайских юанях – в сумме 1 270 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: выраженная в долларах США – в сумме 8 140 млн руб., в евро – в сумме 2 307 млн руб., в китайских юанях – в сумме 354 млн руб.), а также договоры аренды, выраженные в долларах США – в сумме 4 595 млн руб., в евро – в сумме 3 041 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: выраженные в долларах США – в сумме 4 523 млн руб., в евро – в сумме 2 532 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2023 года у Группы не было других существенных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, и риск для Группы был оценён как несущественный.

### Процентный риск

Процентный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться из-за изменений рыночных процентных ставок.

По состоянию на 31 декабря 2023 года Группа не имела активов с плавающей процентной ставкой (на 31 декабря 2022 года: 0), но имела 26 % (на 31 декабря 2022 года: 4 %) заёмных средств с плавающей процентной ставкой, привязанной к ключевой ставке Центрального банка Российской Федерации.

Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. выше, прибыль до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, была бы на 183 млн руб. ниже. Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. ниже, прибыль до налогообложения за год, закончившийся 31 декабря 2023 года, была бы на 183 млн руб. выше. Прибыль и операционные поступления денежных средств Группы были практически не подвержены влиянию изменения рыночных процентных ставок, однако ему была незначительно подвержена часть процентных расходов Группы.

### (б) Кредитный риск

Финансовые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, включают преимущественно денежные средства и их эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения в банках, торговую и прочую дебиторскую задолженность (Примечание 9 и Примечание 17). Благодаря характеру основной деятельности Группы (розничные продажи клиентам – физическим лицам) значительная концентрация кредитного риска отсутствует. Денежные средства размещались в финансовых организациях, которые на момент открытия счёта имели минимальный риск дефолта (Примечание 9).

В Группе разработаны процедуры, обеспечивающие продажу товаров и услуг в кредит оптовым покупателям и по схемам обратной франшизы только контрагентам с соответствующей кредитной историей. Хотя темпы погашения дебиторской задолженности могут быть подвержены влиянию экономических факторов, руководство Группы считает, что существенный риск потерь сверх суммы созданных резервов отсутствует. Согласно политике Группы в области казначейских операций и практике управления рисками, лимиты подверженности кредитному риску со стороны контрагентов отслеживались, никакие отдельные риски не считались существенными.

### (в) Риск ликвидности

Риск ликвидности определяется как риск того, что у организации возникнут сложности при выполнении обязательств, связанных с финансовыми обязательствами. Риск ликвидности управляет Управление корпоративного финансирования.

Группа финансирует свои операции за счёт денежных потоков от операционной деятельности и привлечения долгосрочных и краткосрочных заёмных средств. Целью этих операций является обеспечение непрерывного финансирования Группы на самых выгодных условиях, существующих на рынке. Политика Группы направлена на поддержание диверсифицированной структуры кредитного портфеля Группы, постоянное улучшение графика погашений, заблаговременное обеспечение финансирования и поддержание достаточного уровня средств для подтверждения неиспользованных кредитных линий и адекватного кредитного рейтинга, чтобы иметь возможность рефинансировать долги с заканчивающимся сроком погашения при наступлении срока платежа.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 31

## Управление финансовыми рисками

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

### (в) Риск ликвидности (продолжение)

На 31 декабря 2023 года Группа имела чистые краткосрочные обязательства на сумму 198 247 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 198 625 млн руб.), в том числе краткосрочные кредиты и займы – 100 833 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 87 146 млн руб.). На 31 декабря 2023 года у Группы имелись открытые кредитные линии в банках на сумму 549 740 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 475 020 млн руб.). На 31 декабря 2023 года у Группы имелась программа именных рублёвых облигаций для размещения на ММВБ на сумму 170 000 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 156 000 млн руб.).

Руководство осуществляет регулярный контроль за операционными денежными потоками и открытыми кредитными линиями/лимитами Группы, чтобы обеспечить их достаточность для погашения текущих обязательств Группы и финансирования её программ развития. Часть существующих линий предоставляется по скользящему графику, который строго контролируется Управлением корпоративного финансирования с помощью подробных прогнозов в отношении денежных потоков.

Группа имеет высокую степень свободы действий в отношении изменений программы капиталовложений. Группа оптимизирует отток денежных средств с помощью регулирования сроков исполнения имеющихся проектов капитальных вложений и переноса сроков будущих программ по капиталовложениям, если это необходимо.

Группа осуществляет строгий контроль за своей ликвидностью, оптимизируя стоимость финансирования и периоды выборки по возобновляемым кредитам, а также продлевая сроки имеющихся кредитов или договариваясь об открытии новых кредитных линий. Группа контролирует соответствие требованиям ликвидности, используя краткосрочные и долгосрочные прогнозы и поддерживая наличие источников финансирования. На основе анализа существующей позиции Группы по ликвидности руководство считает, что имеющиеся кредитные линии и ожидаемые денежные потоки являются более чем достаточными для финансирования текущих операций Группы.

Группа оценила влияние вопросов, связанных с климатом, на свою финансовую отчётность как несущественное.

