

# В фокусе – ОСНОВЫ ритейла

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2013 год

# В фокусе – основы ритейла

В 2013 году Компания существенно улучшила свою операционную деятельность, что позволило обеспечить необходимый ассортимент товаров в соответствии с ценностным предложением торговых сетей и желаниями покупателей.

В течение года мы также приступили к осуществлению ряда программ, призванных улучшить розничные операции, что позволит нашим торговым сетям повысить качество обслуживания и привлекательность для покупателей.

Преобразования операционной модели и изменения в управленческой команде помогут реализации инициатив, основанных на ключевых принципах розничной торговли, и обеспечат необходимую базу для использования всех преимуществ динамично развивающегося российского рынка розничной торговли.



Приглашаем Вас посетить раздел  
«Отношения с инвесторами» на сайте Компании

 [www.x5.ru/ru/investors](http://www.x5.ru/ru/investors)

## Стратегический отчет

Краткий обзор	01
О Группе X5	02
Наша история	04
Обращение Главного исполнительного директора	06
Российский рынок продуктовой розницы	14
Наша стратегия	16
Наша бизнес-модель	18
Ключевые показатели	20
Обзор деятельности	22
Наши бренды	24
Цепочка поставок	40
Социальная, корпоративная и экологическая ответственность	44
Безопасность и качество продукции	54
Обзор финансовых результатов	56
Исполнительный комитет	62

## Корпоративное управление

Обращение Председателя Наблюдательного совета	66
Отчет о корпоративном управлении	68
Наблюдательный совет и Правление	74
Отчет Наблюдательного совета	76
Отчет о вознаграждениях	80
Управление рисками и внутренний контроль	86

## Финансовая отчетность

### Консолидированная финансовая отчетность

Консолидированный отчет о финансовом положении	92
Консолидированный отчет о прибыли или убытке	93
Консолидированный отчет о совокупном доходе	94
Консолидированный отчет о движении денежных средств	95
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	96
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	97

### Финансовая отчетность Компании

Отчет о финансовом положении Компании	136
Отчет о прибыли или убытке Компании	137
Примечания к финансовой отчетности Компании	138
Прочая информация	148
Отчет независимого аудитора	149

## Краткий обзор



2013 год был непростым, но я уверен, что у нас есть все, чтобы перейти к этапу сбалансированного роста, сосредоточив внимание на базовых принципах ритейла и максимально используя преимущества Компании и возможности рынка.”

**Стефан Дюшарм**

Главный исполнительный директор

### › Наш фокус

#### Базовые принципы...

В 2013 году мы стремились сосредоточиться на наших магазинах и повысить качество обслуживания покупателей. Для этого мы изменили ассортимент товаров, уделяя особое внимание категории «фреш», обеспечили доступность товаров на полках и усовершенствовали бизнес-процессы в магазинах. Эти перемены сопровождались улучшением обучения персонала, повышением прозрачности и управляемости бизнеса, а также обновлением ценностного предложения.



Продолжение темы на стр. 8-9

- › **Ассортимент и доступность**  
Фокус на товарах категории «фреш»
- › **Персонал**  
Правильный подход, правильные навыки
- › **Дифференциация брендов**  
Сильные бренды, популярные торговые сети
- › **Отношения с поставщиками**  
Работа на благо наших покупателей

#### Преимущества...

- › **Новая операционная модель бизнеса**  
Поддержка мультиформатной стратегии
- › **Новая команда**  
Реализация стратегии
- › **Обновленное ценностное предложение**  
Ориентирование на все сегменты рынка
- › **Надежная ИТ-платформа**  
Конкурентное преимущество X5



Продолжение темы на стр. 10-11

#### Возможности...

- › **Тенденции рынка**  
Растущий рынок ритейла
- › **Благоприятные рыночные условия**  
Крупнейший розничный рынок Европы
- › **Предпочтения российского потребителя**  
Интерес к новинкам, разнообразию, диалогу



Продолжение темы на стр. 12-13



## О Группе X5

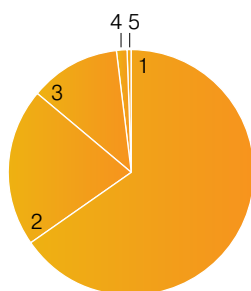
# Наша новая организационная структура, стратегия торговых сетей и дифференцированное ценностное предложение позволят лучше использовать возможности Компании

Правильная операционная модель бизнеса...

Новая модель бизнеса Компании дает торговым сетям возможность улучшить качество обслуживания и предложить покупателям привлекательные цены.

- Большинство мультиформатных ритейлеров в мире предоставляют форматам значительную операционную самостоятельность.
- Специализированные операционные подразделения, категорийный менеджмент и цепочки поставок фокусируются на потребностях покупателей, обеспечивают рост продаж и препятствуют сближению ценностных предложений разных торговых сетей.
- Общие переговоры с поставщиками позволяют сохранить покупательную способность Компании.
- Бизнес-процессы в небольших магазинах – дискаунтерах несколько проще, чем в магазинах более крупных форматов.
- Новая операционная модель дает форматам возможность лучше контролировать затраты.
- Требования разных форматов к логистике отличаются по уровню централизации, ассортименту и его объему, а также по частоте поставок.

Чистая розничная выручка по торговым сетям, 2013 год (%)



1.	Пятерочка	65,4%
2.	Перекресток	20,8%
3.	Карусель	12,1%
4.	Экспресс	1,5%
5.	E5.RU	0,3%

...и более эффективные бренды

### Пятерочка

«Пятерочка» – сеть удобно расположенных магазинов эконом-класса, один из наиболее известных национальных брендов. «Пятерочка» – это простой, доступный и экономичный шоппинг. Магазины предлагают покупателям высококачественные свежие продукты и непродовольственные товары, а также проводят привлекательные промо-акции. В 2013 году доля магазинов «Пятерочка» в общей чистой розничной выручке X5 составила 65,4%.

Продолжение темы на стр. 24-27

3 882  
МАГАЗИНА

### Перекресток СУПЕРМАРКЕТ

«Перекресток» – лидирующая российская сеть супермаркетов. «Перекресток» стремится быть лидером среди магазинов, предлагающих выбор свежих продуктов, обеспечивая это привлекательным ассортиментом и ценовой стратегией. «Зеленый Перекресток» – сеть премиальных супермаркетов с расширенным ассортиментом высококачественной продукции по лучшим ценам в своем сегменте. В 2013 году доля магазинов «Перекресток» в общей чистой розничной выручке X5 составила 20,8%.

Продолжение темы на стр. 28-31

390  
МАГАЗИНОВ

### гипермаркет КАРУСЕЛЬ

«Карусель» – одна из крупнейших сетей гипермаркетов на российском рынке. «Карусель» предоставляет покупателям возможность совершить все покупки по привлекательным ценам в одном магазине. Городские гипермаркеты «Карусель» удобно расположены, имеют широкий ассортимент высококачественных продовольственных и непродовольственных товаров и предлагают своим покупателям еженедельно обновляемые каталоги и программу лояльности. В 2013 году доля магазинов «Карусель» в общей чистой розничной выручке X5 составила 12,1%.

Продолжение темы на стр. 32-35

83  
МАГАЗИНА

### Перекресток ЭКСПРЕСС

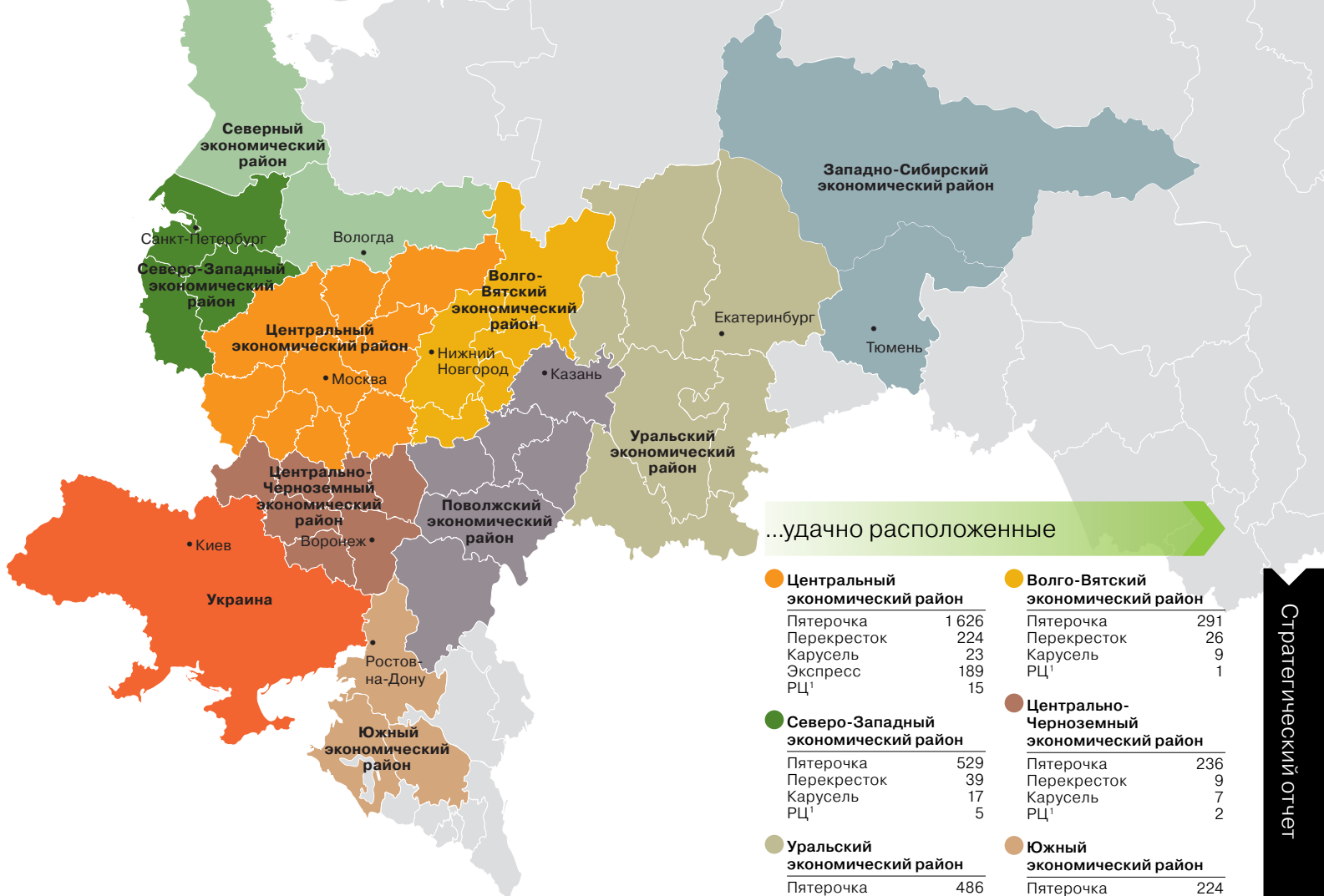
Магазины «Экспресс» работают под брендами «Перекресток Экспресс» и «Копейка» и предназначены для людей, ограниченных во времени при совершении покупок. Магазины «Перекресток Экспресс» располагаются в многолюдных зонах – вблизи метро, в зданиях аэропортов и железнодорожных станций, а также в бизнес-центрах – и предлагают в том числе готовые блюда. Магазины «Копейка» сосредоточены в жилых районах, и значительную часть их ассортимента составляют товары категории «фреш». В 2013 году доля магазинов «Экспресс» в общей чистой розничной выручке X5 составила 1,5%.

Продолжение темы на стр. 36-39

189  
МАГАЗИНОВ

### E5.RU

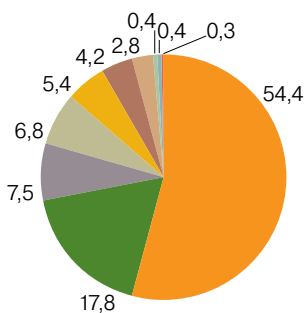
E5.RU – наш интернет-бизнес, призванный дополнить традиционные для Компании каналы сбыта непродовольственных товаров, повысить посещаемость магазинов основных форматов и предоставить новые возможности для торговли в растущем сегменте интернет-коммерции. Бренд был запущен в 2012 году, и его доля в чистой выручке X5 в 2013 году составила около 0,3%.



...удачно расположенные

Центральный экономический район	Волго-Вятский экономический район
Пятерочка 1 626	Пятерочка 291
Перекресток 224	Перекресток 26
Карусель 23	Карусель 9
Экспресс 189	РЦ <sup>1</sup> 1
РЦ <sup>1</sup> 15	
Северо-Западный экономический район	Центрально-Черноземный экономический район
Пятерочка 529	Пятерочка 236
Перекресток 39	Перекресток 9
Карусель 17	Карусель 7
РЦ <sup>1</sup> 5	РЦ <sup>1</sup> 2
Уральский экономический район	Южный экономический район
Пятерочка 486	Пятерочка 224
Перекресток 12	Перекресток 18
Карусель 11	Карусель 1
РЦ <sup>1</sup> 5	РЦ <sup>1</sup> 1
Поволжский экономический район	Северный экономический район
Пятерочка 412	Пятерочка 59
Перекресток 44	
Карусель 14	
РЦ <sup>1</sup> 3	
Западно-Сибирский экономический район	Украина
Пятерочка 19	Перекресток 12
Перекресток 6	
Карусель 1	

Чистая розничная выручка по районам, 2013 год (%)



... и предоставляющие платформу для устойчивого развития<sup>2</sup>

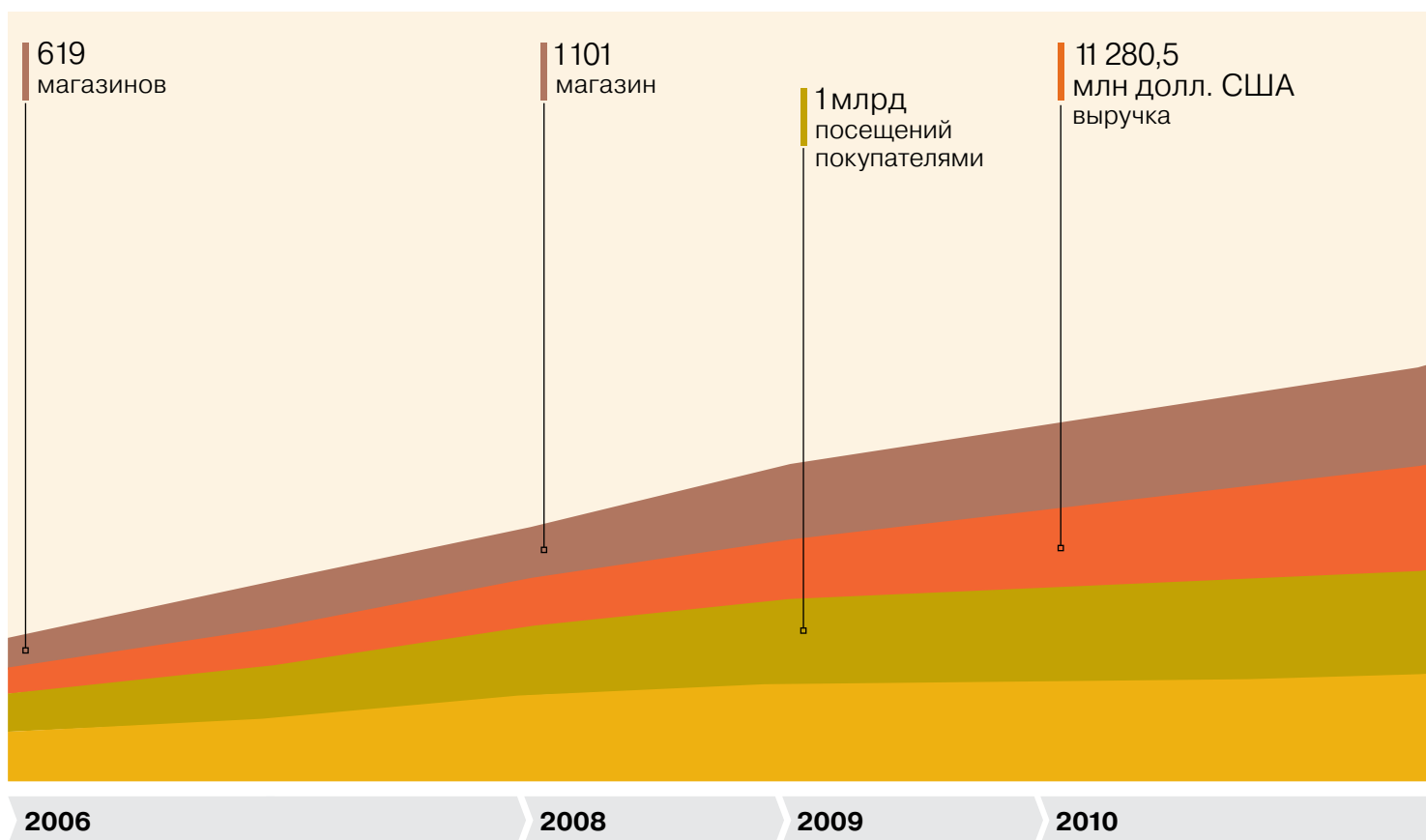
Магазины	2009	2010	2011	2012	2013
Центральный экономический район	598	1 271	1 443	1 770	2 062
Северо-Западный экономический район	353	408	478	530	585
<b>Центральный и Северо-Западный районы</b>	<b>951</b>	<b>1 679</b>	<b>1 921</b>	<b>2 300</b>	<b>2 647</b>
Уральский экономический район	162	200	254	391	509
Поволжский экономический район	99	218	280	371	470
Волго-Вятский экономический район	65	151	221	276	326
Центрально-Черноземный экономический район	37	129	162	209	252
Южный экономический район	46	83	140	198	243
Северный экономический район	3	0	11	32	59
Западно-Сибирский экономический район	3	3	3	13	26
<b>Прочие районы</b>	<b>415</b>	<b>784</b>	<b>1 071</b>	<b>1 490</b>	<b>1 885</b>
Украина	6	6	10	12	12
<b>Всего</b>	<b>1 372</b>	<b>2 469</b>	<b>3 002</b>	<b>3 802</b>	<b>4 544</b>

<sup>1</sup> Распределительные центры.

<sup>2</sup> В соответствии с классификацией экономических районов России, предложенной Министерством экономики. Классификация экономических районов отличается от ранее применявшейся внутренней классификации. Разбивка по регионам и объему выручки в разделе «Наши бренды» основана на подходе, используемом для операционного управления в каждой из торговых сетей.

## Наша история

# На пути к сбалансированному и устойчивому росту



### История достижений

#### 2006

- › Слияние «Пятерочки» и «Перекрестка».
- › Переименование в X5 Retail Group N.V.
- › Более 600 магазинов в управлении.
- › Присутствие в 21 регионе России.

#### 2008

- › Приобретение сети гипермаркетов «Карусель».
- › Открытие 1000-ого магазина.

#### 2009

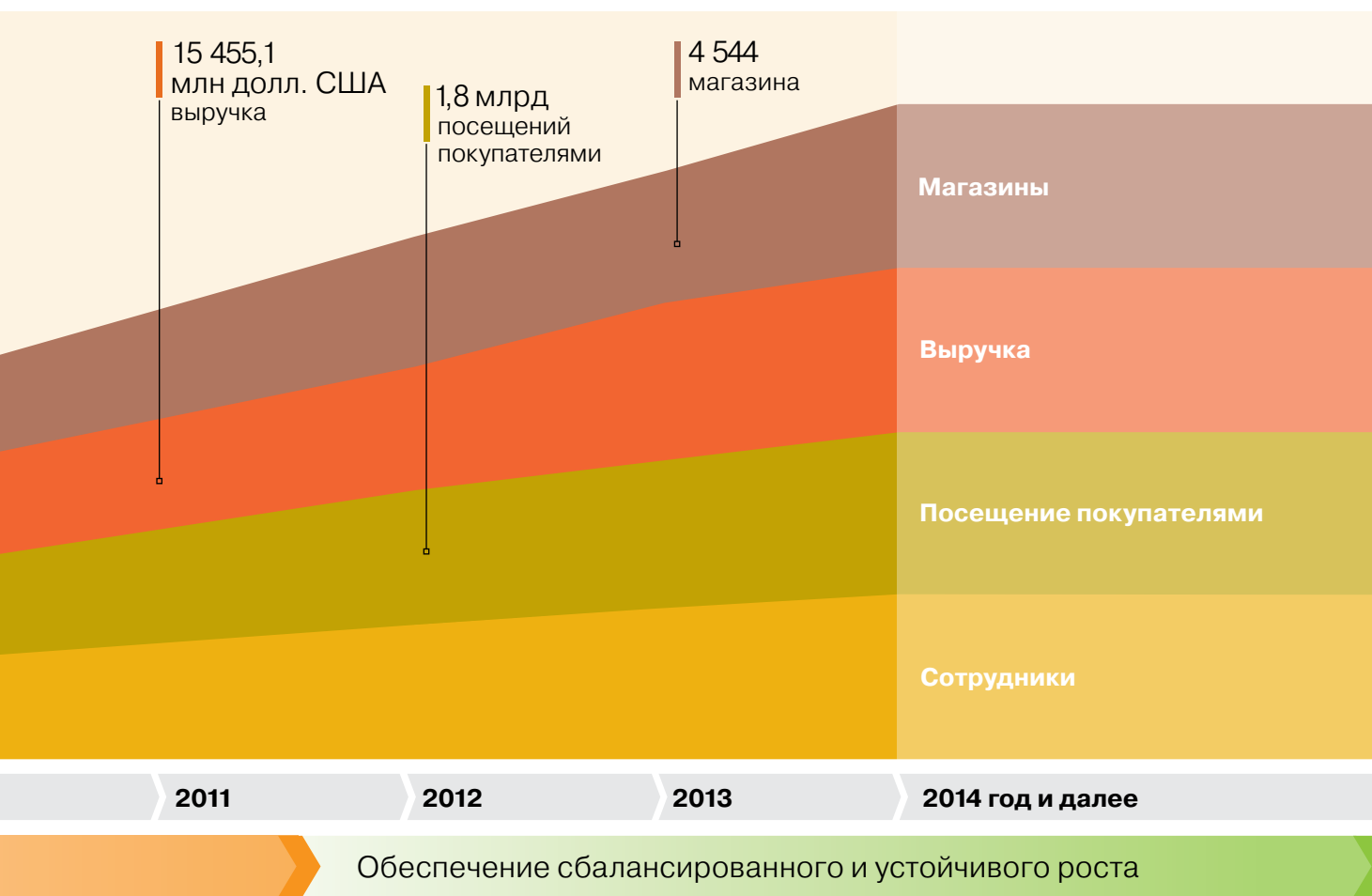
- › Открытие 1000-го «мягкого» дискаунтера.
- › Общее число магазинов X5 – более 1370.

#### 2010

- › Приобретение сети дискаунтеров «Копейка».

Организационная структура Компании позволяет пользоваться возможностями, которые предлагает российский рынок ритейла, и обеспечить сбалансированный и устойчивый рост нашего бизнеса.

 Продолжение темы на стр. 8-15



**2011**

- › Открытие 3000-ого магазина.
- › Более 1,6 млрд посещений магазинов.
- › Открытие 577 магазинов.
- › Успешное внедрение платформы SAP IT.
- › Получение полного контроля над магазинами «Экспресс».

**2012**

- › Переход к мультиформатной организационной структуре.
- › Активное развитие в регионах (присутствие в 47 российских регионах).
- › Запуск онлайн-канала E5.RU.
- › Фокус на корпоративных ценностях.

**2013**

- › Открыто 742 магазина.
- › Внедрение новой операционной модели.
- › Реализация проекта авто-заказа на платформе SAP в сети «Пятерочка».
- › Программа ребрендинга и обновления «Пятерочки» и реконструкции магазинов.
- › Развитие корпоративной культуры.
- › Улучшение корпоративного управления.
- › Акцент на базовых принципах розничной торговли.

**Будущее**

- › Внедрение программного обеспечения JDA по пополнению запасов и планированию спроса.
- › Переход к моноформатным распределительным центрам для «Пятерочки» и «Перекрестка/«Карусели».
- › Реализация базовых принципов развития розничной торговли.
- › Дальнейшее внедрение принципов категорийного менеджмента и развертывание программы реконструкции магазинов «Пятерочка».
- › Позиционирование «Перекрестка», в основе которого – ассортимент, стратегия ценообразования и концепция магазинов.
- › Внедрение новой концепции гипермаркетов «Карусель».
- › Обеспечение устойчивого органического роста всех торговых сетей.

# Обращение Главного исполнительного директора



## **Уважаемые акционеры!**

В 2013 году в X5 произошли положительные перемены, и я рад сообщить вам, что за последние двенадцать месяцев Компании удалось существенно преобразовать свой бизнес. На протяжении года процесс изменений последовательно набирал силу и включил внедрение инициатив, связанных с базовыми принципами развития розничной торговли, а также стратегические преобразования операционной модели и управленческой команды.

Проведение преобразований, необходимых для обеспечения устойчивого роста бизнеса в долгосрочной перспективе, несколько превысило изначально запланированные сроки. Последовательная децентрализация бизнеса Компании и концентрация на базовых элементах развития розничной торговли уже начинают давать положительный эффект, что подтверждают результаты четвертого квартала. Более того, перемены основаны на принципах устойчивого развития и создают базу для дальнейших улучшений.

Хотя рост выручки составил 8,7%, что несколько ниже первоначального прогноза, мы закончили год успешно: рублевая выручка в четвертом квартале увеличилась на 12%, в первую очередь за счет торговой сети «Пятерочка», чьи продажи выросли на 14%. Что еще важнее, мы достигли существенного улучшения сопоставимых продаж (LFL), которые увеличились на 4% за квартал, при росте посещаемости магазинов Компании всех торговых сетей.

Примечательно, что в условиях непростого для нас года мы смогли достичь целей по рентабельности – маржа EBITDA в 2013 году составила 7,2%. В течение года нам удалось сочетать успешные переговоры с поставщиками, необходимые инвестиции в маркетинг и строгий контроль над расходами.

## **Фокус на основах розничной торговли**

Результаты четвертого квартала отражают операционные достижения Компании на разных уровнях и связаны с повышением внимания к основам розничных операций.

Во всех магазинах Компании было повышено качество и расширен ассортимент продукции и промо-предложений. Значительно улучшился выбор свежих продуктов и непродовольственных товаров. Мы также внимательно следили за соответствием промо-акций концепции форматов, а также за эффективностью рекламных мероприятий.

Доступность товаров на полках магазинов, в том числе в предпраздничный период в четвертом квартале, улучшилась благодаря позитивным операционным изменениям логистики и работы магазинов, а также внедрению системы авто-заказов SAP в «Пятерочке».





Мы подробно проанализировали нашу организационную структуру и позиционирование и определили основные преимущества, которые позволяют нам максимально использовать возможности рынка.”

**Стефан Дюшарм**

Главный исполнительный директор

Мы продолжали инвестировать в обновление магазинов и улучшать условия для совершения покупок. Ребрендинг «Пятерочки» не только улучшил внешний вид и впечатление от магазинов, но и способствовал повышению качества обслуживания. В «Карусели» мы изменили подходы к организации магазинов, основываясь на новой концепции сети, обновленном ассортименте и принципах мерчандайзинга, что позволит нам реализовать потенциал роста этого формата. Наконец, в «Перекрестке» мы продолжили инвестировать в реконструкцию магазинов, включая развитие популярной концепции «магазин в магазине», например рыбный отдел «Новый океан».

Я особенно впечатлен совместной работой членов управленческой команды над планированием и реализацией перечисленных и других инициатив. В этом году мы настойчиво улучшали внутренние коммуникации и информационную прозрачность для доведения до сведения всех работников тех преобразований, которые происходят в Компании, а также для создания командной культуры, ориентированной на поддержку магазинов и обслуживание покупателей.

**Правильная модель**

Для устойчивого развития сети мы намерены развивать культуру и организационную структуру, ориентированные на поддержку наших магазинов и обслуживание покупателей. Новая операционная модель позволит добиться этого магазинам всех форматов и Компании в целом.

Форматы несут ответственность за собственный ассортимент и, таким образом, управляют ростом продаж и рентабельностью. Эти ключевые показатели эффективности призваны обеспечивать соответствие продукции на полках магазинов потребностям покупателей и самые лучшие цены на товары. Безусловно, мы продолжим улучшать закупочные условия для Х5 в целом, сосредоточившись на развитии долгосрочных отношений с поставщиками.

Разделение централизованной цепочки поставок на два структурных подразделения, одно из которых обслуживает «Пятерочку», а другое – «Перекресток» и «Карусель», позволит каждой сети реализовать собственную стратегию в части ценностного предложения и ассортимента. Это решение отражает, в частности, разницу в географическом положении, объеме ассортимента и складских требованиях, а также во времени и циклах поставок.

Разделение логистической инфраструктуры будет осуществляться в течение 2014 года. Мы начали этот процесс во втором квартале 2013 года, передав «Пятерочке» часть складов в Московской области, и уже наблюдаем положительные перемены в управлении складами и транспортировкой, что повысило доступность товаров на полках магазинов.

В рамках новой операционной модели центральный офис обеспечит дополнительную поддержку форматам, что позволит им еще больше сосредоточиться на нуждах покупателей и магазинов. Сокращение дистанции между

топ-менеджментом и магазинами позволит упростить принятие решений и обеспечит непрерывную обратную связь в обоих направлениях, ускорит ввод инноваций.

**Правильная команда**

Я доволен тем, что в 2013 году менеджмент Х5 эволюционировал в сплоченный коллектив с общими ценностями ведения бизнеса, целями и налаженными коммуникациями. Наша команда обладает всеми управленческими навыками, необходимыми для успешного завершения процесса преобразований.

Назначение Ольги Наумовой генеральным директором «Пятерочки» стало главным фактором успеха модернизации и высоких результатов деятельности этой торговой сети. Ольга эффективно руководила структурными изменениями в операционной модели «Пятерочки», а также становлением необходимой внутренней структуры и созданием коллектива, способного справиться с присущими нашей самой крупной торговой сети сложностями. Обновление и реконструкция «Пятерочки» были положительно восприняты российскими потребителями, и мы уверены, что Ольга и ее команда продолжат удивлять покупателей каждый день!

Мы с радостью приняли в нашу команду Януша Леллю, нового генерального директора «Перекрестка». Януш давно работает в российском ритейле и добился повышения эффективности компании М-Видео. Его работа в Х5 начала приносить положительные результаты, и в 2014 году мы надеемся увидеть возрождение «Перекрестка» под его руководством.

Януш пришел на смену Валерию Тараканову, который впервые уделил особое внимание свежей продукции в ассортименте «Перекрестка». Я искренне благодарен Валерию за его согласие занять эту позицию в 2012 году, одновременно управляя сетью магазинов «Перекресток Экспресс», которую он же и основал. Договор с ним истек в 2013 году, и Валерий решил заняться другими проектами. Мы желаем ему всего наилучшего.

**Будущее**

Мы наметили обширную программу действий на 2014 год, и я уверен, что последовательная реализация поставленных целей и различных проектов по изменениям поможет нам добиться успеха.

В 2013 году мы существенно укрепили нашу команду, улучшили операционную деятельность и мультиформатную модель Компании, и я убежден, что мы на правильном пути и способны добиться результатов, которых ждут наши покупатели и акционеры.

От имени Исполнительного комитета я хотел бы искренне поблагодарить наших акционеров и владельцев облигаций за их поддержку и терпение, но прежде всего я благодарен нашим покупателям и сотрудникам за верность и поддержку Х5.

**Стефан Дюшарм**

Главный исполнительный директор

## Обращение Главного исполнительного директора

продолжение

# К основам ритейла

### › Наши приоритеты – ассортимент, доступность товаров и свежая продукция

В 2013 году мы существенно улучшили ассортимент продукции в магазинах всех наших торговых сетей и во всех категориях, внедрив принципы категорийного менеджмента. Мы расширили и обновили ассортимент, увеличили долю прямого импорта и продукции собственных торговых марок.

› Мы пересмотрели категории в магазинах всех форматов, заменив товарные позиции, которые не пользовались спросом у покупателей. Ассортимент «Пятерочки» расширился на 300 наименований товаров, а с первого октября в рамках программы «Новая Пятерочка» в магазинах этой сети еженедельно появлялось до 50 новых товарных единиц.

› Улучшилась доступность товаров на полках благодаря оптимизации логистики и внутренних процессов в магазинах, обусловленных внедрением системы авто-заказов SAP в магазинах «Пятерочки».

› В рамках программы «фреш» мы начали развивать рыбные отделы «Новый океан» в магазинах «Перекресток». Это отвечает растущему спросу на рыбную продукцию на российском потребительском рынке.

🔍 Продолжение темы на стр. 40-41



### › Персонал – правильный подход, необходимый опыт

Изменения в составе Исполнительного комитета, произошедшие в 2013 году, помогли сформировать более сплоченную команду топ-менеджеров с общими ценностями, целями и лучшим взаимодействием. Чтобы достичь устойчивого роста, нам необходимы эффективные методы подбора персонала, обширные программы обучения, которые открывают возможности для профессионального роста сотрудников, а также рычаги мотивации и компенсационный пакет.

› **Подбор персонала.** В 2013 году кадровые службы всех торговых сетей Компании достигли значительных результатов в повышении эффективности и стандартизации процедур найма персонала. Мы уделяем пристальное внимание особенностям бизнес-процессов в каждой из розничных сетей и региональных служб и надеемся

в 2014 году далее оптимизировать процесс подбора персонала и привлекать меньше внештатных работников.

› **Обучение.** Программы обучения предназначены для сотрудников всех уровней – топ-менеджеров и работников магазинов. Для поддержки начатых в 2013 году инициатив наши программы обучения прежде всего ориентированы на повышение качества обслуживания покупателей и развитие навыков работы с товарами категории «фреш».

› **Мотивация.** В 2013 году мы пересмотрели программы мотивации и компенсаций, ориентируясь на рынок труда, что позволило Компании привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

🔍 Продолжение темы на стр. 46-49

Качественные  
продукты,  
привлекательная цена



В фокусе программ обучения – развитие навыков взаимодействия с покупателями и работа со свежей продукцией



## ➤ Дифференциация брендов – эффективные и популярные бренды

Компания управляет магазинами нескольких сетей, каждая из которых ориентируется на определенный рыночный сегмент, от эконом-класса до среднего и премиального. Каждый из шести брендов – это уникальное ценностное предложение, ориентированное на соответствующий круг покупателей и бюджет. В 2013 году мы сосредоточились на улучшении ценностных предложений наших сетей путем дальнейшей оптимизации бизнес-процессов магазинов и повышения качества обслуживания.

### «Пятерочка»

«Пятерочка» – это простой, доступный и экономичный шопинг. Магазины предлагают качественные продукты питания и непродовольственные товары, проводят привлекательные промо-акции.

- До 3 500 товаров в ассортименте
- Средняя торговая площадь – около 350 кв. м.
- Средний чек – 274,4 руб.

### «Перекресток»

«Перекресток» стремится быть лидером среди магазинов, предлагающих свежие продукты, иметь привлекательный ассортимент и эффективную ценовую политику.

- До 11 000 товаров в ассортименте.
- Средняя торговая площадь – около 1 000 кв. м.
- Средний чек – 412,0 руб.

### «Карусель»

«Карусель» предоставляет покупателям возможность совершить все покупки по привлекательным ценам в одном магазине. Удобно расположенные городские гипермаркеты «Карусель» имеют широкий ассортимент высококачественных продовольственных и непродовольственных товаров и предлагают своим покупателям еженедельно обновляемые каталоги и привлекательную программу лояльности.

- От 18 000 до 25 000 товаров в ассортименте в зависимости от размера магазина, а также 8 000 сезонных товаров.
- Средняя торговая площадь – 3 000-4 500 кв. м.
- Средний чек – 600,7 руб.

### «Перекресток Экспресс» и «Копейка»

Магазины «Экспресс» занимают на рынке прибыльную и менее конкурентную нишу небольших магазинов шаговой доступности, предлагающих готовые блюда и свежие продукты питания.

- До 3 000 товаров в ассортименте.
- Средняя торговая площадь – около 150 кв. м.
- Средний чек – 254,3 руб.

### E5.RU

E5.RU – это интернет-магазин, призванный дополнить традиционные для Компании каналы сбыта непродовольственных товаров, повысить посещаемость магазинов основных форматов и предоставить новые возможности для торговли в растущем сегменте интернет-коммерции.

- Более 1,8 млн наименований непродовольственных товаров в ассортименте.
- Средний чек – 1 366,2 руб.

🔍 Продолжение темы на стр. 24-39

## ➤ Налаженные отношения с поставщиками – больше выбора для покупателей

### Улучшение коммуникаций

Чтобы стать еще ближе к нашим покупателям, мы стремимся улучшать отношения с партнерами и поставщиками. Для этого в сентябре мы провели первую ежегодную конференцию поставщиков, на которой X5 представила планы и подходы Компании, касающиеся ассортимента, бизнес-процессов, коммуникаций, категорийного менеджмента, а также ежегодной переговорной кампании. Конференция также стала площадкой открытого диалога между X5 и поставщиками. На Конференции мы договорились о более тесном взаимодействии с поставщиками для своевременного решения вопросов и получения максимальной выгоды.

### Улучшение ассортимента

Внедрение принципов категорийного менеджмента позволило Компании улучшить взаимодействие с поставщиками в отношении ассортимента. При рассмотрении категорий и принятии решений по ассортименту мы учитываем информацию от поставщиков, а также знакомим их со статистикой продаж и, при необходимости, с планами и прогнозами. Новые формы сотрудничества позволяют принимать более сбалансированные решения по ассортименту продукции и упростить введение новых товаров в ассортимент.

🔍 Продолжение темы на стр. 42



# Обращение Главного исполнительного директора

продолжение

6

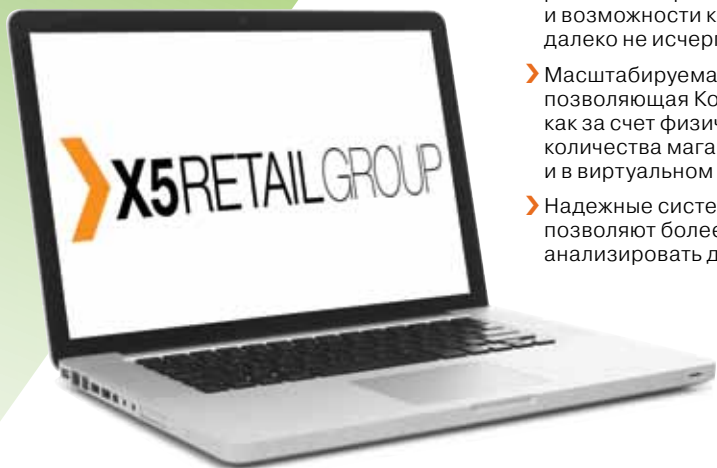
уникальных  
брендов

# Наши сильные стороны

## ➤ Надежная ИТ-платформа – конкурентное преимущество X5

- Расширение и улучшение возможностей ИТ.
- Полностью интегрированная платформа SAP Retail – база данных, которой не располагают другие российские ритейлеры, и возможности которой еще далеко не исчерпаны.
- Масштабируемая ИТ-платформа, позволяющая Компании расти как за счет физического увеличения количества магазинов, так и в виртуальном пространстве.
- Надежные системы ИТ позволяют более эффективно анализировать данные.
- Инструменты пополнения запасов, введенные в 2013 и 2014 годах, обеспечат большую доступность товаров на полках магазинов и оптимизацию управления запасами.
- E5.RU предлагает широчайший ассортимент товаров в сети Интернет.

🔍 Продолжение темы на стр. 40-43



Надежные  
ИТ-системы  
и лидерство

## ➤ Ценностное предложение – для всех сегментов рынка

- Уникальные бренды с дифференцированным ценностным предложением и ассортиментом.
- Акцент на свежих продуктах и качественном обслуживании в каждой из торговых сетей.
- Эффективная коммуникационная стратегия, способствующая узнаваемости брендов и роста доли рынка.
- Более высокий уровень обслуживания клиентов благодаря повышению качества товаров и сервиса и улучшению выбора.

🔍 Продолжение темы на стр. 22-39



Автономность брендов,  
опытная управленческая  
команда и эффективная  
операционная модель

## ➤ Новая операционная модель бизнеса в поддержку мультиформатной стратегии

- Формирование базы для обеспечения устойчивого роста, укрепления индивидуальных стратегий брендов и ценностного предложения.
- Новая модель предоставляет торговым сетям возможность сосредоточиться на обслуживании и создавать более выгодные предложения для потребителя.
- Акцент на обслуживании улучшит работу магазинов; если прежде централизованное обслуживание означало сервис среднего уровня для всех, то сегодня индивидуальный подход отвечает конкретным нуждам торговой сети и стимулирует ее операции.
- Широкий ассортимент и доступность товаров на полках делают процесс совершения покупок более привлекательным.

🔍 Продолжение темы на стр. 18-19



Стратегический отчет

## ➤ Правильная команда для реализации стратегии Компании

- Сплоченная команда менеджеров с общими ценностями, целями и налаженными коммуникациями.
- Надежная поддержка со стороны сотрудников, имеющих обширный опыт работы на российском и зарубежном рынках ритейла.
- Успешный опыт управления изменениями и реализации стратегических целей.
- Развитие корпоративной культуры во всех торговых сетях и укрепление командного духа.

🔍 Продолжение темы на стр. 62-63

### Наши ценности

- Профессионализм
- Нацеленность на результат
- Клиентоориентированность (ориентация на внешнего/внутреннего клиента)
- Этика и ценности
- Честность и доверие



Корпоративное управление

Финансовая отчетность

# Обращение Главного исполнительного директора

продолжение

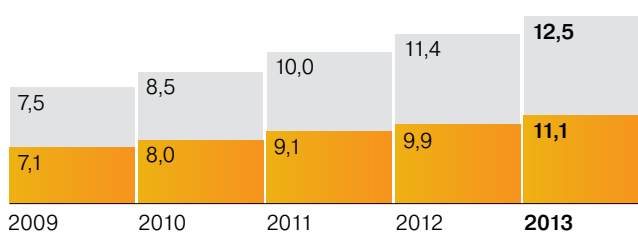
# Наши ВОЗМОЖНОСТИ

## Рыночные тенденции

- Рост реальной заработной платы стимулирует рост потребления.
- Рост современного рынка розничной торговли существенно опережает общий рост рынка в последние пять лет.
- Поддержка со стороны государства, особенно в отношении увеличения социальных расходов/внимания к социальным расходам.
- Сильная переговорная позиция, улучшение закупочных условий.
- Ожидаемые положительные изменения в законодательстве, исключение естественной убыли из налогооблагаемой базы.

🔍 Продолжение темы на стр. 14-15

Российский рынок ритейла в 2009-2013 гг. (трлн руб.)



■ Оборот розничной торговли непродовольственными товарами  
■ Оборот розничной торговли продуктами питания  
Источник: Росстат.



# 18,9%

доля пяти ведущих сетей на российском рынке продовольственной розницы

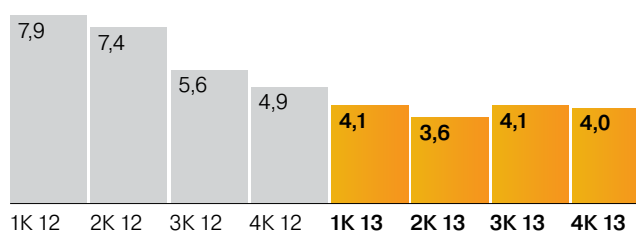


## Благоприятные рыночные условия

- Россия является крупнейшим рынком продуктового ритейла в Европе, с объемом продаж около 349 млрд дол. США (по данным Росстата, с учетом НДС).
- На 2013 год доля современных торговых сетей в общем объеме российской продуктовой розницы, включая рынки, составляет лишь 58% (по данным Infoline).
- Пять ведущих российских продуктовых розничных сетей занимают менее 20% рынка.
- Низкий уровень безработицы (5,5%): рост реальной заработной платы на 5,3% и сокращение инфляции с 6,8% в 2013 году до прогнозируемого ЦБ РФ 5,0 ± 1,5% в 2014 году.

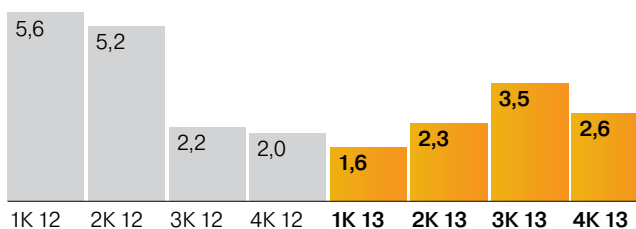
Продолжение темы на стр. 14-15

**Оборот розничной торговли (в реальном выражении)**  
(% по отношению к соответствующему периоду прошлого года)



Источник: Росстат.

**Оборот розничной торговли продовольственными товарами (в реальном выражении)**  
(% по отношению к соответствующему периоду прошлого года)

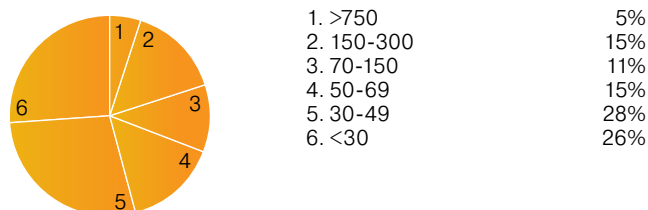


Источник: Росстат.

## Региональное развитие

- В 70% регионов присутствия Х5 имеет менее 70 магазинов.
- Рыночная доля Х5 составляет менее 15% в 80% муниципалитетов, в которых расположены наши магазины.
- Низкая концентрация наших магазинов в регионах и низкий уровень проникновения современной торговли в России предоставляет возможности для дальнейшего роста за счет эффекта масштаба.