Далее представлен анализ договорных недисконтированных денежных потоков, подлежащих выплате в рамках финансовых обязательств на отчётную дату по спотовым валютным курсам:

Год, закончившийся 31 декабря 2023 года	До 1 года	От 1 до 5 лет	Более 5 лет
Обязательства по аренде	143 241	484 906	393 093
Кредиты и займы и проценты начисленные	124 041	150 088	–
Торговая кредиторская задолженность	290 232	–	–
Прочие финансовые обязательства	112 169	16 774	–
<b>Итого</b>	<b>669 683</b>	<b>651 768</b>	<b>393 093</b>

Год, закончившийся 31 декабря 2022 года	До 1 года	От 1 до 5 лет	Более 5 лет
Обязательства по аренде	122 886	418 196	318 224
Кредиты и займы и проценты начисленные	104 323	157 776	–
Торговая кредиторская задолженность	238 641	–	–
Прочие финансовые обязательства	80 086	10 957	–
<b>Итого</b>	<b>545 936</b>	<b>586 929</b>	<b>318 224</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

32

### Операционная среда, в которой группа осуществляет свою деятельность

В 2023 году обострение геополитической напряжённости и продолжающийся конфликт, связанный с Украиной, оказали негативное влияние на экономику Российской Федерации. За период конфликта, включая 2023 год, Евросоюз, США и ряд других стран ввели новые санкции против ряда российских государственных и коммерческих организаций, включая банки, частных лиц и отдельные отрасли, а также ограничения на отдельные виды операций, включая замораживание российских счетов в иностранных банках и блокировку платежей по еврооблигациям Российской Федерации и российских организаций. Некоторые международные компании объявили о приостановке деятельности в России или прекращении поставок продукции в Россию. Это привело к увеличению волатильности на фондовых и валютных рынках. Российская Федерация ввела временные ограничительные экономические меры: в частности, запрет российским резидентам предоставлять валютные кредиты нерезидентам и зачислять иностранную валюту на свои счета в иностранных банках, а также ограничения на выплаты по ценным бумагам иностранным инвесторам и на операции с участием лиц ряда зарубежных стран. В ответ на возросшую волатильность на финансовых рынках и растущие инфляционные риски Центральный банк Российской Федерации во второй половине 2023 года повысил ключевую ставку с 7,5 до 16 %.

Будущая стабильность российской экономики во многом зависит от влияния введённых санкций. Если после введения санкций экономика окажется в состоянии длительной рецессии, это может повлиять на финансовое положение, движение денежных средств и финансовые результаты деятельности Группы.

Руководство считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 33

### Управление риском капитала

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Задачей Группы в области управления капиталом является обеспечение способности Группы продолжать непрерывную деятельность, обеспечивая акционерам приемлемый уровень доходности, соблюдая интересы других заинтересованных лиц и поддерживая оптимальную структуру капитала, позволяющую минимизировать его стоимость. Группа осуществляет управление общей суммой капитала, приходящегося на долю её акционеров, в соответствии с требованиями МСФО. Группа соблюдает все внешние требования к уровню капитала.

В соответствии с рядом кредитных договоров Группа поддерживает оптимальный коэффициент долговой нагрузки, отслеживая ковенант по максимальному отношению чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (4,00х/4,25х в течение двух кварталов после приобретения). Чистый долг рассчитывается как сумма краткосрочных и долгосрочных займов за вычетом денежных средств и их эквивалентов. Сравнение EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 и операционной прибыли представлено в Примечании 5. Данное отношение включено в состав ковенантов некоторых кредитных договоров Группы (Примечание 21). На 31 декабря 2023 года и 31 декабря 2022 года Группа выполняла все требования кредитных договоров.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 34

## Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость является ценой, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Лучшим подтверждением справедливой стоимости является цена на активном рынке. Активный рынок – это рынок, на котором сделки по активу или обязательству совершаются с достаточной частотой и объёмом для получения информации о ценах на постоянной основе.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов определялась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (если она существовала) и надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения.

### Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости

Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования расчётных сумм ожидаемых будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Используемые ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента.

Балансовая стоимость денежных средств и их эквивалентов, а также торговой и прочей финансовой дебиторской задолженности приблизительно соответствует их справедливой стоимости.

### Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость облигаций определена на основе рыночных котировок. Справедливая стоимость прочих обязательств определяется с использованием методов оценки.

Справедливая стоимость облигаций, обращающихся на ММВБ, определена на основе котировок активного рынка и составила 74 152 млн руб. на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 53 831 млн руб.). Эта оценка относится к уровню 1 иерархии справедливой стоимости. Балансовая стоимость этих облигаций на 31 декабря 2023 года составляла 75 459 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 54 074 млн руб.) (Примечание 21).

Справедливая стоимость двусторонних кредитов на 31 декабря 2023 года составляла 150 672 млн руб. (на 31 декабря 2022 года: 178 268 млн руб.). Эта оценка относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяется на основе ожидаемых денежных потоков, дисконтированных с использованием процентной ставки аналогичных инструментов, доступных на рынке. Результаты анализа чувствительности показывают, что увеличение рыночной процентной ставки на 10 % ведет к снижению справедливой стоимости двусторонних займов на 1 142 млн руб. на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 1 304 млн руб.), уменьшение рыночной процентной ставки на 10 % ведет к увеличению справедливой стоимости двусторонних займов на 1 183 млн руб. на 31 декабря 2023 года (на 31 декабря 2022 года: 1 304 млн руб.).



## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

# 35

## Договорные и условные обязательства

### Обязательства капитального характера

На 31 декабря 2023 года предстоящие капитальные затраты по уже заключённым договорам на приобретение основных средств и нематериальных активов составляли 9 970 млн руб. (без учёта НДС) (на 31 декабря 2022 года: 4 540 млн руб.).

### Юридические условные обязательства

Группа периодически являлась и продолжает являться участником судебных разбирательств. Руководство полагает, что в настоящее время не имеется текущих судебных разбирательств или иных неурегулированных судебных исков, которые могли бы оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы и обязательства по которым не были начислены по состоянию на 31 декабря 2023 года.

4 августа 2023 года Президентом Российской Федерации был подписан и опубликован закон «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями» (Закон). Закон предусматривает возможность приостановления в судебном порядке корпоративных прав иностранных холдингов в отношении подконтрольных им российских организаций, включённых в перечень экономически значимых организаций, утверждённый Правительством РФ. Любые действия уполномоченных лиц в соответствии с Законом могут привести к существенным изменениям в (корпоративной) структуре Группы и потере Компанией контроля над своими активами (операционными компаниями), последующему перераспределению дочерних акций среди акционеров Компании и выгодоприобретателей.

### Условные налоговые обязательства, договорные обязательства и риски

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы данного законодательства применительно к её операциям и деятельности может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами власти. В состав Группы входит ряд компаний, зарегистрированных за пределами Российской Федерации. Эти компании облагаются налогом по ставкам, установленным законодательством юрисдикции, в которой эти компании являются налоговыми резидентами. В соответствии с российским законодательством иностранные компании Группы не облагаются налогом на прибыль, за исключением налога у источника (т. е. дивиденды, проценты, прирост капитала и т. д.), поскольку налоговые обязательства иностранных компаний Группы определяются на основании допущения о том, что иностранные компании Группы не являются российскими налоговыми резидентами.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития. С 1 января 2019 года из-под контроля трансфертного ценообразования в России исключено значительное количество внутренних сделок. Правила распространяются только на сделки между российскими компаниями, применяющими различные ставки налога на прибыль или специальные налоговые режимы, и только если доход от этих сделок превышает 1 млрд руб. в год. Более того, начиная с 1 января 2022 года для признания трансграничных сделок контролируруемыми в целях трансфертного ценообразования применяется порог в 120 млн руб.

В июне 2023 года приказом Министерства финансов Российской Федерации был расширен перечень оффшорных зон (далее – перечень). Обновлённый перечень содержит 91 страну, включая, в частности, страны Евросоюза, Великобританию, Японию и США. Все операции с компаниями, зарегистрированными в странах из перечня, автоматически приравниваются к контролируемым для целей трансфертного ценообразования, если сумма доходов или расходов на одну компанию за календарный год превышает 120 млн руб. Данное изменение в налоговое законодательство вступает в силу в отношении операций, по которым доходы/расходы признаются с 1 января 2024 года.

В конце 2023 года был принят Федеральный закон № 539-ФЗ о внесении изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации. Большинство поправок коснулось регулирования правил трансфертного ценообразования в России. В результате поправок Налоговый кодекс РФ был существенно изменён по ряду аспектов трансфертного ценообразования, особенно в части значительного увеличения штрафных санкций и административной нагрузки на организации в целях облегчения соблюдения трансфертного ценообразования. Закон также вводит налог у источника по ставке 15 % на доход, выплачиваемый иностранной компанией, оказывающей внутригрупповые услуги российской компании. Новые правила трансфертного ценообразования, а также изменения в отношении налога у источника применяются к операциям, по которым доходы/расходы признаются/выплачиваются с 1 января 2024 года.

8 августа 2023 года Президент России подписал Указ № 585 (Указ) о приостановлении действия отдельных статей соглашений об избежании двойного налогообложения (далее – СИДН), в том числе положений, касающихся налогообложения всех видов доходов (в том числе дивидендов, процентов, роялти, прибыли от бизнеса, прочих доходов и т. д.) с «недружественными» странами. Указ распространяется на налоговые соглашения, подписанные Россией с 38 странами.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 35

### Договорные и условные обязательства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Условные налоговые обязательства, договорные обязательства и риски (продолжение)

Согласно Закону № 539-ФЗ льготы, предусмотренные ранее приостановленными СИДН, сохраняются по отдельным видам доходов на определённый период (до конца 2025 года). Поправки могут применяться задним числом к доходам, выплаченным начиная с 8 августа 2023 года. Никакие льготы не будут применяться к операциям между связанными сторонами.

Последние тенденции толкования и применения отдельных положений российского налогового законодательства подчёркивают тот факт, что налоговые органы могут занять более жёсткую позицию в отношении толкования законодательства и налоговых расчётов. Таким образом, налоговые органы могут оспаривать законность операций и методов учёта, которые раньше не вызывали сомнений. В результате могут быть начислены дополнительные налоги, пени и штрафы в существенном объёме. Невозможно спрогнозировать сумму потенциальных претензий и оценить вероятность неблагоприятного исхода. Как правило, налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, когда принято решение о проведении аудита. При определённых обстоятельствах налоговая проверка может охватывать более ранние налоговые периоды.

В мае 2021 года был принят федеральный закон о денонсации Соглашения об избежании двойного налогообложения (СИДН) с Королевством Нидерландов, в результате чего действие соответствующего СИДН прекратилось с 2022 года. Эти изменения не применяются ретроспективно к доходам, выплаченным до 2022 года. С 1 января 2021 года вступили в силу стандарты MLI. Конвенция MLI требует установления минимальных стандартов – правил, которые должны соблюдаться, для того чтобы воспользо-

ваться льготными ставками по соглашению об избежании двойного налогообложения. В Российской Федерации приняты следующие стандарты:

- тест основной цели;
- упрощённое положение об ограничении льгот.

Тест основной цели означает, что льготы по налоговым соглашениям не могут быть применены, если их получение было основной целью сделки.