**Магазины Х5 – распределение по регионам**  
(доля регионов, в которых число магазинов находится в указанном диапазоне)



# Российский рынок продуктовой розницы



**Крупнейшие мировые и европейские рынки продуктовой розницы в 2013 г.** (млрд.долл. США)

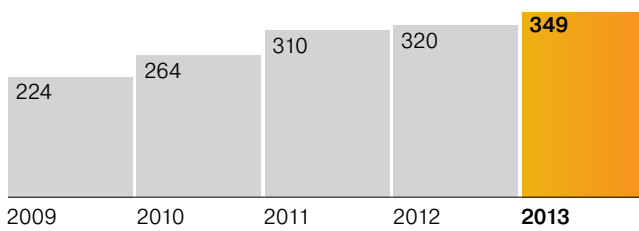


Источник: Planet Retail, Росстат.

## Крупнейший рынок Европы

Российский рынок продуктовой розницы – крупнейший в Европе и один из наиболее крупных в мире.

**Российский рынок продуктовой розницы в 2009-2013 гг.** (млрд.долл. США)

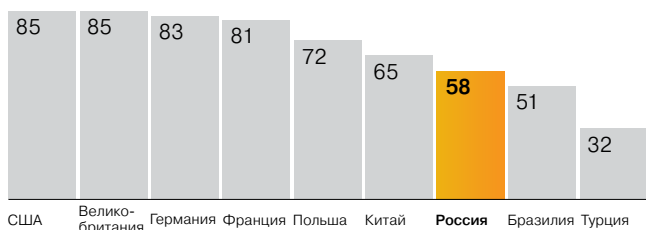


Источник: Infoline, оценка X5.

## Большой и растущий рынок продовольственной розницы

По данным Росстата, российский рынок продуктовой розницы продолжил расти в 2013 году. Рост составил 9,1% в долларах США, или 11,7% в рублевом выражении.

**Уровень проникновения современных сетей розничной торговли (%)**



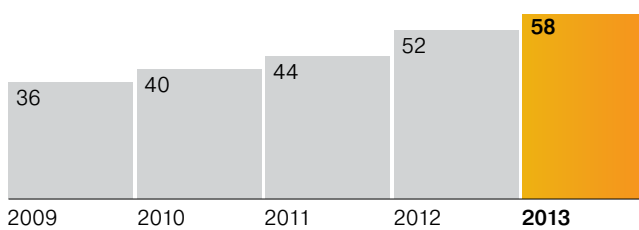
Примечание: методология, которой пользуется Euromonitor, отличается от Planet Retail, поэтому показатели размера рынка не совпадают с данными о проникновении современных форматов розничной торговли.

Источник: Euromonitor, Infoline.

## Доля современных розничных сетей все еще ниже, чем в других странах

Уровень проникновения современных розничных сетей в России все еще ниже, чем на развитых и многих развивающихся рынках. По оценкам Infoline, в 2013 году доля современных сетей составила 58% от общего объема розничного рынка, что существенно ниже аналогичного показателя для рынков других стран.

**Повышение уровня проникновения современных розничных сетей в России (%)**



Источник: Infoline, оценка X5.

## Дальнейший рост проникновения современных розничных сетей

Доля современных розничных сетей увеличилась с 36% в 2009 году до 58% в 2013 году, что отражает более высокие темпы роста современных ритейлеров, в особенности десяти крупнейших. Совокупные среднегодовые темпы роста десяти ведущих российских ритейлеров в период 2009-2013 гг. составили 21,3%, что превышает совокупный среднегодовой рост рынка продуктовой розницы (11,4%) за соответствующий период.



Сектор розничной торговли является одним из ключевых в российской экономике по ВВП, предоставлению рабочих мест и объему инвестиций

### Крупнейшие компании в секторе продуктового ритейла

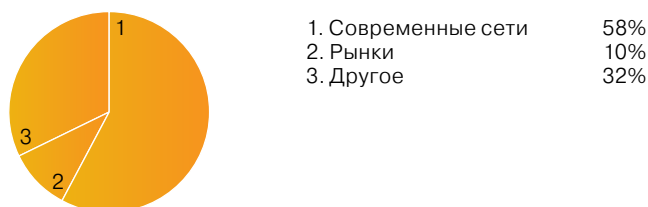
Компании	Чистые розничные продажи в 2013 году, млн долл. США <sup>1</sup>	Доля в общей выручке топ-10	Рыночная доля
1 Магнит	17 824	24,8%	5,8%
2 X5 Retail Group	16 726	23,3%	5,5%
3 Ашан	11 911	16,6%	3,9%
4 Метро	5 768	8,0%	1,9%
5 Дикси	5 617	7,8%	1,8%
6 Лента	4 530	6,3%	1,5%
7 Окей	4 323	6,0%	1,4%
8 Седьмой континент	1 852	2,6%	0,6%
9 Монетка	1 677	2,3%	0,5%
10 Мария-Па	1 633	2,3%	0,5%
<b>Всего</b>	<b>71 861</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,5%</b>

<sup>1</sup> Данные Planet Retail и оценка X5 для непубличных компаний. В объемы продаж «Магнита» не включены продажи магазинов «Магнит-Косметик». Источники: Росстат, Planet Retail, данные компаний, оценки X5.

### Рынок остается фрагментированным

Доля десяти крупнейших российских продуктовых сетей составляет всего 23,5% рынка, что значительно ниже аналогичных показателей других сопоставимых рынков. Вместе с тем это существенно выше уровня 2009 года (16,9%).

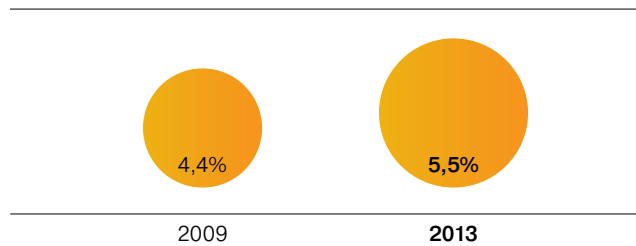
### Структура российского рынка ритейла в 2013 году (%)



### Традиционная розница по-прежнему занимает значительную долю рынка

В 2013 году активно развивались современные розничные сети. Наиболее популярным форматом являются дискаунтеры, доля которых составляет 24% (из 58%), что отражает текущий уровень доходов и предпочтений потребителей. На гипермаркеты и супермаркеты приходится 16% и 12% соответственно. Доля магазинов «у дома» составляет 6%.

### Рост доли рынка X5 в 2009-2013 гг (%)

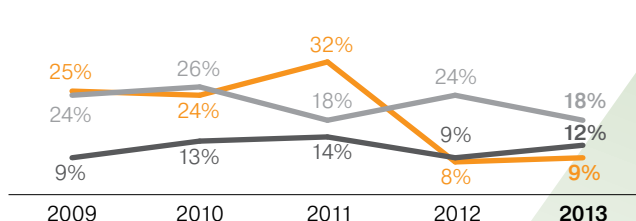


Источник: Росстат, внутренние оценки X5.

### Увеличение доли на рынке

Хотя X5 является одной из крупнейших компаний в секторе продуктовой розницы, рыночная доля Компании составляет только 5,5%. Это означает, что на российском рынке есть значительные возможности для роста и консолидации.

### Оборот продовольственной розницы – 10 ведущих ритейлеров в сравнении с X5 (%)



■ X5 – чистые розничные продажи  
■ 10 ведущих ритейлеров  
■ Оборот продовольственной розницы  
Источники: Росстат, Planet Retail, оценки X5, данные компаний.

### Более высокие темпы роста 10 крупнейших ритейлеров России

На фоне более высокой инфляции в 2013 году оборот продуктовой розницы вырос в номинальном выражении до 11,7% по сравнению с 9,4% в 2012 году.

## Наша стратегия

# Максимальное использование преимуществ мультимедийной сети, масштабов бизнеса и динамично развивающегося российского рынка продуктовой розницы для увеличения доли в бюджете потребителя

Наша стратегия	Стратегическая цель	Достижения в 2013 году
<p><b>Развитие сильных сторон торговых сетей</b></p>	<p>Лидерство на рынке благодаря дифференциации брендов и мотивации сотрудников.</p>	<p>Новая операционная модель, предоставляющая большую самостоятельность торговым сетям; обновление ценностных предложений; улучшение корпоративной культуры и мотивации сотрудников.</p>
<p><b>Повышение эффективности операционной деятельности</b></p>	<p>Дальнейшее улучшение операционной деятельности посредством оптимизации цепочки поставок, работы магазинов и внедрения новых технологий.</p>	<p>Использование новой операционной модели бизнеса в цепочке поставок, улучшение бизнес-процессов, оптимизация маршрутов поставок, снижение потерь, внедрение системы авто-заказа SAP.</p>
<p><b>Устойчивый рост</b></p>	<p>Органическое развитие в регионах присутствия (как в основных, так и в новых для нас регионах), экономическая поддержка регионов, предпринимательства и местных сообществ.</p>	<p>Увеличение торговых площадей на 12,9%; открытие 742 магазинов и создание новых рабочих мест; расширение регионального ассортимента за счет увеличения закупок у местных поставщиков.</p>
<p><b>Фокус на потребителях и контроле издержек</b></p>	<p>Повышение посещаемости магазинов путем улучшения ценностного предложения при одновременном контроле издержек.</p>	<p>Повышение доступности товаров на полках магазинов, расширение ассортимента, оптимизация промо- и рекламных мероприятий, более эффективные коммуникации с потребителями, улучшение закупочных условий, достижение плановых целей по рентабельности.</p>
<p><b>Эффективный менеджмент и система корпоративного управления</b></p>	<p>Создание эффективной команды и структуры управления для достижения поставленных целей.</p>	<p>Формирование команды менеджмента, реализация намеченных планов, улучшение организационной структуры в «Пятерочке» и «Карусели», развитие корпоративной культуры, рост числа независимых членов Наблюдательного совета и усиление Правления.</p>

## Планы на 2014 год

Разделение логистики, внедрение принципов категорийного менеджмента в «Перекрестке» и «Карусели», разработка стратегии развития «Карусели», снижение уровня аутсорсинга.

Развертывание новой операционной модели, завершение внедрения системы автозаказов SAP в «Пятерочке», установка программного обеспечения JDA по пополнению запасов и планированию спроса.

Органический рост –10,5%, создание новых рабочих мест и возможностей для местных предпринимателей в регионах развития Компании.

Развитие инициатив, начатых в 2013 году, поддержание маржи EBITDA на уровне 6,8-7,2%.

Завершение работы над организационной структурой «Перекрестка», дальнейшее развитие корпоративной культуры и командного духа.

## Ключевые показатели эффективности

- › Выручка.
- › Сопоставимые продажи (LFL), посещаемость и средний чек.
- › Коммерческая маржа.
- › Валовая маржа.
- › Маржа EBITDA.
- › Рост торговых площадей.
- › Число сотрудников, текучесть кадров и уровень аутсорсинга.

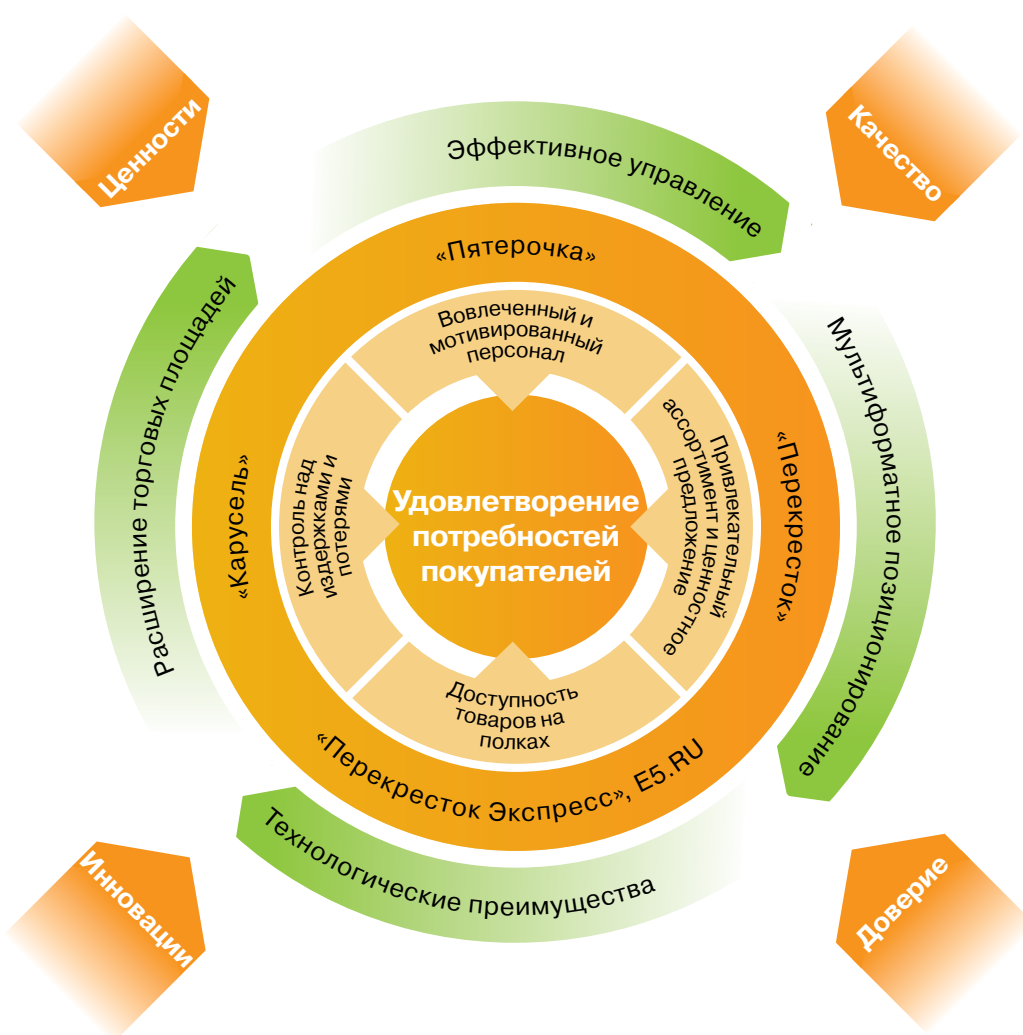
## Стратегические риски

- › Предпочтения покупателей.
- › Конкурентная среда.
- › Подбор и удержание сотрудников.
- › Операционные риски.
- › Операционные риски, связанные с ассортиментом продукции, ценообразованием, отношениями с поставщиками и покупателями, продажами.
- › Соответствие ИТ-систем требованиям бизнеса.
- › Финансовые риски.
- › Финансовые риски.
- › Регулятивные риски.
- › Риски, связанные с поиском точек для открытия магазинов.
- › Юридические риски.
- › Изменения в предпочтениях покупателей.
- › Изменение налогообложения.
- › Операционные риски.
- › Подбор и удержание сотрудников.
- › Риски, связанные с безопасностью продукции.
- › Финансовые риски.
- › Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения.
- › Подбор и удержание сотрудников.
- › Риски, связанные с возможностью продвижения культуры добросовестного поведения.

## Бизнес-модель

Сочетание нашей бизнес-модели и новой операционной структуры укрепляет стратегию развития торговых сетей и их ценностные предложения

Наша бизнес-модель



Эффективная бизнес-модель для создания устойчивой стоимости

Повышение качества обслуживания и создание ценностного предложения для покупателей

## Наша операционная модель



Новая структура укрепляет стратегии торговых сетей и помогает сформировать их ценностные предложения:

- большинство мультиформатных ритейлеров в мире предоставляют розничным сетям значительную операционную самостоятельность;
- специализированные операционные подразделения, категорийный менеджмент и цепочка поставок, которые сфокусированы на потребностях покупателей, обеспечивают рост продаж и позволяют избежать сближения ценностных предложений торговых сетей;
- закупочная сила эффективна благодаря общим переговорам с поставщиками;
- бизнес-процессы в небольших магазинах – дискаунтерах несколько проще, чем в магазинах более крупных сетей;
- новая операционная модель дает форматам возможность лучше контролировать затраты;
- магазины разных форматов предъявляют различные требования к логистике, уровню централизации, ассортименту и его объему, а также частоте поставок.

Акцент на основах ритейла, преимуществах Компании и возможностях рынка

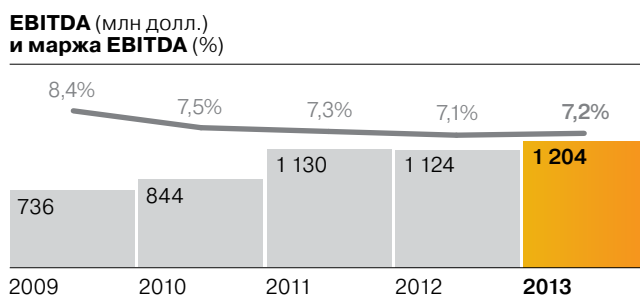
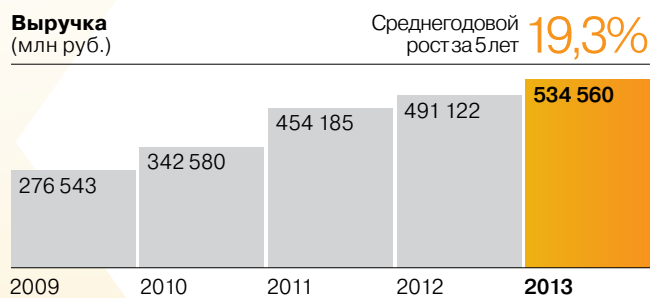
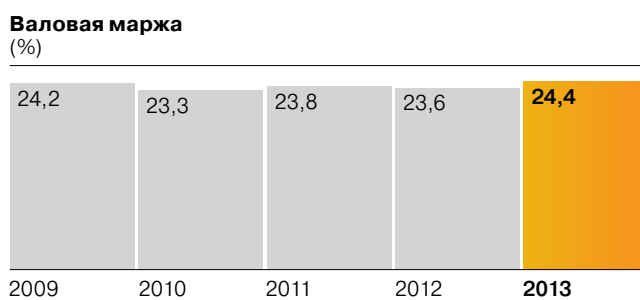
Рост продаж

Создание стоимости

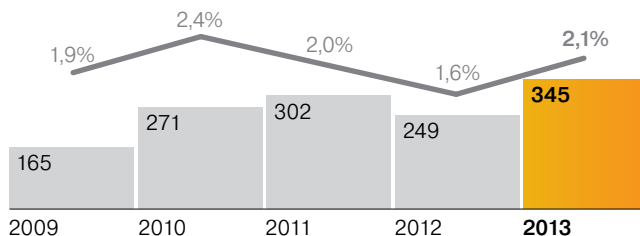
## Ключевые показатели

2013 был непростым, но Компания имеет успешную историю бизнеса и обладает огромным потенциалом развития

### Финансовые показатели



**Скорректированная чистая прибыль** (млн долл.) и **маржа по чистой прибыли** (%)

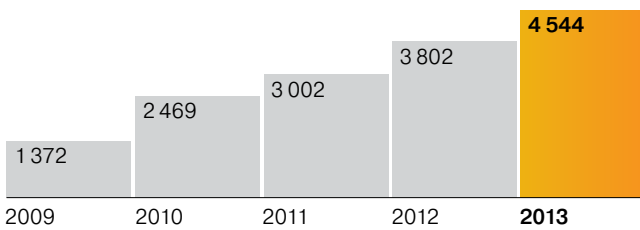


Примечание: скорректированная чистая прибыль и маржа по чистой прибыли за 2012 год учитывают обесценение активов на 376 млн долл. США.

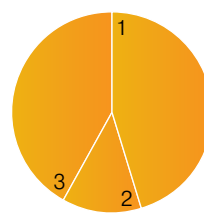


## Операционные показатели

**Динамика развития магазинов** (количество магазинов) Среднегодовой рост за 5 лет **32,8%**

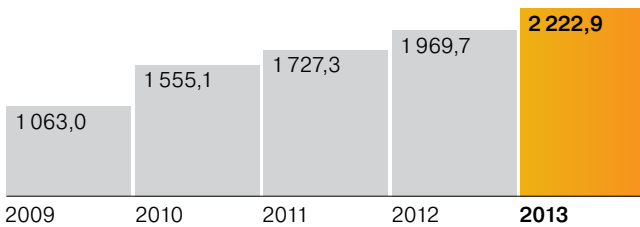


**Магазины по экономическим районам в 2013 году** (%)

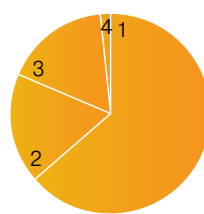


1. Центральный экономический район	45,4%
2. Северо-Западный экономический район	12,9%
3. Другие экономические районы	41,7%

**Торговые площади** (тыс. кв. м) Среднегодовой рост за 5 лет **20,5%**

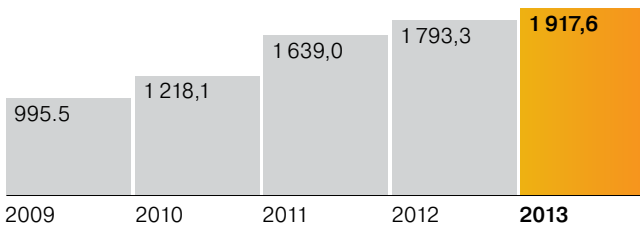


**Торговая площадь по торговым сетям в 2013 году** (%)

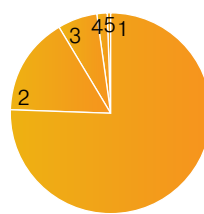


1. Пятерочка	63,6%
2. Перекресток	17,9%
3. Карусель	16,9%
4. Перекресток Экспресс	1,6%

**Количество посещений** (млн) Среднегодовой рост за 5 лет **18,6%**

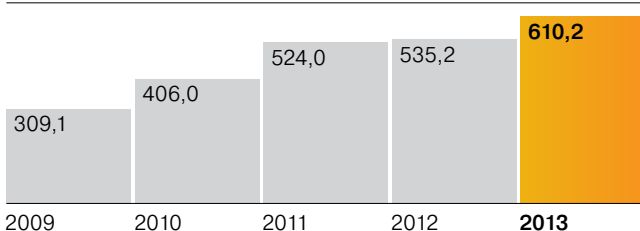


**Количество посещений покупателей по торговым сетям в 2013 году** (%)

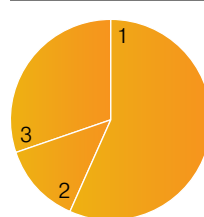


1. Пятерочка	75,6%
2. Перекресток	16,0%
3. Карусель	6,4%
4. Экспресс	1,9%
5. E5.RU	0,1%

**Площадь распределительных центров в 2009-2013 годах** (тыс. кв. м) Среднегодовой рост за 5 лет **26,1%**



**Площадь распределительных центров по экономическим районам в 2013 году** (%)



1. Центральный экономический район	56,7%
2. Северо-Западный экономический район	13,2%
3. Другие экономические районы	30,1%

## Обзор деятельности

# Эффективное портфолио брендов для сбалансированного роста



«Пятерочка» – лидер среди магазинов эконом-класса.

🔍 Продолжение темы на стр. 24-27



«Перекресток» – ведущая сеть супермаркетов в России.

🔍 Продолжение темы на стр. 28-31



«Карусель» – отечественная сеть гипермаркетов X5.

🔍 Продолжение темы на стр. 32-35



«Перекресток Экспресс» и «Копейка» – удобные магазины для людей, ограниченных во времени при совершении покупок.

🔍 Продолжение темы на стр. 36-39



E5.RU – наш розничный онлайн-канал.

🔍 Продолжение темы на стр. 36-39



# 2 млрд

примерное количество  
посещений магазинов  
в 2013 году

## Группа Х5


X5 Retail Group – второй по выручке ритейлер на российском рынке продуктовой розницы, одном из самых динамично развивающихся рынков ритейла в мире. Компания управляет несколькими торговыми сетями, каждая из которых ориентирована на свой сегмент рынка, от эконом-класса до премиального. Уникальные ценностные предложения наших магазинов рассчитаны на самых разных покупателей и разные бюджеты. В 2011 году Х5 начала многоэтапный процесс трансформации бизнеса для позиционирования Компании как лидера рынка в долгосрочной перспективе и обеспечения финансового успеха.

В 2013 году выручка Х5 составила 534,6 млрд руб. (16,8 млрд долл. США), увеличившись по сравнению с прошлым годом на 8,8% в рублевом выражении. Это произошло в основном за счет роста продаж в новых магазинах на 8,1% в 2013 году, а также роста сопоставимых продаж (LFL) на 0,7%.

Компания управляет следующими розничными сетями, расположенными в основном в Российской Федерации: сеть эконом-класса «Пятерочка», сеть супермаркетов «Перекресток», сеть гипермаркетов «Карусель», магазины «Экспресс», работающие под брендами «Перекресток Экспресс» и «Копейка», а также интернет-магазин E5.RU.

Х5 была основана 18 мая 2006 года в результате слияния розничных сетей «Пятерочка» и «Перекресток». В июне 2008 года Х5 приобрела «Карусель», что позволило Компании укрепить свои позиции в сегменте гипермаркетов и стать настоящей мультиформатной розничной сетью. Х5 продолжила консолидацию российского рынка ритейла, завершив в 2009–2010 годах крупные сделки по приобретению сети супермаркетов «Патерсон» и сети дискаунтеров «Копейка».

В 2011 году Компания была реорганизована с целью децентрализации ее розничной деятельности, укрепления мультиформатной стратегии и предоставления большей самостоятельности операционным подразделениям. В первом полугодии 2013 года в рамках децентрализованного подхода к управлению Компания приступила к разделению централизованной цепочки поставок на два функциональных подразделения для укрепления индивидуальных стратегий и ценностных предложений торговых сетей.

 **Продолжение темы в разделе «Цепочка поставок» на стр. 40–43**

Мультиформатная организационная структура X5 Retail Group дает Компании уникальную возможность получить максимальную выгоду на растущем рынке продуктовой розничной торговли России. Каждая торговая сеть имеет индивидуальное ценностное предложение, что позволяет нам предлагать покупателям необходимые продукты по самым привлекательным ценам. Наши магазины также предоставляют покупателям много возможностей для

приобретения качественных продуктов в удобных местах и, таким образом, позволяют Х5 получить большую долю в бюджете потребителя.

X5 Retail Group является ритейлером национального масштаба: по состоянию на 31 декабря 2013 года в управлении Компании находилось 4 544 магазина, из которых 742 были открыты за последний год. В итоге торговые площади увеличились на 253 тыс. кв. м, до 2 223 тыс. кв. м. Компания занимает лидирующие позиции на рынке Москвы и Санкт-Петербурга и широко представлена в европейской части России и на Урале. Мы также начали развивать операции в Западной Сибири.

Компания управляет 3 882 магазинами эконом-класса «Пятерочка», 390 супермаркетами «Перекресток», 83 гипермаркетами «Карусель» и 189 магазинами «Перекресток Экспресс» и «Копейка». Кроме того, под брендами Компании работает 312 франчайзинговых магазинов по всей территории России.

В 2013 году рост Компании был в основном обусловлен органическим развитием, в частности увеличением общей торговой площади на 12,9%. В 2013 году капитальные затраты Компании составили 22,6 млрд руб. (709,0 млн долл. США), из которых большая часть была израсходована на развитие сети и реконструкцию магазинов, а оставшаяся часть приходится на логистику, ИТ и стратегические проекты.

Для поддержания операционной деятельности в регионах и быстрой экспансии X5 Retail Group создала надежную цепочку поставок товаров в магазины. Как одна из крупнейших розничных сетей в России по объемам продаж, Компания является важнейшим торговым партнером для многих отечественных и зарубежных производителей продуктов питания. Благодаря масштабу операций и широкому географическому охвату Компания получает выгодные закупочные условия от поставщиков, поэтому покупатель в наших магазинах платит меньше. Для оперативной доставки продуктов в магазины была создана современная логистическая инфраструктура, использующая в своей работе самые современные технологии, которая к концу 2013 года включала 32 распределительных центра площадью 610 тыс. кв. м. В 2013 году уровень централизации в Компании увеличился до 78% по сравнению с 75% в 2012 году.

Сотрудники Х5 – самый ценный ресурс Компании. Наряду с инвестициями в быстрый рост, мы инвестируем в своих сотрудников на всех уровнях. Кадровые изменения, которые произошли в 2013 году, в том числе в составе Исполнительного комитета, призваны улучшить взаимодействие сотрудников в реализации поставленных задач. Новую команду объединяют общие ценности, что позволяет развивать новую корпоративную культуру.

Большая и разнообразная база магазинов Компании, широкая география присутствия, развитая логистика и надежные информационные системы обеспечивают прочную платформу для дальнейшего устойчивого роста нашего бизнеса.

## Наши бренды

Магазины эконом-класса «Пятёрочка»

# Есть чем удивить!



### Ключевые показатели

## 65%

доля магазинов эконом-класса  
в чистой розничной выручке X5

## 3 500

товаров в ассортименте



Овощи

Удивительно  
низкие цены



Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

100+

магазинов  
реконструировано  
в рамках программы  
«Новая Пятерочка»

# Наши бренды

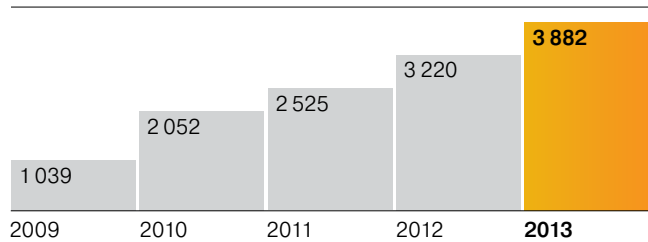
продолжение



Магазины эконом-класса «Пятерочка»

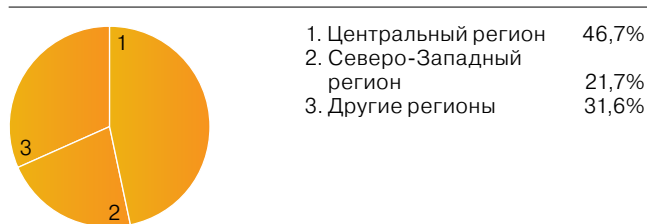


**Динамика развития магазинов** (количество магазинов)



Рост количества магазинов в 2013 году на 20,6%

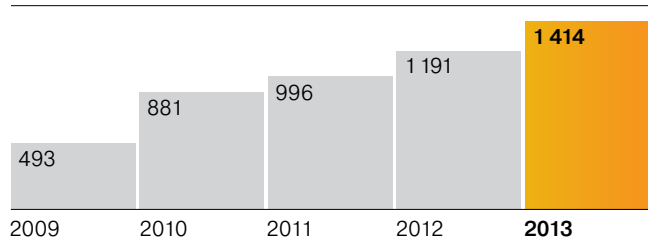
**Структура чистой розничной выручки в 2013 году** (%)



Примечание: границы регионов были пересмотрены после введения новой операционной модели на кластерной основе.

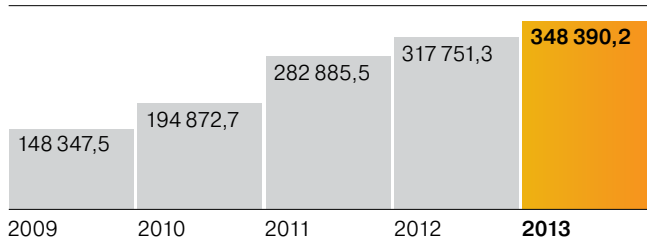
Значительное присутствие в Центральном и Северо-Западном регионах

**Рост торговых площадей** (тыс. кв.м)



Рост торговых площадей в 2013 году на 18,7%

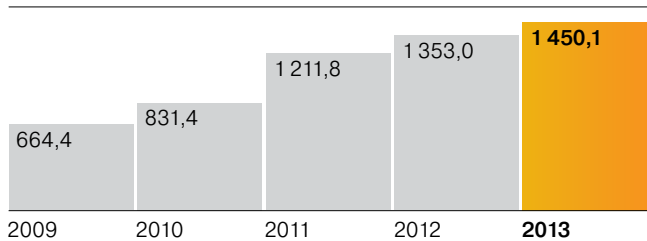
**Динамика чистой розничной выручки** (млн руб.)



Примечание: в 2009 и 2010 гг. чистая розничная выручка включает выручку дискаунтеров «Патерсон» и «Копейка» соответственно.

Рост чистой розничной выручки в 2013 году на 9,6%

**Количество посещений магазинов покупателями** (млн)



Рост количества посещений в 2013 году на 7,2%



В 2013 году мы определили новую бизнес-модель «Пятерочки» и приступили к реализации стратегических инициатив, направленных на улучшение качества обслуживания клиентов и удовлетворение их потребностей.»

**Ольга Наумова**

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

Сеть удобно расположенных магазинов эконом-класса «Пятерочка» – лидер российского потребительского рынка и одна из первых современных розничных сетей в стране. Первый магазин был открыт в Санкт-Петербурге в феврале 1999 года, а по состоянию на 31 декабря 2013 года сеть «Пятерочка» включала 3 882 магазина, расположенных в европейской части России, на Урале и в Западной Сибири.

Магазины «Пятерочка» предоставляют возможность совершать простые и экономичные покупки. «Пятерочка» предлагает качественные свежие продукты, непродовольственные товары, регулярно проводит привлекательные для покупателей промо-акции. Ассортимент магазинов насчитывает около 3 500 наименований товаров; средняя площадь торговых залов составляет 350 кв. м.

В 2013 году чистая розничная выручка магазинов «Пятерочка» составила 348 390,2 млн руб. (10 939,2 млн долл. США), что на 9,6% выше выручки 2012 года в рублевом эквиваленте. Это 65,4% от общей чистой розничной выручки X5 за 2013 год. Рост обусловлен в основном результатами работы новых магазинов, открытых за последние два года.

В 2013 году открылось 662 магазина «Пятерочка», включая 139 магазинов в Центральном районе, 104 магазина в Северо-Западном районе и 419 магазинов в прочих районах, в результате чего торговая площадь сети выросла на 225 тыс. кв. м. «Пятерочка» планирует дальнейшее расширение сети в регионах присутствия и прилегающих областях, которые покрывает логистическая сеть Компании. Чтобы сделать управление обширной базой магазинов более эффективным, в 2013 году в «Пятерочке» была введена кластерная система управления. В состав каждого кластера входит до 120 магазинов. Кластеры отвечают за операционные и финансовые показатели и формируются с учетом следующих критериев: расстояние от распределительного центра, объемы поставок, а также текущая и потенциальная доля рынка. Кластеры обеспечивают возможность лучшего реагирования на изменения покупательского спроса и конкурентной среды.

Стремясь обеспечить магазинам «Пятерочка» необходимую поддержку для успешной работы на рынке в условиях усиливающейся конкуренции, в 2013 году мы приступили к созданию собственной цепочки поставок для сети, которая включает подразделение логистики и коммерческий департамент.

Коммерческий департамент «Пятерочки» руководствуется принципами категорийного менеджмента, которые были внедрены в третьем квартале 2013 года и основаны на потребностях покупателей, повышении продаж и рентабельности бизнеса.

Кроме того, был запущен процесс разделения логистики между торговыми сетями. Во второй половине 2013 года «Пятерочке» были полностью переданы пять

распределительных центров в Московской области; в 2014 году процесс разделения логистики между «Пятерочкой» и «Перекрестком»/«Каруселью» продолжится в других регионах. Задачи цепочки поставок «Пятерочки» – рост централизации, улучшение доступности товаров на полках, более эффективное управление запасами и сокращение времени поставки, что позволяет улучшить предложение категории «фреш», повысить качество обслуживания покупателей и снизить операционные расходы.

В октябре 2013 года мы запустили программу «Новая Пятерочка», цель которой – изменение позиционирования торговой сети и особенно внимательное отношение к покупателям. Новый корпоративный стиль и логотип отражают новую бизнес-философию сети, а также символизируют расширение ассортимента, повышение качества обслуживания покупателей, контроль качества и модернизацию планировки и дизайна магазинов, что приятно удивит наших посетителей.

Еженедельно ассортимент «Пятерочки» обновляется, в него вводится до 50 новых товаров, в основном в категории «фреш». В дополнение к этому директора магазинов «Пятерочка» стали директорами по свежести продуктов; в обязанности директора входит контроль качества продуктов, обеспечение высокого уровня обслуживания и общение с покупателями в торговом зале.

В процессе реконструкции магазинов обновляются фасады и оборудование, совершенствуется навигация, освещение, оптимизируется торговая площадь. «Пятерочка» улучшает политику формирования зон субаренды, благодаря чему покупатели могут воспользоваться целым спектром дополнительных услуг, в число которых входят стеллы стола заказов E5.RU, аптеки, химчистки, салоны продажи мобильных устройств и терминалы оплаты коммунальных платежей.

Пилотная программа реконструкции магазинов проводилась в первой половине 2013 года в Центральном, Северо-Западном и Уральском районах, где расположены самые первые магазины «Пятерочка». С октября 2013 года эта программа была расширена, и уже к концу года было обновлено 117 магазинов в этих регионах. В 2014 году планируется реконструировать еще до 1 100 магазинов «Пятерочка».

Для улучшения качества обслуживания покупателей в магазинах «Пятерочка» мы продолжили инвестировать в развитие персонала: усовершенствовали систему подбора, обучения и мотивации персонала, сформировали новую корпоративную культуру. Укрепляя командный дух и вовлекая сотрудников в процесс позитивных перемен, мы намерены снизить текучесть кадров, повысить продажи «Пятерочки» и производительность труда, развить навыки персонала, необходимые для повышения качества обслуживания покупателей.

## Наши бренды

продолжение

Супермаркеты «Перекресток»

# Супермаркет №1 в сфере торговли свежей продукцией

 **Перекресток**  
СУПЕРМАРКЕТ

 **Перекресток**  
*Зелёный*

### Ключевые показатели

## 21%

доля супермаркетов  
в чистой розничной  
выручке X5

## 11 000

товаров в ассортименте



24

магазина  
реконструировано  
и 12 отделов  
«Новый Океан»  
открыто в 2013 году

# Наши бренды

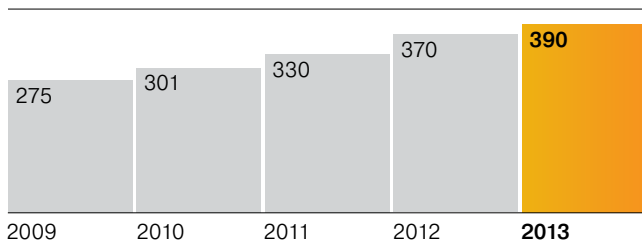
продолжение



Супермаркеты «Перекресток»

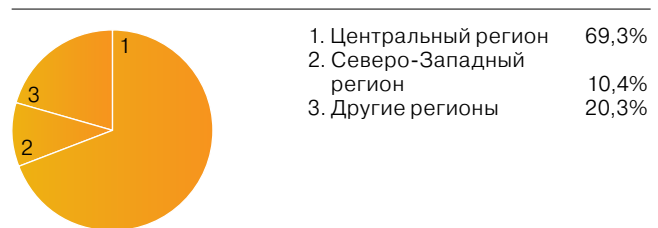


**Динамика развития магазинов** (количество магазинов)



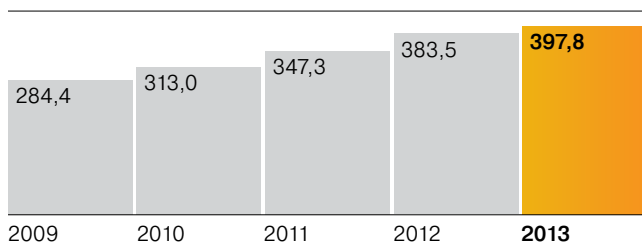
Рост количества магазинов в 2013 году на 5,4%

**Структура чистой розничной выручки в 2013 году** (%)



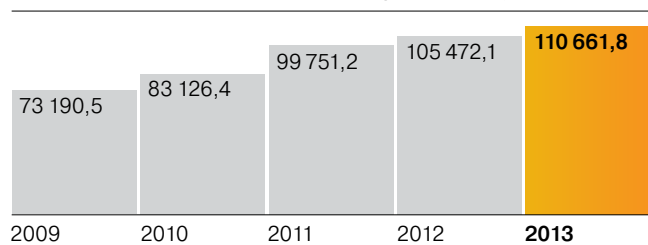
Активное присутствие в Центральном регионе

**Рост торговых площадей** (тыс. кв. м)



Рост торговых площадей в 2013 году на 3,7%

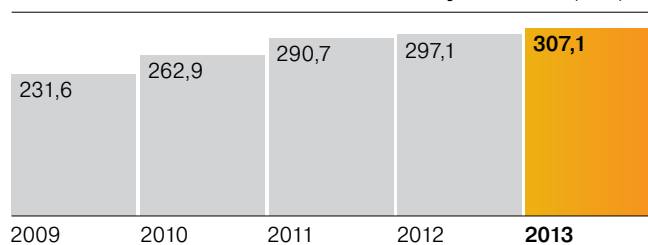
**Динамика чистой розничной выручки** (млн руб.)



Примечание: в 2009 году чистая розничная выручка включает выручку магазинов сети «Патэрсон», приобретенной в 2009 году и классифицированной как супермаркет.

Рост чистой розничной выручки в 2013 году на 4,9%

**Количество посещений магазинов покупателями** (млн)



Рост количества посещений в 2013 году на 3,4%





В этом году мы достигли значительного прогресса в реализации проекта «Фреш». Мы планируем и дальше развивать и внедрять успешный опыт проекта для улучшения обслуживания покупателей.»

**Януш Лелля**

Генеральный директор сети «Перекресток»

«Перекресток» – ведущая национальная сеть супермаркетов в России и одна из первых сетей современных супермаркетов на российском рынке ритейла. Первый «Перекресток» был открыт в сентябре 1995 года в Москве. В апреле 2008 года открылся первый премиальный супермаркет «Зеленый Перекресток». Магазины «Зеленый Перекресток» предлагают расширенную линейку высококачественной продукции по самым выгодным ценам среди супермаркетов премиум-сегмента.

Финансовые и операционные результаты супермаркетов «Перекресток» и «Зеленый Перекресток» объявляются консолидированно.

По состоянию на 31 декабря 2013 года сеть объединяла 390 супермаркетов, расположенных в европейской части России и на Урале, в том числе 17 супермаркетов «Зеленый Перекресток», из которых 14 магазинов находятся в Московской области, один в Санкт-Петербурге и два в Южном регионе, а также 12 супермаркетов на Украине.

Мы хотим, чтобы именно в «Перекресток» потребитель приходил за свежими продуктами. Мы также предлагаем покупателям сопутствующие товары и привлекательную ценовую политику. В ассортименте наших магазинов до 11 000 товаров при средней торговой площади около 1 000 квадратных метров.

Чистая розничная выручка магазинов «Перекресток» составила 110 661,8 млн руб. (3 474,7 млн долл. США) в 2013 году, что в рублевом эквиваленте на 4,9% выше, чем в прошлом году. На долю «Перекрестка» пришлось 20,8% общей чистой розничной выручки X5 в 2013 году. Рост выручки прежде всего обусловлен результатами работы магазинов, открытых в течение последних двух лет, обновленных магазинов, а также активной промо- и рекламной деятельностью в четвертом квартале.

В 2013 году мы открыли 20 магазинов, или 14 000 кв. м торговой площади, в том числе 14 магазинов в Центральном регионе, 4 магазина в Северо-Западном регионе и 2 магазина в других регионах. В течение года мы также реконструировали 24 супермаркета, главным образом в Центральном регионе. Мы планируем продолжить инвестиции в расширение сети и открытие новых магазинов, а также в реконструкцию магазинов с целью повышения качества обслуживания покупателей.

В декабре 2013 года в одном из «Перекрестков» Москвы мы опробовали пилотный проект эксплуатации касс самообслуживания. В перспективе эта технология способна повысить операционную эффективность и лояльность покупателей.

В 2013 году «Перекресток» приступил к пересмотру позиционирования бренда, уделяя особое внимание качеству и свежести продукции по приемлемым ценам. Чтобы привлечь потребителя к покупке свежей продукции, мы определили пять ключевых категорий, которые формируют восприятие «Перекрестка» покупателями и потому особенно важны для сегмента супермаркетов. Этими категориями являются фрукты и овощи, хлеб, мясо, рыба и кулинарные изделия.

Мы расширили линейку фруктов и овощей, уделяя повышенное внимание качеству. При продаже мяса и кулинарных изделий мы учитываем самые разнообразные вкусы, отбираем только качественное мясо и предлагаем покупателям широкий выбор полуфабрикатов. Кроме того, мы развиваем пекарни и в некоторых наших магазинах уже выпекаем хлеб и хлебо-булочные изделия, создавая более привлекательный ассортимент в категории «хлеб», важнейшей составляющей ежедневных покупок. По состоянию на 31 декабря 2013 года в магазинах «Перекресток» работало 338 пекарен.

Одной из самых заметных и успешных инициатив года стал запуск проекта «Новый Океан». Цель проекта – закрепить лидерство сети в сегменте рыбных и морепродуктов.

«Новый Океан» – это магазин в магазине, где на площади около 150 кв. м потребителю предлагается до 600 наименований товаров, включая живую, замороженную, вяленую, соленую и копченую рыбу, морепродукты, консервы, экзотические деликатесы, готовые блюда и сопутствующие товары. Покупателям «Нового Океана» предлагаются дополнительные услуги, например, поставка экзотической рыбы и морепродуктов по предварительному заказу, чистка рыбы и снятие рыбной чешуи, приготовление рыбных блюд и суши нашими поварами в магазинах. По состоянию на 31 декабря 2013 года отделы «Новый Океан» работали в 12 магазинах «Перекресток». Мы планируем развивать этот проект в 2014 году.

Мы видим, что наши клиенты стали более требовательными к цене, качеству ассортимента и обслуживания. Исходя из этого, мы совершенствуем наше позиционирование, ассортимент и ценовую стратегию и планируем провести ряд изменений по этим направлениям в течение первой половины 2014 года.

Для поддержки настоящих и будущих инициатив мы намерены последовательно продвигать бренд с помощью рекламы и маркетинга, а также укреплять сильную и мотивированную команду, которая верит в «Перекресток» и его успех.

## Наши бренды

продолжение

Гипермаркеты «Карусель»

# Рады радовать!



### Ключевые показатели

# 12%

доля гипермаркетов  
в чистой розничной  
выручке X5

До

# 25 000

товаров в ассортименте



7

гипермаркетов  
открыто в 2013 году

# Наши бренды

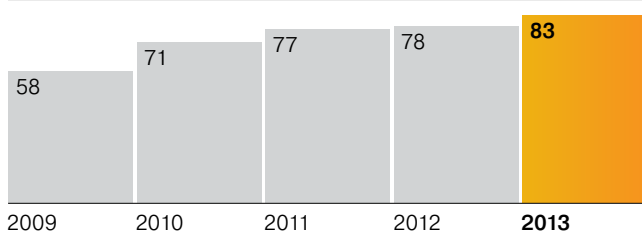
продолжение



Гипермаркеты «Карусель»

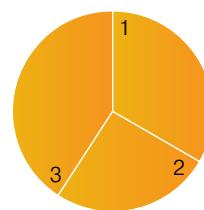


**Динамика развития магазинов** (количество магазинов)



Рост количества магазинов в 2013 году на 6,4%

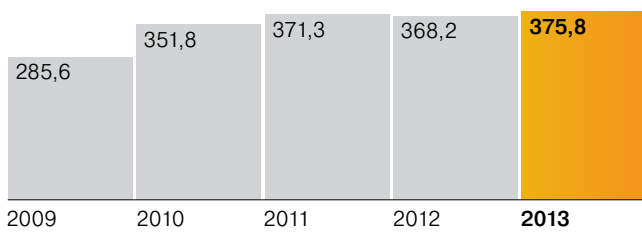
**Структура чистой розничной выручки в 2013 году** (%)



1. Центральный регион	33,4%
2. Северо-Западный регион	25,8%
3. Другие регионы	40,8%

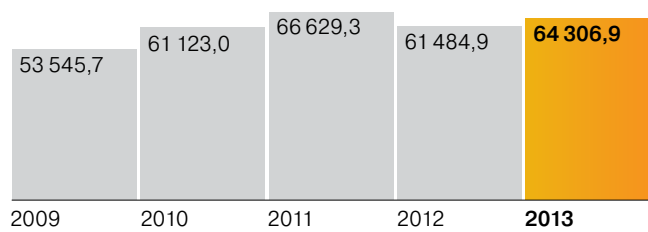
Активное присутствие во всех регионах

**Рост торговых площадей** (тыс. кв. м)



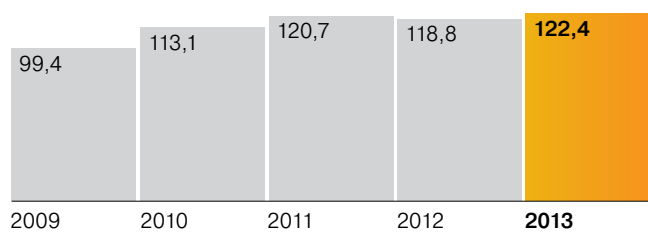
Рост торговых площадей в 2013 году на 2,1%

**Динамика чистой розничной выручки** (млн руб.)



Рост чистой розничной выручки в 2013 году на 4,6%

**Количество посещений магазинов покупателями** (млн)



Рост количества посещений в 2013 году на 3,0%



В 2013 году, после комплексной реконструкции в соответствии с новой концепцией бренда, мы запустили наш флагманский гипермаркет – результат совместной работы всех подразделений торговой сети «Карусель».

**Светлана Воликова**  
Генеральный директор сети «Карусель»

«Карусель» – одна из крупнейших сетей гипермаркетов, в настоящее время работающих на российском рынке. До приобретения сети «Карусель» в 2008 году Компания развивала гипермаркеты под брендом «Перекресток». Покупка «Карусели» значительно укрепила позиции Компании в этом привлекательном и растущем сегменте.

Первоначально «Перекрестком» и «Каруселью» управляла одна команда, что несколько сдерживало развитие гипермаркетов. В 2011 году в рамках реорганизации Компании на основе мультиформатного подхода гипермаркеты были выделены в отдельное структурное подразделение.

По состоянию на 31 декабря 2013 года сеть состояла из 83 гипермаркетов, расположенных в Европейской части России и на Урале.

Гипермаркеты «Карусель» предоставляют покупателям возможность совершать покупки всех необходимых товаров по справедливым ценам в одном магазине, расположенном в черте города. Магазины предлагают широкий выбор качественных продуктов питания и непродовольственных товаров, быстрое обслуживание на кассе, а также еженедельные каталоги и привлекательную программу лояльности.

Ассортимент магазинов в зависимости от площади составляет от 18 000 до 25 000 постоянных наименований и 8 000 дополнительных сезонных товаров, включающих бакалейные товары, готовые блюда, хлебобулочные изделия и широкий выбор непродовольственных товаров.

В 2013 году чистая розничная выручка магазинов «Карусель» составила 64 306,9 млн руб. (2 019,2 млн долл. США), что в рублевом выражении на 4,6% больше, чем в 2012 году. Магазины «Карусель» принесли 12,1% общей чистой розничной выручки X5 в 2013 году. Рост сопоставимых продаж (LFL) в 2013 году составил 3,1%, что вызвано увеличением посещаемости магазинов на 2,5%.

В 2013 году сеть увеличилась в целом на пять гипермаркетов. В течение года мы открыли пять гипермаркетов в Центральном и двух других регионах, при этом закрыли два магазина, которые не соответствовали критериям эффективности или площади.

В 2013 году «Карусель» сосредоточилась на повышении качества обслуживания, для чего усовершенствовала бизнес-процессы, определила целевую концепцию и позиционирование, а также повысила узнаваемость бренда.

Основные изменения происходили по следующим направлениям:

- **Обслуживание:** повышение качества и скорости обслуживания на кассе, а также информированности покупателей;
- **Работа магазинов:** оптимизация системы управления заказами и материальными запасами, пополнение товара, реализация рекламных акций, сбыт и текущий ремонт магазинов;

➤ **Процессы управления:** персонал, взаимодействие, управление и контроль.

Мы также успешно опробовали пилотный проект по использованию касс самообслуживания в одном из гипермаркетов «Карусель» в Москве, который показал, что покупатели легко осваивают новую технологию. Развитие этой программы поможет улучшить качество обслуживания и снизить затраты.

В 2013 году сеть «Карусель» активно развивала маркетинговую деятельность, которая прежде всего была направлена на привлечение новых покупателей. Мы провели федеральные промо-акции с учетом сезонных особенностей поведения потребителей, а также организовали кампании по случаю национальных праздников и спортивных событий.

Мы также провели маркетинговые мероприятия и промо-акции в период юбилеев наших конкурентов, чтобы удержать наших постоянных клиентов, привлечь новых, а также увеличить средний чек.

Улучшить ценностное предложение «Карусели» позволил запуск программы лояльности «Икра» в октябре 2013 года. Карта лояльности позволяет покупателям копить бонусные баллы, которые можно использовать для получения скидки на покупки или обмена на скретч-карты, купоны или наклейки рекламных кампаний. Первые результаты вполне обнадеживают: чек владельцев карты в среднем вдвое превышает средний чек «Карусели», а частота посещений ими магазинов увеличилась более чем на 15%.

Целевая концепция бренда отражена в новом брендбуке «Карусели» и ориентируется на товары категорий «фреш» и «ультрафреш», продукцию собственного производства, а также высочайшее качество обслуживания. Помимо открытия семи новых гипермаркетов, в 2013 году мы реконструировали четыре магазина, включая флагманский магазин в торговом центре «Метрополис» в Москве.

Мы планируем обновлять до десяти магазинов в год, преимущественно в Центральном и Северо-Западном регионах, где больше всего устаревших магазинов, а также продуманно и последовательно развивать сеть «Карусель» в городах, где это целесообразно.

Магазины, открытые и отремонтированные в течение года, спроектированы в соответствии с новым брендбуком «Карусели». Мы намерены оценить правильность целевой концепции в первой половине 2014 года, а затем распространить ее на новые и существующие магазины, начиная со второй половины 2014 года.

Чтобы поддерживать и улучшать магазины и ценностное предложение, мы продолжим непрерывно обучать персонал и повышать его мотивацию для обеспечения высоких стандартов обслуживания покупателей и работы магазинов.

## Наши бренды

продолжение

Магазины «Экспресс» «Перекресток Экспресс», «Копейка» и интернет-магазин E5.RU

# Больше чем продукты!

 **Перекресток**  
ЭКСПРЕСС

**КОПЕЙКА**  
ВКУСНО! ДОСТУПНО! УДОБНО!

**E5** RU

### Ключевые показатели

## 1,8%

доля магазинов «Экспресс» и E5.RU в чистой розничной выручке X5

## 3 000

товаров в ассортименте магазинов «Экспресс»

## 1,8 млн

товаров в каталоге E5.RU



ВИТАМИНЫ  
НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ



КРЕПОСТЬ  
И ВЫДЕРЖКА

79

99

79

79

99

79

69

99

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

62%

рост чистой  
розничной выручки  
магазинов «Экспресс»

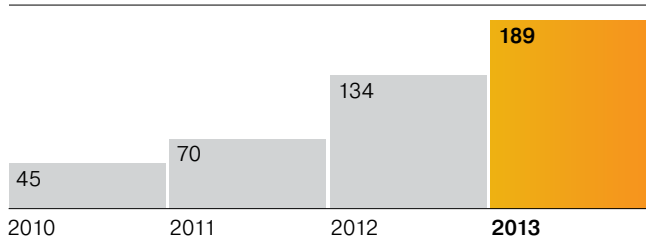
# Наши бренды

продолжение



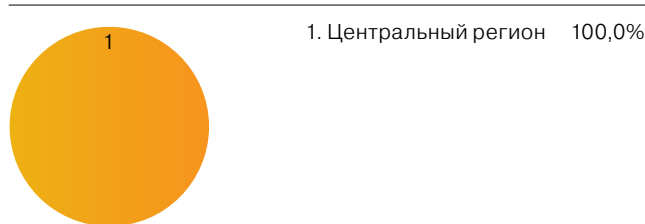
Магазины «Экспресс» «Перекресток Экспресс», «Копейка» и интернет-магазин E5.RU

**Динамика развития магазинов** (количество магазинов)



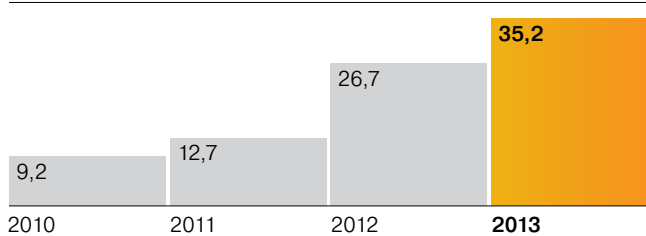
Рост количества магазинов в 2013 году на 41,0%

**Структура чистой розничной выручки в 2013 году** (%)



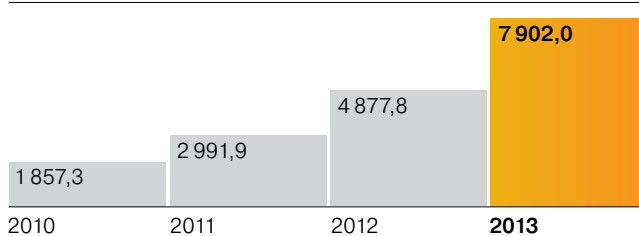
Расположены в самом привлекательном районе российского рынка

**Рост торговых площадей** (тыс. кв.м)



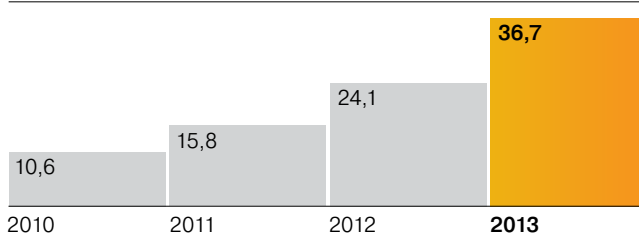
Рост торговых площадей в 2013 году на 32,0%

**Динамика чистой розничной выручки** (млн руб.)



Рост чистой розничной выручки в 2013 году на 62,0%

**Количество посещений магазинов покупателями** (млн)



Рост количества посещений в 2013 году на 52,3%





**Валерий Тараканов**  
Генеральный директор сети «Перекресток Экспресс»



**Кирилл Гродинский**  
Генеральный директор E5.RU

## Магазины «Экспресс»

X5 активно развивает магазины «Экспресс» под брендом «Перекресток Экспресс», а также управляет 39 магазинами под брендом «Копейка». Сеть была создана в 2007 году как совместное предприятие Компании и индивидуальных предпринимателей. В 2010 году к X5 перешел операционный контроль над сетью, а в 2011 году – полный контроль. По состоянию на 31 декабря 2013 года сеть насчитывала 189 магазинов, расположенных преимущественно в Москве и Московской области.

В настоящее время «Перекресток Экспресс» и «Копейка» работают в основном в Москве и Московской области.

Сеть не зависит от других подразделений и розничных сетей, управляемых X5, и имеет собственную логистическую инфраструктуру и коммерческий департамент. В 2013 году формат открыл еще один распределительный центр, и сегодня два распределительных центра обслуживают магазины сети.

Магазины «Экспресс» занимают рентабельную и менее конкурентную рыночную нишу небольших магазинов с удобным расположением, которые предлагают широкий выбор готовых блюд и свежих продуктов. Сеть развивается преимущественно в Москве и Московской области, наиболее обеспеченных регионах продовольственного розничного рынка России. Мы планируем продолжить развитие сети, прежде всего в Центральном регионе.

Магазины «Экспресс» предназначены для людей, ограниченных во времени при совершении покупок. Они располагаются в многолюдных зонах – вблизи метро, в зданиях аэропортов и железнодорожных станций, а также бизнес-центров – и предлагают готовые блюда, составляющие до 50% ассортимента. Магазины «Копейка» находятся в жилых районах, и в их ассортименте широко представлены свежие продукты. Средняя торговая площадь магазинов составляет около 150 кв. м, и в продаже имеется до 3 000 наименований товаров.

В 2013 году магазины «Экспресс» продемонстрировали самые высокие темпы роста выручки среди всех наших сетей. Чистая розничная выручка сети составила 7 902,3 млн руб. (248,1 млн долл. США), что на 62,0% в рублевом выражении выше, чем в прошлом году. Выручка магазинов «Экспресс» составила 1,5% от чистой розничной выручки X5 в 2013 году. Рост обусловлен в основном результатами работы магазинов, открытых в течение последних нескольких лет, в том числе в 2013 году.

## E5.RU

E5.RU – розничный онлайн-канал Компании, созданный в дополнение к традиционным способам реализации непродовольственных товаров для увеличения трафика в торговых сетях, управляемых X5 Retail Group. Он открывает доступ к новым возможностям на растущем российском рынке интернет-торговли.

При запуске проекта E5.RU в начале 2012 года в интернет-магазине насчитывалось 400 000 наименований непродовольственных товаров. В конце 2013 года ассортимент расширился до 1,8 млн наименований товаров. E5.RU предлагает удобство и гибкость выбора времени, места и способа получения онлайн-покупок.

Бизнес-модель E5.RU основана на удобной навигации и простоте оформления заказа, с минимальным количеством кликов для оформления покупки. Покупатель не должен сообщать персональную информацию или данные кредитной карты, достаточно лишь указать номер мобильного телефона. Покупки, заказанные на сайте E5.RU, можно получить в магазинах Компании, либо оформить курьерскую доставку домой или в офис.

В 2013 году количество магазинов, в которых покупатели могут получить заказанные в E5.RU товары, увеличилось на 800. По состоянию на 31 декабря 2013 года пункты выдачи заказов находились в 1 911 магазинах в 270 городах и населенных пунктах, в том числе в 1 551 магазине «Пятерочка», 308 супермаркетах «Перекресток» и магазинах «Перекресток Экспресс» и в 52 гипермаркетах «Карусель». Кроме этого, открыто девять центров обслуживания клиентов E5.RU, где можно получить свой заказ либо вернуть некачественные товары или покупки, не оправдавшие ожиданий покупателей.

Кроме этого, в 2013 году совместно с сетью «Пятерочка» E5.RU организовал рекламную кампанию в Москве, Санкт-Петербурге и Самаре, что привело к значительному росту продаж онлайн-магазина и способствовало его продвижению среди российских потребителей. В рамках кампании покупатели «Пятерочки» за каждую покупку стоимостью не менее 500 рублей (15,3 долл. США) получали купон на скидку при совершении любой покупки в E5.RU.

Данная кампания помогла E5.RU войти в топ-5 российских розничных компаний онлайн-торговли по количеству заказов. В разгар кампании мы получали до 10 000 заказов в день.

В 2013 году чистая розничная выручка E5.RU составила 1 431,1 млн руб. (44,9 млн долл. США), что соответствует 0,3% от общей чистой выручки X5 Retail Group. Рост чистой розничной выручки за 2013 год составил 185% в рублевом выражении.

# Цепочка поставок: коммерческая активность и логистика

---

В рамках децентрализации управления форматами в первой половине 2013 года Компания начала процесс разделения централизованной цепочки поставок на два специализированных подразделения. Цель – укрепить стратегию каждого бренда и сосредоточить внимание на дифференциации ценностных предложений и ассортимента торговых сетей.

---

В итоге мы добились большей самостоятельности сети «Пятерочка», которая отличается от супермаркетов «Перекресток» и гипермаркетов «Карусель» более простыми бизнес-процессами, большим количеством магазинов, более широкой географией присутствия и меньшим ассортиментом. Создание двух отдельных цепочек поставок позволит полнее удовлетворять потребности покупателей и повысить качество обслуживания, а также предотвратит возможное сближение ценностных предложений этих торговых сетей.

## Коммерческая деятельность

Лидируя на российском рынке розничных сетей, X5 является крупнейшим партнером для многих отечественных и зарубежных производителей продуктов питания и местных поставщиков. Наше широкое географическое присутствие предоставляет отечественным производителям возможность повысить их долю на российском рынке и оказывает поддержку множеству местных поставщиков и предпринимателей. X5 установила коммерческие отношения со значительным числом отечественных и зарубежных компаний-производителей товаров повседневного спроса, и по мере развития нашего бизнеса мы стремимся укреплять и развивать это взаимодействие.

Во втором квартале 2013 года «Пятерочка» представила команду категорийного менеджмента, принципы работы которой отличаются от модели централизованного коммерческого департамента. Новые принципы управления основываются на разделении ассортимента на категории внутри каждого сегмента вместо прежнего деления на сегменты федерального и регионального уровня, сегмент собственной торговой марки и т.д.

В настоящее время выделяется пять основных категорий – напитки, свежие продукты, фрукты и овощи, бакалея и непродовольственные товары. Каждой категорией управляет свой категорийный менеджер, задачей которого – внимание к потребностям покупателей

и увеличение продаж при сохранении уровня целевой рентабельности. Категорийный менеджер несет ответственность за все вопросы и решения, связанные с управляемой категорией, в том числе за ассортиментную политику, стратегию ценообразования, развитие собственной торговой марки, управление запасами, продвижение товаров и взаимоотношения с поставщиками.

Новая команда категорийного менеджмента уже произвела изменения в ассортименте и улучшила промо-предложение, что положительно отразилось на результатах продаж «Пятерочки», особенно заметных в четвертом квартале 2013 года. С 1 октября 2013 года ассортимент расширился на 300 новых позиций, причем еженедельно в рамках ротации в нем появлялось до 50 новых товаров. Пересмотр ассортимента является частью программы обновления сети и поддерживает новый девиз «Пятерочка» – «есть чем удивить!».

Внедрение принципов категорийного менеджмента в «Пятерочке» продолжится в 2014 году, причем в целях обеспечения стабильности деятельности Компании все изменения в коммерческих бизнес-процессах проводятся постепенно и последовательно.

«Перекресток» и «Карусель» по-прежнему обслуживались централизованно коммерческим департаментом. Их ассортимент существенно улучшился как количественно, так и качественно. Мы стремимся предложить покупателю большой выбор свежих фруктов и овощей, мяса, рыбы и полуфабрикатов в «Перекрестке» и «Карусели», а также непродовольственных товаров в «Карусели». Чтобы повысить продажи, особенно фруктов и овощей, мы провели эффективные промо-кампании в течение года. С 1 февраля 2014 года начнется внедрение принципов категорийного менеджмента в коммерческом департаменте, который продолжит обслуживать «Перекресток» и «Карусель».

С 2012 года мы ежегодно участвуем в переговорной кампании с поставщиками, которая проходит, как правило, в конце года. В 2013 году в переговорной кампании участвовали совместно департамент категорийного менеджмента и коммерческий департамент, причем нам удалось сохранить силу переговорной позиции и избежать сложностей, связанных с внедрением новой модели. В результате наши взаимоотношения с поставщиками существенно улучшились.

## Прямой импорт

В 2013 году мы продолжили развивать прямые импортные поставки и увеличивать их объем, который теперь включает больше категорий и ассортиментных позиций. Общая доля прямого импорта достигла 2,1% от объема продаж X5 по сравнению с 0,8% в 2012 году.

Мы значительно увеличили прямой импорт некоторых категорий товаров, в том числе фруктов и овощей, а также непродовольственных товаров: доля прямого импорта

- › Х5 – одна из самых больших сетей по географии присутствия среди российских ритейлеров и крупнейший партнер многих отечественных и международных поставщиков продуктов питания.
- › Компания стремится улучшить отношения с поставщиками путем совершенствования коммуникаций и углубления сотрудничества.
- › В 2013 году «Пятерочка» создала собственный коммерческий департамент, основанный на принципах категорийного менеджмента.
- › Х5 инициировала и в 2014 году планирует окончательно разделить единую мультиформатную логистическую инфраструктуру на отдельные распределительные центры для «Пятерочки» и «Перекрестка»/«Карусели».

в продажах каждой из этих категорий продукции составила более 15%. Кроме этого, мы расширяем прямые импортные поставки по программе собственной торговой марки, в том числе наращиваем импорт вина, молочных продуктов и йогуртов.

В 2013 году мы расширили ассортимент импортных фруктов и овощей, которые поступают в наши распределительные центры. В настоящее время мы напрямую закупаем бананы в Эквадоре, огурцы и помидоры в Украине, а также малину и дикорастущие ягоды в Италии. Мы также начали прямой импорт замороженных морепродуктов из Франции и сыра из Германии, косметики из Румынии и макаронных изделий и спагетти из Италии.

Прямой импорт не только ведет к улучшению закупочных условий, но и позволяет лучше контролировать качество продукции и обеспечивать ее наличие на прилавках.

#### Собственная торговая марка

С момента возникновения программы собственной торговой марки (СТМ) Компания Х5 старалась быть на шаг впереди рынка по количеству и качеству предложений. В последние годы Компания занималась разработкой и улучшением ассортимента товаров под собственной торговой маркой, и сегодня мы предлагаем покупателям широкий спектр высококачественных продуктов по низким и средним ценам.

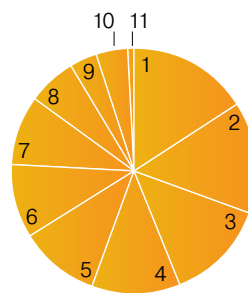
С 2009 по 2013 год мы более чем в три раза увеличили долю продукции под собственной торговой маркой в наших сетях. В 2013 году ее доля в магазинах «Пятерочки», «Перекрестка» и «Карусели» в чистой розничной выручке достигла 18,6%, 7,1% и 8,7% соответственно, в то время как совокупная доля СТМ в продажах Х5 составила 15,1% по сравнению с 13,5% в предыдущем году.

Программа СТМ охватывает не только бренды эконом-класса, но и широко известные популярные бренды, которые конкурируют с продукцией ведущих российских и иностранных производителей. В конце 2013 года мы предлагали до 2 000 наименований товаров, среди которых 300 единиц товаров «первой цены».

Ключевыми факторами, сдерживающими быстрый и широкомасштабный рост объемов продукции под собственной торговой маркой, являются производственные возможности производителей продукции и контроль качества. Мы установили отношения с сотнями предприятий в России и за рубежом и продолжаем поиск новых партнеров, способных обеспечить большие объемы необходимого качества.

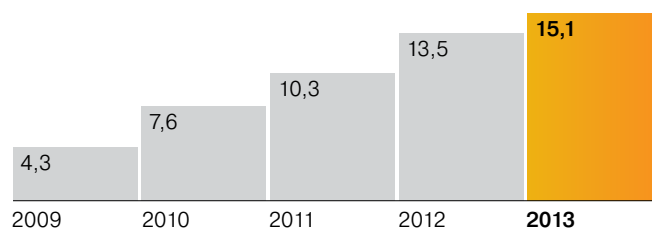
Х5 ввела жесткую систему мониторинга и контроля качества по всей производственной цепочке разработки и производства товара под собственной торговой маркой. Более подробную информацию о контроле качества товаров под собственной торговой маркой можно получить в разделе «Безопасность и качество продукции» на стр.54.

#### Ассортимент продукции Х5 (%)



1. Молочные продукты, яйца и масло	16,0%
2. Консервы и бакалея	14,6%
3. Спиртосодержащие и алкогольные напитки	13,4%
4. Кондитерские и хлебобулочные изделия	11,7%
5. Свежее мясо и мясные полуфабрикаты	10,6%
6. Фрукты и овощи	9,6%
7. Непродовольственные товары	9,1%
8. Рыба и замороженные продукты питания	6,4%
9. Печатные издания, табачные изделия и вспомогательные товары	3,8%
10. Безалкогольные напитки	4,1%
11. Другие товары	0,7%

#### Доля товаров собственной торговой марки в чистой розничной выручке (%)



Примечание: цифры за 2012 год были откорректированы в соответствии с новым подходом к классу товаров СТМ.

В 2013 году мы реализовали ряд проектов с зарубежными поставщиками в продовольственных и непродовольственных категориях. Например, мы представили итальянские макаронные изделия под марками Trattoria di maestro Turatti и Pasta del Ricci. Мы значительно расширили ассортимент вина, в частности, за счет бренда Sommelier's Collection. Ассортимент молочной продукции под собственной торговой маркой (особенно популярный в России) пополнился новыми йогуртами, произведенными по греческим рецептам.

# Цепочка поставок: коммерческая активность и логистика

продолжение

## Коммерческая деятельность продолжение

Кроме этого, мы представили 27 торговых марок в различных категориях непродовольственной продукции.

В 2014 году мы планируем пересмотреть и оптимизировать портфель товаров под собственной торговой маркой и улучшить маркетинговую деятельность, чтобы избежать соревнования брендов и повысить эффективность маркетинговых и рекламных кампаний. Особое внимание будет уделяться разработке индивидуального предложения товаров СТМ для каждой розничной сети.

### Электронный обмен данными (EDI)

В августе 2012 года Х5 запустила пилотный проект внедрения передовых технологий для обеспечения обмена электронными счетами-фактурами с избранными поставщиками. Опираясь на успех пилотного проекта, к концу 2013 года Х5 подключила к этой системе более 80% поставщиков. Реализация автоматизированного обмена электронными счетами-фактурами упростила и ускорила процесс выставления счетов, что является еще одним шагом на пути к улучшению методов работы Х5 с поставщиками.

### Отношения с поставщиками

Наши отношения с поставщиками имеют важное значение для успешного ведения бизнеса. В 2013 году у Х5 было около 5 000 российских и зарубежных поставщиков продукции, причем доля десяти крупнейших поставщиков составила 12% от нашей чистой выручки.

Чтобы стать ближе к покупателю, мы должны быть ближе к поставщикам. В целях улучшения работы с поставщиками и поддержания прочных и открытых связей для развития взаимовыгодных отношений, в сентябре 2013 года в Москве была проведена первая Конференция поставщиков, организатором которой выступила Х5. Конференция проходила до начала нашей ежегодной переговорной кампании, и в ней приняли участие 360 представителей ведущих российских поставщиков продовольственных товаров и производителей, а также топ-менеджеры Х5.

Основная цель Конференции заключалась в улучшении отношений между Компанией и поставщиками с акцентом на укреплении сотрудничества и коммуникаций, а также в ознакомлении с новой коммерческой моделью Компании и работой категорийного менеджмента в «Пятерочке». Кроме этого, мы сняли обеспокоенность поставщиков по ряду вопросов, которые оказывали негативное влияние на наши отношения в прошлом.

В ходе Конференции мы представили планы и подход Компании к решению вопросов, относящихся к поставщикам и касающихся ассортимента, бизнес-процессов, коммуникаций, категорийного менеджмента, договоров поставки и ежегодной переговорной кампании. Мы также приняли решение о более тесном сотрудничестве с поставщиками для обеспечения своевременного решения всех вопросов и о максимальном использовании преимуществ наших отношений.

## Логистика

Х5 – лидер российского рынка ритейла. Розничные сети, которыми управляет Х5, ориентированы на различные категории покупателей и широко представлены в Европейской части России, на Урале и в Сибири, поэтому развитая логистическая инфраструктура жизненно важна для обеспечения эффективной деятельности Компании.

В конце 2013 года во владении и/или аренде Х5 находились 32 распределительных центра (РЦ) общей площадью 610 тыс. кв. м, что обеспечивает достаточный охват регионов присутствия Компании. Пять РЦ принадлежат Х5 и управляются Компанией, семь находятся в управлении сторонних логистических компаний (3PL), остальные центры взяты в аренду и управляются Х5.

На конец 2013 года транспортный парк состоял из 1 848 грузовых автомобилей. Мы стремимся найти оптимальный баланс между собственными и сторонними транспортными ресурсами, чтобы повысить надежность поставок и оптимизировать структуру затрат на логистику. Наряду с повышением эффективности управления логистикой мы приступили к оптимизации маршрутов и процедур комплектования партий для поставки в магазины.

Наши РЦ используют автоматизированную систему управления складом (АСУС), дополненную голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания, что позволяет эффективно контролировать движение и хранение товаров на складах и оптимизировать процессы перевозки, приемки и комплектования груза. Повышенное внимание к контролю потерь в 2013 году позволило нам снизить потери в процентах от логистического оборота более чем на 30 б.п. в четвертом квартале по сравнению с первым кварталом.

Общий уровень централизации составил 78% в 2013 году, по сравнению с 75% в 2012 году. Рост обусловлен в основном повышением уровня централизации в «Пятерочке», который достиг 83% в 2013 году.

В 2013 году мы завершили внедрение системы автоматического заказа SAP ERP в магазинах «Пятерочка». Переход на основанные на автоматическом заказе поставки, в том числе свежей продукции (за исключением категории «ультра-фреш») завершился в конце первого квартала 2014 года. Новая система уже сыграла свою роль в повышении уровня обслуживания, улучшении управления запасами и снижении волатильности потока заказов на распределительных центрах.

Кроме этого, мы вводим в распределительных центрах систему пополнения запасов и планирования спроса JDA, которая к концу 2013 года включала все сухие продукты. В 2014 году мы продолжим внедрять эту систему в распределительных центрах, а также в магазинах «Перекресток» и «Карусель». Мы планируем завершить ввод системы в распределительных центрах к июлю 2014 года, а в магазинах – к 2015 году.

# 32

## распределительных центра

В соответствии с новой операционной моделью X5, действующей со второго квартала 2013 года, мы начали процесс децентрализации логистики, чтобы предоставить торговым сетям различных бизнес-моделей требуемый уровень логистического обслуживания.

Мы начали разделение логистики с торговой сети «Пятерочка», которая с 1 июня 2013 года управляет пятью распределительными центрами в Московской области. Новая модель логистики призвана повысить централизацию и частоту поставок, сократить сроки доставки и повысить уровень обслуживания.

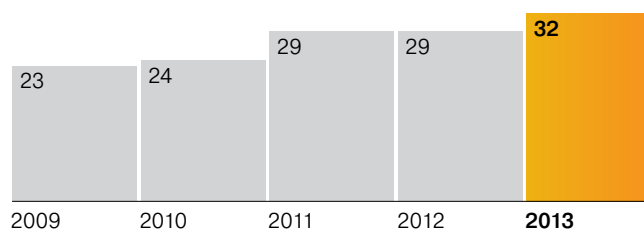
В Московской области в результате внедрения новой модели уровня обслуживания вырос с 90% до 94%, а оптимизация маршрутов поставок позволила сократить средний километраж транспортных средств на 20%. В четвертом квартале мы временно запустили дополнительный распределительный центр для обработки заказов фруктов и овощей для «Перекрестка» и «Карусели», чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания и контроль качества в периоды пиковых объемов. Открытие этого распределительного центра позволило нам выполнить план поставок в период пиковых объемов в две предновогодние недели декабря, и снабжать магазины «Перекресток» и «Карусель» всего Центрального региона.

По результатам работы в Московской области мы продолжим разделение логистики в 2014 году. В 2014 и 2015 годах мы намерены реализовать план разделения оставшихся распределительных центров.

Обновление логистической модели и управленческой команды в 2013 году уже принесло положительные результаты. Завершение года с высокими показателями было во многом обусловлено надежностью поставок товаров в период сезонного пикового спроса. Благодаря нововведениям уровень доступности товаров на полках превысил 92%.

Мы планируем и далее повышать эффективность в 2014 году, улучшать свежесть и доступность продукции при одновременном снижении затрат и запасов.

### Количество распределительных центров

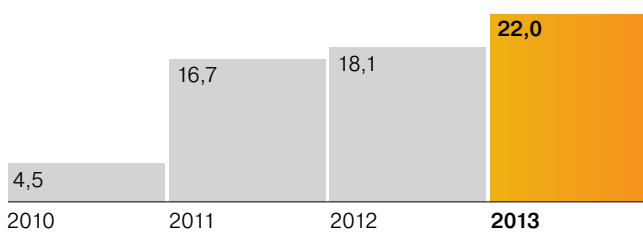


1. Распределительный центр X5 в Московской области.
2. Сотрудники Компании проверяют качество товара.
3. Прибытие товара в распределительный центр в Ленинградской области.

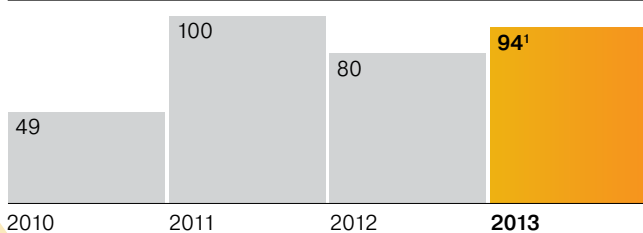
# Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

Являясь одной из крупнейших розничных компаний России, мы осознаем нашу экономическую, социальную и экологическую ответственность, а также нашу роль в развитии регионов и воздействие, которое мы оказываем на местные сообщества в регионах присутствия.

## Средства, собранные на операции больным детям (млн руб.)



## Количество детских операций



<sup>1</sup> Включая запланированные, но не проведенные операции.

## X5 и общество

X5 Retail Group вносит значительный вклад в улучшение жизни населения регионов присутствия, развитие этих регионов и экономики в целом. Наши магазины находятся почти в тысяче населенных пунктов, включая как города-мегаполисы, например, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Нижний Новгород, так и небольшие поселки с населением менее тысячи человек.

Мы предлагаем качественные продукты по доступным ценам и современные формы торговли в густонаселенных и отдаленных регионах. В нашем штате тысячи сотрудников, и благополучие их семей зависит от работы нашей Компании. Мы сотрудничаем с огромным количеством мировых, федеральных и местных поставщиков, и мы взаимозависимы.

Мы уделяем особое внимание местному ассортименту и, следовательно, работе с местными поставщиками. Мы стремимся наращивать сотрудничество с региональными поставщиками, как для соответствия местным предпочтениям в выборе продуктов, так и ради поддержки и развития экономики регионов.

## Партнерство с благотворительным фондом «Линия жизни»

Основное направление нашей благотворительной деятельности – стратегическое партнерство с фондом «Линия жизни» («Фонд») для оказания помощи детям с тяжелыми заболеваниями. В наших магазинах установлены специальные ящики для сбора пожертвований. X5 непрерывно сотрудничает с Фондом с 2006 года. Сегодня поддержка Фонда ведется через программы «Перекресток жизни» и «Карусель – детям», которые объединяют финансовую помощь покупателей. Цель этих программ – привлечь внимание покупателей к важной социальной проблеме и предоставить им удобный способ оказания помощи.

## Благотворительный марафон 5275

Команда X5 участвовала во втором благотворительном марафоне, организованном фондами «Линия жизни», «Дорога вместе» и «Навстречу переменам». Как и в прошлом году, марафон состоялся в сентябре в Парке Горького, и каждый участник пожертвовал по 1 000 рублей (30,6 долл. США). В команду X5 входили сотрудники офисов и магазинов, а также члены их семей. В общей сложности марафон собрал 2,9 млн руб. (88,6 тыс. долл. США), которые будут использованы на благотворительные проекты фондов.

## Благотворительная программа «Будущее России»

Торговая сеть «Пятерочка» выступила партнером третьего общероссийского фестиваля «Будущее России», который ежегодно в октябре проходит на базе МГИМО. Благотворительный фестиваль включал смотр творчества воспитанников детских домов при участии известных артистов, спортсменов и политических деятелей. В творческих работах в номинациях «Отчизна», «Идеал», «Семья» и «Дружба» дети представили свое видение России и культурно-

- › Мы предлагаем качественные продукты по доступным ценам, уделяем особое внимание местному ассортименту, поддерживаем незащищенные слои населения.
- › Важнейшие направления благотворительной деятельности X5 – это помощь детям, пенсионерам, инвалидам, а также жителям регионов, пострадавшим от природных бедствий.
- › Мы сотрудничаем с местными органами власти и благотворительными организациями, чтобы убедиться, что наша помощь непременно доходит до тех, кто в ней нуждается.

нравственных ценностей в обществе. В этом году в фестивале приняли участие 740 воспитанников детских домов из 58 регионов страны. Все участники получили вкусные подарки на общую сумму 200 тысяч рублей (6 110,8 тыс долл. США) от торговой сети «Пятерочка», которая поддержала фестиваль второй год подряд.

#### **Взаимодействие с «Красным Крестом»**

В 2012 году торговая сеть «Карусель» подписала соглашение о партнерстве с «Российским Красным Крестом» и пожертвовала этой организации контейнеры с одеждой, предметами личной гигиены, товарами для дома, игрушками и другими товарами. «Красный Крест» распределил переданные вещи среди пенсионеров, детей из приютов и инвалидов. В 2013 году «Карусель» продолжила сбор пожертвований в рамках партнерского соглашения для благотворительных кампаний в различных регионах России.

#### **Поддержка социально незащищенных слоев населения**

Являясь крупнейшей продовольственной розничной компанией России, мы считаем необходимым обеспечивать незащищенные слои населения базовым набором продуктов питания по доступным ценам. Уже несколько лет пожилым людям предоставляются скидки в наших магазинах, и мы планируем развивать эту практику и в дальнейшем.

В магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» пенсионерам предоставляется 5%-ная скидка на покупки в будние дни, с 9.00 до 13.00, с некоторыми региональными различиями.

#### **Электронные социальные карты**

В октябре 2013 года Правительство Москвы запустило программу электронных карт для незащищенных слоев населения – пенсионеров, многодетных семей, инвалидов и людей в тяжелой жизненной ситуации. Карта дает владельцам возможность купить любые необходимые товары на общую сумму 500 рублей (15,3 долл. США). Наиболее популярными продуктами, купленными по картам, стали хлеб и выпечка, молочные продукты, консервы и чай. В конце 2013 года карты действовали в 147 супермаркетах «Перекресток» и в двух гипермаркетах «Карусель». В 2014 году мы планируем увеличить количество магазинов, которые принимают данные карты, а также включить в программу торговую сеть «Пятерочка».

#### **Другие мероприятия 2013 года**

Мы понимаем, как важно поддерживать жителей регионов нашего присутствия, особенно в трудную минуту. В августе 2013 года после наводнения на Дальнем Востоке, оставшегося тысячи людей без крыши над головой, мы организовали поставки базовых продуктов питания в города, пострадавшие от стихийного бедствия. Сотрудники центрального офиса и гипермаркетов «Карусель» собрали 3 тонны продуктов питания, одежды, предметов личной гигиены и других товаров. «Карусель» также пожертвовала 23 паллеты с различными товарами на общую сумму 700 тысяч рублей (21,387.6 тыс. долл США) для распределения между нуждающимися семьями.



1



2



3

1. Сбор денег в московском офисе X5 для фонда «Линия жизни».
2. Участие сотрудников X5 в благотворительном марафоне 5275.
3. «День Зимней Олимпиады» в московском офисе.

# Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

продолжение

## Персонал

X5 считает своих сотрудников самой большой ценностью Компании. Система управления персоналом основана на принципах справедливости и уважения, равенстве возможностей и открытом диалоге руководства с сотрудниками.

Наша кадровая политика включает поиск и привлечение персонала, удержание талантливых сотрудников, обучение работников с целью усовершенствования навыков, необходимых в ежедневной работе. Наша кадровая служба использует систему своевременной аттестации и оценки персонала, которая обеспечивает необходимую обратную связь с сотрудниками и способствует их мотивации.

X5 является одним из крупнейших работодателей на российском рынке труда, штат Компании на 31 декабря 2013 года составил около 102 100 человек. Большинство занято в подразделениях розничной торговли (79,2%) и логистики (14,2%), в то время как в центральном и региональных офисах Компании работают 6,6% персонала. С учетом внешних сотрудников численность наших работников еще выше. По состоянию на 31 декабря 2013 года средняя численность внештатных сотрудников, работающих в подразделениях розничной торговли и логистики, составляла 21% от общей численности персонала подразделений.

### Социальный пакет сотрудников X5 Retail Group

В 2013 году, как и в предыдущие годы, сотрудники Компании получали социальный пакет, включающий:

- медицинскую страховку;
- страхование жизни (для руководителей и сотрудников, часто путешествующих по работе);
- корпоративные тарифы на мобильные телефоны;
- выплаты по кратковременной нетрудоспособности (сверх установленных нормативов);
- дополнительные выплаты работникам (материальная поддержка);
- дополнительные дни отпуска;
- скидки в магазинах Компании;
- бесплатный проезд на корпоративном транспорте.

В Компании действует программа страхования для руководящих работников магазинов и офисных сотрудников с момента их приема на работу. Тем сотрудникам и членам их семей, кто не может по контракту участвовать в программе страхования, предоставляется возможность приобрести страховые полисы по корпоративным тарифам X5.

В 2013 году мы пересмотрели программы медицинского страхования и страхования жизни и обеспечили всех сотрудников, имеющих право на медицинскую страховку, двухлетними страховыми полисами. Кроме того, мы увеличили количество и улучшили качество медицинских

центров и клиник, в которых имеют право обслуживаться застрахованные сотрудники, в особенности в регионах за пределами Москвы.

### Система ежегодной аттестации персонала

В 2013 году Компания продолжила развивать систему ежегодной оценки результативности сотрудников и ввела некоторые изменения в процесс ежегодной аттестации и постановки целей.

Индивидуальные результаты сотрудников за 2013 год будут складываться на основании интегрированной оценки в каждой из следующих областей:

- достижение личных КПЭ, заданных на год,
- ключевые навыки, которые сотрудники используют для достижения этих целей,
- качество выполнения профессиональных обязанностей.

Ключевые навыки, которыми должны обладать сотрудники, включают клиентоориентированный подход, ориентацию на результат, честность и открытость, моральные принципы и ценности.

Мы намерены ставить перед сотрудниками реалистичные, обоснованные и достижимые цели. Начиная с 2014 года, мы планируем пересматривать ежегодные цели и обновлять их при необходимости в середине года. Это даст сотрудникам возможность обсудить их прогресс и степень выполнения ежегодных целей с руководителями и получить необходимые отзывы.

Результаты ежегодной аттестации используются для расчета ежегодных бонусов и учитываются в кадровых решениях, связанных с профессиональным развитием и продвижением по службе.

### Награждение сотрудников

X5 использует награждение сотрудников как инструмент повышения мотивации, признания заслуг и вклада в деятельность Компании. В 2013 году более 4 000 сотрудников филиалов, розничных и логистических подразделений были удостоены различных наград.

В июне 2013 года Министерство промышленности и торговли Российской Федерации наградило 162 сотрудника X5 специальными грамотами за отличную работу, высокие результаты и вклад в развитие розничной торговли.

### Внутренние коммуникации

Конечная цель внутренних коммуникаций – взаимопонимание внутри Компании, разъяснение нашей стратегии и целей всем сотрудникам, а также развитие командного духа и корпоративной культуры.

В 2013 году наша стратегия внутренних коммуникаций была направлена на информирование сотрудников о происходящих изменениях, связанных с обновлением операционной модели Компании.



- › Основные приоритеты нашей политики в области управления персоналом – эффективный поиск новых сотрудников, обучение и развитие персонала. В 2013 году численность работников, прошедших обучение в учебных центрах, составила около 53 000 человек, по сравнению с 18 000 человек в 2012 году.
- › Компания установила тесные связи с ведущими российскими университетами, а также с различными техническими учебными заведениями. Студенты, обучающиеся по специальностям, связанным с розничной торговлей и кулинарией, приглашаются на стажировки.
- › Мы стремимся обеспечить четкую систему внутренних коммуникаций для разъяснения стратегии и целей X5 всем сотрудникам и для развития корпоративной культуры, ориентированной на клиента.

Мы используем следующие каналы информирования сотрудников офисов, розничных и логистических подразделений:

- › внутрикорпоративный вебсайт,
- › корпоративные издания, которые выпускаются для каждой нашей розничной сети, для сотрудников логистических подразделений и офисов,
- › еженедельные электронные дайджесты и информационные рассылки,
- › корпоративные конференции.