Упрощённое положение об ограничении льгот означает, что пониженными ставками по соглашению об избежании двойного налогообложения могут пользоваться только «квалифицированные лица» (физические лица, государство или его политическое подразделение, публичные компании, пенсионные фонды, некоммерческие организации и т. д.) и другие лица, не являющиеся «квалифицированными лицами», если они осуществляют «активную предпринимательскую деятельность» и полученный доход связан с этой деятельностью. Термин «активная предпринимательская деятельность» не включает деятельность холдингов, предоставление группового финансирования, осуществление инвестиций или управление ими (за исключением профессиональных участников рынка) и т. д.

Из вышесказанного следует, что в случае выплаты дохода иностранной компании, соответствующей условиям для применения пониженных ставок или освобождения от налогообложения только на основании положений соглашения об избежании двойного налогообложения с конкретным государством, необходимо обеспечить соблюдение как местного законодательства, так и положений конвенции MLI как документа, регулирующего применение СИДН между конкретными странами.

14 февраля 2023 года Совет Европейского союза пересмотрел список юрисдикций, не сотрудничающих с ЕС в части налоговых вопросов («Чёрный список ЕС»), и добавил Россию в данный список. В 2023 году не ожидалось немедленного налогового эффекта от этого решения. Потенциально налоговые изменения могут привести к усилению налогового контроля со стороны контролирующих органов ЕС и увеличить налоговую нагрузку в будущем.

В начале 2023 года Правительство РФ издало Постановление, установившее порядок предоставления рассрочки по отчислениям в социальные фонды, для которых в 2022 году Правительством было предоставлено право отсрочки выплат на один год. Рассрочка даёт право выплачивать причитающиеся суммы ежемесячно равными частями, начиная с 28 июня 2023 года по 28 мая 2024 года.

4 августа 2023 года был принят Федеральный закон № 414-ФЗ «О налоге на сверхприбыль». Закон устанавливает порядок определения и уплаты единовременного налога на сверхприбыль. Закон вступает в силу с 1 января 2024 года. Согласно Закону, российские организации, средняя прибыль которых за 2021–2022 годы превышает 1 млрд руб., должны подать в налоговые органы декларацию по налогу на сверхприбыль до 25 января 2024 года и уплатить налог на сверхприбыль, исчисленный по ставке 10 %, до 29 января 2024 года.

Закон также предусматривает возможность добровольного внесения «авансового платежа» в период с 1 октября по 30 ноября 2023 года. Авансовый платёж сформирует налоговый кредит, который налогоплательщик сможет использовать для уменьшения суммы налога. Сумма такого налогового кредита не может превышать ½ суммы налога, подлежащего уплате. Группа применила возможность уменьшения суммы налога путём внесения авансового платежа.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

# 35

### Договорные и условные обязательства

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

#### Условные налоговые обязательства, договорные обязательства и риски (продолжение)

Руководство регулярно анализирует соблюдение организациями Группы применимого налогового законодательства, постановлений и распоряжений, а также имеющихся разъяснений, публикуемых государственными органами тех юрисдикций, в которых Группа осуществляет свою деятельность. Помимо этого, руководство регулярно оценивает потенциальный финансовый риск, связанный с условными налоговыми обязательствами не только за периоды, открытые для налоговой проверки, но и за периоды, для которых истекло трёхлетнее право проведения налоговой проверки, но которые при определённых обстоятельствах могут быть оспорены регулирующими органами. Периодически выявляются потенциальные риски и условные обязательства, постоянно существует ряд открытых вопросов.

По оценке руководства, возможная сумма указанных рисков, а также прочих рисков по налогу на прибыль и другим налогам (например, начисление дополнительных обязательств по НДС), наступление которых очень маловероятно, но в отношении которых не требуется признавать обязательства согласно МСФО, может в несколько раз превысить начисленные обязательства и резервы, отражённые в отчёте о финансовом положении на эту дату. Данная оценка приводится в связи с наличием требования МСФО о раскрытии информации о возможных налогах, её не следует рассматривать как оценку будущего налогового обязательства Группы.

## Примечания к консолидированной финансовой отчётности

за год, закончившийся 31 декабря 2023 года  
(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

36

### События после отчётной даты

В марте 2024 года ООО «Корпоративный центр Икс 5», основное дочернее предприятие Компании в России, было включено в список компаний, на которые распространяется Закон (как определено в Примечании 35 выше).

Список был опубликован Правительством Российской Федерации и позволяет руководству, определённым акционерам или российскому государственному органу (уполномоченные лица) инициировать судебные разбирательства, которые могут иметь потенциальные последствия для Компании, её российских дочерних компаний и её акционеров. Если соответствующий суд удовлетворяет иск в пользу истца в соответствии с Законом, это влечёт за собой утрату X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.) контроля над своими российскими дочерними компаниями с последующим перераспределением акций основного российского дочернего общества в пользу Компании и держателей её ДР или выгодоприобретателей, а также возврат Компании нераспределённых акций российской дочерней компании либо денежную компенсацию Компании для держателей ДР, которые не будут участвовать в перераспределении акций основной российской дочерней компании.

Следовательно, в результате того, что соответствующий суд удовлетворит иск уполномоченного лица, право собственности, структура и управление Группы могут быть существенно затронуты. Учитывая беспрецедентный характер Закона, текущие обстоятельства создают неопределённость в отношении структуры, собственности и управления Группой, поскольку это находится вне контроля Правления (Management Board). В настоящее время Правление (Management Board) не осведомлено о намерении какого-либо уполномоченного лица инициировать судебное разбирательство в соответствии с Законом. Таким образом, в настоящее время невозможно оценить потенциальное влияние Закона и включения в упомянутый выше список на структуру, собственность и управление Группой. Несмотря на то, что потенциальные действия в соответствии с Законом влияют на непрерывную деятельность Компании, Правление (Management Board) в настоящее время полагает, что основной бизнес Группы в России не будет напрямую затронут Законом и любыми действиями в соответствии с ним.