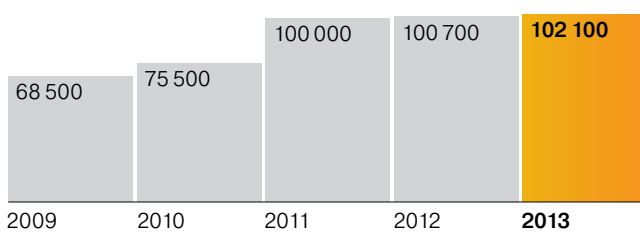
В региональных филиалах мы организуем совещания с целью информирования местных менеджеров о последних изменениях в стратегии и политике Компании, проводим мероприятия по формированию навыков командной работы и повышению уровня взаимодействия между подразделениями и филиалами.

В 2013 году мы провели ряд корпоративных мероприятий, включая конференцию для высшего и среднего менеджмента, на которой обсуждались стратегия и последние изменения в Компании. Руководители X5 ознакомили присутствующих с ключевыми инициативами в соответствующих бизнес-подразделениях, после чего участники конференции приняли активное участие в их обсуждении.

Как официальный ритейлер Зимних Олимпийских Игр в Сочи – 2014, команда X5 приняла участие в эстафете олимпийского огня, в которой 45 сотрудников Компании, в том числе работники магазинов, удостоились чести нести олимпийский факел.

В рамках нашей инициативы «Ближе к магазинам» мы представили обновленную систему ротации офисных сотрудников. По правилам системы все новые сотрудники на один день становятся работниками магазинов и/или распределительных центров, чтобы получить практический опыт и понимание операционных процессов Компании.

#### Численность персонала



Примечание: цифры отличаются от объявленных ранее в связи с изменением методологии.



1. Конференция для менеджмента в октябре.
2. Сотрудники офиса на работе в магазине.
3. Представление X5 новым сотрудникам.

# Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

продолжение

## Персонал продолжение

В 2013 году в рамках инициативы «Ближе к магазинам» мы также запустили специальную программу «Х5-ница». В ходе нее все офисные сотрудники, включая топ-менеджеров, провели как минимум один день в магазине, помогая розничным подразделениям справиться с нагрузкой в предпраздничный пиковый сезон продаж.

В ноябре и декабре 2013 года более 1 000 сотрудников провели от одного до трех дней, работая в магазинах по программе «Х5-ница». Программа позволила не только закрыть потребность магазинов в дополнительном персонале в период высокого спроса, но и выявить требующие усовершенствования элементы бизнес-процессов, а также улучшить коммуникации между центральным офисом и магазинами.

Эта инициатива была дополнена программами «Агенты Х5» и «Кураторы». Агенты Х5 – офисные сотрудники, посещающие магазины в качестве «тайных покупателей» со специальными анкетами, которые содержат отзывы, замечания и рекомендации по улучшению работы и впоследствии передаются в операционные подразделения Компании. Кураторы – это офисные сотрудники Компании, которые контролируют качество работы в выбранных ими магазинах «Пятерочка».

### Партнеры в сфере образования

Компания установила тесные связи с ведущими российскими университетами, в том числе с Московским государственным университетом, Российским экономическим университетом им. Г.В. Плеханова, Российским государственным торгово-экономическим университетом, Академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, а также с различными техническими учебными заведениями. Работа с учебными заведениями позволяет формировать положительный имидж Х5 как привлекательного работодателя для молодых талантливых людей, участвовать в ярмарках вакансий и нанимать талантливых выпускников на начальные позиции в магазинах и офисах.

В 2013 году 24 студента прошли стажировку в центральном офисе, и самые перспективные стажеры были приняты в штат.

Компания заключила соглашения о сотрудничестве более чем с 90 университетами, техническими учебными заведениями и институтами в регионах присутствия. Студенты, обучающиеся по специальностям, связанным с розничной торговлей и кулинарией, приглашаются на стажировки в течение всего года. В 2013 году:

- 720 студентов прошли стажировку в магазинах «Пятерочка», 165 из них получили предложения о трудоустройстве и были приняты на работу в Х5 (по сравнению со 114 и 53 соответственно в 2012 году);
- 160 студентов прошли стажировку в супермаркетах «Перекресток», 17 из них получили предложение о трудоустройстве и были приняты на работу в Х5 (по сравнению со 116 и 21 соответственно в 2012 году);

- 448 студентов прошли стажировку в гипермаркетах «Карусель», 39 из них получили предложения о трудоустройстве и были приняты на работу в Компанию (по сравнению с 59 и 5 соответственно в 2012 году).

Х5 участвует в ярмарках вакансий в различных регионах России, что позволяет нанимать в нашу развивающуюся Компанию как сотрудников с опытом работы, так и новичков.

В 2013 году мы ввели должности с гибким графиком и графиком неполного рабочего дня, чтобы облегчить набор персонала магазинов (продавцов, кассиров и рабочих). Это позволило привлечь в наши магазины сотрудников из числа студентов, пенсионеров, женщин с малолетними детьми и других, предпочитающих неполный рабочий день, и таким образом частично решить проблему нехватки персонала в пиковые часы, выходные и праздничные дни.

### Подбор персонала

Отлаженный и учитывающий потребности организации процесс подбора персонала очень важен для растущей компании нашего масштаба, в особенности для компании, работающей в секторе розничной торговли, где текучесть кадров относительно высока. Для эффективного поиска и подбора кандидатов и быстрого заполнения вакансий Х5 разделила кадровые функции между центральным офисом (корпоративная кадровая служба центрального офиса) и кадровыми подразделениями розничных сетей и регионов.

Кадровая служба центрального офиса Х5 отвечает за разработку, реализацию и сохранение стандартов подбора персонала для всех торговых сетей. В ее функции входит консультирование и предоставление рекомендаций по организации корпоративного обучения на всех уровнях, а также общий контроль кадровой деятельности всех сетей.

Сотрудники сетевых и региональных отделов кадров отвечают за подбор персонала в магазины в соответствии с единой процедурой, за рекламу вакансий и проведение маркетинговых кампаний по привлечению новых сотрудников в магазины и распределительные центры, а также за формирование кадрового резерва на должности, на которые сложно найти подходящую кандидатуру на рынке труда.

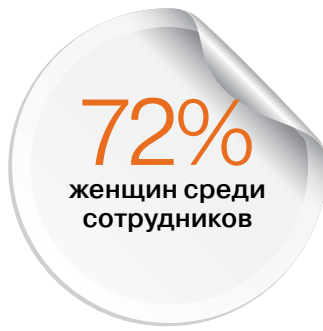
### Обучение и развитие персонала

Обучение и профессиональное развитие сотрудников всех уровней, от руководителей до рядовых работников магазинов и распределительных центров, крайне важно для успеха нашего бизнеса и его устойчивого развития.

По состоянию на 31 декабря 2013 года Компания имела 79 учебных центров в 28 регионах России; значительная часть центров расположена в Центральном и Северо-Западном регионах.

В 2013 году были обновлены и улучшены программы обучения для:

- директоров магазинов, супервайзеров и региональных директоров;



- директоров распределительных центров;
- сотрудников, занятых в стратегических проектах;
- наставников.

Мы также уделили особое внимание обучению взаимодействия с покупателями и работе с продуктами категории «Фреш», что особенно важно в период реализации проектов «Новая Пятерочка» и «Новый Океан».

Наши учебные программы предназначены для работников всех уровней, от топ-менеджеров до персонала магазинов. В 2013 году численность сотрудников, прошедших обучение в учебных центрах, составила около 53 000 человек или 112 000 человеко-дней, по сравнению с 18 000 человек и 84 000 человеко-дней соответственно в 2012 году. Мы активно развивали программу наставничества в сетях «Пятерочка» и «Карусель», где на базе специально разработанных учебных программ были отобраны и обучены 700 и 900 наставников соответственно. Наставники участвуют в обучении сотрудников, в том числе менеджеров магазинов, а также в принятии решений по рабочим вопросам, связанным с программами обучения. Наши наставники обучили около 9 000 и 3 200 стажеров сетей «Пятерочка» и «Карусель» соответственно.

В 2013 году мы развивали платформу дистанционного обучения, усовершенствовали существующие курсы обучения и представили ряд новых. Среди программ, разработанных в отчетном году, были курсы «Корпоративная этика», «Фреш», «Бизнес-процессы внутри магазина», «Розничная торговля онлайн». Более 12 000 сотрудников магазинов прошли курс «Знай свое дело» (для кассиров) и «Работа с обращениями покупателей» (для сотрудников магазинов). Более 9 000 сотрудников прошли обучение по курсам, связанным со стратегическими ИТ-проектами.

#### Поиск и развитие талантливых сотрудников

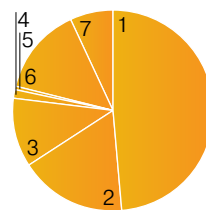
Программа «Кадровый резерв» позволяет Компании более четко планировать растущие потребности в новых сотрудниках. Программа определяет потенциальные кандидатуры на административные должности в розничной торговле и включает оценку персонала и учебные курсы для новых сотрудников.

В 2013 году через центры отбора прошло более 850 человек, из которых 53% были включены в «Кадровый резерв», причем почти 100% из них назначены на должности директоров магазинов, супервайзеров и региональных директоров.

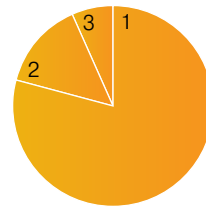
#### Женщины в нашем коллективе

X5 придерживается принципа равных возможностей и оказывает равноценную поддержку женщинам независимо от занимаемой ими должности. Около 72% наших сотрудников – женщины, причем доля женщин на руководящих должностях (директора департаментов и вышестоящие должности) составляет 29%. По состоянию на конец 2013 года четыре женщины входили в состав Исполнительного комитета, и одна из них также была членом Правления компании.

#### Количество сотрудников



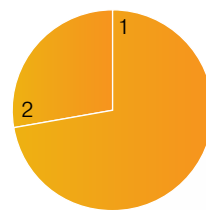
1. Пятерочка	48,9%
2. Перекресток	17,3%
3. Карусель	11,1%
4. Экспресс	1,4%
5. E5.RU	0,5%
6. Логистика	14,2%
7. Офис	6,6%



1. Розница	79,2%
2. Логистика	14,2%
3. Офис	6,6%

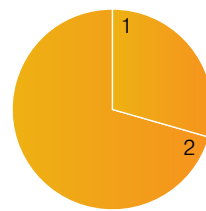
Примечание: сотрудники форматов включают только работников розницы.

#### Гендерная структура персонала



1. Женщины	72,4%
2. Мужчины	27,6%

#### Гендерная структура менеджмента (директора департаментов и выше)

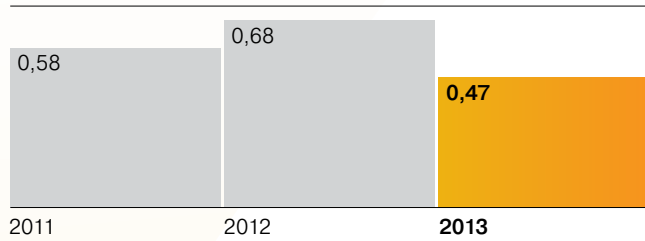


1. Женщины	29,5%
2. Мужчины	70,5%

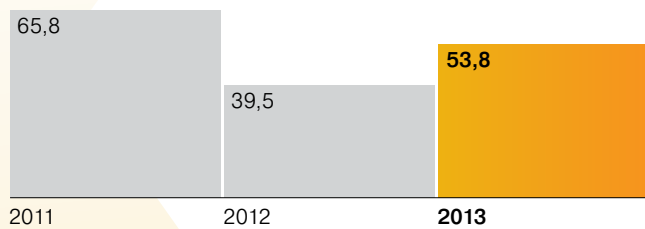
# Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

продолжение

**Коэффициент частоты несчастных случаев**  
(количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников)



**Коэффициент тяжести травматизма**  
(общее количество дней нетрудоспособности вследствие несчастного случая)



## Персонал продолжение

X5 предоставляет дополнительную материальную поддержку женщинам, уходящим в отпуск по уходу за ребенком, стаж которых в Компании превышает один год; им выплачивается зарплата на базовом уровне в течение нескольких месяцев до и после родов, что превышает установленный законодательством РФ уровень.

## Охрана здоровья и безопасности труда

### Обзор

Обеспечение здоровья и безопасности наших сотрудников – один из приоритетов X5. В Компании действует политика охраны здоровья и обеспечения безопасности на рабочих местах, в магазинах, логистических подразделениях и в офисах, которая соответствует действующему российскому законодательству и лучшей практике в сфере охраны труда. Мы стремимся к высоким стандартам в области охраны здоровья и безопасности на рабочем месте, применяя новейшие технологии и методы, оценивая, анализируя и снижая текущие риски.

Для эффективного управления и надзора за соблюдением политики Компании в области охраны здоровья и обеспечения безопасности в соответствии с российским законодательством в Компании был создан централизованный департамент по охране здоровья и труда. Он отвечает за разработку политики и стандартов в области охраны труда, документов и инструкций по вопросам здравоохранения и безопасности на рабочем месте, а также за координацию деятельности специалистов по охране здоровья и труда в Компании. В наших региональных филиалах работают местные службы охраны здоровья и труда, которые отвечают за здоровье и безопасность сотрудников в региональных розничных сетях Компании. Кроме того, высококвалифицированные специалисты по охране здоровья и труда работают во всех распределительных центрах Компании. Мы также уделяем особое внимание обеспечению безопасности труда в подразделениях, где показатели частоты травматизма выше.

В должностные обязанности специалистов по охране здоровья и труда входят:

- › надзор за соблюдением соответствующих федеральных и региональных законов и нормативных актов,
- › выявление, оценка и анализ операционных рисков,
- › проведение регулярных тренингов и информирование сотрудников об инициативах в области охраны здоровья и труда,
- › мотивирование сотрудников к соблюдению местных нормативов по охране здоровья и труда,
- › улучшение условий труда,
- › организация медицинского осмотра сотрудников.

- › Обеспечение здоровья и безопасности сотрудников – один из приоритетов Х5, поэтому мы разработали специальные программы обучения по охране здоровья и безопасности труда.
- › В 2013 году количество несчастных случаев снизилось по сравнению с прошлым годом.
- › Х5 проводит регулярный мониторинг и внутренний аудит рабочих мест, контролирует их соответствие политике в области охраны труда и техники безопасности и федеральному законодательству, а также дает рекомендации по улучшениям в сфере охраны здоровья и труда.

### Медицинские осмотры

Медицинские осмотры – эффективное средство контроля здоровья сотрудников и диагностики профессиональных заболеваний на ранней стадии, а также принятия необходимых мер по снижению рисков для здоровья и обеспечения необходимого лечения. Все сотрудники Х5, занятые в розничной торговле и логистике, проходят ежегодный медицинский осмотр.

### Контроль и мониторинг

Х5 проводит регулярный мониторинг и внутренний аудит рабочих мест с целью контроля за соблюдением требований политики в сфере охраны труда и техники безопасности и федерального законодательства, а также выявляет потенциал дальнейших улучшений. Внутренний аудит проводят специалисты, отвечающие за охрану здоровья и труда в каждой розничной сети Компании.

В 2013 году Компания провела 786 внутренних проверок, по итогам которых были составлены акты о выявленных нарушениях. В акты о проверке были внесены рекомендации, и для устранения выявленных нарушений были приняты соответствующие меры. Более 80% выявленных нарушений были устранены в течение 10 дней (по сравнению с 60% в 2012 году), а для устранения оставшихся 20% были разработаны графики и установлены сроки их ликвидации.

### Обучение персонала

Чтобы снизить риски для здоровья и безопасности на рабочем месте, обеспечить сотрудников необходимыми знаниями и соответствующей квалификацией, мы разработали специальные программы обучения как для специалистов по охране здоровья и труда, так и для всего персонала Компании.

Все наши менеджеры (директора магазинов, РЦ, логистических и транспортных подразделений, руководители отделов магазинов и служб безопасности) обязаны проходить обучение в специализированных учебных центрах. Эти сотрудники отвечают за инструктаж подчиненных по вопросам охраны здоровья и труда. В 2013 году такое обучение в Компании прошли более 1 800 руководителей. Все новые сотрудники проходят инструктаж по безопасности труда при приеме на работу в Компанию и периодически, при необходимости, инструктируются в ходе работы. Кроме того, все сотрудники, работающие в условиях, сопряженных с риском (например, электротехнический персонал, операторы автопогрузчиков), проходят специальное обучение на регулярной основе.

### Статистика травматизма

Несмотря на все меры, принимаемые для минимизации рисков и предотвращения несчастных случаев, Компании такого масштаба, как Х5, трудно полностью избежать производственных травм. В 2013 году произошло несколько несчастных случаев, в результате которых сотрудники получили травмы различной степени тяжести.

Усилия по обеспечению охраны здоровья и труда привели к тому, что количество несчастных случаев несколько снизилось по сравнению с прошлым годом, несмотря на рост нашего бизнеса. Показатель частоты несчастных случаев, определяющий количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников, снизился с 0,68 в 2012 году до 0,47 в 2013 году, а коэффициент тяжести травматизма, показывающий среднее количество дней нетрудоспособности, приходящееся на один несчастный случай, вырос с 39,5 дней в 2012 году до 53,8 дней в 2013 году. Мы провели анализ причин всех несчастных случаев и приняли необходимые меры для снижения рисков их возникновения и минимизации последствий.

### Охрана окружающей среды

Бережное отношение к окружающей среде является залогом успешного долгосрочного развития Х5. По мере роста бизнеса увеличилось наше воздействие на окружающую среду. Отходы от промышленной упаковки, изготовления мясной и рыбной продукции, выпечки хлебобулочных изделий, отработанное масло, полиэтиленовые пакеты, потребление электричества холодильным оборудованием и лампами освещения магазинов и выхлопы транспортного парка – вот лишь наиболее общий перечень воздействия компании розничной торговли на окружающую среду.

В своей деятельности Х5 руководствуется требованиями российского законодательства и стремится соответствовать высоким стандартам в области охраны окружающей среды, принятым в международной практике. Мы понимаем, что бережное отношение к природе является обязанностью крупной социально-ответственной компании и дает значительные возможности повышения эффективности бизнеса и снижения издержек, а в некоторых случаях и получения дополнительной прибыли. Пока мы находимся в самом начале этого длинного пути, однако уже сейчас можно отметить определенные достижения в области охраны окружающей среды.

### Переработка и утилизация отходов

В настоящее время все отходы деятельности магазинов передаются сторонним компаниям для их утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Мы составили перечень перерабатываемых отходов для передачи или продажи утилизирующим организациям, таким образом, значительно снизив количество мусора, подлежащего захоронению. В результате Х5 избавилась от внесения платежей за негативное воздействие на окружающую среду по вывозе отходов на свалки и смогла получать доход от продажи перерабатываемых отходов.

# Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

продолжение

## Охрана окружающей среды продолжение

В 2013 году мы расширили перечень перерабатываемых отходов и увеличили их реализацию. С 2013 года, в дополнение к переработке картонных коробок, полиэтилена и отработанных масел, мы начали продажу использованной тары: пластиковых ящиков, стретч-пленок, коробок из-под бананов, а также пенопласта, используемого в контейнерах для хранения рыбы. Это особенно актуально в связи с увеличением доли рыбной продукции в нашем ассортименте, в частности с развитием проекта «Новый океан» в супермаркетах «Перекресток». Компания реализует отходы производства, в частности – отработанное масло, оставшееся в грилях и жаровнях магазинов «Перекресток» и «Карусель», специализированной компании, использующей их в качестве сырья для производства биотоплива.

### Эко-пакеты и эко-сумки

Упаковочные материалы и полиэтиленовые пакеты составляют значительную часть выбрасываемых отходов, которые скапливаются на свалках. Для снижения количества выбрасываемых отходов и удовлетворения пожеланий потребителей, заботящихся об охране окружающей среды, мы ввели в ассортимент эко-пакеты и эко-сумки. Их можно приобрести в магазинах «Перекресток» и «Карусель».

Эко-пакеты изготавливаются из переработанной макулатуры, выдерживают до 3 кг продуктов и продаются по цене 10 рублей (0,31 долл. США). Они удобны в использовании и биоразлагаемы.

Эко-сумки изготавливаются из спанбонда (нетканого синтетического полотна) и подходят для более крупных покупок. Эко-сумка стоит 25 рублей (0,76 долл. США), может заменить от 8 до 10 пластиковых пакетов и поддается переработке до 10 раз.

В 2013 году Компания реализовала 1 270 000 эко-пакетов и эко-сумок в супермаркетах «Перекресток» и гипермаркетах «Карусель», по сравнению с 430 000 в 2012 году. Рост количества проданных эко-сумок и эко-пакетов значительно опережает рост посещаемости магазинов, что свидетельствует о популярности этих изделий.

### Многоразовая тара

Для минимизации отходов, связанных с поставкой товаров от производителей и транспортировкой из распределительных центров в магазины, мы используем многоразовую тару, которая возвращается поставщикам после поступления товара на склад, а также деревянные паллеты и многоразовые поддоны.

### Сотрудничество в области охраны окружающей среды

С 2012 года Х5 сотрудничает с международной общественной природоохранной организацией Гринпис в рамках специальных проектов. В частности, второй год подряд супермаркеты «Перекресток» участвовали в экологическом проекте «Пакеты, сдавайтесь!» совместно с компаниями «Тетра-Пак» и «Фольксваген».

На парковках у супермаркетов «Перекресток» были организованы мобильные пункты сбора (автомобили Фольксваген с символикой акции) использованных пакетов из-под напитков.

### Экологический рейтинг «Зеленый супермаркет»

В 2013 году наши достижения и инициативы были во второй раз подряд отмечены экспертным сообществом, и наша Компания вновь заняла первую строчку в экологическом рейтинге «Зеленый супермаркет», составленном Гринпис. В рейтинге магазины десяти ведущих сетей оценивались в зависимости от эффективности деятельности компании в решении проблем экологии.

### Экологические инициативы в логистике и на транспорте

Мы осуществляем управление экологическими рисками отдельно в логистическом и транспортном подразделениях. В логистическом подразделении организована утилизация пластиковой термоусадочной пленки, картона и упаковочных материалов, а также твердых бытовых отходов. Транспортное подразделение осуществляет утилизацию автомобильных шин, труб, аккумуляторных батарей, цветных и черных металлов, автомобильного масла и иных материалов, в соответствии с требованиями российского законодательства.

Поскольку наибольшая нагрузка на окружающую среду связана с нашим транспортным подразделением, мы используем различные подходы для минимизации вреда, который неминуемо наносит перевозка грузов от распределительных центров до магазинов. Х5 использует как собственный автопарк, так и сторонние транспортные средства, которые осуществляют около 40%-45% всех перевозок грузов. Выполнение экологических требований сторонними организациями обеспечивается ими самостоятельно: в договоре на перевозку прописывается условие, что грузовик отвечает необходимым требованиям законодательства, в том числе и экологическим.

Наш автотранспортный парк регулярно проходит техническое обслуживание на сертифицированных сервисах согласно требованиям законодательства и установленным производителем грузовой автотехники нормативам (пройденный километраж или срок эксплуатации), с применением высококачественных расходных материалов. Должностные обязанности механиков и водителей предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе систем выпуска отработавших газов. При обнаружении неисправностей, запрещающих эксплуатацию транспортного средства, оно отстраняется от рейса и направляется в ремонт.

Мы также отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники и от использования грузовых автомобилей, отработавших установленный производителем ресурс. 90% нашего парка соответствуют стандартам ЕВРО-3 и ЕВРО-5. С 2014 года мы планируем закупать только автотехнику класса ЕВРО-4 и выше.

- › Бережное отношение к окружающей среде в процессе ведения бизнеса необходимо для устойчивого долгосрочного развития.
- › Мы осознаем преимущества, которые открывают технологии энергосбережения, и начали их внедрять еще в 2011 году.
- › В 2013 году наша работа в области охраны окружающей среды была оценена экспертным сообществом, а X5 получила первое место в рейтинге «Зеленый Супермаркет», составленном международной экологической организацией «Гринпис».

Мы заправляем наши грузовики только топливом, приобретаемым у ведущих производителей, что является гарантией его высокого качества.

В 2013 году мы оптимизировали маршруты транспортировки товаров от распределительных центров до магазинов. В результате, несмотря на открытие 742 новых магазинов, пройденный километраж грузовых автомобилей X5 в среднем увеличился незначительно.

#### Потребление энергии и энергоэффективность

Коммунальные расходы, как процент от выручки Компании, составляют 2,1% от общих коммерческих и административных расходов (SG&A), из которых примерно 1,5% приходится непосредственно на коммунальные платежи, а остальное – затраты на уборку и чистку, услуги связи и прочие издержки. Около 80-85% коммунальных платежей составляют расходы на электроэнергию, еще 10-15% – затраты на тепло, около 5% приходится на потребление воды. Поэтому программа энергоэффективности, как ни одна другая экологическая инициатива, позволяет получить ощутимый материальный эффект и сократить наши издержки.

В структуре энергопотребления около 40% приходится на холодильное оборудование, 20% на освещение, остальная часть связана с прочим оборудованием кондиционированием и другими источниками потребления.

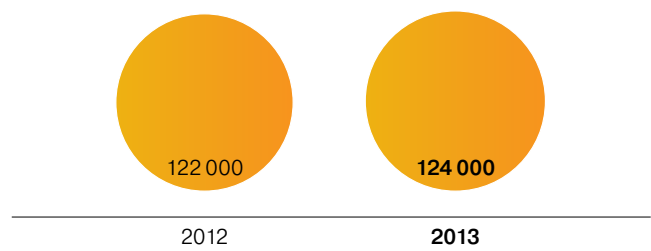
Мы осознаем необходимость повышения энергоэффективности, поэтому с 2011 года Компания приступила к внедрению энергосберегающих технологий. Мы проводим переоснащение холодильного оборудования, внедряем систему учета энергопотребления в магазинах всех торговых сетей, а также модернизируем освещение в сети «Пятерочка».

В 2013 году мы запустили системы автоматического мониторинга количества и качества потребляемой электроэнергии. Анализ результатов мониторинга послужит основой для дальнейшего внедрения энергосберегающих технологий.

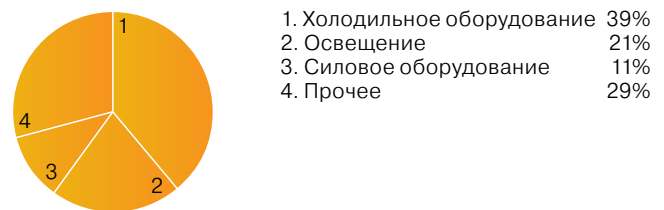
Мы продолжаем тестировать различные технологии энергосбережения. В ряде магазинов произведена установка стекломодулей на низкотемпературное холодильное оборудование, а также установка светодиодных светильников в торговом зале и подсобных помещениях. По результатам пилотных проектов мы будем принимать решение о масштабировании технологий.

В рамках программы реконструкции магазинов «Пятерочка» мы активно внедряем энергосберегающие технологии, в частности более экономичное холодильное оборудование и светильники, что при общем улучшении освещения торгового зала позволяет снизить энергопотребление.

#### Средний пробег грузового автомобиля X5 за год (км)



#### Структура энергопотребления (%)



Мы внедряем энергосберегающие технологии не только в магазинах, но и в офисных помещениях. В 2013 году в центральном офисе Компании в Москве была запущена программа «Выключайте свет – экономьте деньги», призванная стимулировать бережное отношение сотрудников к потреблению электроэнергии. Кроме того, обыкновенные лампы были заменены на светодиодные светильники, что позволило значительно сократить потребление электроэнергии.

Хотя нам уже удалось достигнуть определенных успехов в оптимизации энергопотребления и затрат на коммунальные услуги, мы видим потенциал сокращения расходов путем внедрения новых технологий и более эффективного контроля за потреблением.

# Безопасность и качество продукции

---

Мы отвечаем за качество и безопасность всех продуктов в наших магазинах и разработали специальные правила соответствия самым высоким стандартам качества.

---

## Гарантии безопасности и качества продукции

Удовлетворение потребностей покупателей в свежих, полезных и питательных продуктах высшего качества – одна из основных целей Х5. Для обеспечения высокого качества продукции на полках магазинов Компания разработала свод правил и норм, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их конечного потребления.

В целях обеспечения безопасности продуктов для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствия стандартам розничной торговли и требованиям покупателей, Компания руководствуется принципами «Анализа опасностей и контроля критических точек» (Hazard Analysis and Critical Control Points, НАССР). В дополнение к принципам НАССР, в Компании применяются следующие методы обеспечения качества продуктов:

- лабораторные исследования и тесты в аккредитованных научно-исследовательских центрах и исследовательских лабораториях;
- обучение персонала;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- закупка современного оборудования и аудит поставщиков.

В рамках создания мультиформатной операционной модели в каждой торговой сети функционируют отделы контроля качества, которые вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляют надзор за всеми стадиями жизненного цикла продукции. В центральном офисе функционирует департамент контроля качества, который отвечает, в том числе, за соблюдение законодательных требований в области качества, принимает активное участие в экспертной оценке законопроектов, взаимодействует с отраслевыми ассоциациями и союзами производителей, включая Союз участников потребительского рынка, Союзмолоко, Русбренд, Рыбный союз, Союз пивоваров России, Русспродсоюз, Росптицесоюз.

Обеспечение высокого качества продукции является важной задачей всех наших торговых подразделений. Поставщики Х5 Retail Group на регулярной основе проходят аудиты с привлечением независимых аккредитованных международных организаций. Мы продолжаем работу над подготовкой спецификаций качества пищевой продукции, собственных торговых марок, а также упаковочных материалов. В 2013 году мы инвестировали около 16 млн руб. в мероприятия по контролю качества продукции.

## Контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции

### Ввод товара в ассортимент

До заключения контракта поставщик предоставляет образцы продукции и документы, подтверждающие качество, безопасность и происхождение товара, уполномоченным специалистам (экспертам по качеству) для подтверждения их соответствия отраслевым и внутренним нормативам Компании.

### Входной контроль на распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении на РЦ в обязательном порядке проходит контроль качества по органолептическим показателям (внешний вид, консистенция, вкус, запах), а также на соответствие стандартам Таможенного союза и другим федеральным стандартам. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с национальными стандартами РФ, европейскими стандартами (ЕЭК ООН), Каталогом качества Компании Х5, а также принятыми критериями приемки товара по калибру, размеру, степени зрелости и т.д.

### Контроль качества в магазинах

Во всех наших магазинах работает программа «Час качества», по которой сотрудники магазинов ежедневно с 9:00 до 10:00 проводят сплошной контроль качества продукции, находящейся на полках в торговом зале.

Кроме того, с октября 2013 года в рамках реализации программы «Новая Пятерочка» торговая сеть «Пятерочка» впервые ввела индивидуальную ответственность директора за свежесть предлагаемой продукции. Теперь в «Пятерочке» директор магазина является директором по свежести.

### Работа с покупателями

В Компании функционирует отдел по защите прав потребителей, который тщательно изучает каждую жалобу, полученную по многочисленным каналам связи. В отдельных случаях проводится отбор образцов продукции, которые затем направляются на экспертизу для проверки обоснованности жалобы. Более того, на нашем корпоративном сайте в разделе «Качество» мы регулярно сообщаем о результатах мониторинга качества продукции с целью информирования потребителей и пресечения распространения некачественной и фальсифицированной продукции. В случае выявления неудовлетворительного качества продукции, она срочно отзывается из продажи и возвращается поставщику.

Всего в 2013 году наши специалисты рассмотрели и предоставили аргументированные ответы на 1 460 обращений покупателей.



- › Х5 разработала свод правил и норм, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их конечного потребления.
- › В 2013 году Х5 провела аудит 79 производителей продуктов питания. В течение года 3 735 наименований продуктов были направлены на экспертизу в независимые аккредитованные испытательные центры.
- › Департамент контроля качества Х5 принимает активное участие в разработке проектов национальных стандартов на пищевые продукты, технических регламентов, законов, в подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей.

#### **Аудит производителей собственных торговых марок**

В 2013 году департамент контроля качества Х5 провел аудит 79 производителей продуктов питания, направив 3 735 наименований продуктов на экспертизу в независимые аккредитованные испытательные центры. В результате 9,5% (355 наименований) не прошли проверку качества, были признаны несоответствующими и возвращены поставщикам, по сравнению с 11% (762 наименования) в 2012 году. Экспертиза проводилась с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продукта, а также, в некоторых случаях, достоверности указанной производителем информации о товаре. В частности, устанавливалась замена указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использование пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

#### **Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями**

Сотрудники департамента контроля качества Х5 являются действующими членами технических комитетов при Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии, которое находится в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Технические комитеты включают:

- › ТК 226 «Мясо и мясная продукция»;
- › ТК 299 «Консервы и пресервы из рыбы и нерыбных объектов, тара, методы контроля»;
- › ТК 300 «Рыбные продукты пищевые, кормовые, технические и упаковка»;
- › ТК 178 «Свежие фрукты, овощи и грибы, продукция эфиромасличных лекарственных, орехоплодных культур и цветоводства»; и
- › ТК 347 «Услуги торговли и общественного питания».

С начала 2013 года департамент контроля качества Х5 подготовил 47 предложений по совершенствованию действующего законодательства, а также по внесению изменений в отдельные акты РФ, в сферах: технического регулирования, системы аккредитации и стандартизации; качества и безопасности пищевой продукции; ветеринарного контроля и надзора; санитарных и фитосанитарных мер; защиты прав потребителей. Кроме того, в сотрудничестве с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), Союзом участников потребительского рынка, Российским союзом промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палатой РФ была сформирована позиция предприятий розничной торговли по ряду важных для отрасли вопросов. Они касаются объединения усилий предприятий розничной торговли в части предоставления гарантий качества, защиты прав потребителей, стимулирования применения производителями в РФ принципов НАССР, обеспечения высокого уровня защиты общественного здоровья, повышения социальной ответственности всех участников, занятых в производстве и продаже продуктов питания.

Кроме этого, вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 году потребовало гармонизации российского законодательства с международными правилами, нормами и стандартами. Департамент контроля качества Х5 принимает активное участие в разработке проектов национальных стандартов на пищевые продукты, технических регламентов, законов, подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей. С начала 2013 года подготовлено 16 предложений проектов национальных стандартов, в том числе гармонизированных с международными. Х5 участвует в обсуждении инициативы Комитета ВТО по санитарным и фитосанитарным мерам о применении в странах членах ВТО негосударственных стандартов в СФС (санитарной и фитосанитарной сфере), например стандартов отдельных торговых сетей (IFS, BRC и т. п.). В рамках Комиссии «Кодекс Алиментариус» (Codex Alimentarius) отдельные комитеты активно разрабатывают стандарты требований к продуктам питания. Представители департамента контроля качества Х5 участвуют в этой работе в качестве экспертов, в частности, входят в рабочие группы Комиссии Кодекса по маркировке пищевой продукции и разработке требований к свежим овощам и фруктам.

В декабре 2013 года по инициативе департамента контроля качества Х5 в Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) был создан Комитет по качеству. Руководителем Комитета на 2014 год назначен действующий Директор по качеству Х5. Целями создания Комитета являются защита интересов потребителей, формирование положительной репутации российских предприятий розничной торговли, обеспечивающих высокое качество продукции, выработка единой позиции и представление интересов членов АКОРТ по вопросам обеспечения качества продукции.

# Обзор финансовых результатов

Обзор финансовых и операционных результатов за год, окончившийся 31 декабря 2013 года, следует рассматривать в сочетании с аудированной консолидированной финансовой отчетностью за годы, окончившиеся 31 декабря 2013 года и 2012 года соответственно. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней подготовлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), принятыми в Европейском союзе.

Информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности, содержащаяся в разделе «Обзор финансовых результатов», включает информацию о X5 Retail Group N.V. и консолидированных дочерних компаниях (далее – «мы», «X5» или «Компания»).

## Обзор

X5 – вторая по размеру выручки компания на российском рынке продовольственной розницы, одном из наиболее динамичных потребительских рынков мира. Компания управляет магазинами, работающими под шестью независимыми брендами в различных сегментах рынка, от эконом-класса до премиального. Каждая из наших торговых сетей имеет уникальное ценностное предложение, рассчитанное на покупателей с различным уровнем дохода. Наша деятельность в сфере розничной торговли, в том числе работа с поставщиками, производство, доставка товаров и их реализация, осуществляется на территории Российской Федерации.

В управлении Компании несколько торговых сетей: магазины эконом-класса «Пятерочка», супермаркеты «Перекресток», гипермаркеты «Карусель», интернет-магазин «E5.RU» и магазины «Экспресс», работающие под брендами «Перекресток Экспресс» и «Копейка».

На операционные и финансовые результаты Компании влияют, среди прочего, изменения макроэкономической ситуации в России. В первой половине 2013 года общая и продуктовая инфляция превысила аналогичные показатели прошлого года вследствие замораживания тарифов на услуги естественных монополий в первом полугодии 2012 года, обусловившего также опережающий инфляцию рост цен производителей по сравнению с ростом цен в 2012 году.

## Ключевые макроэкономические показатели<sup>1</sup>

Российские макроэкономические показатели <sup>2</sup>	1 квартал		2 квартал		3 квартал		4 квартал		Год	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Инфляция	7,1%	3,9%	7,2%	3,8%	6,4%	6,0%	6,4%	6,5%	6,8%	5,1%
Продовольственная инфляция	8,5%	1,6%	8,7%	2,2%	6,5%	6,4%	7,2%	7,4%	7,7%	4,4%
Промышленная инфляция	4,4%	7,6%	2,7%	4,6%	4,4%	7,4%	2,4%	6,9%	3,5%	6,6%
Реальная заработная плата	4,5%	10,3%	6,2%	11,3%	6,4%	6,3%	3,9%	6,2%	5,3%	8,4%
Уровень безработицы	5,8%	6,5%	5,4%	5,5%	5,3%	5,3%	5,5%	5,3%	5,5%	5,7%
Оборот розничной торговли	4,1%	7,9%	3,6%	7,4%	4,1%	5,6%	4,0%	4,9%	3,9%	6,3%
Оборот розничной торговли продуктами питания	1,6%	5,6%	2,3%	5,2%	3,5%	2,2%	2,6%	2,0%	2,5%	3,6%

<sup>1</sup> В соответствии с данными Росстата. Квартальные показатели инфляции, в том числе продовольственной и промышленной, рассчитывались на основе соответствующих месячных данных, опубликованных Росстатом.

<sup>2</sup> По сравнению с аналогичным периодом прошлого года, за исключением уровня безработицы, который рассчитывается как доля безработных в общей численности трудоспособного населения.

Платежеспособность российских потребителей оставалась относительно стабильной на всем протяжении 2013 года благодаря росту реальной заработной платы и исторически низкому уровню безработицы. По данным Росстата, оборот розничной торговли в России вырос в 2013 году на 3,9% по сравнению с 6,3% в 2012 году, и на протяжении всего года признаков спада не отмечалось.

### Результаты деятельности за год, окончившийся 31 декабря 2013 года, по сравнению с финансовым годом, окончившимся 31 декабря 2012 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, окончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 гг. соответственно.

#### Основные показатели отчета о прибылях и убытках<sup>1,2</sup>

Млн долл. США	2013	2012	% изменения
<b>Чистая выручка</b>	<b>16 784,7</b>	15 795,2	6,3%
в т. ч. чистая розничная выручка <sup>3</sup>	<b>16 726,1</b>	15 762,0	6,1%
Пятерочка	<b>10 939,2</b>	10 219,4	7,0%
Перекресток	<b>3 474,7</b>	3 392,1	2,4%
Карусель	<b>2 019,2</b>	1 977,5	2,1%
Экспресс <sup>4</sup>	<b>248,1</b>	156,9	58,2%
E5.RU	<b>44,9</b>	16,1	178,3%
<b>Валовая прибыль</b>	<b>4 092,8</b>	3 724,2	9,9%
Валовая маржа, %	<b>24,4%</b>	23,6%	–
<b>ЕБИТДА</b>	<b>1 204,2</b>	1 123,8	7,1%
ЕБИТДА маржа, %	<b>7,2%</b>	7,1%	–
<b>Операционная прибыль</b>	<b>794,3</b>	191,4	314,9%
Операционная маржа, %	<b>4,7%</b>	1,2%	–
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>344,9</b>	(126,5)	н/д
Маржа чистой прибыли, %	<b>2,1%</b>	(0,8%)	–

<sup>1</sup> Незначительные отклонения в расчетах процента изменения, промежуточных и итоговых сумм в этой и других таблицах и в тексте объясняются округлением.

<sup>2</sup> Функциональной валютой Х5 является национальная валюта Российской Федерации – российский рубль. Валюта представления отчетности – доллар США. За последние 12 месяцев курс рубля по отношению к доллару США значительно изменился, что существенно повлияло на сравнение финансовых результатов Компании с соответствующим периодом предыдущего года (в случае показателей Отчета о прибылях и убытках) и с началом года (в случае балансовых показателей). Более подробную информацию можно получить на странице 61.

<sup>3</sup> Розничная выручка без учета НДС и выручка от оптовых операций отличается от показателей, представленных в консолидированной финансовой отчетности и примечаниях к ней.

<sup>4</sup> Сеть, управляющая магазинами «Перекресток Экспресс» и «Копейка», ранее обозначалась как магазины «у дома».

#### Выручка

Рост выручки в 2013 году в долларовом выражении отличается от роста выручки в рублевом выражении из-за разницы в обменном курсе рубля, функциональной валюты Х5, и доллара США, валюты предоставления отчетности Х5.

В 2013 году чистая розничная выручка Х5 в рублевом выражении выросла на 8,7%, в основном за счет увеличения числа покупателей.

Изменение чистой розничной выручки в 2013 году, %	Средний чек	Кол-во покупателей	Чистая розничная выручка
Пятерочка	2,4%	7,2%	9,6%
Перекресток	1,5%	3,4%	4,9%
Карусель	1,3%	3,0%	4,6%
Экспресс	7,1%	52,3%	62,0%
E5.RU	(22,1%)	270,0%	185,0%
<b>X5 Retail Group</b>	<b>1,7%</b>	<b>6,9%</b>	<b>8,7%</b>

# Обзор финансовых результатов

продолжение

Рост количества покупателей и чистой рублевой розничной выручки произошел главным образом за счет увеличения торговых площадей и положительных результатов работы магазинов, открытых за последние два года.

Рост торговых площадей, кв. м	31 декабря 2013	31 декабря 2012	% изменения
Пятерочка	1 414 102	1 191 353	18,7%
Перекресток	397 750	383 459	3,7%
Карусель	375 808	368 249	2,1%
Экспресс	35 223	26 683	32,0%
<b>X5 Retail Group</b>	<b>2 222 883</b>	<b>1 969 745</b>	<b>12,9%</b>

Увеличение чистой розничной выручки Компании в рублевом выражении и рост сопоставимых продаж (LFL), особенно в четвертом квартале 2013 года, были обусловлены следующими операционными преобразованиями:

- улучшением бизнес-процессов в магазинах, доступности товаров на полках и уровня обслуживания;
- увеличением объемов и улучшением качества промо и маркетинговой активности;
- изменением и расширением ассортимента;
- внедрением новой программы лояльности в «Карусели»;
- (в меньшей мере) инфляцией.

Сопоставимые (LFL) продажи <sup>1</sup>	Продажи	Трафик	Средний чек
Пятерочка	0,3%	(3,7%)	4,2%
Перекресток	(0,2%)	(2,0%)	1,8%
Карусель	3,1%	2,5%	0,6%
Экспресс	12,7%	4,2%	8,1%
<b>X5 Retail Group</b>	<b>0,7%</b>	<b>(2,9%)</b>	<b>3,7%</b>

<sup>1</sup> Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете роста продаж LFL учитываются магазины, которые работали не менее двенадцати полных месяцев до начала последнего месяца отчетного периода. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. Мы включили все магазины, которые соответствуют нашим критериям LFL в каждом отчетном периоде.

## Валовая маржа

В 2013 году валовая маржа Компании составила 24,4%, увеличившись по сравнению с 2012 годом на 81 б.п. Увеличение обусловлено в основном ростом коммерческой маржи вследствие улучшения условий договоров с поставщиками, что частично было нивелировано увеличением затрат на логистику и ростом потерь в 2013 году.

**Коммерческие, общие и административные расходы<sup>1</sup>**

Млн долл. США	2013	2012	% изменения
<b>Затраты на персонал</b>	<b>(1 356,0)</b>	(1 298,5)	4,4%
% от чистой выручки	8,1%	8,2%	
<b>Расходы по операционной аренде</b>	<b>(716,1)</b>	(598,5)	19,7%
% от чистой выручки	4,3%	3,8%	
<b>Амортизация основных средств и нематериальных активов</b>	<b>(409,9)</b>	(932,4)	(56,0%)
% от чистой выручки	2,4%	5,9%	
<b>Коммунальные расходы</b>	<b>(357,9)</b>	(326,7)	9,5%
% от чистой выручки	2,1%	2,1%	
<b>Расходы на услуги третьих сторон</b>	<b>(147,2)</b>	(126,4)	16,4%
% от чистой выручки	0,9%	0,8%	
<b>Прочие расходы магазинов</b>	<b>(294,4)</b>	(264,4)	11,3%
% от чистой выручки	1,8%	1,7%	
<b>Прочие расходы</b>	<b>(196,2)</b>	(160,1)	22,5%
% от чистой выручки	1,2%	1,0%	
<b>Итого</b>	<b>(3 477,7)</b>	(3 706,9)	(6,2%)
<b>% от чистой выручки</b>	<b>20,7%</b>	23,5%	
Обесценение активов	4,0	(467,3)	
<b>Итого скорректированные коммерческие, общие и административные расходы</b>	<b>(3 481,7)</b>	(3 239,6)	7,5%
<b>% от чистой выручки</b>	<b>20,7%</b>	20,5%	

<sup>1</sup> В данном финансовом обзоре расходы распределены по функциональному признаку, тогда как в финансовой отчетности расходы классифицируются по характеру их возникновения, отсюда различия в распределении отдельных расходов по статьям.