X5 Retail Group N.V. (Икс 5 Ритейл Груп Н.В.)

# Прочая информация

---

## Законодательное распределение прибыли

В соответствии со статьёй 30 Устава Компании Общее собрание по предложению Наблюдательного совета (Supervisory Board) определяет, какая часть заработанной в финансовом году прибыли добавится к резервам, а какая будет распределена между акционерами.

По итогам 2023 Наблюдательный совет (Supervisory Board) рекомендует добавить сумму 78 281 млн руб. в нераспределённую прибыль Компании, что представляет собой всю прибыль, заработанную за 2023 финансовый год.

## События после отчётной даты

Информация о событиях после отчётной даты представлена в Примечании 36 к консолидированной финансовой отчётности.

# Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Наблюдательному совету  
Акционерного общества с ограниченной  
ответственностью  
Икс5 Ритейл Груп Н.В.



## Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Акционерного общества с ограниченной ответственностью Икс5 Ритейл Груп Н.В. и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2023 г., консолидированного отчета о прибыли или убытке, консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале за 2023 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, состоящих из существенной информации об учетной политике и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2023 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2023 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), принятыми в Европейском союзе.

## 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 этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ). 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.

# Ключевые вопросы аудита

## Ключевой вопрос аудита

### ОБЕСЦЕНЕНИЕ ГУДВИЛА

Мы считаем обесценение гудвила ключевым вопросом аудита, поскольку сумма гудвила на отчетную дату является существенной; а также потому, что методология оценки возмещаемой стоимости является сложной, а процесс оценки руководством возмещаемой стоимости основывается на применении значительного суждения в отношении допущений об ожидаемых будущих денежных потоках, ставке дисконтирования и прочих прогнозных значениях.

Информация о гудвиле и результатах тестирования его на обесценение представлена в Примечании 13 к консолидированной финансовой отчетности.

## Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита

В рамках наших аудиторских процедур мы изучили методологию Группы, используемую для проведения теста на обесценение гудвила, и оценили ее соответствие требованиям МСФО, а также последовательность ее применения. Мы проанализировали ключевые допущения, использованные руководством, сравнив их с отраслевыми тенденциями и прогнозами, разработанными независимыми аналитиками, внутренними прогнозами и историческими показателями.

С привлечением внутренних экспертов по оценке, мы рассмотрели применяемую методологию, сравнили исходные данные и допущения, используемые в модели обесценения, с общей практикой и наблюдаемыми данными рынка, а также оценили соответствие применяемой методологии требованиям МСФО.

Мы протестировали точность оценок и допущений, примененных руководством в предыдущем отчетном периоде, на предмет возможной необъективности.

Мы оценили математическую точность теста на обесценение гудвила. Мы сопоставили входные данные в модели с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и другой информацией, полученной в ходе аудита.

Мы рассмотрели раскрытие информации об обесценении гудвила в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

## Ключевой вопрос аудита

### ОБЕСЦЕНЕНИЕ МАГАЗИНОВ И ПРОЧИХ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

Балансовая стоимость магазинов и прочих внеоборотных активов, таких как активы в форме права пользования, основные средства и нематериальные активы, за исключением гудвила, по состоянию на 31 декабря 2023 г. составила приблизительно 986 млрд руб. Мы считаем обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов ключевым вопросом аудита в связи с существенностью балансовой стоимости, а также в связи со значительным применением суждения при оценке возмещаемой стоимости этих активов. Суждение главным образом применяется при определении ставки дисконтирования и прогнозных показателей работы магазинов, которые, среди прочего, зависят от ожидаемого дохода, который определяется на основе стратегического плана роста с привязкой к макроэкономическим прогнозам, и локальной конкуренции. Суждение также применяется при определении справедливой стоимости имущества на основе внутренних и внешних отчетов об оценке имущества.

Информация об основных средствах, активах в форме права пользования, инвестиционной собственности и прочих нематериальных активах представлена в Примечаниях 10, 11, 12 и 14 к консолидированной отчетности.

## Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита

В рамках наших аудиторских процедур мы изучили методологию Группы, используемую для проведения теста на обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов, и оценили ее соответствие требованиям МСФО, а также последовательность ее применения.

Для магазинов, включенных в тест на обесценение, мы проанализировали ключевые допущения руководства, используемые в прогнозе денежных потоков, и сравнили их с отраслевыми тенденциями и прогнозами, разработанными независимыми аналитиками, внутренними прогнозами и историческими показателями.

Мы протестировали точность оценок и допущений, примененных руководством в предыдущем отчетном периоде, на предмет возможной необъективности.

С привлечением внутренних экспертов по оценке, мы рассмотрели применяемую методологию, сопоставили исходные данные и допущения, используемые в модели обесценения, с общей практикой и наблюдаемыми данными рынка, а также оценили соответствие применяемой методологии требованиям МСФО.

Мы оценили математическую точность теста на обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов. Мы сопоставили входные данные в модели с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и другой информацией, полученной в ходе аудита.

Мы также проанализировали объективность и компетенции внешних оценщиков, привлеченных Группой.

Мы рассмотрели раскрытие информации в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

# Ключевые вопросы аудита

## Ключевой вопрос аудита

### ОТРАЖЕНИЕ БОНУСОВ ОТ ПОСТАВЩИКОВ

Группа получает различные виды бонусов от поставщиков, такие как скидки и доход от оказанных услуг. Скидки в значительной степени зависят от объемов закупаемых товаров, а доход от оказанных услуг связан с рекламной деятельностью в отношении определенных товаров.

Эти бонусы представляют собой значительный компонент себестоимости продаж и отражаются как снижение себестоимости. Хотя большая часть взаиморасчетов по бонусам проводится в течение финансового года, существенная сумма остается непогашенной на конец каждого года и признается частью торговой дебиторской задолженности.

Мы считаем бонусы поставщиков ключевым вопросом аудита, поскольку условия предоставления этих бонусов различаются в отдельных договорах и могут быть сложными. Кроме того, признание бонусов от поставщиков и соответствующей дебиторской задолженности требует от руководства применения определенного суждения, в частности, в части определения момента оказания услуг или в части расчета распределения бонусов на стоимость запасов.

Информация об учетной политике Группы в отношении бонусов поставщиков раскрыта в Примечании 2.24 к консолидированной финансовой отчетности.

## Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита

Наши процедуры включали в себя тестирование механизмов внутреннего контроля, связанных с возникновением, полнотой и измерением бонусов от поставщиков, отраженных в системе бухгалтерского учета, и охватывали как прикладные ИТ-контроли, так и ручные средства контроля.

Мы провели тестирование выборки прямых подтверждений поставщиков в отношении дебиторской задолженности по состоянию на 30 сентября 2023 г. Мы также провели тестирование бонусов поставщиков за 4 квартал 2023 года, включая аналитические процедуры по существу и детальные тестирования по выборке сделок и расчетов по бонусам поставщиков.

Мы также протестировали на выборочной основе документы, подтверждающие бухгалтерские записи, касающиеся признания бонусов поставщиков и платы за услуги. Кроме того, мы провели маржинальный анализ и рассмотрели поступления денежных средств после отчетной даты по дебиторской задолженности поставщиков по начислениям бонусов на предыдущую отчетную дату и последующие поступления по дебиторской задолженности поставщиков на текущую отчетную дату.

Мы проанализировали учетную политику по бонусам поставщиков.

Мы рассмотрели раскрытие информации в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

## Важные обстоятельства

Мы обращаем внимание на Примечание 2.1 к консолидированной финансовой отчетности, в котором указано, что настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), принятыми в Европейском союзе. Настоящая консолидированная финансовая отчетность не была подготовлена в соответствии частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и не заменяет собой консолидированную финансовую отчетность, которая должна быть подготовлена в соответствии с требованиями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов. Мы не выражаем модифицированного мнения в связи с этим вопросом.

## Прочая информация, включенная в годовой отчет ИКС5 Груп

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в годовом отчете Икс5 Груп, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем 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 прочей информацией 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. Если на основании проведенной нами работы мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. У нас нет сведений о таких фактах.

## Ответственность руководства и Наблюдательного совета за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО, принятыми в Европейском союзе, 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.

Наблюдательный совет 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;

- планируем и проводим аудит Группы для получения достаточных надлежащих аудиторских доказательств, относящихся к финансовой информации организаций или подразделений Группы, в качестве основы для формирования мнения о консолидированной финансовой отчетности Группы. Мы отвечаем за руководство, надзор за ходом аудита и проверку работы по аудиту, выполненной для целей аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Наблюдательным советом, 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 Наблюдательному совету заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, осуществленных для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения Наблюдательного совета, 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 аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, – Головкина Марина Юрьевна.

Подписано:

Головкина Марина Юрьевна,  
действующая от имени Общества с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»  
на основании доверенности от 12 июля 2023 г.,  
руководитель аудита, по результатам которого составлено аудиторское заключение (ОРНЗ 21906100348)

**21 марта 2024 года**

## Сведения об аудиторе

**Наименование:**

Общество с ограниченной ответственностью  
«Центр аудиторских технологий и решений –  
аудиторские услуги»

Запись внесена в Единый государственный реестр  
юридических лиц 5 декабря 2002 года, присвоен  
государственный регистрационный номер  
1027739707203.

**Местонахождение:**

115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.

Общество с ограниченной ответственностью «Центр  
аудиторских технологий и решений – аудиторские  
услуги» является членом Саморегулируемой  
организации аудиторов Ассоциация «Содружество»  
(СРО ААС). Общество с ограниченной ответственностью  
«Центр аудиторских технологий и решений –  
аудиторские услуги» включено в контрольный экземпляр  
реестра аудиторов и аудиторских организаций за  
основным регистрационным номером записи  
12006020327.

## Сведения об аудируемом лице

**Наименование:**

Акционерное общество с ограниченной  
ответственностью Икс5 Ритейл Груп Н.В.