В 2013 году коммерческие, общие и административные расходы снизились на 275 б.п. и составили 20,7% от чистой выручки, прежде всего за счет обесценения активов в четвертом квартале 2012 года. Согласно скорректированной оценке, в 2013 году коммерческие, общие и административные расходы как процент от чистой выручки увеличились на 23 б.п. по сравнению с 2012 годом.

В 2013 году затраты на персонал как процент от чистой выручки снизились на 14 б.п. и составили 8,1% от чистой выручки, в основном за счет снижения заработной платы управленческого персонала (11 б.п.) и регулярных премий работникам розничной торговли (12 б.п.), что отчасти нивелировалось более высокой заработной платой некоторых категорий работников розничной торговли (10 б.п.).

Снижение заработной платы управленческого персонала произошло главным образом вследствие оптимизации организационной структуры Компании. Регулярные премии работникам розничной торговли были снижены вследствие невыполнения целевых показателей. Мы выборочно увеличили заработную плату некоторым сотрудникам магазинов в ряде регионов, что компенсировалось оптимизацией количества сотрудников в ритейле и графиков работы магазинов.

Расходы по операционной аренде как процент от чистой выручки увеличились в 2013 году на 48 б.п. по сравнению с прошлым годом и составили 4,3% от чистой выручки Компании. Увеличение расходов обусловлено в основном повышением средней ставки аренды, открытием новых магазинов и последующим ростом доли арендованных площадей в общем портфеле недвижимости Компании. На 31 декабря 2013 года арендованные площади составляли 56,3% в портфеле недвижимости Компании, по сравнению с 54,4% на 31 декабря 2012 года.

В 2013 году амортизация как процент от чистой выручки снизилась по сравнению с прошлым годом на 346 б.п., что обусловлено эффектом обесценения активов, имевшим место в четвертом квартале 2012 года. Общая сумма обесценения составила 467,3 млн долл. США, или 298 б.п. вышеупомянутого снижения.

# Обзор финансовых результатов

продолжение

По сравнению с предыдущим годом коммунальные расходы, расходы на услуги третьих сторон (в основном услуги рекламного характера и маркетинговые услуги), а также прочие расходы магазинов (в основном ремонтные работы) в 2013 году возросли незначительно, в целом на 22 б.п.

Прочие расходы как процент от чистой выручки выросли в 2013 году на 16 б.п. Рост произошел в основном за счет увеличения сумм агентского вознаграждения по договорам обратного франчайзинга.

В результате вышеперечисленных факторов показатель EBITDA в 2013 году составил 1 204,2 млн долл. США, или 7,2% от чистой выручки, по сравнению с 1 123,8 млн долл. США, или 7,1% от чистой выручки в 2012 году.

## Прибыль и убыток от неосновной деятельности

Млн долл. США	2013	2012	% изменения
<b>Операционная прибыль</b>	<b>794,3</b>	191,4	314,9%
Чистые финансовые расходы	(343,3)	(325,9)	5,4%
Чистый результат от курсовой разницы	2,4	(2,5)	н/д
Доля в убытке ассоциированных компаний	(0,5)	(0,1)	441,1%
<b>Прибыль (убыток) до налога на прибыль</b>	<b>452,9</b>	(137,0)	н/д
Доходы (расходы) по налогу на прибыль	(108,0)	10,5	н/д
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>344,9</b>	(126,5)	н/д
Маржа чистой прибыли, %	2,1%	(0,8%)	–

Чистые финансовые расходы выросли в 2013 году на 5,4% в долларовом выражении и на 7,9% в рублевом выражении. Средневзвешенная процентная ставка по долговому портфелю X5 в 2013 году выросла до 8,7%, по сравнению с 8,6% в 2012 году.

За 2013 год эффективная налоговая ставка составила 23,8%, по сравнению со ставкой 24,5% в 2012 году, рассчитанной с использованием корректировок, связанных с эффектом списания активов в 2012 году. Законодательно установленная ставка подоходного налога во всех периодах составляла 20%. Разница между эффективной и законодательно установленной ставкой обусловлена, главным образом, расходами, не подлежащими вычету при расчете налога.

## Консолидированное движение денежных средств

Млн долл. США	2013	2012	% изменения
<b>Чистый денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>891,3</b>	609,2	46,3%
Чистый денежный поток от операционной деятельности до изменения оборотного капитала	1 218,8	1,135,2	7,4%
Изменение оборотного капитала	72,8	7,8	836,5%
Проценты и налог на прибыль уплаченные	(400,3)	(533,8)	(25,0%)
<b>Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>(661,3)</b>	(796,3)	(17,0%)
<b>Чистый денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>(379,7)</b>	187,6	н/д
Влияние изменения обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(25,7)	22,4	н/д
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>(175,3)</b>	22,9	н/д

Увеличение оборотного капитала в 2013 году было вызвано ростом торговой и прочей кредиторской задолженности, что компенсировалось увеличением торговой и прочей дебиторской задолженности и запасов.

Торговая и прочая дебиторская задолженность в 2013 году выросла на 196,1 млн долл. США за счет увеличения дебиторской задолженности поставщиков.

Увеличение запасов на 113,1 млн долл. США в 2013 году было направлено на обеспечение сезонного роста розничных продаж в период новогодних праздников и поддержание промо-активности, намеченной на январь 2014 года. Кроме того, увеличению запасов способствовало большое количество открытий магазинов в декабре 2013 года (на 24% больше, чем в аналогичном периоде прошлого года).

Увеличение объема закупок в 2013 году в целях наращивания запасов привело к увеличению торговой кредиторской задолженности на 262,3 млн долл. США, тогда как рост прочей кредиторской задолженности составил 123,2 млн долл. США. Этот рост объясняется в первую очередь увеличением расчетов по НДС.

В 2013 году чистый денежный поток в инвестиционной деятельности главным образом включал оплату основных средств и составил 661,3 млн долл. США, по сравнению с 796,3 млн долл. США в 2012 году, что отражает снижение затрат на развитие, ИТ, стратегические проекты и логистику.

Чистый денежный поток от финансовой деятельности в 2013 году составил 379,7 млн долл. США, по сравнению с 187,6 млн долл. США в 2012 году. Разница главным образом обусловлена использованием денежных средств на снижение долговой нагрузки в 2013 году.

#### Долговое финансирование и управление ликвидностью

Млн долл. США	31 декабря 2013	% от общей суммы	31 декабря 2012	% от общей суммы
<b>Общий долг</b>	<b>3 376,9</b>		4 027,3	
Краткосрочный долг	937,4	27,8%	1 680,9	41,7%
Долгосрочный долг	2 439,5	72,2%	2 346,4	58,3%
<b>Чистый долг</b>	<b>3 144,3</b>		3 619,4	
Деноминированный в рублях	3 144,3	100,0%	3 619,4	100,0%
Обменный курс руб./долл. США на конец периода	32,73		30,37	
<b>Чистый долг/ЕБИТДА<sup>1</sup></b>	<b>2,68x<sup>2</sup></b>		3,15x <sup>3</sup>	

<sup>1</sup> Ковенанты по долгу установлены в рублях, в соответствии с условиями кредитов Компании.

<sup>2</sup> На основе консолидированного показателя ЕБИТДА в размере 38,350 млн руб.

<sup>3</sup> На основе консолидированного показателя ЕБИТДА в размере 34,944 млн руб.

На 31 декабря 2013 года общий долг Компании составил 3 376,9 млн долл. США (по курсу 32,73 руб. за 1 долл. США), из которого краткосрочный долг – 27,8% (937,4 млн долл.), и 72,2% (2 439,5 млн долл.) – долгосрочный долг.

На 31 декабря 2013 года Компания имела доступ к неиспользованным кредитным линиям объемом 100,8 млрд руб. (3,1 млрд долл. США) в крупнейших российских и международных банках.

#### Влияние курса рубля к доллару на динамику результатов Х5

Функциональной валютой Х5 является национальная валюта Российской Федерации – российский рубль. Валюта представления отчетности – доллар США. За последние 12 месяцев курс рубля по отношению к доллару США значительно изменился, что существенно повлияло на сравнение финансовых результатов Компании с соответствующим периодом предыдущего года (в случае показателей Отчета о прибылях и убытках) и с началом года (в случае балансовых показателей).

- ▶ При сравнении показателей Отчета о прибылях и убытках с соответствующим периодом предыдущего года имеет место отрицательный эффект изменения курса рубля к доллару США: изменение курса рубля за 2013 год по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составило примерно 2,4%. Для конвертации показателей из Отчета о прибылях и убытках из рублей в доллары США для целей представления отчетности Компания использовала средний курс за двенадцать месяцев 2013 года 31,85 рублей за доллар США и средний курс за двенадцать месяцев 2012 года 31,09 рублей за доллар США.
- ▶ При сравнении балансовых показателей на 31 декабря 2013 года с показателями на 31 декабря 2012 года имеет место отрицательный эффект от изменения курса рубля к доллару США: изменение составило примерно 7,8%. Для конвертации балансовых показателей из рублей в доллары США для целей представления отчетности Компания использовала курс 32,73 рублей за доллар США на 31 декабря 2013 года и курс 30,37 рублей за доллар США на 31 декабря 2012 года.

# Исполнительный комитет

## 01 Стефан Дюшарм

**Главный исполнительный директор X5**  
 Председатель Правления и  
 Исполнительного комитета  
**Год рождения:** 1964

Г-н Дюшарм являлся членом Наблюдательного совета X5 с 2008 года. Ранее занимал различные должности в SUN Group, «Альфа-Групп», Европейском банке реконструкции и развития и компании Salomon Brothers Inc. Входил в состав Совета директоров компаний CSA Czech Airlines, «Альфа-Банк», SUN-Interbrew Ltd. и ОАО «СУЭК». С отличием окончил Калифорнийский университет в Беркли (США) и получил диплом MBA в бизнес-школе INSEAD.

## 02 Сергей Пивень

**Главный финансовый директор**  
 Член Правления  
**Год рождения:** 1974

Г-н Пивень пришел в X5 в 2011 году в качестве финансового директора коммерческой дирекции. До прихода в X5 занимал должность генерального директора «Белмаркет» (розничная компания под контролем А1, подразделения «Альфа-Групп» по прямым инвестициям), а также должность директора по стратегическому планированию «Альфа-Групп». С 1999 по 2005 год работал на управленческих позициях в финансовом департаменте Ford Motor в Кельне (Германия), Гетеборге (Швеция), Хельсинки

(Финляндия) и Москве. Окончил Минский государственный лингвистический университет и получил степень MBA в бизнес-школе INSEAD.

## 03 Ольга Наумова

**Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»**  
**Год рождения:** 1972

Г-жа Наумова присоединилась к команде X5 в мае 2013 года. Она обладает более чем 20 годами управленческого опыта на руководящих позициях в ведущих российских и международных компаниях, включая Rimer, «Северсталь» и IBS. В течение этого времени эффективно управляла большими коллективами и имеет успешный опыт интеграции и реорганизации бизнеса. Окончила социологический факультет Московского государственного университета в 1994 году.

## 04 Януш Лелля

**Генеральный директор торговой сети «Перекресток»**  
**Год рождения:** 1957

Г-н Лелля присоединился к X5 в сентябре 2013 года. Он имеет 20-летний управленческий и операционный опыт в ведущих российских и зарубежных розничных компаниях, включая Castorama, Office Depot, «М.видео», Yoplait и CPC Amino/Bestfoods. Работая в этих компаниях,

г-н Лелля был вовлечен в различные проекты по реорганизации, направленные на повышение операционной эффективности, повышение продаж и рентабельности. Г-н Лелля окончил Варшавский технологический университет по специальности «Химическая инженерия».

## 05 Светлана Воликова

**Генеральный директор торговой сети «Карусель»**  
**Год рождения:** 1972

Г-жа Воликова пришла в X5 в 2007 году и занимала различные должности в финансовой дирекции. В июле 2011 года была назначена на должность финансового директора формата гипермаркет, а в августе 2012 года на должность генерального директора торговой сети «Карусель». С 1996 по 2007 год занимала различные должности в компаниях «Ашан» и «Данон», где отвечала за финансовый и операционный контроль. Окончила Высший институт управления в Париже (Франция). В 2009 году получила сертификат ACCA.

## 06 Антон Мироненков

**Директор по стратегии и развитию бизнеса**  
**Год рождения:** 1976

Г-н Мироненков пришел в X5 на должность заместителя директора отдела слияний и приобретений в сентябре 2006 года. В марте 2011 года





был назначен директором отдела слияний, приобретений и развития бизнеса, а в 2012 году перешел на должность директора по стратегии и развитию бизнеса. С 2005 по 2006 год управлял различными проектами в «Альфа-Групп», в том числе слиянием сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Свою карьеру начал в 2000 году в качестве аудитора в PricewaterhouseCoopers, затем четыре года работал в инвестиционно-банковском подразделении «Тройки Диалог», а в 2005 году был назначен вице-президентом управляющей компании «Тройка Диалог». С отличием окончил экономический факультет Московского государственного университета в 2000 году.

**07 Люк Кюно**  
**Директор по информационным технологиям**  
 Год рождения: 1962

Г-н Кюно пришел в Х5 в августе 2012 года. Его опыт работы в розничной торговле продуктами питания и в сфере информационных технологий составляет более 30 лет, главным образом в компании Delhaize Group, которая является международным мультиформатным ритейлером. В Delhaize Group занимал различные управленческие позиции, в частности должности старшего вице-президента и директора по информационным

технологиям, а также старшего вице-президента по поставкам и логистике Delhaize в Бельгии. Окончил Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales в Брюсселе (Бельгия).

**08 Сергей Бакумов**  
**Исполнительный директор по корпоративным сервисам**  
 Год рождения: 1957

Г-н Бакумов присоединился к Х5 в октябре 2012 года в должности советника Главного исполнительного директора Компании, с мая 2013 года работает в должности исполнительного директора. В период с 1994 по 2012 год курировал вопросы создания и сопровождения системы безопасности «Альфа-Банка», занимая должность заместителя председателя правления по безопасности банка и председателя совета директоров ЧОП «Альфа-Щит». В период работы в банке принимал непосредственное участие в деятельности главного кредитного комитета и инвестиционного комитета. Окончил Житомирское высшее военное командное училище радиоэлектроники и Военно-инженерную радиотехническую академию им. Маршала Говорова (г. Харьков).

**09 Владлена Яворская**  
**Директор по правовой поддержке бизнеса**  
 Член Правления  
 Год рождения: 1957

Г-жа Яворская работает в команде Х5 с июля 2013 года. Имеет более 30 лет опыта в юридической сфере в российских и международных компаниях. Ранее возглавляла юридический департамент компании «Рольф», ведущего автодилера на российском рынке. С 2001 по 2006 год являлась директором юридического департамента компании Wrigley и отвечала за Восточную Европу и Ближний Восток. Окончила юридический факультет Московского государственного университета.

**10 Татьяна Рябова**  
**Директор по управлению персоналом**  
 Год рождения: 1971

Г-жа Рябова пришла в Х5 в апреле 2013 года. У нее более 15 лет опыта в сфере управления персоналом, включая руководящие позиции в крупнейших российских и международных компаниях. До прихода в Х5 работала в Tele-2 Россия, а также в компаниях PricewaterhouseCoopers, Baskin Robbins, Golden Telecom и LG Electronics. Окончила Московский государственный лингвистический университет и имеет профессиональный сертификат CIPD.



# Корпоративное управление

**В этом разделе**

Обращение Председателя Наблюдательного совета	66
Отчет о корпоративном управлении	68
Наблюдательный совет и Правление	74
Отчет Наблюдательного совета	76
Отчет о вознаграждениях	80
Управление рисками и внутренний контроль	86

## Обращение Председателя Наблюдательного совета



### **Уважаемые акционеры и заинтересованные участники!**

Я с большим удовольствием впервые обращаюсь к вам как Председатель Наблюдательного совета. 2013 год был еще одним непростым годом для Компании – годом, когда мы продолжали внедрять изменения, направленные на улучшение обслуживания наших покупателей, а в итоге и наших акционеров.

### **Стратегия и результаты**

Наша стратегия не изменилась. Целью преобразований является развитие мультиформатной организационной структуры X5, предоставление торговым сетям операционной независимости и средств для обеспечения покупателям лучших условий для совершения покупок, а также создание основы для устойчивого роста нашей рыночной доли.

Розничная торговля постоянно развивается, и обычно существует несколько способов реализации стратегии на любом рынке. Во всем мире большинство мультиформатных ритейлеров предоставляют отдельным форматам значительную операционную самостоятельность. Мы считаем, что по настоящему уникальные ценностные предложения наших торговых сетей расширяют возможности Компании в России и могут быть лучше реализованы в рамках децентрализованной организационной структуры.

Мы работаем в среде с высоким уровнем конкуренции, и по мере преобразования операционной модели будем постоянно проходить испытания на прочность. Я рад отметить, что в четвертом квартале Компания продемонстрировала прекрасные результаты, основанные на устойчивом развитии и соблюдении наилучших практик ведения бизнеса. Впервые за два года мы добились роста сопоставимых продаж. Это показатель прогресса, которого мы добились благодаря новой управленческой команде, внедрению новой операционной модели, а также опыту и стараниям более чем 100 тысяч наших сотрудников.

Основной задачей Наблюдательного совета является последовательное выполнение стратегических планов Компании на благо всех заинтересованных лиц – акционеров, сотрудников, поставщиков и покупателей.



Приверженность принципам корпоративного управления и корпоративной ответственности – основа нашей деятельности и деловых отношений.”

**Дмитрий Дорофеев**

Председатель Наблюдательного совета

X5 осознает степень своего влияния на жизнь городов и населенных пунктов, в которых представлена Компания. Мы работаем в тесном сотрудничестве и ведем активный диалог с представителями региональных администраций и властями, стремясь добиться соответствия между нашими перспективными планами и стратегией развития каждого региона.

Как один из крупнейших ритейлеров в России, Компания оказывает экономическую поддержку более чем тысяче городов, посредством создания рабочих мест и возможностей для местных предпринимателей. Мы также обеспечиваем жителей этих городов высококачественными продуктами – в 2013 году мы обслужили примерно два миллиарда покупателей.

Один из базовых элементов нашей стратегии – привлечение местных поставщиков. Это помогает не только обеспечить покупателей знакомыми и востребованными продуктами, но и поддержать предпринимателей в регионах присутствия Компании. Наша программа развития собственных торговых марок также дает российским производителям возможность выпускать новые высококачественные и доступные отечественные продукты!

**Корпоративное управление и Наблюдательный совет**

В X5 создана эффективная система корпоративного управления. В Наблюдательный совет входят независимые директора, обладающие опытом и знаниями в области ритейла, финансов и стратегии, что позволяет им оказывать существенную поддержку менеджменту Компании при реализации стратегических задач операционной деятельности X5.

В 2013 году два члена вышли из состава Наблюдательного совета. Эрве Дефорре, который был Председателем совета в конце 2012 года, сложил свои полномочия в марте, а Стефан Дюшарм, ранее Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям, вышел из состава Наблюдательного совета после назначения на должность Главного исполнительного директора X5.

Эрве был членом Наблюдательного совета почти семь лет, и его глубокое знание отрасли и клиентоориентированность сыграли важную роль в разработке нашей стратегии. Мы благодарим Эрве за его исключительный вклад в развитие Компании и самоотверженный труд.

В 2013 году мы усилили корпоративное управление, расширив состав Наблюдательного совета и Правления.

**Лидерство в управлении**

Наблюдательный совет X5 состоит из восьми членов, включая пять независимых директоров.



Продолжение темы на стр. 68-69

В прошедшем году Игорь Шехтерман, Александр Малис и Павел Мусьял вошли в состав Наблюдательного совета и привнесли значительный экспертный опыт в области ритейла и работы с персоналом.

Все они являются независимыми членами Наблюдательного совета, таким образом пять из восьми членов совета независимы. Мы также ввели Владлену Яворскую, Директора по правовой поддержке бизнеса, в состав Правления, увеличив его состав с трех до четырех человек.

Я хотел бы поблагодарить моих коллег по Наблюдательному совету за их самоотверженный труд и поддержку, которую они оказывали Компании в течение года.

**Будущее**

У X5 впереди еще немало задач, которые предстоит решать по мере завершения преобразований, начатых более чем два года назад. Я убежден, что у Компании большое будущее, учитывая динамику российского рынка ритейла, а также качество наших активов – как персонала, так и магазинов.

Стефан Дюшарм и его команда продолжают преобразования, следуя основополагающим принципам ритейла и ориентируясь на потребности наших покупателей.

Наблюдательный совет продолжит выполнять свои функции, анализируя ход реализации стратегии X5 и планов по обеспечению устойчивого роста, следуя принципам практики корпоративного управления в соответствии с требованиями как голландского, так и британского финансовых регуляторов, и повышая стоимость Компании в интересах ее стейкхолдеров.

Я хочу выразить благодарность всем сотрудникам X5 за их верность Компании в эти непростые времена. Также я хочу поблагодарить наших акционеров за их терпение в переходный период.

**Дмитрий Дорофеев**

Председатель Наблюдательного совета

# Отчет о корпоративном управлении

Как публичная компания, созданная в соответствии с законодательством Нидерландов и выпустившая ГДР, котирующиеся на Лондонской фондовой бирже, X5 Retail Group N.V. подчиняется голландскому Кодексу корпоративного управления, принятому в 2003 году, с поправками от 2008 года (далее – Кодекс). Полный текст Кодекса доступен на сайте X5 в сети Интернет.

В соответствии с Кодексом, в этом разделе представлена общая структура корпоративного управления Компании, включая описание всех отклонений от соблюдения принципов Кодекса и лучшей практики. Компания придерживается принципов и рекомендаций Кодекса в меру целесообразности, действуя в соответствии с местным законодательством и применяя рыночную практику в странах своего присутствия.

## Правление и Наблюдательный совет

Управление Компанией осуществляется посредством двухуровневой системы, которая состоит из Правления и Наблюдательного совета. Функционально и Правление, и Наблюдательный совет подотчетны Общему собранию акционеров.

### Обязанности Правления

Правление осуществляет общее руководство деятельностью X5. Оно отвечает за достижение Компанией корпоративных целей и реализацию корпоративных стратегий и политик. Правление следит за соблюдением соответствующих законов и норм регулирования, за управлением рисками, связанными с деятельностью Компании, а также за финансированием и внешними коммуникациями. Правление докладывает о достижениях и обсуждает системы управления рисками и внутреннего контроля с Наблюдательным советом и Комитетом по аудиту.

### Состав Правления

В состав Правления входят четыре члена: Главный исполнительный директор, Главный финансовый директор, Директор по правовой поддержке бизнеса и Секретарь Компании. В 2013 году состав Правления изменился: 19 апреля 2013 года решением Общего собрания акционеров Главным исполнительным директором и членом Правления был назначен г-н Дюшарм. Его кандидатура была выдвинута на эту должность Наблюдательным Советом в январе 2013 года, по истечении шести месяцев с начала исполнения им обязанностей Главного исполнительного директора. Кроме того, на том же собрании 19 апреля 2013 года г-н Пивень был назначен Главным финансовым директором и членом Правления, сменив на этом посту г-на Балфа, ушедшего в отставку в марте. Решением Общего собрания акционеров от 19 июля 2013 года, четвертым членом Правления стала г-жа Яворская, Директор по правовой поддержке бизнеса.

В таблице представлены члены Правления X5 и период их полномочий.

Имя	Год рождения	Должность	Год назначения на должность	Год истечения полномочий
Стефан Дюшарм	1964	Главный исполнительный директор, Председатель Правления	2013	2017
Сергей Пивень	1974	Главный финансовый директор	2013	2017
Владлена Яворская	1957	Директор по правовой поддержке бизнеса	2013	2017
Фрэнк Лэйст	1962	Секретарь Компании	2007	2015

### Функции Наблюдательного совета

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за деятельностью Правления, а также следит за общим состоянием дел в Компании. Исполняя свои функции, Наблюдательный совет изучает весь спектр интересов, относящихся к Компании, и учитывает интересы акционеров и других заинтересованных сторон. Ключевые бизнес-решения требуют одобрения Наблюдательного совета. Наблюдательный совет также осуществляет надзор за системами внутреннего контроля и процессом подготовки финансовой отчетности. Заседания Наблюдательного совета проводятся не реже четырех раз в год.

### Состав Наблюдательного совета

Количество членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. В настоящее время в состав Наблюдательного совета входят восемь членов.

Размер и состав Наблюдательного совета определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта директоров. Состав и структура Наблюдательного совета оцениваются ежегодно.

Согласно Положению о Наблюдательном совете, любое физическое лицо может быть избрано в состав Наблюдательного совета не более чем на три срока длительностью четыре года каждый. Во избежание повторных назначений Наблюдательным советом подготовлен график выходов из состава и повторных избраний. С составом Наблюдательного совета и планом ротации его членов можно ознакомиться на сайте Компании.

Состав Наблюдательного совета в настоящее время и сроки их полномочий представлены в таблице ниже. Срок полномочий г-на Гулда и г-на Кувре истекает в 2014 году. Они оба имеют право быть назначенными повторно.

Имя, фамилия	Год рождения	Должность	Год назначения	Год истечения полномочий
Дмитрий Дорوفеев	1977	Председатель	2012	2016
Михаил Фридман	1964	Член	2006	2017
Дэвид Гулд	1969	Член	2006	2014
Александр Тынкован	1967	Член	2008	2016
Кристиан Кувре	1950	Член	2010	2014
Александр Малис	1972	Член	2013	2017
Игорь Шехтерман	1970	Член	2013	2017
Павел Мусял	1968	Член	2013	2017

#### Комитеты Наблюдательного совета

Сохраняя общую ответственность, Наблюдательный совет делегирует определенные задачи четырем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами и Комитету по стратегии. В каждый из комитетов входят как минимум два члена, один из которых независим – в том смысле, в котором термин «независимый» употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом из своего состава. У каждого комитета есть свой устав, определяющий роль и сферу ответственности комитета, а также подотчетность Наблюдательному совету. Уставы являются частью Положения, регулирующего деятельность Наблюдательного совета. С Положением можно ознакомиться на сайте X5.

**Комитет по аудиту.** Комитет по аудиту помогает Наблюдательному совету в обеспечении достоверности финансовой отчетности X5, проверке работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, а также налоговое планирование. Комитет также дает рекомендации Общему собранию акционеров по вопросам назначения внешнего аудитора и его вознаграждения.

#### Комитет по назначениям и вознаграждениям.

Комитет по назначениям и вознаграждениям дает Общему собранию акционеров рекомендации по вознаграждению Правления, готовит для Наблюдательного совета предложения по вознаграждению отдельных членов Правления в соответствии с политикой вознаграждений Компании и консультирует Правление по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям

и вознаграждениям также консультирует по вопросам подбора и назначения членов Наблюдательного совета и Правления. Комитет оценивает численность и состав Наблюдательного совета и Правления, а также работу отдельных членов указанных органов не реже одного раза в год и предоставляет результаты этой оценки на рассмотрение Наблюдательного совета.

#### Комитет по взаимодействию со связанными сторонами.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами дает Наблюдательному совету рекомендации по поводу оценки заявленных (потенциальных) конфликтов интересов и сделок с заинтересованностью, которые X5 планирует заключить с физическими или юридическими лицами, в том числе, но не ограничиваясь, акционерами, членами Наблюдательного совета и членами Правления.

**Комитет по стратегии.** Комитет по стратегии разрабатывает рекомендации по общей стратегии как X5 в целом, так и ее подразделений, в том числе по вопросам роста и развития, слияний и приобретений и финансовой стратегии.

#### Состав комитетов Наблюдательного совета

Имя, фамилия	Комитет по аудиту	Комитет по назначениям и вознаграждениям	Комитет по взаимодействию со связанными сторонами	Комитет по стратегии
Дмитрий Дорوفеев	Член	Член		Член
Михаил Фридман				
Дэвид Гулд	Председатель	Член		
Александр Тынкован		Член	Председатель	Член
Кристиан Кувре	Член		Член	Председатель
Александр Малис				Член
Игорь Шехтерман		Председатель		
Павел Мусял				Член

#### Дифференцированный состав органов управления

В соответствии с законом Нидерландов «Об управлении и контроле», вступившим в силу 1 января 2013 года, не менее 30% постов в Правлении и Наблюдательном совете должны занимать женщины. В настоящее время состав Правления и Наблюдательного совета X5 по гендерному признаку не отвечает требованиям упомянутого закона. Такое несоответствие не является преднамеренным, и хотя X5 стремится обеспечить гендерное разнообразие, этот фактор не является решающим при поиске наиболее подходящего кандидата в органы управления Компании.

# Отчет о корпоративном управлении

продолжение

## Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Правления и Наблюдательного совета из списка кандидатов, который должен быть составлен Наблюдательным советом. Выдвижение кандидата Наблюдательным советом обязательно и, таким образом, предложенный кандидат будет назначен Общим собранием акционеров, если только обязательный характер выдвижения не будет аннулирован большинством в количестве не менее двух третей голосов, представляющих более половины выпущенного уставного капитала Компании.

Члены Наблюдательного совета назначаются на срок до четырех лет и могут быть переизбраны дважды. Члены Правления также выбираются на четыре года. Устав Компании не ограничивает общий срок действия полномочий членов Правления.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления. Полномочия любого члена Правления могут быть в любой момент приостановлены Наблюдательным советом. Общее собрание акционеров может в любой момент возобновить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления.

## Вознаграждение

В соответствии с утвержденной Общим собранием акционеров политикой в области вознаграждений, решения об индивидуальном вознаграждении членов Правления принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. Политика вознаграждений членов Правления, а также членов Наблюдательного совета включена в Отчет о вознаграждениях (стр. 80-85). С политикой также можно ознакомиться на вебсайте Компании.

## Информирование о конфликтах интересов

Член Правления или Наблюдательного совета обязан немедленно сообщить Председателю Наблюдательного совета (и другим членам Правления, если это затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у упомянутого члена Правления или Наблюдательного совета и которые могут иметь существенное материальное значение для него или для Компании.

В случае возникновения конфликта между интересами Компании и интересами члена Наблюдательного совета или члена Правления, этот член не может принимать участие в обсуждении и принятии решений по вопросам или сделкам, связанным с конфликтом интересов. Решение Компании о заключении сделки, содержащей конфликт интересов с членом Правления или членом Наблюдательного совета и имеющей существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Наблюдательным советом.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами разрабатывает для Наблюдательного совета рекомендации по оценке и решению (потенциальных) конфликтов интересов и готовит соответствующее решение Наблюдательного совета. Отчет о сделках с заинтересованностью, совершенных в 2013 году, включен в отчет Наблюдательного совета (стр. 76-79).

## Акционеры и права акционеров

### Общее собрание акционеров

X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания финансового года. Собрание проводится с целью утверждения финансовой отчетности, принятия решений по распределению прибыли и освобождения членов Правления и членов Наблюдательного совета от ответственности за действия в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Правления или Наблюдательного совета. Кроме того, акционеры и владельцы глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее чем 10% размещенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету требование о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив предлагаемую повестку дня собрания.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров в компетенцию собрания акционеров входит право избирать (с учетом права Наблюдательного совета делать назначения обязательного характера), приостанавливать полномочия и увольнять членов Правления и Наблюдательного совета, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, уполномочивать Правление или Наблюдательный совет выпускать акции и права на акции, предоставлять Правлению или Наблюдательному совету полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, уполномочивать Правление выкупать размещенные акции Компании, утверждать политику вознаграждения членов Правления, определять размер вознаграждения членов Наблюдательного совета, а также право принимать решение 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. Датой регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, является 28-й день до даты проведения собрания.

Один или более акционеров или держателей ГДР, представляющих не менее 3% акций X5, могут требовать включения их вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров. Компания может отказаться включать в повестку дня обоснованные и полученные не менее чем за 60 дней до даты проведения собрания вопросы только в исключительных обстоятельствах, основываясь на принципах разумности и справедливости.



Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и/или голосовать на Общем собрании акционеров, имеют право обратиться к участникам собрания. Держатели ГДР могут реализовать свое право голоса, обеспеченное им акциями, на которые выпущены ГДР, через Bank of New York Mellon, банк-депозитарий программы депозитарных расписок. Как указано в «Правилах и условиях глобальных депозитарных расписок», держатели ГДР могут передать депозитарию инструкции по исполнению своих прав на голосование по акциям, обеспечивающим принадлежность им ГДР. Если держатель ГДР выразит желание присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров лично, депозитарий может выдать ему/ей доверенность. Лица, имеющие доверенность в письменной форме, могут представлять акционеров на Общем собрании. Письменная доверенность должна быть надлежащим образом оформлена и легализована в соответствии с законодательством, и может быть представлена в электронной форме.

#### Право голоса

Каждая акция дает право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на право нерезидентов Нидерландов или акционеров-иностранцев владеть или голосовать акциями, за исключением ограничений, действующих 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 менее 25% выпущенных акций Компании, повторное собрание созывается и проводится не позднее чем через четыре недели после даты первого собрания. Требования о кворуме на повторном собрании нет. Однако если на собрании представлены владельцы менее 50% выпущенных акций Компании, решения по слиянию или разделению принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

#### Право на получение дивидендов

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

По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о выплате промежуточных дивидендов, если чистые активы X5 превышают размер выпущенного уставного капитала Компании и резервы, сформированные в соответствии с законодательством Нидерландов, что должно быть

подтверждено промежуточной финансовой отчетностью, подготовленной и подписанной всеми членами Правления. Кроме того, по предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о распределении среди акционеров сумм из резервов, которые не являются обязательными по законодательству Нидерландов.

Дивиденды и другие выплаты, не истребованные в течение пяти лет с даты их начисления, возвращаются в Компанию.

#### Крупные держатели голосующих акций

В соответствии с законом Нидерландов «О контроле над финансовыми рынками» (Wet op het financieel toezicht), любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продает долю участия в X5 и/или право голоса, должно немедленно уведомить об этом Службу контроля над финансовыми рынками Нидерландов (AFM), если в результате покупки или продажи доля участия в уставном капитале и/или право голоса, принадлежащее упомянутому физическому или юридическому лицу, превышает или становится ниже следующих пороговых значений: 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% and 95%.

В таблице перечислены акционеры, которым по данным реестра AFM по состоянию на 28 февраля 2014 года принадлежит три или более процентов акций Компании:

Акционер	Дата уведомления	Доля акционерного капитала и право голоса <sup>1</sup>
CTF Holdings Ltd.	2 августа 2007	48,41%
Axon Trust	22 декабря 2009	11,43%
The Baker Trust	5 июня 2013	4,92%
Genesis Asset Managers, LLP	16 июля 2012	5,23%
T. Row Price Associates Inc.	11 сентября 2012	4,99%

<sup>1</sup> Согласно законодательным требованиям в указанный процент участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и голосами. Более подробная информация представлена на сайте: [www.afm.nl](http://www.afm.nl).

#### Ценные бумаги в собственности членов Правления и Наблюдательного совета

На членов Правления и Наблюдательного совета X5, а также на других руководящих работников высшего звена распространяется действие норм Кодекса поведения в отношении использования служебной информации и торговли ценными бумагами, препятствующего совершению сделок с глобальными депозитарными расписками или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к инсайдерской информации. С нормами Кодекса поведения в отношении использования служебной информации и торговли ценными бумагами можно ознакомиться на сайте Компании.

Кодекс корпоративной этики содержит специальный раздел об обязанности членов Правления сообщать Комплаенс Директору о любых изменениях в количестве принадлежащих им ценных бумаг любой компании, имеющей листинг в Нидерландах (не только ценных бумаг X5), как того требует Кодекс корпоративного управления Нидерландов.

# Отчет о корпоративном управлении

продолжение

В соответствии с законом Нидерландов о контроле над финансовыми рынками члены Правления и Наблюдательного совета должны уведомлять AFM об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах X5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре AFM.

Кроме того, в соответствии с действующими в Великобритании Правилами предоставления и открытости, X5 должна уведомлять Службу раскрытия информации (RIS) обо всех сделках с ценными бумагами X5, совершенными членами Правления и Наблюдательного совета.

## Выкуп Компанией собственных акций

Компания может приобретать полностью оплаченные акции или депозитарные расписки только с разрешения Общего собрания акционеров и в соответствии с некоторыми положениями законодательства Нидерландов и Устава Компании, если:

- ▶ размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше оплаченного и полностью выпущенного уставного капитала и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов или Уставу X5;
- ▶ в распоряжении X5 и ее дочерних компаний не окажутся акции или депозитарные расписки, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного уставного капитала.

В 2013 году Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или депозитарных расписок. Это право действует до 29 октября 2014 года. Кроме того, Наблюдательный совет решил, что, если в результате приобретения акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или депозитарных расписок, Правлению требуется одобрение Наблюдательного совета на такое приобретение.

Решение Общего собрания акционеров о покупке акций или депозитарных расписок не является обязательным, если ценные бумаги приобретаются с целью их передачи сотрудникам Компании в соответствии с действующими соглашениями с данными сотрудниками.

Принадлежащие X5 акции или депозитарные расписки не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

## Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляются по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на период не более пяти лет. В 2013 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск акций и/или приобретение до 6 789 322 акций (10% уставного капитала) Наблюдательному совету до 29 октября 2014 года.

При выпуске новых акций акционеры X5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу X5, преимущественное право не распространяется на выпуски акций для работников Компании или компаний Группы X5. Преимущественное право может быть ограничено или отменено по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на период не более пяти лет. Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права Наблюдательному совету до 29 октября 2014 года.

## Устав Компании

Устав содержит нормы, регулирующие вопросы корпоративного управления Компании. С текстом действующего Устава Компании можно ознакомиться в торговом реестре Торгово-промышленной палаты Амстердама и на сайте X5.

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 со дня объявления о созыве Общего собрания акционеров и до окончания проведения Общего собрания акционеров, на котором происходит голосование по предложенным изменениям.

В январе 2013 года в Устав Компании были внесены изменения с целью приведения Устава в соответствие с нормами законов «Об управлении и контроле» и «О корпоративном управлении», вступивших в силу в Нидерландах 1 января и 1 июля 2013 года соответственно. С действующей редакцией Устава можно ознакомиться на сайте Компании [www.x5.ru](http://www.x5.ru)

## Нормы, препятствующие поглощению и смене контроля над Компанией

Согласно положению IV.3.11. Кодекса, Компания должна предоставить обзор фактических или потенциальных норм, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти нормы могут быть применены. Ни одна акция или ГДР не предоставляет ее владельцу особых прав контролировать Компанию, подобных правам, перечисленным в Статье 10 «Директивы Евросоюза о предложениях по поглощению». В различные соглашения X5 либо ее дочерних компаний, такие как кредитные соглашения, ISDA-договоры и долговые инструменты, могут быть включены стандартные оговорки касательно смены контроля. В случае изменения контролирующего акционера X5 (в результате публичного предложения или иных процедур) указанные соглашения могут быть изменены или расторгнуты, что приведет, например, к досрочному погашению кредитов.

## Аудитор

Общее собрание акционеров назначает внешнего аудитора по рекомендации Наблюдательного совета. Кандидатура внешнего аудитора, предлагаемая на утверждение (в том числе повторное) Общему собранию акционеров, выбирается по рекомендации Комитета по аудиту и Правления Компании. Кроме того, Комитет по аудиту оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешенных неаудиторских услуг, оказываемых внешним аудитором по соглашению с Правлением Компании. Комитет по аудиту не должен одобрять участие внешнего аудитора в предоставлении услуг, не связанных с аудитом, оказание которых запрещено соответствующим законодательством и нормативами, или услуг, ставящих под сомнение независимость внешнего аудитора.

Правление Компании и Комитет по аудиту должны тщательно оценивать работу внешнего аудитора не реже одного раза в четыре года. Основные оценки доводятся до сведения Общего собрания акционеров для рассмотрения вопроса о назначении внешнего аудитора Компании.

### **Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов**

X5 применяет принципы и практики Кодекса так, как описано в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Политика X5 в части реализации положений Кодекса в последний раз обсуждалась с акционерами на годовом Общем собрании акционеров в 2010 году. С тех пор никаких существенных изменений в структуре корпоративного управления Компании не происходило. Имея структуру корпоративного управления, которая оптимально служит интересам всех акционеров, X5 продолжает искать способы улучшения и усовершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. X5 соблюдает Кодекс в целом, но не следует следующим рекомендациям:

#### **II.3.4, III.6.3 и III.6.4: Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью в Годовом отчете**

В соответствии с Кодексом, сделки с членами Правления, Наблюдательного совета или лицами, владеющими не менее 10% акций или депозитарных расписок, у которых присутствует существенный конфликт интересов, публикуются в Годовом отчете Компании. Однако, в отступление от правил Кодекса, подробный отчет о соответствующем конфликте интересов не публикуется, если (а) это противоречит закону, (б) конфиденциальный, воздействующий на стоимость акций или конкуренции характер сделки препятствует публикации соответствующей информации или может нанести урон конкурентоспособности X5.

#### **III.2.1: Независимость членов Наблюдательного совета**

Три из восьми членов Наблюдательного совета имеют отношение к компаниям, которые владеют или контролируются компаниями, владеющими 10 или более процентами акций или ГДР X5. Таким образом, эти члены Наблюдательного совета не считаются независимыми в значении, в котором этот термин употребляется в Кодексе. Господа Тынкован, Кувре, Малис, Шехтерман и Мусьял являются независимыми членами в том значении, в каком этот термин употребляется в Кодексе.

По мнению X5, члены Наблюдательного совета, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка, бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей на рынках присутствия X5 в частности, что является преимуществом для X5 и ее акционеров.

#### **III.5: Комитеты Наблюдательного совета и отступление от требования о максимально одном члене Комитета по аудиту, не являющемся независимым**

В 2009 году по решению Наблюдательного совета Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору и назначениям были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям. Таким образом, в настоящее время X5 отступает от требования Кодекса, согласно которому эти комитеты должны быть разделены. Однако с учетом функций, ответственности и состава Комитета по вознаграждениям и Комитета по подбору и назначениям, а также из практических соображений Компания считает объединение этих комитетов целесообразным.

Кроме того, X5 признает, что господа Гулд и Дорофеев не являются независимыми членами Комитета по аудиту в том значении, в каком термин «независимый» используется в Кодексе, тогда как согласно Кодексу в состав каждого комитета Наблюдательного совета может входить только один директор, не являющийся независимым. С учетом опыта господ Гулда и Дорофеева в сфере финансов, а также из соображений преемственности, Компания полагает, что в интересах X5 членство господ Гулда и Дорофеева в Комитете по аудиту должно быть продолжено.

#### **III.7.1: Непредоставление акций и опционов членам Наблюдательного совета**

Согласно решению Общего собрания акционеров, независимые члены Наблюдательного совета принимают участие в опционной и/или программе по акциям с ограничениями. X5 признает, что получение опционов или акций членами Наблюдательного совета является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с опытом работы, применимым в Компании, X5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета участвовать в мотивационных программах на основе акционерных инструментов. Кроме того, эта структура вознаграждения согласовывает интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Такое вознаграждение членам Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров и не основано на критериях результатов деятельности.

# Наблюдательный совет и Правление

## Наблюдательный совет

### 01 Дмитрий Дорوفеев Председатель Наблюдательного совета

Год рождения: 1977

Г-н Доровеев, гражданин России, работает в Консорциуме «Альфа-Групп» с мая 2012 года. В его обязанности входит анализ и координация инвестиционных и стратегических планов компаний, входящих в Консорциум «Альфа-Групп». Г-н Доровеев также является членом Наблюдательного совета «Альфа-Групп». До прихода в «Альфа-Групп» с 2004 года работал в московском офисе McKinsey & Company. С 2000 по 2004 год также занимал различные должности в компании Ernst & Young в Санкт-Петербурге и Москве.

Г-н Доровеев получил степень магистра в Балтийском государственном техническом университете «ВОЕНМЕХ» им. Д. Устинова по специальности «Международный промышленный менеджмент». Также закончил магистратуру бизнес-школы г. Бодо в Норвегии, факультет международного бизнеса. С 2004 года является дипломированным бухгалтером (АССА).

### 02 Михаил Фридман Член Наблюдательного совета Год рождения: 1964

Г-н Фридман, гражданин России, является Председателем Наблюдательного совета «Альфа Групп» и основателем консорциума «Альфа-Групп», одного из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России. Также является членом Наблюдательного совета ABN Holdings S.A. (холдинговой компании Банковской группы «Альфа-Банк»), членом Наблюдательного совета компании ВымпелКом и X5 Retail Group N.V. и членом Международного Консультативного Совета по иностранным отношениям (США). Окончил Московский институт стали и сплавов в 1986 году.

### 03 Дэвид Гулд Член Наблюдательного совета, Председатель Комитета по аудиту Год рождения: 1969

Г-н Гулд, гражданин США, с 2000 года занимает пост заместителя директора по корпоративному развитию, финансам и контролю в консорциуме «Альфа-Групп». Также является членом Наблюдательного совета ABN Holdings S.A. (холдинговая компания Банковской группы «Альфа-Банк») и членом Консультационного комитета Alfa Finance Holdings S.A. С 1992 по 2000 год

Гулд занимал различные должности в компании PricewaterhouseCoopers в Бостоне (США) и в Москве (Россия). В 1991 году получил степень бакалавра по специальности «Гуманитарные науки и экономика» в Colgate University (США), в 1992 – MBA-MS по специальности «Бухгалтерское дело» в Northeastern University (США). В 1993 году получил сертификат CPA, а в 1999 году – CFA.