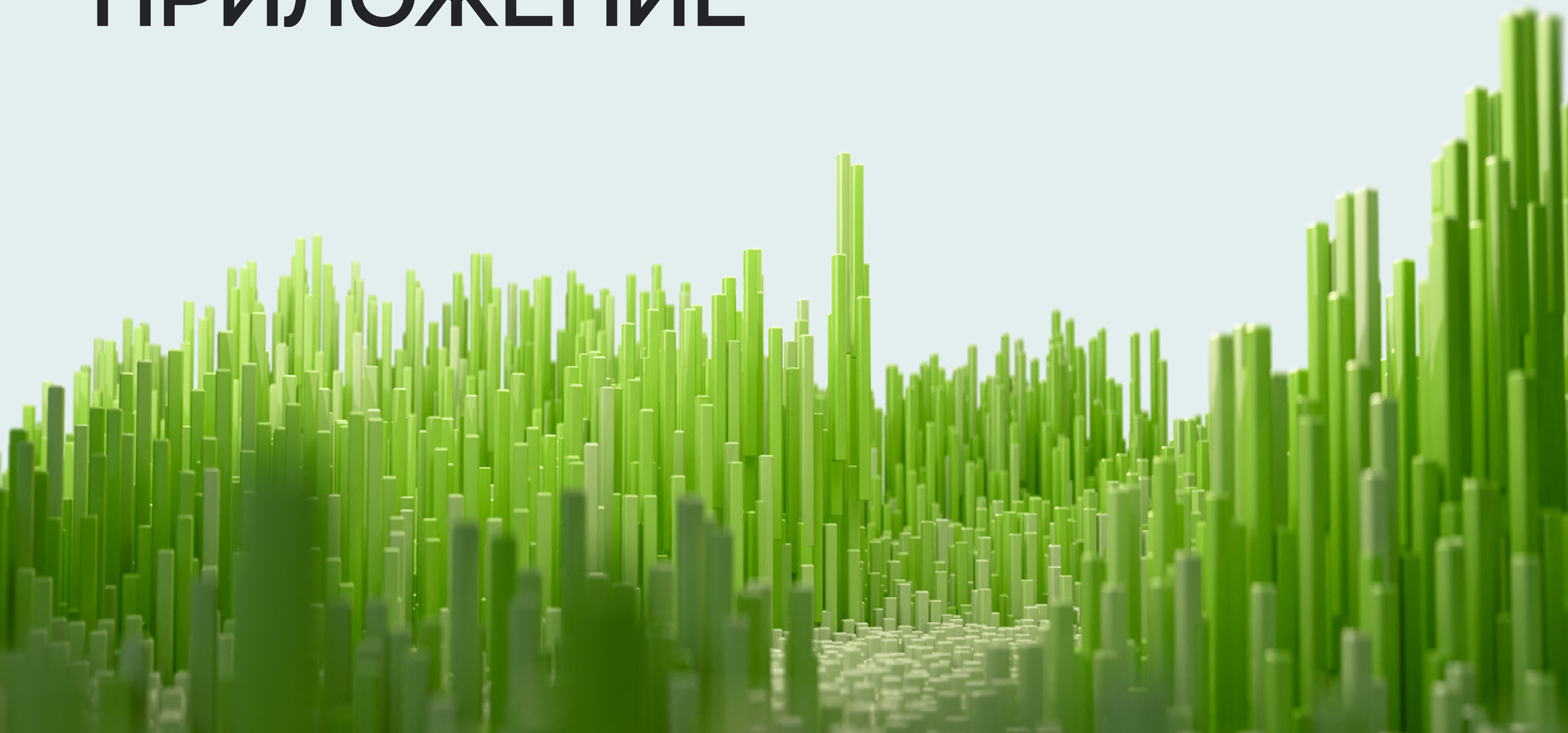
Запись внесена в реестр Торговой палаты Нидерландов  
13 августа 1975 г. и присвоен регистрационный  
номер 33143036.

**Местонахождение:**

Нидерланды, г. Амстердам, Зуидплейн, 196, 1077 XV.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

220 Заявление о соответствии рекомендациям TCFD  
и указатель



# Заявление о соответствии рекомендациям TCFD и указатель

## Заявление о соответствии

X5 Group приняла во внимание документы, указанные в обновлённом руководстве по реализации рекомендаций Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), опубликованном в октябре 2021 года.



X5 Group полностью придерживается следующих рекомендаций TCFD и раскрывает соответствующую информацию:

- **Корпоративное управление** – (a) и (b)
- **Стратегия** – (a) и (c)
- **Управление рисками** – (a), (b) и (c)
- **Показатели и целевые значения** – (b) и (c)



X5 Group частично придерживается следующих рекомендаций TCFD и раскрывает соответствующую информацию:

- **Стратегия** – (b)
- **Показатели и целевые значения** – (a)

В таблице ниже содержатся перекрёстные ссылки на раскрытие информации в других частях отчёта и объясняются причины, почему мы не полностью придерживаемся некоторых рекомендаций TCFD и только частично раскрываем соответствующую информацию. В будущих отчётах мы планируем раскрывать основную часть информации, по которой рекомендации TCFD соблюдаются частично.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>				
<p>a) Рассказать о роли совета директоров в контроле климатических рисков и возможностей.</p>	с. 87	<p>Как высшее руководство Компании, так и её структурные подразделения несут ответственность за учёт и оценку климатических рисков.</p> <p>Supervisory Board и высшее руководство отвечают за стратегическое управление вопросами устойчивого развития, обеспечивая реализацию стратегии и мероприятий в области изменения климата. Заседания Supervisory Board, на которых рассматривается и утверждается процесс оценки существенных климатических рисков, проводятся не реже одного раза в квартал.</p> <p>Члены Supervisory Board и высшее руководство получают сведения о рисках, которые могут представлять угрозу непрерывности бизнеса, от Департамента по устойчивому развитию X5.</p>	–	–
<p>b) Рассказать о роли руководства в оценке климатических рисков и возможностей, а также в управлении ими.</p>	с. 87	<p>В системе управления рисками X5 применяется модель трёх линий защиты. Выявление, анализ и оценка климатических рисков находятся в зоне ответственности Департамента по устойчивому развитию X5, составляющего вторую линию защиты. В сфере управления ESG-рисками методологическая поддержка бизнеса обеспечивается департаментом совместно с подразделением по управлению рисками.</p> <p>В планах – передать менеджменту торговых сетей и бизнес-единиц (первая линия защиты) операционное управление рисками устойчивого развития, что позволит быстрее и эффективнее реагировать на внешние вызовы и адаптироваться к ним.</p>	–	–
<b>СТРАТЕГИЯ</b>				
<p>a) Представить описание климатических рисков и возможностей, выявленных организацией в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.</p>	с. 88–90	<p>Оценка климатических рисков Группы учитывает три временных горизонта: 2025 год (краткосрочный горизонт), 2025–2030 годы (среднесрочный горизонт) и 2030–2050 годы (долгосрочный горизонт).</p> <p>X5 анализирует физические и переходные климатические риски по каждому бизнес-подразделению. Полное и исчерпывающее описание выявленных рисков представлено в <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2022 год</a> на с. 90.</p>	–	–