### 04 Александр Тынкован Член Наблюдательного совета, Председатель Комитета по взаимодействию со связанными сторонами Год рождения: 1967

Г-н Тынкован, гражданин России, является основателем и Генеральным директором «М. Видео», лидирующей розничной сети электроники и бытовой техники. Г-н Тынкован окончил с отличием Московский энергетический институт по специальности «Электрооборудование летательных аппаратов».

### 05 Кристиан Кувре Член Наблюдательного совета, Председатель Комитета по стратегии Год рождения: 1950

Г-н Кувре, гражданин Франции, занимал ряд руководящих должностей в Groupe Casino, включая должность генерального директора с 1997 по 2003 год, и в CFAO (теперь часть PPR), в частности CFAO-Congo и La Ruche



Meridionale. В последующие годы работал консультантом по розничному сектору в Азии, в частности в Таиланде, Вьетнаме, Индонезии и на Филиппинах. Г-н Кувре получил степень магистра экономических наук в Парижском университете, MBA во французской бизнес-школе HEC.

**06 Игорь Шехтерман**  
**Член Наблюдательного совета,**  
**Председатель Комитета по**  
**назначениям и вознаграждениям**  
**Год рождения:** 1970

Г-н Шехтерман, гражданин РФ, управляющий партнер и один из основателей компании RosExpert, российского партнера компании Korn/Ferry International. В начале своей карьеры работал финансовым менеджером российского офиса японской компании Veoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Получил высшее образование в сфере общего управления и финансового менеджмента в бизнес-школах Франции и Дании.

**07 Александр Малис**  
**Член Наблюдательного совета**  
**Год рождения:** 1972

Г-н Малис, гражданин РФ, президент Группы «Евросеть» с апреля 2009 года. В 2008-2009 годах занимал должность директора по развитию широкополосного доступа группы «ВымпелКом».

С 1995 года работал на различных позициях в компании «Корбина Телеком», в последние два года в качестве генерального директора компании. С 2006 года также возглавлял ЗАО «Инвестэлектросвязь» и исполнял обязанности генерального директора ЗАО «Кортек» (торговая марка «Корбина Телеком»). В 1990-1995 годах работал финансовым консультантом в компании «РусКонсалт». Окончил Московский государственный университет коммерции по специальности «Финансовый учёт и аудит» и аспирантуру при НИФИ в 1998 году.

**08 Павел Мусял**  
**Член Наблюдательного совета**  
**Год рождения:** 1968

Г-н Мусял, гражданин Польши, генеральный директор Profi Rom Food, крупнейшей сети супермаркетов в Румынии. С 2008 года входит в состав Наблюдательного совета Profi Rom Food, а также является Председателем Наблюдательного совета Ukraine Eko Market. С 2006 по 2007 год занимал должность коммерческого директора X5 Retail Group. С 2004 по 2006 год работал в должности операционного директора магазинов «Перекресток». До этого занимал руководящие должности в продуктовом розничном бизнесе в Польше, в том числе пять лет работал в сети Tesco. Окончил Варшавскую сельскохозяйственную

академию по специальности «Технологии производства пищевых продуктов».

## Правление

**01 Стефан Дюшарм**  
**Главный исполнительный директор X5**  
(Биография на стр. 62)

**02 Сергей Пивень**  
**Главный финансовый директор**  
(Биография на стр. 62)

**03 Владлена Яворская**  
**Директор по правовой поддержке бизнеса**  
(Биография на стр. 62)

**04 Фрэнк Лейст**  
**Секретарь Компании**  
**Год рождения:** 1962

Г-н Лейст назначен Директором и Секретарем Компании в ноябре 2007 года. С 1991 года работал в Intertrust Group и прошел путь от менеджера по работе с клиентами в Netherlands Antilles до основателя и директора офиса Intertrust в Вене, Австрия. В 2002 году создал Intellectual Property Group Intertrust в Нидерландах. Окончил юридический факультет Лейденского университета.



## Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет контролирует деятельность Правления, Компании в целом и связанного с ней бизнеса, а также оказывает содействие Правлению путем выработки рекомендаций. Выполняя свои функции, Наблюдательный совет действует в интересах Компании и ее аффилированных структур. Он также учитывает интересы акционеров Компании, для чего изучает интересы всех сторон, связанных с Компанией.

### Состав и роль Наблюдательного совета

Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров Х5. В настоящее время в Наблюдательный совет входит восемь членов. Количественный и персональный состав пересматривается Наблюдательным советом ежегодно, с учетом развития бизнеса, а также необходимого для работы опыта и образования членов Наблюдательного совета. Информация о составе Наблюдательного совета Х5 размещена на сайте Компании.

В 2013 году состав Наблюдательного совета существенно изменился. В январе из состава Наблюдательного совета вышел г-н Дюшарм после его выдвижения на должность Главного исполнительного директора Компании. Решением Общего собрания акционеров он был назначен на эту должность 19 апреля 2013 года. В марте г-н Деффоре ушел в отставку с поста Председателя и члена Наблюдательного совета, проработав в этом качестве около семи лет. Наблюдательный совет выражает благодарность г-ну Деффоре за руководство и значительный вклад в развитие Х5 в эти годы.

Для восстановления соотношения независимых и не являющихся независимыми членов совета Наблюдательный совет выдвинул кандидатуры Александра Малиса, Игоря Шехтермана и Павла Мусяла в качестве новых независимых членов Наблюдательного совета. Господа Малис и Мусял владеют исключительными знаниями и опытом в сфере розничной торговли, а г-н Шехтерман обладает общими знаниями и опытом ведения российского бизнеса, а также профессиональными навыками в сфере управления персоналом, отбора, оценки и развития управленческих кадров. С момента назначения Общим собранием акционеров всех выдвинутых кандидатов в совет в июле и сентябре 2013 года соответственно, Наблюдательный совет состоит из восьми членов, из которых большинство (5 человек) – независимые члены.

В соответствии с планом выхода из/назначений в состав Наблюдательного совета, срок полномочий господ Гулда и Кувре завершается в 2014 году. Оба они могут быть переизбраны в Наблюдательный совет.

Более подробная информация о членах Наблюдательного совета размещена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

### Состав комитетов Наблюдательного совета

Сохраняя общую ответственность, Наблюдательный совет делегирует определенные задачи четырем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами и Комитету по стратегии. В марте, после ухода г-на Деффоре, г-н Дорофеев сменил его на посту Председателя Наблюдательного совета. Кроме того, г-н Гулд сменил г-на Деффоре на посту члена Комитета по назначениям и вознаграждениям, а г-н Кувре сменил его на посту члена Комитета по аудиту и Комитета по взаимодействию со связанными сторонами. После их назначения в июле г-н Малис стал членом Комитета по стратегии, а г-н Шехтерман сменил г-на Дорофеева на посту Председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Информация о действующем составе комитетов размещена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

### Введение в должность

Введение в должность и непрерывное обучение являются ключевыми элементами эффективного управления. После назначения господ Малиса, Шехтермана и Мусяла руководство Компании ознакомило их со стратегическими, финансовыми и правовыми вопросами, а также с отчетностью Х5. Кроме того, до своего назначения они посещали заседания Комитета по стратегии и Наблюдательного совета. Члены Наблюдательного совета регулярно посещают операционные подразделения Компании и другие предприятия, в том числе магазины и склады, чтобы ближе познакомиться с руководителями и развить свои знания о работе на местах, возможностях и проблемах подразделений.

### Заседания Наблюдательного совета

В 2013 году Наблюдательный совет провел шесть заседаний, в том числе одно заседание в режиме конференц-связи. При необходимости в течение года принимались решения в заочной форме. В 2013 году каждому из пяти заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту, Комитета по назначениям и вознаграждениям, Комитета по стратегии и, при необходимости, Комитета по взаимодействию со связанными сторонами. В 2013 году Наблюдательный совет усилил свою роль в разработке и реализации стратегической программы Компании; все члены Наблюдательного совета принимали участие в заседаниях Комитета по стратегии, в результате чего Наблюдательный совет фактически созывал заседания пять раз по два дня подряд. Все эти заседания включали сеансы обратной связи с членами Исполнительного комитета.

Члены Наблюдательного совета присутствовали на заседаниях в полном составе, за исключением заседания в сентябре, на котором отсутствовал г-н Малис. Главный исполнительный директор и Главный финансовый директор посещали заседания Наблюдательного совета, и другие руководители приглашались выступить на заседания совета. В 2013 году Наблюдательный совет в отсутствие членов Правления проводил регулярные закрытые заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления и топ-менеджеров. На заседании Наблюдательного совета в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам этого заседания Наблюдательный совет рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить Годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2012 год. Между заседаниями члены Наблюдательного совета часто проводили телефонные совещания с членами Правления и другими менеджерами Компании.

Учитывая существенные изменения в составе Наблюдательного совета, в том числе назначение трех новых членов совета во второй половине этого года, проведение ежегодной оценки собственной работы в 2013 году было признано нецелесообразным и необоснованным. Чтобы оценка дала полноценные и объективные результаты, совет принял решение о ее проведении в 2014 году.

В 2013 году Наблюдательный совет подробно рассмотрел деятельность Компании, ее операционные результаты, стратегию и управление. Значительная часть времени была посвящена обсуждению следующих вопросов:

- углубленный анализ работы каждой сети, текущая оценка факторов и инициатив по повышению темпов роста продаж и устойчивому росту, с акцентом на цепочку поставок, внедрение принципов категорийного менеджмента, реконструкцию магазинов, стратегию ценообразования, систему мотивации персонала, слияние и поглощение и дальнейшие конкретные возможности стратегического роста;
- организационная и управленческая структура Компании, в том числе дальнейшая реализация новой операционной модели;
- вопросы управления персоналом, связанные с продолжающимся преобразованием бизнеса и сопутствующими изменениями в руководстве.

Наблюдательный совет также рассмотрел следующие вопросы:

- подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение Годового отчета за 2012 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2013 год;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- регулярная оценка членов Правления и Исполнительного комитета, в том числе управление кадрами и планирование кадрового резерва;
- отбор, назначение и вознаграждение новых членов Правления и других руководителей высшего звена Компании;
- изменения состава и структуры Наблюдательного совета и его комитетов;
- новая политика вознаграждения членов Правления и Исполнительного комитета;
- регулирование принципов вознаграждения членов Наблюдательного совета;
- рассмотрение результатов деятельности и обзор стратегии различных бизнес-подразделений Компании;
- финансовая стратегия;
- подробное рассмотрение ИТ-инфраструктуры Компании;
- стратегия развития;
- управление рисками;
- рассмотрение и утверждение годового бюджета.

#### **Заседания комитетов Наблюдательного совета**

##### **Комитет по аудиту**

Роль Комитета по аудиту закреплена в его уставе, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года в состав Комитета по аудиту входили г-н Гулд (Председатель), господа Кувре и Дорофеев. В 2013 году Комитет по аудиту провел пять очных заседаний. При необходимости также проводились заседания в формате конференц-связи, в частности, по вопросу публикации квартальной финансовой отчетности и операционных результатов. Как правило, все заседания проходили с участием Главного финансового директора, внешнего аудитора и руководителя департамента корпоративного аудита Компании. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами, без участия менеджмента.

В течение 2013 года на заседаниях регулярно рассматривались процедуры внутреннего и внешнего контроля, управления рисками, структура финансирования Компании, финансовая отчетность и вопросы налогообложения. Материалы к заседаниям Комитета включали отчеты внутреннего аудита. В 2013 году Комитет по аудиту уделил особое внимание цепочке поставок и логистике, управлению ассортиментом, устаревшему инвентарю и предотвращению потерь во всех торговых сетях.

# Отчет Наблюдательного совета

продолжение

Комитет по аудиту также рассмотрел следующие вопросы:

- Годовой отчет и финансовая отчетность за 2012 год;
- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита консолидированной финансовой отчетности за 2012 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- вознаграждение внешнего аудитора, его назначение и независимость;
- управление оборотным капиталом;
- налоговое планирование и риски;
- выполнение ковенантов банков;
- управленческая отчетность;
- инвестиционное планирование и анализ;
- обновление функций ИТ-систем;
- соответствие требованиям действующего законодательства;
- рассмотрение и утверждение плана аудита и бюджета на 2014 год, подготовленные департаментом корпоративного аудита Компании;
- финансовый календарь и календарь периодов запрета на операции с ценными бумагами X5 в 2014 году.

В третьем квартале Комитет по аудиту совместно с менеджментом провел регулярную оценку деятельности внешнего аудитора и соблюдения политики Компании относительно независимости внешнего аудитора, сферы аудита и подходов в различных подразделениях Компании, а также разных функций внешнего аудитора. Основные выводы этой оценки будут представлены Общему собранию акционеров в 2014 году при обсуждении кандидатуры внешнего аудитора для переизбрания на следующий срок.

В течение 2012 года Комитет по аудиту рассматривал вопросы, связанные с системами управления рисками и внутреннего контроля, а также надлежащим функционированием операционных и бизнес-процессов, взаимодействуя с департаментом корпоративного аудита Компании, внешним аудитором и непосредственно руководством. Департамент корпоративного аудита Компании проводил оценку процессов в ряде подразделений Компании с точки зрения их эффективности, соответствия законам и нормативам, а также безопасности и правильности отражения этих процессов в отчетности Компании. На основе этих оценок департамент корпоративного аудита разработал для руководства Компании рекомендации по совершенствованию механизмов контроля и снижению рисков. Значимые результаты процедур проверок и экспертиз, выполненных департаментом аудита, доводились до сведения Комитета по аудиту на постоянной основе. Комитет по аудиту регулярно рассматривал меры, принятые руководством по результатам оценки, проведенной департаментом аудита Компании.

## Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в его уставе, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года в состав Комитета по назначениям и вознаграждениям входили г-н Шехтерман (Председатель), господа Дорощев, Тынкован и Гулд. В 2013 году Комитет по назначениям и вознаграждениям провел шесть заседаний. При необходимости на заседания Комитета приглашались другие члены Наблюдательного совета и высшего руководства Компании.

После выхода г-на Дюшарма из состава совета в связи с его назначением на должность Главного исполнительного директора и выходом из состава совета в марте г-на Дефоре, Комитет по назначениям и вознаграждениям проанализировал структуру и состав Наблюдательного совета, в результате чего в состав совета были выдвинуты господа Малис, Шехтерман и Мусял. Кроме того, в соответствии с планом выхода из/назначения в Наблюдательный совет, Комитет обсудил и предложил назначить г-на Фридмана на новый срок до 2017 года.

В начале года Комитет предложил кандидатуру г-на Пивня на должность Главного финансового директора и члена Правления вместо г-на Балфа, уволившегося в марте. Впоследствии, в целях усиления Правления и диверсификации его состава, Комитет предложил кандидатуру г-жи Яворской, Директора по правовой поддержке бизнеса, в качестве четвертого члена Правления. В течение года Комитет по назначениям и вознаграждениям провел оценку организационной и управленческой структуры, а также руководства и потребностей в персонале, исходя из целей стратегического развития Компании. В контексте продолжающегося процесса децентрализации бизнеса значительное внимание было уделено отбору, назначению и оценке руководителей высшего звена для укрепления основных бизнес-подразделений Компании. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предложил внести поправки в политику вознаграждений, внедряя новый план стимулирования руководителей высшего звена, основанный на отложенном денежном платеже, в замену краткосрочных и долгосрочных переменных составляющих вознаграждения. Кроме того, Комитет рассмотрел и предложил внести поправки в принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета.

В ходе работы Комитет по назначениям и вознаграждениям также рассмотрел и подготовил следующие рекомендации/отчеты для Наблюдательного совета:

- о регулярной оценке работы членов Правления и Исполнительного комитета;
- о переменной составляющей вознаграждения членов Правления и Исполнительного комитета, а также о рассмотрении и утверждении корпоративных и индивидуальных целей в соответствии с новым планом стимулирования, основанном на отложенном денежном платеже;
- о назначении высшего руководства на основе предварительно разработанных критериев подбора и о вознаграждении руководства в соответствии с политикой Компании в области вознаграждений.



Отчет о вознаграждениях на стр. 80 дает более подробную информацию о вознаграждении членов Правления и Наблюдательного совета, в том числе о существующей политике вознаграждения членов Правления и Исполнительного комитета, а также прогноз на 2014 год и последующие годы.

#### **Комитет по взаимодействию со связанными сторонами**

Роль Комитета по взаимодействию со связанными сторонами закреплена в его уставе, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили г-н Тынкован (Председатель) и г-н Кувре. В течение года Комитет по взаимодействию со связанными сторонами рассмотрел ряд сделок, содержащих потенциальный конфликт интересов. В 2013 году Комитет по взаимодействию со связанными сторонами и Наблюдательный совет обсудили и/или утвердили следующие сделки:

- договор страхования с компанией «Альфа-Страхование»;
- договор оказания услуг по финансовому консультированию с Equity Investments Ltd.;
- конверсионные договоры, облигационные займы, возобновляемые кредитные линии и другие кредитные продукты в пределах утвержденных лимитов кредитования с «Альфа-Банком»;
- Договоры на оказание услуг по подбору персонала с RosExpert.

Указанные сделки были обсуждены и/или утверждены Комитетом по взаимодействию со связанными сторонами и Наблюдательным советом с соблюдением положений II.3.2.-II.3.4 и III.6.1-III.6.4 Кодекса корпоративного управления Нидерландов и правил, перечисленных в Главе VI («Конфликт интересов») Положения о Наблюдательном совете (размещенных на сайте Компании).

#### **Комитет по стратегии**

Роль Комитета по стратегии закреплена в его уставе, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года в состав Комитета по стратегии входили г-н Кувре (Председатель), господина Дорофеев, Тынкован и Малис. В компетенцию Комитета по стратегии входит рассмотрение общей стратегии Компании, в том числе следующих основных направлений: стратегия роста и развития; финансовая стратегия; бюджет и ключевые показатели эффективности; сделки слияний и поглощений.

В 2013 году Комитет по стратегии провел пять заседаний. На заседаниях присутствовали все члены Наблюдательного совета, а также Главный исполнительный и Главный финансовый директора. Итоги всех заседаний были доведены до сведения членов Исполнительного комитета. В рамках процесса преобразования бизнеса Комитет по стратегии регулярно в течение года оценивал факторы и инициативы по повышению темпов роста продаж, уделяя большое внимание логистике и цепочкам поставок, категорийному менеджменту, обновлению магазинов, стратегии ценообразования, системам мотивации персонала, сделкам по слияниям и поглощениям и перспективным планам стратегического развития. Июльское заседание было посвящено стратегии Компании для каждой сети, определению параметров многолетней стратегической программы Компании, утвержденной осенью. Совместно с Комитетом по назначениям и вознаграждениям, Комитет по стратегии оценил организационную и управленческую структуру с позиций стратегических целей Компании. Кроме того, Комитет по стратегии обсудил бюджет Компании на 2014 год.

#### **Корпоративное управление**

Наблюдательный совет и Правление прилагают все усилия, чтобы обеспечить соответствие принятых в Компании практик и процедур Кодексу корпоративного управления Нидерландов. В соответствии с Кодексом, в Отчете о корпоративном управлении приводится общее описание структуры корпоративного управления Компании.

#### **Финансовая отчетность**

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2013 год, прошедшая аудиторскую проверку PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора. Отчет PricewaterhouseCoopers приведен на стр. 149.

Наблюдательный совет рекомендует годовому Общему собранию акционеров утвердить консолидированную финансовую отчетность X5 Retail Group N.V. за 2013 год. Перед Общим собранием акционеров также будет поставлен вопрос об освобождении членов Правления от ответственности за исполнение функций по управлению Компанией. Информация о порядке распределения прибыли/(убытков), одобренном Наблюдательным советом, представлена на стр. 148.

Наблюдательный совет выражает благодарность Правлению, Исполнительному комитету и всем сотрудникам за их преданность и работу на благо Компании X5 в 2013 году.

#### **Наблюдательный совет**

6 марта 2014 года

## Отчет о вознаграждениях

Отчет о вознаграждениях подготовлен Наблюдательным советом X5 Retail Group N.V. в соответствии с Кодексом корпоративного управления Нидерландов. Отчет содержит политику в области вознаграждения членов Правления Компании, а также особенности вознаграждения членов Правления и членов Наблюдательного совета в 2013 году. В отчете также намечены планы Компании в области вознаграждения в 2014 году и далее.

### Комитет по назначениям и вознаграждениям

Помимо функции подбора, назначения и оценки членов Правления и Наблюдательного совета, Комитет по назначениям и вознаграждениям также отвечает за:

- подготовку предложений Наблюдательному совету в отношении политики в области вознаграждения членов Правления, утверждаемой Общим собранием акционеров; и
- подготовку предложений по индивидуальному вознаграждению членов Правления.

В своей работе Комитет также учитывает оценку и вознаграждение топ-менеджеров, входящих в состав Исполнительного комитета, и ситуацию с вознаграждениями в Компании в целом.

Комитет готовит предложения независимо, на основе тщательного анализа и, при необходимости, учитывая рекомендации независимых консультантов. Данные консультанты не дают персональных рекомендаций по вознаграждению членов Правления.

В состав действующего Комитета по назначениям и вознаграждениям входят господа Шехтерман (Председатель), Дорофеев, Тынкован и Гулд.

### Политика в области вознаграждений в 2013 году

Вознаграждения в Компании и индивидуальные договоры членов Правления определяются Наблюдательным советом в рамках политики в области вознаграждений, утвержденной Общим собранием акционеров в 2007 году, с последующими изменениями, принятыми в 2013 году, учитывающими развитие практики и в соответствии с Кодексом корпоративного управления Нидерландов.

Цели политики в области вознаграждений:

- создать структуру вознаграждений, которая бы позволяла Компании привлекать, вознаграждать и удерживать квалифицированных специалистов, способствующих достижению Компанией ее стратегических целей; и
- обеспечивать баланс между краткосрочными операционными результатами, долгосрочными целями Компании и созданием стоимости для акционеров, с учетом рисков для Компании, которые могут быть связаны с переменной составляющей вознаграждений.

В 2013 году политика вознаграждений была скорректирована, в результате краткосрочное и долгосрочное стимулирование было заменено на единый план выплаты денежного вознаграждения.

В 2013 году политика вознаграждений была изменена путем замены переменных краткосрочных и долгосрочных составляющих вознаграждения на единый план вознаграждения путем выплаты денежной премии. Соответственно, в настоящее время структура вознаграждения членов Правления включает три составляющие: базовый оклад, годовой бонус (в виде выплаты денежных средств и отложенного денежного бонуса) и другие выплаты.

По предложению Комитета по назначениям и вознаграждениям и если это входит в интересы Компании, Наблюдательный совет по собственному усмотрению может отклониться от положений политики в области вознаграждений, предлагая компенсационный пакет вновь назначенному члену Правления или внося коррективы в размер вознаграждения действующего члена Правления в исключительных обстоятельствах или когда это целесообразно.

Наблюдательный совет принял решение, что политика в области вознаграждений распространяется также и на членов Исполнительного комитета.

### Сравнение с другими компаниями отрасли

Компания ведет свою деятельность преимущественно на территории Российской Федерации и подвержена международным рискам вследствие структуры корпоративного управления и листинга на Лондонской фондовой бирже, и поэтому сравнение компенсаций осуществляется с различными эталонными величинами. Базовые оклады сопоставляются с окладами в российских компаниях-конкурентах, переменные составляющие вознаграждения, в том числе его долгосрочные элементы, сравниваются с вознаграждениями в западных компаниях-аналогах. Таким образом, в группу компаний-аналогов, с которыми производится сопоставление базовых окладов в X5, в настоящее время входят российские компании, работающие в разных секторах экономики и сравнимые с X5 по масштабу и степени сложности своей деятельности, темпам роста и структуре корпоративного управления.

### Базовый оклад

Базовый оклад указан в трудовом договоре, заключаемом с каждым членом Правления, и отражает квалификацию, уровень компетенции и ответственности и профессиональный опыт члена Правления. Уровни базовых окладов определяются по (а) результатам сравнения с базовыми окладами в других компаниях, как описано выше, и (б) сфере ответственности и достижениям того или иного члена Правления. Оклады пересматриваются 1 апреля каждого года.

### Положение о мотивационной программе за производственные результаты

В 2013 году политика вознаграждений была скорректирована, в результате краткосрочное и долгосрочное стимулирование было заменено на единую мотивационную программу по выплате денежного вознаграждения членам Правления и другим ключевым руководителям. В Плане поощрения работников путем предоставления им ограниченных прав на ценные бумаги принимают участие только независимые директора, являющиеся членами Наблюдательного совета (см. ниже).

Новая программа была запущена с целью повышения прозрачности и эффективности структуры вознаграждений через ее упрощение. Программа предназначена для поддержки как создания долгосрочной стоимости, так и краткосрочных целей Компании.

В новой программе отсутствуют различия между краткосрочным и долгосрочным периодом деятельности; период деятельности для переменной компенсации составляет один год. В начале каждого периода деятельности переменная компенсация денежными средствами выдается в зависимости от условий. Сумма распределяемого переменного денежного вознаграждения устанавливается по результатам деятельности за год, в зависимости от индивидуальных результатов деятельности и результатов деятельности Компании. Целевые выплаты в процентах от годового базового оклада устанавливаются на уровне не выше 300% и делятся на три равные части, выплачиваемые на протяжении трех лет.

Прямой компонент, составляющий одну треть от общей суммы переменного вознаграждения, выплачивается в течение года, следующего за отчетным. Отложенный компонент, т.е. оставшиеся две трети от общей суммы переменного вознаграждения, выплачивается равными частями на второй и третий год со дня предоставления, при условии непрерывной работы в Группе. Отложенный компонент предназначен для удержания участников плана на более продолжительный срок.

Участники плана получают «целевой бонус» за достижение индивидуальных целевых результатов и выполнение количественных результатов Компании. Наблюдательный совет устанавливает вес целевых показателей для премирования в начале каждого финансового (календарного) года. Количественные показатели, устанавливаемые для Компании, включают чистую выручку и показатель EBITDA. Индивидуальные цели включают цели, связанные с результатами работы подразделений, миссией Компании и реализацией ключевых проектов, а также качественные цели. И показатели Компании, и индивидуальные показатели отражают успех Компании и содействуют достижению долгосрочных целей Компании, в частности, укреплению лидирующего положения X5 на российском рынке розничной торговли.

### Ограниченные права на акции (АОО)

В 2013 году третий и последний транш по Плану поощрения работников путем предоставления им ограниченных прав на ценные бумаги (План) был распределен между участвующими в Плане членами руководства. План, утвержденный Общим собранием акционеров в 2010 году, предоставляет право получения Ограниченных прав на акции (АОО) при условии соответствия определенным критериям деятельности и непрерывной работы в Группе до завершения периода вестинга.

Количество АОО, предоставляемых при выполнении определенных условий участникам Плана, определяется как отношение 200% годового оклада участника Плана к средней рыночной стоимости ГДР<sup>1</sup> на соответствующую дату. Количество фактически предоставленных ценных бумаг зависит от достижения целевых показателей, причем критерии оценки преимущественно связаны с (а) показателями деятельности Компании в сравнении с отобранной группой сопоставимых конкурирующих компаний, в частности устойчивым ростом и увеличением присутствия на рынке (б) без ущерба для показателя EBITDA Компании.

На все предоставляемые по Плану АОО распространяется двухлетний период вестинга, при условии сохранения занятости в Компании. По истечении срока АОО конвертируются в ГДР, регистрируемые на имя участника Плана, в соотношении один к одному. Участник Плана не может продать эти ГДР в течение последующих двух лет.

Начиная с 2013 года, План продолжает действовать в отношении независимых членов Наблюдательного совета. Получение акций с ограниченным обращением членами Наблюдательного совета не зависит от соответствия критерию эффективности деятельности и определяется Общим собранием акционеров. X5 признает, что передача бумаг членам Наблюдательного совета является отклонением от Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Однако, с учетом международного характера деятельности Компании, X5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета совмещать свои интересы с интересами акционеров и укреплять их лояльность и уверенность в будущем Компании.

### Прочие составляющие вознаграждения

В соответствии с общей политикой, утвержденной Наблюдательным советом, членам Правления могут предоставляться другие типы вознаграждения, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Персональные займы и предоставление гарантий членам Правления запрещены политикой Компании. Компания не предоставляет членам Правления пенсионных программ.

<sup>1</sup> Средняя рыночная стоимость определяется как средневзвешенная цена ГДР, рассчитанная за тридцать предшествующих календарных дней. Средневзвешенная цена рассчитывается на основе цен закрытия торгов ГДР на Лондонской фондовой бирже.

# Отчет о вознаграждениях

продолжение

## Трудовые договоры

Члены Правления заключают договоры в письменной форме с X5 Retail Group N.V. в Нидерландах и/или с российскими юридическими лицами. Указанные в договоре постоянная и переменная составляющие заработной платы отражают уровень ответственности каждого члена Правления в Нидерландах и в России.

Согласно Кодексу корпоративного управления Нидерландов, действующие члены Правления нанимаются на работу на четыре года. Все назначения членов Правления в будущем также будут осуществляться на период в четыре года.

Новое законодательство, включающее положения об обратном возврате средств, вступившее в действие в Нидерландах с 1 января 2014 года, дает возможность Компании пересматривать и возвращать переменные компоненты вознаграждения директоров, если указанные вознаграждения чрезмерны или выданы с нарушением правил. По новым правилам Наблюдательный совет может взимать с членов Правления выплаченные премии полностью или частично, если эти премии были выданы на основе неверных сведений о результатах деятельности или условиях выплаты премии. Более того, Наблюдательный совет уполномочен по своему усмотрению корректировать суммы невыплаченных премий, если выплата упомянутых премий считается неразумной или несправедливой. Новые правила также содержат обязанность вычитать из директорского вознаграждения любые суммы, увеличивающие компоненты вознаграждения, выплаченного в акциях, в случае (а) объявления о публичном размещении акций, (б) одобрения Общим собранием акционеров решения о существенных изменениях в наименовании или характере деятельности Компании, как указано в разделе 2:107a (1) Гражданского кодекса Нидерландов, или (в) принятии решения о слиянии или разделении.<sup>1</sup>

Сумма выходного пособия ограничена годовым базовым окладом соответствующего члена Правления. Наблюдательный совет сохраняет за собой право в определенных обстоятельствах согласовать иную сумму.

## Страхование и возмещение убытков

Страхование членов Правления и Наблюдательного совета, а также некоторых высших руководителей Компании осуществляется в соответствии с политикой страхования директоров и должностных лиц X5.

Хотя страховой полис предоставляет широкое покрытие, руководители и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую полисом страхования. Компания может возместить требования, предъявляемые членам Правления и высшему руководству, возникающие в связи с исполнением указанными лицами своих обязанностей, при условии, что упомянутые претензии не связаны с грубой небрежностью, умышленным правонарушением или намеренным предоставлением неверных данных со стороны директора или должностного лица. Кроме того, Общее собрание акционеров утвердило процедуру возмещения убытков членам Наблюдательного совета.

## Вознаграждение за 2013 год

### Вознаграждение членов Правления

Как описано в Отчете о корпоративном управлении на страницах 68-73, в 2013 году состав Правления существенно изменился. 29 апреля г-н Дюшарм был назначен Главным исполнительным директором Компании после периода временного исполнения обязанностей Главного исполнительного директора с 12 июля 2012 года. Также 29 апреля г-н Пивень был назначен Главным финансовым директором Компании, сменив на этом посту г-на Балфа, ушедшего в отставку 15 марта. Далее, 19 июля решением Общего собрания акционеров Директор по правовой поддержке бизнеса г-жа Яворская была назначена четвертым членом Правления.

Общая сумма вознаграждения каждого члена Правления определяется в соответствии с уровнями вознаграждений, принятых в аналогичных компаниях. В отношении г-на Дюшарма Наблюдательный совет использует свои полномочия и отклоняется от положений политики по вознаграждениям ввиду исключительных обстоятельств, в которых г-н Дюшарм принял на себя полномочия Главного исполнительного директора в 2012 году. В частности, вознаграждение г-на Дюшарма не включает в себя выплату при увольнении. Вместо этого, при условии нахождения в должности Главного исполнительного директора до 13 июля 2014 года, г-н Дюшарм имеет право на получение минимального годового пакета вознаграждений в размере 4 млн долларов США. Если эта сумма превышает годовую выплату, куда входят фиксированный и переменный компоненты вознаграждения, как описано ниже, г-н Дюшарм имеет право на получение разницы по завершении полного срока своего пребывания в должности.

В 2013 году годовые базовые оклады членов Правления (в долларах США) составляли:

	Должность	Базовый оклад
Стефан Дюшарм	Главный исполнительный директор	1 318 765
Сергей Пивень	Главный финансовый директор	533 786
Владлена Яворская	Директор по правовой поддержке бизнеса	376 790
Фрэнк Лейст	Секретарь Компании	365 361

По решению Наблюдательного совета в 2013 году целевые показатели деятельности Компании соответствовали 70% от целевых бонусных выплат Главному исполнительному директору, Главному финансовому директору и Директору по правовой поддержке бизнеса Компании, в то время как результаты их индивидуальной деятельности соответствовали 30%. Для секретаря Компании это соотношение составляет 50/50. В соответствии с Планом отложенного денежного вознаграждения, целевая выплата устанавливается не выше 300% от базового годового оклада для Главного

<sup>1</sup> Закон от 11 декабря 2013 года о поправках в Гражданском кодексе Нидерландов и в Акте о надзоре за финансовыми рынками Нидерландов в части полномочий корректировать или возвращать бонусы и долю прибыли директоров и должностных лиц. Статьи поправок о возвращении чрезмерно уплаченных сумм вознаграждений на основе акционерных инструментов носят временный характер и действуют до 1 июля 2017 года, если действие поправок не будет продлено.

исполнительного директора и Главного финансового директора, и не выше 210% для Секретаря Компании. Одна треть вознаграждения будет выплачена в 2014 году. Выплата двух оставшихся третей откладывается и будет произведена в равных долях в 2015 и 2016 годах, при условии непрерывной работы перечисленных лиц в Компании. Для Директора по правовой поддержке бизнеса, избранной в состав членов Правления в июле 2013 года, Мотивационная программа за производственные результаты начинает действовать с 2014 года и далее. В 2013 году целевая выплата процента от базового годового оклада установлена на уровне не выше 100%.

Для текущего состава Правления денежное вознаграждение за отчетный год основывается на 0% достижении количественных показателей деятельности Компании. Достижение индивидуальных показателей эффективности деятельности оценивается Наблюдательным советом индивидуально для каждого члена Правления. На 31 декабря 2013 года общая сумма краткосрочной компенсации для членов Правления составила 4 410 065 долл. США по сравнению с 3 206 465 долл. США в 2012 году.

Вознаграждение членов Правления в 2013 финансовом году (долл. США).

Должность	Базовый оклад в 2013 году	Денежный бонус в 2013 году <sup>1</sup>	Вознаграждение на основе акционерных инструментов <sup>2</sup>	
Стефан Дюшарм <sup>3</sup>	Главный исполнительный директор	1 318 765	1 283 258	385 758
Сергей Пивень <sup>4</sup>	Главный финансовый директор	359 901	240 611	87 837
Владлена Яворская <sup>4</sup>	Директор по правовой поддержке бизнеса	169 282	106 938	—
Фрэнк Лейст <sup>3</sup>	Секретарь Компании	365 361	132 247	122 313

<sup>1</sup> Для Главного исполнительного директора, Главного финансового директора и Секретаря Компании: краткосрочная составляющая, или одна треть, денежного вознаграждения будет выплачена в 2014 году. Отложенная составляющая, то есть две трети денежного вознаграждения, будет выплачена равными частями в 2015 и 2016 годах, при условии непрерывной работы в Компании. Для Директора по правовой поддержке бизнеса Мотивационная программа за производственные результаты начнет действовать с 2014 года.

<sup>2</sup> Вознаграждение акциями относится к Плану (АОО). Затраты относятся к расходам, признанным в отчете о прибылях и убытках за период; дополнительная информация представлена в Примечаниях 42 и 45 к финансовой отчетности.

<sup>3</sup> Принимая во внимание, что хотя Стефан Дюшарм был назначен членом Правления 29 апреля 2013 года, он выступал в качестве Главного исполнительного директора с 13 июля 2012 года. Соответственно, сумма вознаграждения г-на Дюшарма отражает его работу на посту Главного исполнительного директора в течение всего года.

<sup>4</sup> Сергей Пивень и Владлена Яворская были назначены в состав Правления 29 апреля и 19 июля 2013 года соответственно. В сумме их вознаграждений за 2013 учтен период времени их нахождения в должности члена Правления.

Киран Балф ушел в отставку 15 марта 2013 года. Его компенсация за 2013 финансовый год составляет (в долларах США):

Базовый оклад <sup>1</sup>	127 559
Выходное пособие в 2013 году	306 142
Вознаграждение на основе акционерных инструментов <sup>2</sup>	(675 413)

<sup>1</sup> Пропорционально за период с 1 января по 15 марта 2013 года.

<sup>2</sup> Вознаграждение акциями является элементом Плана поощрения акциями с ограниченным обращением. Затраты относятся к расходам, признанным в отчете о прибылях и убытках за период; дополнительная информация представлена в примечаниях 42 и 45 финансовой отчетности.

Суммы денежных вознаграждений выплачивались в российских рублях или в евро, которые для отчетности переводились в доллары США по среднему обменному курсу доллара США к рублю на 2013 год и по среднему обменному курсу евро к доллару США для сумм, выплаченных в евро. Денежные бонусы выплачиваются либо в российских рублях, либо в евро, и для отчетности переводятся в доллары США по обменному курсу доллара США к рублю на конец 2013 года, и по обменному курсу доллара США к евро на конец 2013 года для сумм, выплачиваемых в евро. Обменные курсы приведены в Примечании 2 к консолидированной финансовой отчетности, прилагаемой к настоящему Годовому отчету.

#### Вознаграждение членов Наблюдательного совета

Принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета с изменениями были приняты Общим собранием акционеров в 2013 году. Соответственно, сумма годового вознаграждения Председателя совета составляет 250 000 евро, председателей комитетов совета – 200 000 евро, и членов совета – 100 000 евро. Кроме того, были приняты следующие дополнительные принципы вознаграждения:

- Любой не независимый член Наблюдательного совета, связанный, привлеченный, или нанятый прямо или косвенно юридическим или физическим лицом, в том числе через аффилированное юридическое лицо (отличное от юридических лиц, зависимых от Компании), владеющий как минимум тридцатипроцентным пакетом акций Компании, отказывается от своего права на вознаграждение за выполнение обязанностей члена Наблюдательного совета, и;
- Независимые члены Наблюдательного совета имеют право участвовать в Плане АОО, поскольку X5 полагает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета совмещать свои интересы с интересами акционеров и укреплять их лояльность и уверенность в будущем Компании.

Более того, с одобрения Общего собрания акционеров независимые члены Наблюдательного совета могут быть дополнительно однократно вознаграждены за дополнительное время и усилия, затраченные на реализацию стратегических проектов Компании в 2013 году в ходе трансформации Компании.

# Отчет о вознаграждениях

продолжение

В отчетном году общая сумма денежного вознаграждения членам Наблюдательного совета составила 1 220 520 долларов США (по сравнению с 2 136 856 долларов США в 2012 году).

	Должность	Базовый оклад в 2013 году	Дополнительное вознаграждение в 2013 году	Выплата на основе акционерных инструментов <sup>1</sup>
Дмитрий Дорوفеев <sup>2,3</sup>	Председатель	152 235	–	–
Михаил Фридман <sup>3</sup>		66 429	–	–
Дэвид Гулд <sup>3</sup>	Председатель Комитета по аудиту	132 859	–	–
Александр Тынкован <sup>4</sup>	Председатель Комитета по взаимодействию со связанными сторонами	194 860	300 000	144 904
Кристиан Кувре <sup>5</sup>	Председатель Комитета по стратегии	265 717	164 846	229 841
Александр Малис <sup>6</sup>		66 429	200 000	13 129
Игорь Шехтерман <sup>6</sup>	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	132 859	500 000	26 257
Павел Мусял <sup>7</sup>		44 286	300 000	8 751

<sup>1</sup> Вознаграждение акциями относится к АОО Плану. Затраты относятся к расходам, признанным в отчете о прибылях и убытках за период; дополнительная информация представлена в примечаниях 42 и 45 финансовой отчетности.

<sup>2</sup> Дмитрий Дорوفеев вступил в должность Председателя Наблюдательного совета 15 марта 2013 года.

<sup>3</sup> В соответствии с новыми принципами вознаграждения членов Наблюдательного совета (см. информацию перед таблицей), господа Доровеев, Фридман и Гулд не получали вознаграждений с 1 июля 2013 года.

<sup>4</sup> В соответствии с новыми принципами вознаграждения членов Наблюдательного совета (см. информацию перед таблицей), годовое вознаграждение Александра Тынкована с 1 сентября 2013 года увеличилось до 200 000 евро.

<sup>5</sup> Дополнительное вознаграждение Кристиана Кувре отражает часть общего вознаграждения 314 672 долл. США за оказание временной помощи Главному исполнительному директору с 13 июля 2012 года по 31 июля 2013 года с одобрения Общего собрания акционеров в апреле 2013 года.

<sup>6</sup> Александр Малис и Игорь Шехтерман были назначены в состав Наблюдательного совета 19 июля 2013 года.

<sup>7</sup> Павел Мусял был назначен в состав Наблюдательного совета 6 сентября 2013 года.

Как указано в Отчете о корпоративном управлении на стр. 68-73, Эрве Деффоре вышел из состава Наблюдательного совета 15 марта 2013 года. Его компенсация за 2013 финансовый год (в долл. США) составила:

## Эрве Деффоре<sup>1</sup>

Денежное вознаграждение 2013 года	137 883
Выплата на основе акционерных инструментов <sup>2</sup>	(114 596)

<sup>1</sup> Пропорциональное вознаграждение г-на Деффоре за период до 15 марта 2013 года, включая дополнительное вознаграждение за оказание временной помощи Главному исполнительному директору, с одобрения Общего собрания акционеров в апреле 2013 года.

<sup>2</sup> Вознаграждение акциями относится к 70 000 опционов по опционному плану для сотрудников и ускоренному вестированию АОО (см. таблицу на следующей странице). Затраты относятся к расходам, признанным в отчете о прибылях и убытках за период; дополнительная информация представлена в примечаниях 42 и 45 финансовой отчетности.

В целях отражения в отчетности все суммы, выплаченные в евро, конвертируются в доллары США на основе среднего кросс-курса евро к доллару. Курсы валют приведены в Примечании 2 консолидированной финансовой отчетности, представленной в настоящем Годовом отчете.

## Взимание дополнительного кризисного налога с налогооблагаемого дохода

В 2013 году правительство Нидерландов ввело дополнительный налог на доход каждого сотрудника – субъекта налогового законодательства Нидерландов, превышающий 150 000 евро. Налог взимается с Компании и не отражается на вознаграждении соответствующих сотрудников. Налог, взимаемый с Х5 за членов Правления и Наблюдательного совета, составляет 89 376 долларов США. Эта сумма не отражена в таблицах выше.

## Ограниченные права на акции (АОО)

В 2013 году участникам плана был перечислен второй транш АОО по результатам достижения установленных целевых показателей. В итоге вознаграждение по результатам составило 0% от условного числа ценных бумаг, в дополнение к вознаграждению в размере 100% ценных бумаг, предоставляемых при условии продолжения работы в Компании.

В соответствии с правилами Плана, до одной трети условных акций с ограниченным обращением, полученных Главным исполнительным директором Компании, и до одной четверти условных акций, полученных другими участниками Плана, предоставлялись только при условии работы в Компании.

С 2013 года члены Правления и ключевые топ-менеджеры лишены права на получение акций по Плану акций с ограниченным обращением. План продолжает действовать только в отношении независимых членов Наблюдательного совета.

Подробная информация о АОО, предоставленных под условием и предоставленных членам Правления и Наблюдательного совета, приведена ниже:

Транш	Предоставление условных прав				Стоимость АОО на дату условной выплаты <sup>1</sup>	АОО, полученные в 2011 году	АОО, полученные в 2012 году	АОО, полученные в 2013 году <sup>2</sup>	Стоимость АОО на дату фактического перечисления <sup>1</sup>	АОО вестированные	Стоимость АОО на дату вестирования <sup>1</sup>	АОО не использованные на 31/12/2013	ГДР ограниченные в обращении на 31/12/2013 <sup>3</sup>	Год вестирования	Окончание ограничительного периода
	2010 году	2011 году	2012 году	2013 году											
<b>Правление</b>															
Стефан Дюшарм	1	7 219			\$256 275	7 219			\$259 884	7 219	\$132 830		7 219	2013	2015
	2		7 939		\$285 804		7 939		\$179 024			7 939		2014	2016
	3			65 568		\$1 478 558		28 830	\$530 472			28 830		2015	2017
Сергей Пивень	3			28 866	\$650 928		7 217	\$132 793				7 217		2015	2017
Фрэнк Лейст	1	14 438			\$512 549	9 024			\$324 864	9 024	\$166 042		9 024	2013	2015
	2		21 832		\$785 952		13 645		\$307 695			13 645		2014	2016
	3			28 769	\$648 741		7 192	\$132 333				7 192		2015	2017
<b>Наблюдательный совет</b>															
Эрве Дефоре <sup>4</sup>	1	9 024			\$320 352	9 024			\$324 864	6 016	\$110 694			2013	2015
	2		9 923		\$357 228		9 923		\$223 764	3 307	\$60 849	0		2014	2016
	3			13 077	\$294 886									2015	2017
Александр Тынкован	1	4 331			\$153 751	4 331			\$155 916	4 331	\$79 690		2 858	2013	2015
	2		4 763		\$171 468		4 763		\$107 406			4 763		2014	2016
	3			6 277	\$141 546			6 277	\$115 497			6 277		2015	2017
	4			10 830	\$199 272									2016	2018
Кристиан Кувре	1	7 219			\$256 275	7 219			\$259 884	7 219	\$132 830		7 219	2013	2015
	2		7 939		\$285 804		7 939		\$179 024			7 939		2014	2016
	3			10 461	\$235 896			10 461	\$192 482			10 461		2015	2017
	4			14 768	\$271 731									2016	2018
Александр Малис <sup>5</sup>	4			3 692	\$67 933									2016	2018
Игорь Шехтерман <sup>5</sup>	4			7 384	\$135 866									2016	2018
Павел Мусял <sup>5</sup>	4			2 461	\$45 282									2016	2018

<sup>1</sup> Стоимость АОО: на 25 июня 2010 года: 35,50 долларов США; на 19 мая 2011 года: 36,00 долларов США; на 19 мая 2012 года: 22,55 долларов США; на 19 мая 2013 года: 18,40 долларов США.