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрытая ссылка на раскрытие информации в отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
<b>СТРАТЕГИЯ</b>				
b) Представить описание влияния климатических рисков и возможностей на бизнес, стратегию и финансовое планирование организации.	с. 88–90	В 2023 году переоценка климатических рисков не проводилась, однако в 2024 году планируется рассмотреть проведение количественной переоценки. Результаты переоценки 2022 года, которые представлены в <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2022 год</a> на с. 92–93, остаются актуальными по состоянию на конец 2023 года.	Компания периодически (реже одного раза в год) оценивает воздействие климатических рисков и возможностей на финансовые результаты X5 на горизонте до 2030 года.	X5 Group планирует раскрывать данный показатель в будущих отчётах.
c) Рассказать об устойчивости стратегии организации в условиях различных климатических сценариев, включая сценарий повышения температуры на 2 °C или менее.	с. 88	<p>Анализ и оценка климатических рисков позволяют нам определить приоритетные направления и меры реагирования. Мы систематически учитываем данные риски и оцениваем влияние их финансовых последствий на нашу стратегию.</p> <p>Сценарный анализ климатических рисков проводится на основе климатических сценариев Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6): сценарий 1,5 °C (сценарий SSP1–2,6), сценарий 2,0 °C (сценарий SSP2–4,5) и сценарий 4,0 °C (сценарий SSP5–8,5).</p> <p>X5 уделяет особое внимание оценкам в рамках сценария SSP2–4,5, который, по мнению Компании, является основным для отрасли и способен оказать долгосрочное воздействие на стратегию и финансовое положение X5.</p>	–	–
<b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>				
a) Представить описание процессов выявления и оценки климатических рисков в организации.	с. 88	<p>Климатические риски (физические и переходные риски) учитываются в общем реестре рисков Группы, а процесс оценки таких рисков согласован с общим процессом оценки корпоративных рисков. Подробный подход X5 к оценке климатических рисков представлен в <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2022 год</a> на с. 94–95.</p> <p>Для успешного выявления климатических рисков и управления ими, а также для разработки эффективных мер по декарбонизации X5 проводит сценарный анализ.</p>	–	–

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
<b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>				
b) Представить описание процессов управления климатическими рисками в организации.	с. 88–90	Анализ рисков и возможностей, связанных с изменением климата, помогает Компании выстраивать конкретные шаги для перехода на низкоуглеродную экономическую модель. Мероприятия и инициативы в области декарбонизации в X5 принимаются по результатам оценки климатических рисков.	—	—
c) Рассказать, каким образом процессы выявления климатических рисков, их оценки и управления ими встраиваются в общую систему управления рисками организации.	с. 88	Процессы выявления, оценки и управления климатическими рисками согласованы с общим процессом управления корпоративными рисками Группы, в котором применяется модель трёх линий защиты. Описание общей системы управления рисками X5 представлено на с. 106–113.	—	—
<b>ПОКАЗАТЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ</b>				
a) Сообщить, какие показатели используются организацией для оценки климатических рисков и возможностей в соответствии с её стратегией и процессом управления рисками.	с. 91	<p>В 2023 году X5 Group обновила целевые показатели в рамках стратегии устойчивого развития до 2025 года, установив метрики по сокращению выбросов парниковых газов.</p> <p>В целях принятия стратегических решений в рамках разработки плана достижения нулевого баланса выбросов X5 стремится учитывать внутреннюю цену на углерод.</p>	Хотя Группа установила внутреннюю цену на углерод, методология для её определения в настоящий момент уточняется.	X5 Group планирует раскрывать информацию о внутренней цене на углерод в будущих отчётах.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
<b>ПОКАЗАТЕЛИ И ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ</b>				
<p><b>b) Сообщить об объёмах выбросов парниковых газов областей охвата 1 и 2 и при необходимости парниковых газов области охвата 3, а также о связанных с этим рисках.</b></p>	с. 91	<p>С 2019 года X5 проводит ежегодную оценку выбросов парниковых газов в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола по выбросам парниковых газов (GHG Protocol). Это позволяет устанавливать конкретные и количественные стратегические цели по декарбонизации.</p> <p>Результаты расчёта выбросов парниковых газов за 2023 год и полное описание методики расчёта будут опубликованы в <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2023 год</a>.</p>	–	–
<p><b>c) Представить описание целевых показателей, используемых организацией для управления климатическими рисками и возможностями, и рассказать о выполнении этих показателей.</b></p>	с. 91	<p>С целями X5 в области декарбонизации до 2030 года можно ознакомиться в нашей стратегии «30x30» и в будущем <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2023 год</a>. Климатические вопросы также включены в нашу обновлённую <a href="#">краткосрочную стратегию до 2025 года</a>.</p> <p>Подробная информация об уровне выбросов парниковых газов X5 будет также опубликована в <a href="#">отчёте об устойчивом развитии за 2023 год</a>.</p>	–	–