<sup>2</sup> Перечисление АОО, не связанных с показателями деятельности, базируется на критериях оценки эффективности деятельности по состоянию на 19 мая 2013 года, основанных на уровне достижения ключевых показателей эффективности; АОО, предоставленные членам Наблюдательного совета, не связаны с критерием эффективности деятельности.

<sup>3</sup> Количество ГДР в период запрета перепродажи акций равно количеству вестированных АОО за исключением ГДР, проданных на покрытие налогов, если таковые имеются.

<sup>4</sup> Г-н Дефоре покинул Наблюдательный совет 15 марта 2013 года. В соответствии с правилами Плана поощрения акциями с ограниченным обращением, две трети ценных бумаг, присужденных в рамках первого транша, и одна треть ценных бумаг, присужденных в рамках второго транша, были переданы во владение; период запрета перепродажи акций был отменен.

<sup>5</sup> Для членов Наблюдательного совета, назначенных в течение года, количество акций с ограниченным обращением в рамках четвертого транша рассчитывается пропорционально правилам АОО Плана.

### Политика в области вознаграждений на 2014 год и последующие периоды

В 2013 году применялась политика вознаграждений, описанная в отчете. Компания намерена продолжить применение текущей политики в следующем финансовом году и в последующие периоды.

### Наблюдательный совет

6 марта 2014 года

# Управление рисками и внутренний контроль

## Обзор

Риски присущи любому бизнесу. X5, как и любая другая компания, ежедневно сталкивается с рисками и возможностями, которые могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на бизнес Компании. Чтобы уменьшить отрицательное влияние рисков и извлечь максимум из возможностей, X5 внедрила систему управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивающую прозрачность деятельности и учитывающую возможные риски. Основное назначение этой системы заключается в обеспечении достижения поставленных Компанией целей и выполнении обязательств перед покупателями, акционерами, сотрудниками и обществом.

Внедренная в Компании система управления рисками призвана стимулировать дух предпринимательства и обеспечивать достаточную уверенность в том, что риски обнаружены, проанализированы и контролируются. На это нацелено систематическое выявление рисков, их оценка и контроль. Однако мы понимаем, что система управления рисками и внутреннего контроля предоставляет нам разумные, но не абсолютные гарантии достижения поставленных целей, поскольку:

- выявление рисков и их оценка почти всегда несут в себе элемент неопределенности, поскольку связаны с будущим;
- некоторые риски находятся вне зоны контроля Компании, поэтому не могут быть снижены; и
- эффективность некоторых процедур контроля подвержена влиянию человеческого фактора, небрежности и ошибочным суждениям или непониманию.

## Ответственность

Правление, при поддержке Исполнительного комитета, несет основную ответственность за управление рисками, связанными с деятельностью Компании, а также за внедрение и адекватное функционирование надлежащих систем риск-менеджмента и внутреннего контроля. Как отмечено в Отчете о корпоративном управлении, Наблюдательный совет и Комитет по аудиту отвечают за общий контроль над деятельностью Компании в части системы управления рисками и внутреннего контроля.

## Подход

Процессы риск-менеджмента и внутреннего контроля в Компании осуществляются в соответствии с рекомендациями Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO) и в соответствии с разработанными указанным комитетом Руководствами по управлению рисками и внутреннему контролю на предприятиях. В X5 ведется Реестр основных рисков. В нем указаны все основные риски, с которыми сталкивается Компания, ответственные лица, а также и процедуры, предпринимаемые для снижения вероятности наступления упомянутых рисков. Содержание Реестра определяется в ходе регулярных обсуждений с высшим руководством и оценивается Исполнительным комитетом и Комитетом по аудиту.

## Ключевые риски

В этом разделе описаны основные риски, которые актуальны для Компании на текущий момент и могут оказать существенное воздействие на достижение Компанией ее стратегических целей. Компания подвержена влиянию дополнительных рисков, так же как и любая компания, работающая на российском и на мировом розничном рынке, а также иным рискам, которые пока нам не известны.

## Стратегия

Компания ведет свою деятельность преимущественно на территории Российской Федерации и в большой мере подвержена воздействию любого экономического спада в России, который влияет на потребительскую уверенность и, следовательно, на стоимость покупок. 2013 год характеризовался нестабильными глобальными экономическими условиями и неопределенностью экономических прогнозов. Темп роста российского ВВП замедлился с 3,4% в 2012 году до 1,3% в 2013, а темп роста оборота продовольственной розничной торговли снизился с 6,3% в 2012 году до 3,9% в 2013 году; однако признаки дальнейшего снижения в течение года отсутствовали благодаря относительно высокому росту цен на продовольственные товары, росту реальной заработной платы и исторически низкому уровню безработицы.

- Позиция X5 на российском рынке зависит в значительной степени от того, насколько точно наша стратегия будет учитывать макроэкономическую и конкурентную среду, и от того, насколько успешно нам удастся передать и реализовать наше стратегическое видение.

Конкурентные преимущества и разнообразие ценностных предложений торговых брендов X5 позволяют Компании смягчать воздействие текущих экономических рисков на рынке розничной торговли. Сохраняя свои позиции на рынке, мы постоянно заботимся о качестве продукции, повышении уровня обслуживания покупателей и об отношениях с поставщиками.

Компания сделала существенный поворот в стратегии развития – от приобретений к органическому росту и открытию новых магазинов. Между тем, Компания находится в процессе реорганизации, направленной на создание децентрализованной, гибкой и ориентированной на покупателя структуры, поддерживаемой эффективным центральным офисом. Обзор ключевых стратегических инициатив представлен в обращении Главного исполнительного директора Компании в соответствующем разделе данного Годового отчета.

Чтобы убедиться, что Компания следует правильной стратегии, Наблюдательный совет и Комитет по стратегии с участием высших руководителей проводят регулярные совещания по ключевым аспектам бизнеса, посвященные рассмотрению внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегию Компании. Мы убеждены, что реализуя правильную стратегию, сбалансированную в части управления рисками и принятия рисков, мы укрепим наши позиции на российском рынке розничной торговли и обеспечим долгосрочный устойчивый рост в интересах наших акционеров и заинтересованных сторон.

## Кадры

Наш успех в достижении стратегических целей Компании в значительной степени зависит от усилий сотрудников и эффективности организации. Для поддержания статуса компании, в которой хочется работать, мы привлекаем, развиваем и стимулируем сотрудников в соответствии с передовыми практиками работы с персоналом. Мы постоянно оцениваем кадровую политику Компании для эффективного управления следующими факторами риска:

- способность привлекать, обучать и удерживать оптимальное число сотрудников руководящего и операционного состава;



- › способность создавать сбалансированную организационную структуру, позволяющую персоналу достигать ключевые цели и обеспечивающую его должную мотивацию;
- › успешность трансформации организационной структуры для укрепления новой корпоративной культуры с сильными внутренними связями и процессами принятия решений.

На протяжении 2013 года наши усилия были сосредоточены на переходе к новой операционной модели, что повлекло за собой ряд изменений в организационной структуре и в составе высшего руководства. Новая команда осознает важность развития корпоративной культуры и уделяет особое внимание общим деловым ценностям, личной инициативе и ответственности на всех уровнях для выполнения задач Компании. Высшее руководство и линейные менеджеры, чья деятельность по достижению целей Компании оценивается по ключевым показателям эффективности, получают конкурентный компенсационный пакет. Поскольку X5 развивается и расширяется, мы нанимаем значительное количество новых сотрудников и постоянно развиваем и улучшаем процедуры отбора. Для привлечения талантливых сотрудников мы проводим ежегодную оценку системы вознаграждений. Наша программа по развитию талантливых сотрудников соответствует потребностям бизнеса и предоставляет сотрудникам возможности карьерного роста в Компании, позволяя им полностью реализовать свой потенциал.

#### **Охрана труда и техника безопасности**

Компания несет обязательства по предотвращению травм и смертельных случаев как среди сотрудников, так и потребителей, а также по обеспечению охраны труда и здоровья сотрудников. За это отвечает централизованный департамент по охране здоровья и труда. В его функции входит разработка политики и стандартов в области охраны труда, документов и инструкций по вопросам здравоохранения и безопасности на рабочем месте, а также координация деятельности специалистов по охране здоровья и труда в Компании. Указанные обязательства определяют нашу политику в сфере охраны здоровья и труда, ответственность за которую перед Наблюдательным советом несет директор по управлению персоналом при поддержке специалистов департамента по охране здоровья и труда и технических консультантов подразделений.

В целях обеспечения гарантий безопасности и качества продукции и в соответствии с требованиями законодательства, Компания разработала и внедрила правила и нормы, охватывающие всю цепочку от производства продуктов питания до их конечного потребления.

Мы не можем полностью предотвратить потенциальные риски, связанные с охраной труда и техникой безопасности, но наш приоритет – обеспечить осознание руководством необходимости оценивать и снижать возможные риски в зоне их ответственности.

#### **Развитие**

На наши текущие результаты деятельности и будущие планы развития существенное влияние оказывают следующие факторы:

- › способность находить и эффективно управлять торговыми точками и договариваться о приемлемых условиях покупки и аренды, и

- › эффективная разработка и внедрение планов и процедур для поддержки органического роста. В 2013 году X5 развивалась ускоренными темпами в различных регионах за пределами основных регионов присутствия Компании – Центрального и Северо-Западного регионов. Мы планируем и дальше использовать эти возможности роста. Являясь мультиформатной компанией розничной торговли, X5 диверсифицирует и расширяет свое присутствие с помощью новых каналов сбыта, например, развивая магазины «Экспресс» и канал интернет-торговли E5.RU. Для поддержания роста торговых сетей Компания открывает новые распределительные центры. Руководство Компании уделяет особое внимание оптимизации стратегии органического роста и вспомогательных процессов и направляет значительные ресурсы на это. При поиске, аренде, покупке или обновлении недвижимости соответствующие подразделения Компании выявляют юридические и другие риски, связанные со строительными работами. Инвестиционные решения Компании принимаются на основе различных финансовых и нефинансовых показателей, позволяющих быть уверенными в том, что мы получаем привлекательный актив по справедливой цене.

#### **Поддержка бизнеса**

Успешная реализация стратегических приоритетов, таких как реорганизация бизнес-процессов и осуществление крупных инфраструктурных проектов, зависит от ресурсов и квалификации специалистов Компании.

Для реализации текущих планов развития и создания фундамента для дальнейшего роста X5 инвестирует в ИТ-инфраструктуру и процессы поддержки бизнеса. С этим связан основной фактор риска:

- › способность ИТ-систем обеспечивать непрерывное функционирование бизнеса и поддерживать его рост.

Компания располагает различными средствами контроля для поддержания целостности и эффективности системы ИТ, в том числе подробными планами восстановления в случае крупных сбоев системы. Усовершенствования и инновации, такие как кассы самообслуживания, внедряются постоянно, что повышает эффективность работы и уровень обслуживания покупателей.

Чтобы воспользоваться всеми преимуществами одобренного Министерством юстиции Российской Федерации обмена электронными счетами-фактурами, X5 тесно сотрудничает с поставщиками, организацией «Эффективный ответ покупателя (ECR) Россия» и провайдером услуг по обмену электронными данными (EDI). X5 создала сеть для обмена электронными счетами-фактурами с поставщиками, имеющими сертификаты ECR – Россия.

Для улучшения процессов управления запасами и логистики, снижения расходов и оптимизации пополнения запасов в Компании также внедрен механизм управления цепочкой поставок JDA.

# Управление рисками и внутренний контроль

продолжение

## Операционная деятельность

В центре внимания Компании – наши покупатели. Чтобы предложить им качественные товары по разумным ценам, мы постоянно анализируем и улучшаем основные операционные процессы, такие как управление ассортиментом (включая продукцию, выпускаемую под собственными торговыми марками), ценообразование, отношения с поставщиками, мерчендайзинг, продажи и взаимодействие с покупателями. С этой деятельностью связаны следующие основные риски:

- способность формировать ассортимент, соответствующий потребностям покупателей;
- способность создать привлекательные условия для совершения покупок;
- способность развивать и поддерживать эффективное взаимодействие с поставщиками и производителями товаров под собственными торговыми марками в целях обеспечения необходимого количества поставок при соблюдении наших стандартов качества;
- способность сформировать и придерживаться строгой политики и процедур контроля безопасности и качества пищевых товаров;
- способность поддерживать конкурентоспособные цены для покупателей и быть социально-ориентированной Компанией;
- эффективное управление товарными запасами для обеспечения постоянных поставок товаров широкого ассортимента при минимизации потерь и товарных излишков;
- логистическая инфраструктура и системы управления, обеспечивающие эффективное передвижение товаров по всей цепочке поставок.

Компания увеличила инвестиции в обновление магазинов, категорийный менеджмент, ассортимент товаров и улучшение доступности свежей и ультра-свежей продукции. Улучшения поддерживаются новой программой мотивации сотрудников и принятыми мерами по повышению операционной эффективности.

Наши обязательства в сфере корпоративной ответственности, включая социальную деятельность, развитие персонала и процедуры проверки качества и безопасности продукции, описаны в главах «Социальная, корпоративная и экологическая ответственность» и «Безопасность и качество продукции».

В 2013 году Компания пересмотрела и уточнила свои рамочные договоры с поставщиками в соответствии с Кодексом добросовестных практик взаимоотношений между розничными сетями и поставщиками. Компания также ввела горячую линию для связи с поставщиками и создала комиссию по рассмотрению возможных претензий и споров, возникающих на всех этапах отношений с поставщиками.

## Соблюдение принципов деловой этики

Эффективность управления ресурсами во многом зависит от нашей способности развивать и продвигать корпоративную культуру и деловую этику, выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях Компании.

Прилагая много усилий к тому, чтобы обеспечить соблюдение персоналом высоких стандартов деловой этики X5, мы признаем наличие возможности осуществления мошеннических и иных неэтичных действий на всех уровнях Компании, от магазинов до высшего руководства. Сотрудники Компании обязаны пройти специальное обучение практике делового поведения и подтвердить свою приверженность этическим нормам и правилам, установленным в Кодексе. Компания постоянно напоминает сотрудникам о политике предупреждения нарушений. В X5 действует «горячая линия» по вопросам этики и делового поведения, по которой сотрудники могут анонимно сообщить о предполагаемых нарушениях Кодекса. Рассмотрением предполагаемых нарушений занимается Группа по расследованию случаев мошенничества. Результаты подобных расследований предоставляются Правлению и Комитету по аудиту Наблюдательного совета на регулярной основе.

## Нормативно-правовая база и ее соблюдение

Наш бизнес регулируется различными законами и нормативами, касающимися, помимо прочего, вопросов землепользования, антимонопольных ограничений, продажи алкогольных напитков и отношений с сотрудниками. Процедуры получения и возобновления действия лицензий и разрешений, необходимых для деятельности X5 и имеющих отношение к различным стандартам в области качества, охраны здоровья и безопасности, упаковки, маркировки и распределения, контролируются и регулируются различными государственными органами и учреждениями. Россия находится в процессе структурных, экономических и политических изменений, и поэтому нормативно-правовая база, определяющая деятельность X5, все еще развивается и дорабатывается. Наша успешная работа в таких условиях зависит от:

- способности выявлять предполагаемые неблагоприятные изменения в применимых законах и нормативах, инициированные изменением политических и экономических условий, оперативно реагировать на них и пытаться модифицировать; и
- способности правильно истолковывать новые стандарты и обеспечивать их надлежащее соблюдение.

Постоянно отслеживая изменения в законодательстве, Компания стремится обеспечить соответствие своей деятельности всем действующим и планируемым к введению правилам и нормам.

Кроме того, мы взаимодействуем с общественностью и государственными организациями, представляя интересы наших покупателей. В дополнение к этому, по приглашению государственных органов Х5 выступает в качестве консультанта и участвует в разработке важных государственных нормативов для розничной торговли.

#### **Правовые риски**

В силу своего размера, численности персонала и масштаба деятельности, которая включает взаимодействие с поставщиками и продавцами, а также в силу значительного объема сделок с недвижимостью и других сделок по приобретению активов, бизнес уязвим для рисков, возникающих при заключении контрактов. Юридический департамент Компании участвует во всех этапах принятия важных бизнес-решений, анализируя условия контрактов для минимизации рисков. Мы считаем своей обязанностью соблюдать все применимые законы и нормативы. В случае судебных разбирательств мы отстаиваем свою позицию при помощи допустимых в рамках законов средств.

#### **Налогообложение**

В настоящее время российское налоговое и таможенное законодательство характеризуется изменчивостью и неоднозначностью толкования. Понимание данного законодательства руководством Компании применительно к сделкам Х5 может быть поставлено под сомнение соответствующими региональными и федеральными органами власти. Руководство регулярно оценивает соблюдение Компанией применимых норм налогового законодательства, нормативов и постановлений, в том числе действующих толкований, публикуемых государственными властями.

Примечание 34 «Договорные и условные обязательства» к консолидированной финансовой отчетности в настоящем Годовом отчете содержит описание неопределенностей в отношении налоговых обязательств и их оценку.

#### **Финансовые риски**

Основной финансовый риск Компании связан с ее способностью генерировать выручку и иметь доступ к значительным средствам для удовлетворения потребностей бизнеса Компании и смягчения любых негативных финансовых последствий в случае материализации риска. Казначейство Х5 отвечает за управление денежными средствами Компании, фондирование, процентные ставки, реагирование на валютные и кредитные риски и другие финансовые риски, а также страхование активов. Х5 использует различные источники финансирования: денежный поток от операционной деятельности, оборотный капитал, займы и облигации. Валютные риски снижаются путем привлечения долгового финансирования в российских рублях.

Примечание 30 «Управление финансовыми рисками» консолидированной финансовой отчетности в настоящем Годовом отчете содержит подробное описание корпоративных финансовых рисков и инструментария для их снижения.

#### **Резюме руководства**

В 2013 году Правление проанализировало риски, с которыми сталкивается Компания, и эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля. Результаты оценки были доведены до сведения Комитета по аудиту и Наблюдательного совета и обсуждены с внешними аудиторами Х5.

По мнению Правления, системы управления рисками и контроля в отношении финансовой отчетности функционировали надлежащим образом, что дает гарантию того, что финансовая отчетность Компании за 2013 год не содержит каких-либо существенных ошибок.

Ввиду вышеизложенного, Правление полагает, что требования II.1.4 и II.1.5 Кодекса корпоративного управления Нидерландов соблюдены.

Кроме того, в соответствии с разделом 5.25с Закона о финансовом контроле Нидерландов, Правление подтверждает, что, настолько ему известно:

- годовая финансовая отчетность отражает точные и правдивые данные об активах, обязательствах, финансовом положении, прибыли и убытках Компании и ее дочерних компаний; и
- в Годовом отчете предоставлены точные и достоверные сведения о положении дел на дату составления бухгалтерского баланса и о положении дел в Компании и в дочерних компаниях, включенные в годовую финансовую отчетность и описание основных рисков.

#### **Правление**

6 марта 2014 года

# Финансовая отчетность

Консолидированная финансовая отчетность,  
подготовленная по Международным  
стандартам финансовой отчетности

Финансовая отчетность Компании,  
подготовленная согласно ОПБУ Голландии,  
и отчет независимого аудитора

**31 декабря 2013 года**

**В этом разделе****Консолидированная финансовая отчетность**

Консолидированный отчет о финансовом положении	92
Консолидированный отчет о прибыли или убытке	93
Консолидированный отчет о совокупном доходе	94
Консолидированный отчет о движении денежных средств	95
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	96
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	97

**Финансовая отчетность Компании**

Отчет о финансовом положении Компании	136
Отчет о прибыли или убытке Компании	137
Примечания к финансовой отчетности Компании	138
Прочая информация	148
Отчет независимого аудитора	149

## Консолидированный отчет о финансовом положении

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	10	4 124 704	4 147 265
Инвестиционное имущество	11	105 946	108 512
Гудвил	12	1 970 814	2 114 279
Нематериальные активы	13	427 124	503 483
Предоплата по аренде	14	46 637	53 392
Инвестиции в ассоциированные предприятия	8	2 087	2 759
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи		6 429	6 928
Прочие внеоборотные активы	17	52 426	36 027
Отложенные налоговые активы	29	151 105	143 787
		<b>6 887 272</b>	<b>7 116 432</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Товары для перепродажи	15	1 144 648	1 114 894
Компенсирующий актив	35	–	29 833
Займы выданные		217	3 033
Торговая и прочая дебиторская задолженность	17	468 794	420 565
Текущая дебиторская задолженность по налогу на прибыль		66 164	111 745
НДС и прочие налоги к возмещению	18	424 615	378 001
Денежные средства и их эквиваленты	9	232 557	407 877
		<b>2 336 995</b>	<b>2 465 948</b>
<b>Итого активы</b>		<b>9 224 267</b>	<b>9 582 380</b>
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал, относимый на акционеров материнского предприятия</b>			
Акционерный капитал	21	93 752	93 717
Эмиссионный доход		2 053 197	2 049 592
Совокупный резерв курсовых разниц		(748 535)	(581 043)
Нераспределенная прибыль		972 965	628 083
Резерв по выплатам, основанным на акциях	28	5 872	11 452
		<b>2 377 251</b>	<b>2 201 801</b>
<b>Итого капитал</b>		<b>2 377 251</b>	<b>2 201 801</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	20	2 439 499	2 346 380
Долгосрочная кредиторская задолженность по финансовой аренде		–	113
Отложенные налоговые обязательства	29	163 139	148 623
Долгосрочные доходы будущих периодов		639	676
Прочие долгосрочные обязательства		–	71
		<b>2 603 277</b>	<b>2 495 863</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая кредиторская задолженность		2 476 380	2 396 934
Краткосрочные кредиты и займы	20	937 381	1 680 887
Обязательство по выплатам, основанным на акциях	28	–	496
Краткосрочная кредиторская задолженность по финансовой аренде		117	1 363
Проценты начисленные		24 886	20 980
Краткосрочные доходы будущих периодов		4 863	13 668
Текущие обязательства по налогу на прибыль		7 277	13 084
Резервы и прочие обязательства	19	792 835	757 304
		<b>4 243 739</b>	<b>4 884 716</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>6 847 016</b>	<b>7 380 579</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>9 224 267</b>	<b>9 582 380</b>

Примечание: Настоящий вариант финансовой отчетности представляет собой перевод с оригинала, выполненного на английском языке. Было предпринято все необходимое для обеспечения того, чтобы перевод точно отражал исходный документ. Вместе с тем, во всех вопросах толкования информации, взглядов или мнений вариант отчетности на исходном языке имеет преимущество перед текстом перевода.

# Консолидированный отчет о прибыли или убытке

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Выручка	23	16 784 728	15 795 249
Себестоимость продаж	24	(12 691 916)	(12 071 058)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>4 092 812</b>	3 724 191
Коммерческие, общие и административные расходы	24	(3 477 680)	(3 706 952)
Аренда/субаренда и прочий доход	25	179 130	174 183
<b>Операционная прибыль</b>		<b>794 262</b>	191 422
Финансовые расходы	26	(345 523)	(336 958)
Финансовые доходы	26	2 179	11 098
Доля в убытке ассоциированных предприятий		(487)	(90)
Чистая прибыль/(убыток) от курсовых разниц		2 440	(2 496)
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		<b>452 871</b>	(137 024)
(Расходы)/возмещение по налогу на прибыль	29	(107 989)	10 527
<b>Прибыль/(убыток) за период</b>		<b>344 882</b>	(126 497)
<b>Прибыль/(убыток) за период, относимая на:</b>			
Акционеров материнского предприятия		344 882	(126 497)
<b>Базовая прибыль на акцию с учетом прибыли/(убытка), относимых на акционеров материнского предприятия (в долл. США на акцию)</b>	22	<b>5,08</b>	(1,87)
<b>Разводненная прибыль на акцию с учетом прибыли/(убытка), относимых на акционеров материнского предприятия (в долл. США на акцию)</b>	22	<b>5,08</b>	(1,86)

## Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>Прибыль/(убыток) за период</b>	<b>344 882</b>	(126 497)
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход</b> <i>Статья, которая впоследствии может быть переклассифицирована в прибыли и убытки</i>		
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	(167 492)	128 650
<b>Итого статьи, которые впоследствии могут быть переклассифицированы в прибыли и убытки за вычетом налога</b>	<b>(167 492)</b>	128 650
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход за вычетом налога</b>	<b>(167 492)</b>	128 650
<b>Прочий совокупный доход за период за вычетом налога</b>	<b>177 390</b>	2 153
<b>Итого совокупный доход за период, относимый на:</b>		
Акционеров материнского предприятия	<b>177 390</b>	2 153



# Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		<b>452 871</b>	(137 024)
С корректировкой на:			
Амортизацию основных средств и нематериальных активов и обесценение основных средств, инвестиционного имущества и нематериальных активов	24	397 395	900 151
Убыток/(прибыль) от выбытия основных средств и нематериальных активов		4 145	(2 494)
Финансовые расходы, нетто	26	343 344	325 860
Обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности	24	10 929	33 098
(Доходы)/расходы по опционам на акции	28	(718)	4 012
Амортизация и обесценение предоплаты по аренде		12 513	32 271
Чистая (прибыль)/убыток от курсовых разниц		(2 440)	2 496
Убыток от ассоциированного предприятия		487	90
Прочие неденежные статьи	35	317	(23 266)
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности до изменения оборотного капитала</b>		<b>1 218 843</b>	1 135 194
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(196 120)	(147 885)
Увеличение товаров для перепродажи		(113 069)	(162 308)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		262 338	372 145
Увеличение/(уменьшение) прочей кредиторской задолженности		119 638	(54 180)
<b>Чистая сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности</b>		<b>1 291 630</b>	1 142 966
Проценты уплаченные		(327 592)	(331 988)
Проценты полученные		1 072	5 807
Уплаченный налог на прибыль		(73 795)	(207 603)
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>891 315</b>	609 182
<b>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности</b>			
Приобретение основных средств	10	(638 105)	(724 675)
Долгосрочная предоплата по аренде		(9 643)	(13 794)
Приобретение дочерних предприятий	7	(23 170)	(83 903)
Компенсация при выбытии предоплаченной аренды		2 926	1 511
Погашение займов выданных		-	18 633
Поступления от продажи основных средств и нематериальных активов		30 219	35 508
Приобретение нематериальных активов	13	(23 490)	(29 559)
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>		<b>(661 263)</b>	(796 279)
<b>Движение денежных средств от финансовой деятельности</b>			
Поступление кредитов и займов		935 817	1 274 190
Погашение кредитов и займов		(1 314 122)	(1 084 018)
Выплаты основной суммы задолженности по финансовой аренде		(1 397)	(2 555)
<b>Чистая сумма денежных средств, (использованных в)/полученных от финансовой деятельности</b>		<b>(379 702)</b>	187 617
Влияние изменения обменного курса валют на денежные средства и их эквиваленты		(25 670)	22 356
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>(175 320)</b>	22 876
<b>Изменение денежных средств и их эквивалентов</b>			
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		407 877	385 001
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов		(175 320)	22 876
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>		<b>232 557</b>	407 877

## Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Причисляется акционерам материнского предприятия							Итого
	Кол-во акций	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Резерв по выплатам, основанным на акциях	Совокупный резерв курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого капитал акционеров	
<b>Остаток на 1 января 2012 г.</b>	<b>67 819 033</b>	<b>93 717</b>	<b>2 049 592</b>	<b>7 776</b>	<b>(709 693)</b>	<b>754 580</b>	<b>2 195 972</b>	<b>2 195 972</b>
Прочий совокупный доход за год	–	–	–	–	128 650	–	128 650	128 650
Убыток за год	–	–	–	–	–	(126 497)	(126 497)	(126 497)
Итого совокупный доход/(убыток) за год	–	–	–	–	128 650	(126 497)	2 153	2 153
Компенсация выплат, основанных на акциях (Примечание 28)	–	–	–	3 676	–	–	3 676	3 676
<b>Остаток на 31 декабря 2012 г.</b>	<b>67 819 033</b>	<b>93 717</b>	<b>2 049 592</b>	<b>11 452</b>	<b>(581 043)</b>	<b>628 083</b>	<b>2 201 801</b>	<b>2 201 801</b>
Прочий совокупный убыток за год	–	–	–	–	(167 492)	–	(167 492)	(167 492)
Прибыль за год	–	–	–	–	–	344 882	344 882	344 882
Итого совокупный доход/(убыток) за год	–	–	–	–	(167 492)	344 882	177 390	177 390
Компенсация выплат, основанных на акциях (Примечание 28)	–	–	–	(1 940)	–	–	(1 940)	(1 940)
Переданные права на долевые инструменты	25 632	35	3 605	(3 640)	–	–	–	–
<b>Остаток на 31 декабря 2013 г.</b>	<b>67 844 665</b>	<b>93 752</b>	<b>2 053 197</b>	<b>5 872</b>	<b>(748 535)</b>	<b>972 965</b>	<b>2 377 251</b>	<b>2 377 251</b>

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

## 1. Основная деятельность и структура Группы

Настоящая консолидированная финансовая отчетность составлена для экономического субъекта, в состав которого входят X5 Retail Group N.V. (далее – «Компания») и ее дочерние предприятия (далее – «Группа»), как указано в Примечании 6.

X5 Retail Group N.V. – это акционерное общество с ограниченной ответственностью, учрежденное в августе 1975 г. в соответствии с законодательством Нидерландов. Основная деятельность Компании заключается в том, что оно действует в качестве холдинговой компании Группы предприятий, которые управляют магазинами розничной торговли продовольственными товарами. Адрес и место налоговой регистрации Компании: Нидерланды, 1097 JB Амстердам, Prins Bernhardplein 200.

Основным видом деятельности Группы является развитие и управление магазинами розничной торговли продовольственными товарами. По состоянию на 31 декабря 2013 г. розничные сети Группы состояли из 4 544 магазинов экономкласса, супермаркетов, гипермаркетов и экспресс-магазинов под названием «Перекресток», «Перекресток-Экспресс», «Карусель», и «Перекресток-Экспресс» в крупнейших населенных пунктах России, включая среди прочих Москву, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Казань, Самару, Липецк, Челябинск, Пермь, Екатеринбург, а также Киев (Украина) (на 31 декабря 2012 г.: 3 802 магазина экономкласса, супермаркетов, гипермаркетов и экспресс-магазинов под названием «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Перекресток-Экспресс»). Ниже приводятся данные о количестве магазинов:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>«Перекресток» – супермаркет</b>		
Центральный регион	224	210
Приволжский регион	44	46
Северо-Западный регион	39	35
Волго-Вятский регион	26	25
Южный регион	18	16
Украина	12	12
Урал	12	11
Центрально-Черноземный регион	9	9
Западная Сибирь	6	6
	<b>390</b>	<b>370</b>
<b>«Пятерочка» – экономкласс</b>		
Центральный регион	1 626	1 407
Северо-Западный регион	529	478
Урал	486	370
Приволжский регион	412	311
Волго-Вятский регион	291	242
Центрально-Черноземный регион	236	193
Южный регион	224	181
Северный регион	59	32
Западная Сибирь	19	6
	<b>3 882</b>	<b>3 220</b>

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>«Карусель» – гипермаркет</b>		
Центральный регион	23	19
Северо-Западный регион	17	17
Приволжский регион	14	14
Урал	11	10
Волго-Вятский регион	9	9
Центрально-Черноземный регион	7	7
Западная Сибирь	1	1
Южный регион	1	1
	<b>83</b>	<b>78</b>
Экспресс	189	134
<b>Итого кол-во магазинов</b>	<b>4 544</b>	<b>3 802</b>

По состоянию на 31 декабря 2013 г. еще 312 магазинов в различных регионах России работали по франшизе Группы (31 декабря 2012 г.: 422 магазина).

По состоянию на 31 декабря 2013 г. основным акционером Компании является консорциум «Альфа-Групп» через свою холдинговую компанию CTF Holdings Limited (“CTF”). CTF косвенно через Luxaro Retail Holding S.a.r.l. принадлежит 47,86% от общего количества выпущенных в обращение акций Компании. CTF, зарегистрированная в Гибралтаре, находится под общим контролем господ Фридмана, Хана и Кузьмичева («Акционеры»). Ни один из Акционеров индивидуально не контролирует и/или не владеет долей в 50% или более капитала CTF. На 31 декабря 2013 г. акции Компании котируются на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР), каждая из которых представляет собой 0,25 от обыкновенной акции (Примечание 21).

## 2. Основные положения учетной политики

Основные принципы учетной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные принципы последовательно применялись к показателям за все представленные в отчетности годы, если не указано иное.

### 2.1 Основа подготовки финансовой информации

Настоящая консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми в Евросоюзе, и с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и соответствует их требованиям. В соответствии со ст. 402 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов, отчет о прибылях или убытках в финансовой отчетности Компании подготовлен в сокращенной форме.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 2. Основные положения учетной политики

(продолжение)

#### 2.1 Основа подготовки финансовой информации

(продолжение)

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением переоценки финансовых активов и финансовых обязательств (включая производные инструменты), оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО требует использования некоторых важнейших бухгалтерских оценок. Кроме того, руководству необходимо полагаться на свои суждения при применении учетной политики Группы. Области бухгалтерского учета, предполагающие более высокую степень оценки или сложности, а также области, в которых допущения и оценки являются существенными для консолидированной финансовой отчетности, указаны в Примечании 3.

#### 2.2 Консолидированная финансовая отчетность

Дочерние предприятия представляют собой такие объекты инвестиций, включая структурированные предприятия, которые Группа контролирует, так как Группа (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций, (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. При оценке наличия у Группы полномочий в отношении другого предприятия необходимо рассмотреть наличие и влияние реальных прав, включая реальные потенциальные права голоса. Право является реальным, если держатель имеет практическую возможность реализовать это право при принятии решения относительно управления значимой деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не имеет большинства прав голоса в объекте инвестиций. В подобных случаях для определения наличия реальных полномочий в отношении объекта инвестиций Группа должна оценить размер пакета своих прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса. Права защиты других инвесторов, такие как связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применяющиеся в исключительных обстоятельствах, не препятствуют возможности Группы контролировать объект инвестиций. Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность, начиная с даты передачи Группе контроля над их операциями (даты приобретения) и исключаются из консолидированной отчетности, начиная с даты утери контроля.

Ассоциированные предприятия – это предприятия, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не контролирует их; как правило, доля прав голоса в этих предприятиях составляет от 20% до 50%. Инвестиции в ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по себестоимости. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых

активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом: (i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированной прибыли или убытка за год как доля финансового результата ассоциированных предприятий, (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой, (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в прибыли или убытке в составе доли финансового результата ассоциированных предприятий.

Однако когда доля Группы в убытках ассоциированных предприятий становится равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа прекращает признание дальнейших убытков, кроме тех случаев, когда она приняла на себя обязательства или совершила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимноисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимноисключаются, кроме случаев, когда операция свидетельствует об обесценении переданного актива.

Дочерние предприятия, за исключением приобретенных у сторон, находящихся под общим контролем, включаются в консолидированную финансовую отчетность по методу приобретения. Стоимость приобретения оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долей участия в капитале и возникших или принятых обязательств на дату операции, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевых инструментов, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы. В случае, когда объединение компаний производится в рамках одной операции, датой операции является дата приобретения. Однако если объединение компаний осуществляется поэтапно посредством последовательной покупки долей, датой операции является дата осуществления каждой отдельной покупки доли, в то время как дата приобретения – это дата, когда покупатель получает контроль над дочерней компанией.

Приобретенные идентифицируемые активы, а также обязательства и условные обязательства, полученные при объединении бизнеса, отражаются по справедливой стоимости на дату приобретения.

Гудвил определяется путем вычета суммы чистых активов приобретенного предприятия из общей суммы следующих величин: переданного возмещения за приобретенное предприятие, суммы неконтролирующей доли в приобретенном предприятии и справедливой стоимости доли участия в капитале приобретенного предприятия, принадлежавшей непосредственно перед

датой приобретения. Отрицательная сумма («отрицательный гудвил») признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках после того, как руководство еще раз определит, были ли идентифицированы все приобретенные активы, все принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Операции между предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между предприятиями Группы взаимоисключаются. Компания и все ее дочерние предприятия применяют единую учетную политику в соответствии с политикой Группы.

Приобретение дочерних предприятий у сторон, находящихся под общим контролем, учитывается по методу приобретения с использованием оценок предприятия-предшественника. В соответствии с этим методом консолидированная финансовая отчетность объединенного предприятия представлена таким образом, как если бы предприятия были объединены уже с начала наиболее раннего периода, представленного в консолидированной финансовой отчетности, или, если позже, то с даты, когда объединяющиеся предприятия впервые подпадали под общий контроль. Активы и обязательства дочернего предприятия, передаваемого между сторонами, находящимися под общим контролем, отражены по балансовой стоимости, установленной предприятием-предшественником.

Предприятие-предшественник считается отчитываемым предприятием наиболее высокого уровня, на котором была консолидирована финансовая информация дочернего предприятия, подготовленная в соответствии с МСФО. Гудвил, возникший при первоначальных приобретениях предприятия-предшественника, также отражается в данной консолидированной финансовой отчетности. Разница между балансовой стоимостью чистых активов, включая гудвил предприятия-предшественника, и возмещением за приобретение отражается в данной консолидированной финансовой отчетности как корректировка прочих резервов в составе капитала.

## 2.3 Пересчет и операции в иностранной валюте

### а. Функциональная валюта и валюта представления отчетности

**Функциональная валюта.** Функциональными валютами предприятий Группы являются национальная валюта Российской Федерации – российский рубль (руб.), и национальная валюта Украины – украинская гривна. В настоящее время доля украинского подразделения в финансовых результатах Группы является незначительной. Валютой представления отчетности Группы является доллар США, который, по мнению руководства, является оптимальной валютой для пользователей данной консолидированной финансовой отчетности.

**Пересчет функциональной валюты в валюту представления отчетности.** Результаты и финансовое положение каждого предприятия Группы (функциональная валюта которого не является валютой страны с гиперинфляционной экономикой) пересчитываются в валюту представления отчетности следующим образом:

- i. активы и обязательства в каждом из представленных отчетов о финансовом положении пересчитываются по курсу на дату соответствующего отчетного периода;

- ii. доходы и расходы, отраженные в представленных отчетах о прибылях и убытках, переводятся по средним обменным курсам (если данный средний курс не является обоснованно приближенным к накопленному эффекту курсов на даты операций, то доходы и расходы пересчитываются по курсу на даты операций);
- iii. компоненты капитала пересчитываются по первоначальному курсу; и
- iv. все возникающие в результате перевода курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

Гудвил и корректировки по справедливой стоимости, возникающие при приобретении иностранной компании, отражаются в составе активов и обязательств этого иностранного подразделения и пересчитываются по курсу закрытия. Когда дочерняя организация выбывает в ходе реализации, ликвидации, оплаты акционерного капитала или прекращения деятельности всей или части компании, курсовые разницы, учтывавшиеся в составе капитала, переклассифицируются в прибыль или убыток.

### б. Операции и расчеты

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, переводятся в функциональную валюту каждого отдельного предприятия по официальному обменному курсу, установленному Центральным банком РФ (ЦБ РФ) и Центральным банком Украины на соответствующие отчетные даты. Прибыли и убытки от курсовых разниц, возникающие при осуществлении расчетов и пересчете денежных активов и обязательств в функциональную валюту каждого отдельного предприятия по официальному курсу, установленному ЦБ РФ на конец периода, отражаются в составе прибылей или убытков. Пересчет по обменному курсу на конец года не применяется в отношении неденежных статей баланса.

На 31 декабря 2013 г. официальный валютный курс, установленный Центральным Банком Российской Федерации, составил 32,7292 руб. за 1 доллар США (31 декабря 2012 г.: 30,3727 руб. за 1 доллар США). Средний обменный курс за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., составлял 31,8480 руб. за 1 долл. США (12 месяцев 2012 г.: 31,0930 руб. за 1 доллар США).

### 2.4 Отчетность по сегментам

Операционный сегмент отражается в отчетности в форме, соответствующей требованиям внутренней отчетности, предоставляемой главному руководящему органу, ответственному за принятие операционных решений. Главным руководящим органом, ответственным за принятие решений, является Правление. Правление установило, что розничные операции представляют собой единственный операционный сегмент.

### 2.5 Основные средства

Основные средства отражаются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение, если в этом имеется необходимость. В состав себестоимости 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 замененная деталь списывается.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 2. Основные положения учетной политики

(продолжение)

#### 2.5 Основные средства (продолжение)

Капитализированные затраты амортизируются в течение всего оставшегося срока полезного использования основных средств или расчетного срока полезного использования деталей, в зависимости от того, какой из этих сроков короче.

На каждую отчетную дату руководство определяет наличие признаков обесценения основных средств, включая объекты незавершенного строительства. Если выявлен хотя бы один такой признак, руководство оценивает возмещаемую сумму актива, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу актива и стоимость, полученная от его использования. Балансовая стоимость уменьшается до возмещаемой суммы, а убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается, если произошло положительное изменение обстоятельств, влияющих на расчетные оценки, заложенные в определении стоимости от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Прибыль или убыток от выбытия основных средств определяется путем сопоставления полученной выручки с балансовой стоимостью соответствующих активов и отражается в составе прибыли или убытка.

На землю амортизация не начисляется. Амортизация прочих объектов основных средств рассчитывается линейным методом путем равномерного списания их первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение срока их полезного использования. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют оценочным срокам полезного использования соответствующих активов, приводятся в таблице ниже:

Здания	20-50 лет
Машины и оборудование	5-10 лет
Холодильное оборудование	7-10 лет
Транспортные средства	5-7 лет
Прочее	3-5 лет

Затраты на улучшение арендуемого имущества капитализируются только в том случае, когда существует вероятность получения Компанией в будущем экономических выгод, связанных с данными улучшениями, и их стоимость можно определить с достаточной степенью точности. Капитализируемые затраты на улучшение арендуемого имущества амортизируются в течение срока их полезного использования.

Остаточная стоимость актива представляет собой расчетную сумму, которую Группа получила бы на текущий момент от выбытия актива после вычета предполагаемых затрат на выбытие, если бы актив уже достиг конца срока полезного использования и состояния, характерного для конца срока полезного использования. Остаточная стоимость актива приравнивается к нулю в том случае, если Группа предполагает использовать объект до окончания его физического срока службы. Остаточная стоимость активов и срок их полезного использования пересматриваются и, если необходимо, корректируются в конце каждого отчетного периода.

#### 2.6 Инвестиционное имущество

К инвестиционному имуществу относятся здания, принадлежащие Группе, которые предназначены для получения арендного дохода, или приобретены с целью прироста стоимости имущества с течением времени, или для той и другой цели, и при этом не используется самой Группой. Группа отражает часть принадлежащих ей торговых центров, сдаваемых в аренду независимым розничным компаниям, в качестве инвестиционного имущества, за исключением случаев, когда оно 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 для получения арендного дохода или для увеличения стоимости капитала (или того и другого вместе), такое здание классифицируется в составе инвестиционного имущества.

Инвестиционное имущество отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение, если в этом имеется необходимость. В случае наличия признаков, указывающих на возможное обесценение инвестиционного имущества, Группа оценивает размер возмещаемой суммы по большей из двух величин: стоимости, которая может быть получена в результате ее 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 данным инвестиционным имуществом, и их стоимость можно определить с достаточной степенью точности. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание учитываются как расходы по мере понесения. В момент занятия собственником активов, относящихся к инвестиционному имуществу, они переводятся в категорию основных средств без изменения балансовой суммы и стоимости этого имущества для целей оценки и раскрытия. Амортизация объектов инвестиционного имущества рассчитывается с использованием линейного метода, то есть равномерным снижением первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение срока полезного использования актива. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчетным срокам полезной службы соответствующих активов, составляют 20-50 лет.

Справедливая стоимость – это цена, по которой имущество можно продать хорошо осведомленной и заинтересованной стороне и которая, как правило, определяется методом сравнительной оценки. Для оценки справедливой стоимости инвестиционного имущества Группа привлекла независимого оценщика. Эта оценка классифицирована на 3 Уровне иерархии справедливой стоимости.

#### 2.7 Нематериальные активы

##### а. Гудвил

Гудвил представляет собой превышение суммы затрат на приобретение, суммы неконтролирующей доли участия в приобретенном предприятии и справедливой стоимости доли в приобретенном предприятии, которая уже была в собственности до момента приобретения, над справедливой стоимостью чистых активов приобретенного дочернего предприятия на дату их передачи. Гудвил не уменьшает налогооблагаемую базу.

Тестирование гудвила на обесценение производится Группой не реже раза в год, а также при наличии признаков обесценения. Гудвил тестируется на уровне сегмента.

#### **b. Права по аренде**

Права по аренде представляют собой права на благоприятные условия операционной аренды, приобретенные при объединении бизнеса. Права по аренде, приобретенные в рамках объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Права по аренде амортизируются линейным методом в течение срока соответствующих договоров аренды, составляющего от 5 до 50 лет (в среднем 20 лет).

#### **c. Бренд и частные торговые марки**

Бренды и частные торговые марки, приобретенные в результате объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Бренды и частные торговые марки амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования:

	Срок полезного использования
Бренд	5-20 лет
Частные торговые марки	1-8 лет

#### **d. Договоры франшизы**

Договоры франшизы представляют собой права на получение роялти. Договоры франшизы, приобретенные в результате объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Договоры франшизы амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования, который в среднем составляет от 7 до 10 лет (в среднем 8 лет).

#### **e. Прочие нематериальные активы**

Затраты на приобретение патентов, программного обеспечения, торговых марок и лицензий капитализируются и амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования, который составляет от 1 до 10 лет (в среднем 5 лет).

#### **f. Предоплата по аренде**

Предоплата аренды включает в себя входную плату, которая уплачивается текущим арендаторам, и прочие затраты, непосредственно связанные с заключением договоров аренды. Предоплата по аренде амортизируется линейным методом в течение срока действия аренды (условие в договорах аренды).

#### **g. 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 еще не используются, тестируются на обесценение не реже, чем один раз в год, а также при наличии признаков обесценения.

### **2.8 Операционная аренда**

Аренда активов, при которой практически все выгоды и риски, связанные с правом собственности, берет на себя арендодатель, классифицируется как операционная аренда. Платежи по операционной аренде признаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке линейным методом в течение всего срока аренды, за исключением арендных платежей, внесенных до открытия торговой точки, которые капитализируются в составе затрат на строительство магазина розничной продажи.

Группа арендует торговые точки и дистрибьюторские центры на условиях, предусматривающих фиксированную и переменную арендную плату. Переменные арендные платежи зависят от суммы выручки, полученной соответствующими торговыми точками. Группа классифицирует переменную арендную плату как условные обязательства по аренде за исключением случаев, когда Группа точно уверена в размере ожидаемой суммы будущих арендных платежей; в таких случаях они классифицируются как минимальные арендные платежи (Примечание 35).

Первоначальные прямые затраты Группы, непосредственно связанные с обсуждением и заключением сделки операционной аренды, включая входную плату при аренде помещений, уплаченную предыдущим арендаторам за заключение договоров аренды, отражаются в составе предоплаты по аренде.

### **2.9 Обязательства по финансовой аренде**

В тех случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, при которой происходит передача Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением, арендуемые активы капитализируются в составе основных средств на дату начала срока аренды по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости арендованных активов и приведенной стоимости минимальных арендных платежей. Сумма каждого арендного платежа распределяется между уменьшением непогашенного обязательства и затратами на финансирование таким образом, чтобы получилась постоянная периодическая ставка процента по непогашенному остатку обязательства по финансовой аренде. Соответствующие арендные обязательства за вычетом будущих финансовых расходов включаются в состав кредитов и займов. Затраты на выплату процентов отражаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке в течение срока аренды методом эффективной процентной ставки. Активы, приобретенные по договорам финансовой аренды, а также неотделимые улучшения амортизируются в течение срока их полезного использования или срока аренды, в случае когда он более короткий, если у Группы нет достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на этот актив к концу срока аренды.

### **2.10 Товары для перепродажи**

Запасы на складах и в точках розничной торговли учитываются по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и возможной чистой стоимости реализации. Себестоимость включает прямые затраты на товары, транспортные расходы и расходы на погрузо-разгрузочные работы. Себестоимость запасов определяется по методу средневзвешенной стоимости. Возможная чистая стоимость реализации – это оценочная цена продажи в процессе обычной деятельности за вычетом коммерческих расходов.

Группа создает оценочный резерв по потерям запасов (недостача) в период между инвентаризациями на основе расчета процента от себестоимости продаж. Сумма резерва корректируется на основе фактических данных о недостатке, полученных в ходе регулярно проводимых инвентаризаций. Этот резерв отражается в составе себестоимости продаж. Группа также создает резерв для медленно реализуемых запасов в тех случаях, когда предполагаемый период времени на продажу превышает нормы, установленные Группой.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 2. Основные положения учетной политики

(продолжение)

#### 2.11 Финансовые активы и обязательства

Группа классифицирует свои финансовые активы по следующим категориям оценки: займы и дебиторская задолженность и инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи. Отнесение финансового актива к определенной категории зависит от цели, с которой такие активы были приобретены. Руководство Группы относит финансовые активы к определенной категории в момент их принятия к учету и пересматривает их классификацию на каждую отчетную дату, если это требуется согласно МСФО. Группа относит инвестиции к категории имеющихся в наличии для продажи только в том случае, если они не попадают в другие категории финансовых активов.

#### Первоначальное признание финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства первоначально учитываются по справедливой стоимости плюс понесенные издержки по сделке. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости при первоначальном признании является цена сделки.

#### Обесценение

Группа регулярно пересматривает балансовую стоимость своих финансовых активов. Если балансовая стоимость актива превышает его возмещаемую сумму, Группа отражает убыток от обесценения и уменьшает балансовую стоимость активов с использованием счета резерва.

#### Прекращение признания финансовых активов

Группа прекращает признавать финансовый актив в тот момент, когда (i) он погашен, либо по иным причинам истекло связанное с данным активом право на получение денежных средств, или (ii) Группа передала практически все риски и выгоды, связанные с владением им, или (iii) Группа ни передала, ни сохранила за собой практически все риски и выгоды, связанные с владением активом, но потеряла контроль над ним. Контроль сохраняется в том случае, если контрагент не имеет практической возможности продать несвязанной третьей стороне весь рассматриваемый актив без необходимости налагать дополнительные ограничения на такую продажу.

#### Финансовые обязательства

Финансовые обязательства классифицируются в соответствии с содержанием договорных условий по следующим категориям оценки: а) финансовые производные инструменты и б) прочие финансовые обязательства. Финансовые производные инструменты отражаются по справедливой стоимости, при этом изменения стоимости отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в том периоде, в котором они возникли. Прочие финансовые обязательства отражаются по амортизированной стоимости.

#### 2.12 Кредиты и займы, торговая и прочая дебиторская задолженность

Категория «займы и дебиторская задолженность» представляет собой некотирующиеся производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, за исключением тех из них, которые Группа намерена продать в ближайшем будущем. Дебиторская задолженность по займам и прочая дебиторская задолженность учитываются по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки. Торговая дебиторская задолженность

первоначально признается по справедливой стоимости, а впоследствии отражается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента. Резерв под обесценение дебиторской задолженности создается при наличии объективных свидетельств того, что Группа не сможет получить причитающуюся ей сумму в первоначально установленный срок. Группа устанавливает наличие объективных свидетельств обесценения на основе оценки категорий дебиторской задолженности в контексте факторов кредитного риска, определенных для каждой из таких категорий с учетом опыта возникновения убытков в прошлые периоды. Признаками обесценения торговой дебиторской задолженности являются финансовые трудности, испытываемые должником; вероятность того, что в отношении должника будет начата процедура банкротства; неспособность должника выполнить свои платежные обязательства или существенное по своему характеру прекращение платежей. Сумма резерва отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Безнадёжная дебиторская задолженность списывается против соответствующего резерва под убытки от обесценения после выполнения всех процедур, необходимых для получения дебиторской задолженности и определения суммы убытка. Последующее восстановление ранее списанных сумм кредитуется на счет потерь от обесценения в составе прибыли или убытка за год.

#### 2.13 Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи

Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи, отражаются по справедливой стоимости. Процентный доход по долговым ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, рассчитывается по методу эффективной процентной ставки и отражается в составе прибыли или убытка. Дивиденды по долевым финансовым инструментам, имеющимся в наличии для продажи, отражаются в составе прибыли или убытка в момент возникновения у Группы права на получение выплаты. Все прочие изменения справедливой стоимости временно отражаются в составе прочего совокупного дохода до момента прекращения признания инвестиции или ее обесценения, когда сумма накопленной прибыли или убытка переносится из состава капитала на счет прибылей и убытков.

Убытки от обесценения, отражаются в прибыли или убытке в момент их возникновения в результате одного или нескольких событий («события – индикаторы убытка»), имевших место после первоначального признания данных активов. Существенное или длительное снижение справедливой стоимости долевой ценной бумаги ниже ее стоимости приобретения является индикатором ее обесценения. Сумма накопленного убытка от обесценения – рассчитываемая как разница между ценой приобретения и текущей справедливой стоимостью за вычетом убытка от обесценения, ранее отраженного в прибыли или убытке, – переносится со счета капитала на счет прибылей и убытков. Убытки от обесценения по долевым инструментам не подлежат восстановлению через счет прибылей и убытков. Если в последующем периоде возрастает справедливая стоимость долговых инструментов, отнесенных к категории инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и данное увеличение стоимости можно объективно отнести к какому-либо событию, произошедшему после признания убытка от обесценения в прибылях и убытках, убыток от обесценения восстанавливается в составе прибылей и убытков текущего периода.



#### 2.14 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 с первоначальным сроком погашения по договору не более трех месяцев.

#### 2.15 Резервы

Резервы признаются, если Группа вследствие определенного события в прошлом имеет юридические или добровольно взятые 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 надежности. Резервы оцениваются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования существующих обязательств на отчетную дату.

#### 2.16 Налог на добавленную стоимость

НДС, возникающий при продаже продукции, подлежит уплате в бюджет на более раннюю из двух дат: (а) дату получения сумм дебиторской задолженности от клиентов или (б) дату поставки товаров или услуг клиентам. НДС, включенный в стоимость приобретенных товаров и услуг, как правило, подлежит возмещению путем зачета против сумм НДС, возникающего при продаже продукции, при получении счета-фактуры и выполнении прочих условий в соответствии с российским налоговым законодательством.

Налоговые органы разрешают расчеты по НДС на нетто-основе. НДС, относящийся к операциям купли-продажи, признается в консолидированном отчете о финансовом положении в развернутом виде и раскрывается отдельно в составе активов и обязательств, за исключением остатков НДС, представленных в составе прочих внеоборотных активов. При создании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается на полную сумму задолженности, включая НДС.

#### 2.17 Выплаты сотрудникам

Суммы заработной платы, премий, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни начисляются в том периоде, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы. Компании Группы уплачивают взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации и фонды социального страхования за своих сотрудников. Данные взносы начисляются по мере их возникновения. Обязательства Группы ограничиваются уплатой данных взносов.

#### 2.18 Выплаты, основанные на акциях

##### Опционная программа для сотрудников

Группа предоставляет определенным сотрудникам опционы на акции, которые дают сотрудникам право выбора относительно способа расчета: денежными средствами или в форме выпуска долевого инструмента.

Операции по выплатам, основанным на акциях, или компоненты таких операций учитываются как выплаты, основанные на акциях, расчет по которым произведен денежными средствами, в тех случаях и в той степени, если у компании возникло обязательство по расчету денежными средствами или прочими активами; в тех случаях и в той степени, если у компании не возникло указанное выше обязательство, такие операции учитываются как выплаты, основанные на акциях, расчет по которым произведен долевыми инструментами.

Операции по выплатам, основанным на акциях, оцениваются по справедливой стоимости сложного финансового инструмента на дату оценки с учетом условий, на которых были предоставлены права на получение денежных средств или долевого инструмента. Справедливая стоимость при этом определяется с использованием модели определения цены опциона Блэка-Шоулза. Расчетный срок действия опциона в рамках данной модели был скорректирован на основе максимально точной оценки руководством Группы с учетом эффекта исключения возможности передачи опциона, ограничений по его исполнению и поведенческих требований к сотрудникам.

Обязательство, равное части полученных услуг, отражается по текущей справедливой стоимости, определяемой на каждую отчетную дату. Группа отражает расходы на основе справедливой стоимости опциона по акциям, в отношении которых ожидается вступление в права, линейным методом в течение периода вступления в права.

На дату расчета Группа проведет переоценку обязательства до величины его справедливой стоимости. Если Группа при расчете выпускает долевого инструмента, а не выплачивает денежные средства, соответствующее обязательство будет отнесено непосредственно на капитал в качестве возмещения за выпущенные долевого инструмента.

##### Программа поощрения сотрудников акциями

Группа получает услуги от своих сотрудников в обмен на условные права на получение ГДР после трехлетнего периода вступления в права на акции и достижения определенных установленных показателей деятельности.

Выплаты, основанные на акциях, которые осуществляются в рамках программы поощрения сотрудников акциями, учитываются как операции, расчет по которым произведен долевыми инструментами. Справедливая стоимость услуг сотрудников, полученных в обмен на предоставление указанных условных прав, отражается как расход на протяжении периода передачи прав и оценивается на основе рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления права на участие в этой программе.

#### 2.19 Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально признаются по справедливой стоимости за вычетом расходов по сделке, а в последующем отражаются по амортизированной стоимости; разница между справедливой стоимостью полученных средств (за вычетом расходов по сделке) и суммой к погашению отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке в течение срока, на который выдан кредит/займ, с использованием метода эффективной процентной ставки. Кредиты и займы классифицируются как краткосрочные обязательства, если Группа не имеет безусловного права на отсрочку погашения обязательств как минимум на 12 месяцев после отчетной даты. Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством активов, подготовка которых к предполагаемому использованию или продаже (квалифицируемые активы) требует значительного времени, капитализируются в составе стоимости этих активов.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 2. Основные положения учетной политики

(продолжение)

#### 2.19 Кредиты и займы (продолжение)

Дата начала капитализации наступает, когда (а) Группа несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям; (б) она несет затраты по займам; и (в) она предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам и займам, которых можно было бы избежать, если бы она не произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. 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 актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

#### 2.20 Торговая и прочая кредиторская задолженность

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 учитывается по справедливой стоимости.

#### 2.21 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 полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается как эмиссионный доход.

#### 2.22 Дивиденды

Дивиденды признаются как обязательства и вычитаются из суммы капитала на отчетную дату только в том случае, если они были объявлены до отчетной даты включительно. Информация о дивидендах раскрывается в отчетности, если они были рекомендованы до отчетной даты, а также рекомендованы или объявлены после отчетной даты, но до даты утверждения консолидированной финансовой отчетности к выпуску.

#### 2.23 Собственные выкупленные акции

В случае приобретения предприятиями Группы акционерного капитала Компании, уплаченное вознаграждение, включая любые относящиеся к этой операции прямые дополнительные затраты (за вычетом налога на прибыль), вычитается из общей суммы капитала, относимого на счет акционеров Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи акций. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций, полученное вознаграждение, за вычетом прямых дополнительных затрат по сделке и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, принадлежащего на долю акционеров Компании.

#### 2.24 Прибыль на акцию

Прибыль на акцию определяется путем деления прибыли или убытка, приходящихся на долю акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций участия, находившихся в обращении в течение отчетного периода. Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки прибыли и количества акций с учетом влияния разводняющих опционов.

#### 2.25 Налогообложение

Текущие обязательства/(активы) по налогу на прибыль рассчитываются в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» на основе действующего или объявленного (и практически принятого) на отчетную дату законодательства с учетом применимых налоговых ставок и льгот.

Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в отношении временных разниц между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью для целей финансовой отчетности. Отложенный налоговый актив признается лишь тогда, когда весьма вероятно получение налогооблагаемой прибыли, которая может быть уменьшена на сумму вычитаемых временных разниц. В соответствии с исключением, существующим для первоначального признания, отложенные налоговые обязательства не отражаются в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила, и впоследствии в отношении гудвила, который не вычитается из налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются по налоговому ставкам, применение которых ожидается в период реализации актива или погашения обязательства, на основе действующих или объявленных (и практически принятых) на отчетную дату налоговых ставок.

Налоги, кроме налога на прибыль, пени и штрафы рассчитываются в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы». Группа создает резервы на покрытие условных налоговых обязательств и соответствующих пеней и штрафов в тех случаях, когда руководство может достаточно точно оценить сумму дополнительных налоговых обязательств, которые могут подлежать выплате. 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 обычно составляет три года с момента подачи соответствующей отчетности.

Обязательства по таким налогам, пеням и штрафам оцениваются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования существующих обязательств на отчетную дату (Примечания 29 и 35).

#### 2.26 Признание доходов и расходов

Доходы и расходы признаются по методу начисления по мере их поступления или возникновения. Далее представлены следующие основные виды доходов и затрат и методы их отражения:

##### а. Выручка

Выручка от реализации товаров через магазины розничной торговли отражается в момент их продажи. Выручка по сборам от предприятий, действующих по договорам франшизы с Группой, признается в соответствии с договорными соглашениями в течение

срока действия договоров. Суммы невозмещаемой предоплаты по договорам франшизы, полученные Группой, относятся на будущие периоды и отражаются в течение срока действия договора. Выручка от предоставления услуг по рекламе отражается в соответствии с условиями договоров. Величина выручки определяется по справедливой стоимости возмещения, полученного или подлежащего получению. Выручка отражается за вычетом НДС и скидок.

Группа осуществляет программы карточек постоянного покупателя. Скидки, предоставляемые клиентам через систему карточек постоянного покупателя, отражаются Группой путем отнесения части суммы оплаты, полученной при исходной операции по продаже, на поощрительные скидки и отложенное признание выручки.

#### **b. Себестоимость продаж**

В себестоимость продаж входит цена реализованной продукции и прочие затраты, относящиеся к доставке товарных запасов до места продажи, т. е. магазинов розничной торговли, и их предпродажной подготовке. Эти затраты включают стоимость закупок, хранения, аренды, заработную плату и транспортировку продукции в той мере, в которой они связаны с доставкой запасов на место и приведение в состояние готовности к продаже.

Группа получает различные виды скидок от поставщиков в форме скидок от объема реализованной продукции и прочих платежей. При учете премий, полученных от поставщиков, Группа отражает их как уменьшение цены, уплаченной за продукты, в составе себестоимости реализованной продукции по мере продажи соответствующих запасов. Бонусы к получению от поставщиков в денежной форме учитываются в составе торговой дебиторской задолженности.

#### **c. Проценты к получению и к уплате**

Проценты к получению и к уплате признаются по методу фактического дохода.

#### **d. Коммерческие, общие и административные расходы**

Коммерческие расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников магазинов, расходы магазинов, аренда и амортизация помещений магазинов, коммунальные услуги, затраты на рекламу и прочие расходы по продаже продукции. Общие и административные расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников вспомогательных офисов, аренда и амортизация вспомогательных офисов, обесценение и амортизация внеоборотных активов и прочие общие и административные расходы. Коммерческие, общие и административные расходы отражаются методом начисления по мере их возникновения.

#### **2.27 Обесценение внеоборотных активов, кроме гудвила**

Группа периодически проводит оценку наличия признаков 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 обесценение каждый магазин рассматривается как отдельная генерирующая единица. Убыток от обесценения признается в тех случаях, когда балансовая стоимость

актива или соответствующей генерирующей единицы превышает возмещаемую сумму. Убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке. Нефинансовые активы, кроме гудвила, которые подверглись обесценению, рассматриваются с точки зрения возможности восстановления обесценения на каждую отчетную дату.

#### **2.28 Справедливая стоимость активов и обязательств на дату приобретения**

Первичная оценка активов и обязательств приобретенных компаний была выполнена на предварительной основе. После завершения оценки все возникающие корректировки признаются ретроспективно.

#### **2.29 Компенсирующий актив**

Компенсирующий актив, эквивалентный справедливой стоимости компенсирующих обязательств, вычитается из суммы вознаграждения, уплаченного за объединение бизнеса, если акционеры приобретаемой компании согласны компенсировать расходы по возможным искам или условным обязательствам/событиям. Последующая оценка компенсирующего актива и условного обязательства не будет иметь нетто-эффекта на будущие доходы, за исключением случая обесценения этого актива.

#### **2.30 Взаимозачет финансовых активов и обязательств**

Взаимозачет дебиторской и кредиторской задолженности с отражением чистой суммы в отчете о финансовом положении возможен тогда и только тогда, когда Группа имеет установленное текущим законодательством право на зачет признанных сумм и намерена производить расчеты на нетто-основе.

#### **2.31 Переклассификация**

Группа провела переклассификацию в рамках резервов и прочих обязательств. Влияние переклассификации незначительно.

#### **3. Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики**

Группа использует оценки и делает допущения, которые оказывают влияние на отражаемые в отчетности 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 требующих оценок, в процессе применения учетной политики. Суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на показатели, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, 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. Возмещаемые суммы генерирующих единиц определялись на основании наибольшего значения из справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу или стоимости от использования. Данные расчеты требуют использования оценок, подробно раскрываемых в Примечании 12. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., не был признан какой-либо убыток от обесценения гудвила.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 3. Важные расчетные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики (продолжение)

#### Предварительная справедливая стоимость чистых активов приобретенных компаний

В течение отчетного периода Группа осуществила несколько приобретений (Примечание 7) и использовала ряд оценок для определения предварительной справедливой стоимости чистых активов приобретенных компаний. При оценке предварительной стоимости имущества и прав аренды были использованы прямые ссылки на цены, применяемые на активном рынке (рыночный подход). Оценки прочих активов и обязательств соответствуют учетной политике Группы в отношении других дочерних компаний.

#### Налоговое законодательство

Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации допускает возможность различных толкований (Примечание 35).

#### Основные средства

Руководство Группы определяет расчетные сроки полезного использования и соответствующие нормы амортизации машин и оборудования (Примечание 10). Оценка срока полезного использования актива проводится с применением профессионального суждения на основе имеющегося у предприятия опыта в отношении аналогичных активов. В случае, когда срок полезной службы оказывается меньше, чем ранее ожидалось, 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 проводит оценку наличия признаков обесценения внеоборотных активов. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 10). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибылях и убытках признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа признала доход от возврата обесценения в сумме 1 939 долл. США (год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: убыток от обесценения в сумме 343 383 долл. США).

#### Инвестиционное имущество

Руководство Группы определяет расчетные сроки полезного использования и соответствующие нормы амортизации объектов инвестиционного имущества (Примечание 11). В случае, когда срок полезной службы оказывается меньше, чем ранее ожидалось, 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 проводит оценку наличия признаков обесценения объектов инвестиционного имущества. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 11). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибылях и убытках признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа признала

доход от возврата обесценения в сумме 11 939 долл. США (год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: убыток от обесценения в сумме 25 900 долл. США).

#### Права по аренде

Руководство Группы определяет справедливую стоимость прав по аренде, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости таких прав основывается на расчете рыночных арендных ставок (Примечание 13). Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения прав по аренде. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибылях или убытках признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа признала убыток от обесценения в сумме 7 272 долл. США (год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: 8 943 долл. США).

#### Предоплата по аренде

Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения предоплаты по аренде. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 14). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибылях или убытках признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа признала убыток от обесценения в сумме 2 571 долл. США (год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: 19 690 долл. США).

#### Резерв по товарам для перепродажи

Группа создает резервы на ожидаемую недостачу запасов, исходя из данных за прошлые периоды в процентах от стоимости реализации. Сумма резерва корректируется на конец каждого отчетного периода с учетом прошлых тенденций в отношении фактических результатов инвентаризаций. Группа также создает резерв по медленно реализуемым запасам в тех случаях, когда предполагаемый период времени на продажу превышает нормы, установленные Группой (Примечание 15).

#### Резерв под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности

Группа определяет величину резерва по сомнительной задолженности на конец отчетного периода (Примечание 17). При оценке резерва по безнадежной задолженности Группа учитывает возвращение непогашенной дебиторской задолженности в прошлые периоды на основе суждений руководства.

#### Справедливая стоимость договоров франшизы.

Руководство Группы определяет справедливую стоимость договоров франшизы, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости договоров франшизы проводится на основе доходного метода путем дисконтирования платежей по роялти в течение срока действия договоров (Примечание 13).

#### Бренд и частные торговые марки

Руководство Группы определяет справедливую стоимость бренда и частных торговых марок, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости бренда проводится на основе метода оценки дохода при условии освобождения от платежей по роялти. Оценка справедливой стоимости

частных торговых марок базируется на доходном методе дисконтирования ежегодной экономии в результате освобождения от уплаты роялти в течение оставшегося срока полезного использования марки или на затратном методе (Примечание 13). Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения брендов и частных торговых марок. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа убыток от обесценения не признавала.

#### 4. Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений

Некоторые новые стандарты и интерпретации вступили в силу для Группы с 1 января 2013 г.:

**Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности»** (выпущены в июне 2011 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2012 года или после этой даты) вносят изменения в раскрытии статей, представленных в прочем совокупном доходе. Согласно данным поправкам предприятия обязаны подразделять статьи, представленные в составе прочего совокупного дохода, на две категории, исходя из того, могут ли эти статьи быть реклассифицированы в прибыль и убыток в будущем. Предложенное в МСФО (IAS) 1 название отчета теперь изменено на «Отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе». Внесение поправок в стандарт привело к изменениям в представлении консолидированной финансовой отчетности, но при этом не оказало воздействия на оценку операций и остатков.

**«Раскрытия – Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств» – Поправки к МСФО (IFRS) 7** (выпущены в декабре 2011 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2013 года или после этой даты). Данная поправка требует раскрытия, которое позволит пользователям финансовой отчетности предприятия оценить воздействие или потенциальное воздействие соглашений о взаимозачете, включая права на зачет. Данный стандарт привел к раскрытию дополнительной информации в настоящей консолидированной финансовой отчетности. См. Примечание 33.

**Усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности** (выпущены в мае 2012 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2013 года). Усовершенствования представляют собой изменения в пяти стандартах. Пересмотренный МСФО 1 (i) уточняет, что предприятие, возобновляющее подготовку финансовой отчетности по МСФО, может или повторно применить МСФО (IFRS) 1, или применить все МСФО ретроспективно, как если бы она не прекращала их применение, и (ii) добавляет исключение из ретроспективного применения МСФО (IAS) 23 «Затраты по займам» для предприятий, впервые составляющих отчетность по МСФО.

Пересмотренный МСФО (IAS) 1 уточняет, что представлять примечания к финансовой отчетности для обоснования третьего бухгалтерского баланса, представленного на начало предыдущего периода необязательно в тех случаях, когда он представляется в связи со значительным воздействием ретроспективного пересчета, изменений в учетной

политике или реклассификации для целей представления финансовой отчетности, при этом примечания необходимы в тех случаях, когда предприятие на добровольной основе представляет дополнительную сравнительную отчетность. Пересмотренный МСФО (IAS) 16 разъясняет, что сервисное оборудование, используемое более одного периода, классифицируется в составе основных средств, а не в составе запасов. Пересмотренный МСФО (IAS) 32 разъясняет, что определенные налоговые последствия распределения средств собственникам должны отражаться в отчете о прибыли и убытке, как это всегда требовалось в соответствии с МСФО (IAS) 12. Требования пересмотренного МСФО (IAS) 34 были приведены в соответствие с МСФО (IFRS) 8. Согласно измененному МСФО (IAS) 34 раскрытие оценки общей суммы активов и обязательств операционного сегмента требуется только в случае, если такая информация регулярно предоставляется главному руководящему органу, ответственному за принятие решений, и если такие оценки существенно изменились относительно данных прошлой годовой финансовой отчетности. Эти поправки не оказали существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

**МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости»** (выпущен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2013 года или после этой даты) обеспечивает улучшение сопоставимости и уменьшение сложности путем введения пересмотренного определения справедливой стоимости, а также применения единых для МСФО требований по раскрытию информации и источников оценки справедливой стоимости. Для оценки справедливой стоимости используется цена в пределах спреда по спросу и предложению, которую руководство считает равной среднему значению фактических цен операции на отчетную дату. До 1 января 2013 года котировочной рыночной ценой, которая использовалась для финансовых активов, была текущая цена спроса; а для финансовых обязательств – текущая цена предложения. См. Примечание 34.

Опубликован ряд новых стандартов, поправок к стандартам и интерпретаций, которые еще не вступили в силу в отношении 2013 года и которые Группа не приняла досрочно:

**МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты Часть 1: классификация и оценка»** (выпущен в ноябре 2009 г., действует в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2015 г. или позднее, при этом возможно досрочное применение; в ЕС стандарт еще не принят). Основные отличия стандарта, выпущенного в ноябре 2009 года, с изменениями, внесенными в октябре 2010 года, в декабре 2011 года и в ноябре 2013 года, заключаются в следующем:

➤ Финансовые активы должны классифицироваться по двум категориям: оцениваемые впоследствии по справедливой стоимости и оцениваемые впоследствии по амортизированной стоимости. Выбор метода оценки должен быть сделан при первоначальном признании. Классификация зависит от бизнес-модели управления финансовыми инструментами предприятия и от характеристик предусмотренных договором потоков денежных средств по инструменту.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 4. Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений (продолжение)

- Инструмент впоследствии оценивается по амортизированной стоимости только в том случае, когда он является долговым инструментом, а также (i) бизнес-модель предприятия ориентирована на удержание данного актива для целей получения предусмотренных договором денежных потоков, и одновременно (ii) предусмотренные договором денежные потоки по данному активу представляют собой только выплаты основной суммы и процентов (то есть финансовый инструмент имеет только «базовые характеристики займа»). Все остальные долговые инструменты должны оцениваться по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка.
- Все долевыми инструментами должны впоследствии оцениваться по справедливой стоимости. Долевые инструменты, предназначенные для торговли, будут оцениваться по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Для остальных долевыми инвестиций при первоначальном признании может быть принято решение, не подлежащее изменению, об отражении нерезализованной и резализованной прибыли и убытка от переоценки по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода, а не в составе прибылей или убытков. При этом перенос прибылей и убытков от изменения справедливой стоимости в состав прибыли или убытка не предусматривается. Это решение может приниматься индивидуально для каждого финансового инструмента. Дивиденды должны отражаться в составе прибылей или убытков, так как они представляют собой доходность инвестиций.
- Большинство требований МСФО (IAS) 39 в отношении классификации и оценки финансовых обязательств были перенесены в МСФО (IFRS) 9 без изменений. Основным отличием является требование к предприятию раскрывать эффект изменений собственного кредитного риска по финансовым обязательствам, отнесенным к категории отражаемых по справедливой стоимости в составе прибылей и убытков, в составе прочего совокупного дохода.
- Требования учета хеджирования были скорректированы для установления более тесной связи учета с управлением рисками. Стандарт предоставляет предприятиям возможность выбора между учетной политикой с применением требований учета хеджирования, содержащихся в МСФО (IFRS) 9, и продолжением применения МСФО (IAS) 39 ко всем хеджам, так как в настоящий момент стандарт не предусматривает учета для случаев макрохеджирования.

Поправки, внесенные в МСФО (IFRS) 9 в ноябре 2013 года, исключили дату его обязательного вступления в силу, что делает применение стандарта добровольным. В настоящее время Группа анализирует последствия применения стандарта, его влияние на Группу и время его принятия Группой.

**МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность»** (выпущен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты с возможностью досрочного принятия), заменяет все положения руководства по вопросам контроля и консолидации, приведенные в МСФО (IAS) 27 «Консолидированная и отдельная финансовая отчетность» и Разъяснении ПКР (SIC) 12 «Консолидация предприятия специального назначения».

В настоящее время руководство Группы проводит оценку влияния нового стандарта на финансовую отчетность Группы.

#### **МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность»**

(выпущен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты, с возможностью досрочного принятия) заменяет МСФО (IAS) 31 «Участие в совместном предпринимательстве» и ПКР (SIC) 13 «Совместно контролируемые предприятия-немонетарные вклады участников совместного предпринимательства». По мнению Группы, данные изменения не окажут существенного влияния на финансовую отчетность Группы.

#### **МСФО (IFRS) 12 «Раскрытие информации об участии в других предприятиях»**

(выпущен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты, с возможностью досрочного принятия) применяется к предприятиям, у которых есть доли участия в дочерних, ассоциированных предприятиях, совместной деятельности или неконсолидируемых структурированных предприятиях. В настоящее время руководство Группы проводит оценку влияния нового стандарта на финансовую отчетность Группы.

#### **МСФО (IAS) 27 «Отдельная финансовая отчетность»**

(пересмотрен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты, с возможностью досрочного принятия). Данный стандарт был изменен, и в настоящее время его задачей является установление требований к учету и раскрытию информации для инвестиций в дочерние предприятия, совместные предприятия или ассоциированные предприятия при подготовке отдельной финансовой отчетности. Руководство по контролю и консолидированной финансовой отчетности было заменено МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность». В настоящее время руководство Группы проводит оценку влияния нового стандарта на финансовую отчетность Группы.

#### **МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия»**

(пересмотрен в мае 2011 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты, с возможностью досрочного принятия). Данная поправка к МСФО (IAS) 28 была разработана в результате выполнения проекта Правления КМСФО по вопросам учета совместных предприятий. В процессе обсуждения данного проекта Правление КМСФО приняло решение о внесении учета деятельности совместных предприятий по долевым методу в МСФО (IAS) 28, так как этот метод применим как к совместным предприятиям, так и к ассоциированным предприятиям. Руководство по остальным вопросам, за исключением указанного выше, осталось без изменений. В настоящее время Группа проводит оценку того, как измененный стандарт повлияет на ее финансовую отчетность.

#### **«Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств» – Поправки к МСФО (IAS) 32**

(выпущены в декабре 2011 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты). Данная поправка разъясняет значение формулировки «в данный момент имеет законодательно установленное право на зачет». В настоящее время Группа изучает последствия принятия этой поправки, ее воздействия на Группу и сроки принятия данной поправки Группой.

**Поправки к Руководству по переходным положениям к МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 11 и МСФО (IFRS) 12**

(выпущены в июне 2012 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года, досрочное принятие необходимо, если соответствующие стандарты МСФО (IFRS) 10, 11 и 12 применяются досрочно).

Данные поправки содержат разъяснения по руководству по переходным положениям в МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» и предоставляют дополнительное освобождение на переходный период от предоставления сравнительной информации согласно МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность» и МСФО (IFRS) 12 «Раскрытие информации о долях участия в других предприятиях». В настоящее время Группа проводит оценку влияния поправок на финансовую отчетность Группы.

**Изменение к МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 12 и МСФО (IAS) 27 – «Инвестиционные предприятия»**

(выпущено 31 октября 2012 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года), которое ввело определение инвестиционного предприятия, которое должно отражать свои дочерние предприятия – объекты инвестиций по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные изменения повлияют на финансовую отчетность.

**Разъяснение КРМФО (IFRIC) 21 – «Сборы»**

(выпущено в мае 2013 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 г.; в ЕС еще не принято). Данное разъяснение объясняет порядок учета обязательств по выплате сборов, кроме налога на прибыль. Обязывающее событие, в результате которого появляется обязательство, представляет собой событие, которое определяется законодательством как приводящее к обязательству по уплате сбора. Тот факт, что предприятие в силу экономических причин будет продолжать деятельность в будущем периоде или что предприятие готовит финансовую отчетность на основании принципа непрерывности деятельности предприятия, не приводит к возникновению обязательства. Для целей промежуточной и годовой финансовой отчетности применяются одни и те же принципы признания. Применение разъяснения к обязательствам, возникающим в связи с программами торговли квотами на выбросы, не является обязательным. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данное изменение повлияет на финансовую отчетность.

**Поправки к МСФО (IAS) 36 «Раскрытие информации о возмещаемой сумме для нефинансовых активов»**

(выпущены в мае 2013 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года; досрочное применение разрешается в случае, если МСФО (IFRS) 13 применяется в отношении того же учетного и сравнительного периода).

Данные поправки отменяют требование о раскрытии информации о возмещаемой стоимости, если единица, генерирующая денежные средства, включает гудвил или нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования, и при этом отсутствует обесценение. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные изменения повлияют на раскрытие информации в ее финансовой отчетности.

**Ежегодные усовершенствования МСФО, 2012 год**

(выпущены в декабре 2013 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 года или после этой даты, если не указано иное; в ЕС еще не приняты). Усовершенствования представляют собой изменения в семи стандартах.

В МСФО (IFRS) 2 были внесены поправки для уточнения определения термина «условия перехода» и введены отдельные определения для «условий достижения результатов деятельности» и «условий срока службы». Поправка вступает в силу для операций с платежами, основанными на акциях, для которых дата предоставления приходится на 1 июля 2014 года или более позднюю дату.

В МСФО (IFRS) 3 были внесены поправки, разъясняющие, что (1) обязательство по выплате условного возмещения, отвечающее определению финансового инструмента, классифицируется как финансовое обязательство или капитал на основании определений МСФО (IAS) 32, и (2) любое условное возмещение, не являющееся капиталом, как финансовое, так и нефинансовое, оценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, а изменения справедливой стоимости отражаются в прибыли или убытке. Поправки к МСФО (IFRS) 3 вступают в силу для объединений бизнеса, в которых дата приобретения приходится на 1 июля 2014 года или более позднюю дату.

В МСФО (IFRS) 8 внесена поправка, требующая (1) раскрытия информации относительно профессиональных суждений руководства, вынесенных при агрегировании операционных сегментов, включая описание сегментов, которые были агрегированы, и экономических показателей, которые были оценены, при установлении того факта, что агрегируемые сегменты обладают схожими экономическими особенностями, и (2) выполнения сверки активов сегмента и активов предприятия, если активы сегмента раскрываются в отчетности. Поправка, внесенная в основу для выводов в МСФО (IFRS) 13, разъясняет, что удаление некоторых абзацев в МСФО (IAS) 39 после публикации МСФО (IFRS) 13 не предполагало отмену возможности оценивать краткосрочную дебиторскую и кредиторскую задолженность по сумме, указанной в счете, в тех случаях, когда влияние дисконтирования не является существенным.

В стандарты МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 были внесены поправки, разъясняющие, каким образом должны отражаться в учете валовая балансовая стоимость и накопленная амортизация при использовании предприятием модели учета по переоцененной стоимости.

В МСФО (IAS) 24 была внесена поправка, в соответствии с которой связанной стороной считается также предприятие, оказывающее услуги по предоставлению ключевого управленческого персонала отчитывающемуся предприятию или материнскому предприятию отчитывающегося предприятия («управляющее предприятие»), и которая требует раскрывать суммы, начисленные отчитывающемуся предприятию управляющим предприятием за оказанные услуги. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данное изменение повлияет на финансовую отчетность.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 4. Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений (продолжение)

#### Ежегодные усовершенствования МСФО, 2013 год

(выпущены в декабре 2013 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 года или после этой даты; в ЕС еще не приняты). Усовершенствования представляют собой изменения в четырех стандартах.

Поправка, внесенная в основу для выводов в МСФО (IFRS) 1, разъясняет, что если новая версия стандарта еще не является обязательной, но допускается ее досрочное применение, предприятие, впервые применяющее МСФО, может использовать старую или новую его версию при условии, что ко всем представленным в отчетности периодам применяется одна и та же версия стандарта.

В МСФО (IFRS) 3 внесена поправка, разъясняющая, что стандарт не применяется к учету образования любой совместной деятельности в соответствии с МСФО (IFRS) 11. Она также разъясняет, что исключение из сферы применения стандарта действует только для финансовой отчетности самой совместной деятельности.

Поправка к МСФО (IFRS) 13 разъясняет, что исключение, касающееся портфеля в МСФО (IFRS) 13, которое позволяет предприятию оценивать справедливую стоимость группы финансовых активов и финансовых обязательств на нетто-основе, применяется ко всем договорам (включая договоры о купле-продаже нефинансовых статей) в рамках сферы применения МСФО (IAS) 39 или МСФО (IFRS) 9.

В МСФО (IAS) 40 внесена поправка, разъясняющая, что стандарты МСФО (IAS) 40 и МСФО (IFRS) 3 не являются взаимоисключающими. Руководство в МСФО (IAS) 40 помогает составителям отчетности проводить различие между инвестиционным имуществом и недвижимостью, занимаемой владельцем. Составителям отчетности также необходимо изучить руководство в МСФО (IFRS) 3 для того, чтобы определить, является ли приобретение инвестиционного имущества объединением бизнеса. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данное изменение повлияет на финансовую отчетность.

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### 5. Отчетность по сегментам

Группа определяет розничную торговлю в качестве единственного отчетного сегмента.

Группа осуществляет управление магазинами розничной торговли, расположенными в России и на Украине. Группа определила указанный сегмент в соответствии с критериями, изложенными в МСФО (IFRS) 8, и, основываясь на том, каким образом операции Компании регулярно рассматриваются главным руководящим органом, ответственным за принятие решений, для анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности и распределения ресурсов между подразделениями Группы.

Главным руководящим органом, ответственным за принятие решений, является Правление. Правление анализирует внутреннюю отчетность Группы для оценки результатов деятельности и распределения ресурсов. Руководство Группы определило в качестве единственного операционного сегмента розничные операции, включая роялти, доходы от рекламы, услуг связи и аренды, на основании данных внутренней отчетности.

Данный сегмент представляет собой розничный бизнес Группы в европейской части России и на Украине. В настоящее время доля украинского подразделения в финансовых результатах Группы является незначительной.

Все компоненты бизнеса в рамках сегмента имеют сходные экономические характеристики, и это сходство выражается в следующем:

- › продукты и клиентская база;
- › бизнес-процессы являются интегрированными и унифицированными: Группа осуществляет управление торговыми операциями магазинов и определяет источники поставок на централизованной основе; службы обеспечения – Закупка, Логистика, Инвестиционный контроль, Финансы, Стратегия, Кадры, Информационные технологии и т.д. – также централизованы;
- › деятельность Группы ограничена рамками общей рыночной зоны (т.е. Россией) с единым законодательством и нормативно-правовой базой.

Правление оценивает результаты деятельности операционного сегмента на основе оценки показателя продаж и скорректированного показателя прибыли до уплаты налогов, процентов, износа, амортизации и обесценения (ЕБИТДА). Прочая информация, предоставляемая Правлению, оценивается в соответствии с представлением данных консолидированной финансовой отчетности.

Учетная политика в отношении сегмента соответствует учетной политике, принятой для данной консолидированной финансовой отчетности и раскрытой в Примечании 2.



Информация по сегменту за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., приводится в таблице ниже:

	2013 г.	2012 г.
Розничная торговля	16 764 508	15 778 468
Прочая выручка	20 220	16 781
<b>Выручка</b>	<b>16 784 728</b>	15 795 249
<b>ЕБИТДА</b>	<b>1 204 170</b>	1 123 844
Капитальные затраты	708 979	902 067
<b>Итого активы</b>	<b>9 231 595</b>	9 582 380
<b>Итого обязательства</b>	<b>6 854 344</b>	7 380 579

Ниже приводится сверка величины ЕБИТДА с показателем прибыли/(убытка) за год:

	2013 г.	2012 г.
<b>ЕБИТДА</b>	<b>1 204 170</b>	1 123 844
Амортизация основных средств, нематериальных активов и обесценение	(409 908)	(932 422)
Операционная прибыль	794 262	191 422
<b>Финансовые затраты, нетто</b>	<b>(343 344)</b>	(325 860)
Чистый результат от курсовых разниц	2 440	(2 496)
Доля в убытке ассоциированных предприятий	(487)	(90)
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>	<b>452 871</b>	(137 024)
<b>Возмещение/(расходы) по налогу на прибыль</b>	<b>(107 989)</b>	10 527
<b>Прибыль/(убыток) за год</b>	<b>344 882</b>	(126 497)

## 6. Дочерние предприятия

Подробные данные о существенных дочерних предприятиях Компании на 31 декабря 2013 и 31 декабря 2012 гг. представлены ниже:

Компания	Страна	Характер деятельности	Доля участия, %	
			31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
ООО «Агроаспект»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Агроторг»	Россия	Розничная торговля	100	100
Alpegro Retail Properties Ltd.	Кипр	Недвижимость	100	100
GSWL Finance Ltd.	Кипр	Финансирование	100	100
Key Retail Technologies Ltd.	Гибралтар	Холдинговая компания	100	100
Perekrestok Holdings Ltd.	Гибралтар	Холдинговая компания	100	100
«Сладкая жизнь, Н. Н.» ООО	Россия	Розничная торговля	100	100
Speak Global Ltd.	Кипр	Холдинговая компания	100	100
ЗАО ТД «Перекресток»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Икс 5 Финанс»	Россия	Эмитент облигаций	100	100
ЗАО «Икс 5 Недвижимость»	Россия	Недвижимость	100	100
ЗАТ «Икс 5 Ритейл Групп Украина»	Украина	Розничная торговля	100	100
ОАО «ТД «Копейка»»	Россия	Холдинговая компания	100	100
ООО «Копейка-Москва»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «ТФ Самара-Продукт»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Копейка-Воронеж»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Копейка-Поволжье»	Россия	Розничная торговля	100	100

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 7. Приобретение дочерних предприятий

В 2013 г. Группа приобрела несколько предприятий у других розничных сетей, работающих в российских регионах.

Приобретенные предприятия не подготавливали соответствующую финансовую информацию непосредственно перед приобретением, в связи с чем представляется нецелесообразным раскрывать выручку и чистую прибыль Группы за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., как если бы дата их приобретения приходилась на начало этого периода.

Ниже представлена информация о приобретенных активах и обязательствах и о соответствующих суммах гудвила:

	Условная стоимость на дату приобретения
Нематериальные активы (Примечание 13)	1 436
Основные средства (Примечание 10)	9 694
Отложенные налоговые активы	1 592
Приобретенные чистые активы	12 722
Гудвил (Примечание 12)	9 028
<b>Итого стоимость приобретения</b>	<b>21 750</b>
<b>Чистое выбытие денежных средств в результате приобретения</b>	<b>20 315</b>

Группа определила условную стоимость чистых приобретенных активов. При оценке условной стоимости нематериальных активов и основных средств были использованы прямые ссылки на цены, применяемые на активном рынке, и значения, полученные при независимой оценке (рыночный подход). Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения.

Стоимость приобретения включает оплату денежными средствами и их эквивалентами в размере 20 315 долл. США, а также отложенные выплаты в размере 1 435 долл. США.

Признанный в отчетности гудвил относится к: i) концентрации бизнеса в российских регионах и ii) ожидаемой синергии в отношении затрат в связи с объединением бизнеса.

Группа провела ребрендинг и полную интеграцию приобретенных розничных сетей в операционную структуру Группы сразу после приобретения, следовательно, предоставление отдельной финансовой информации этих предприятий после приобретения нерелевантно.

### 8. Операции со связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, находится под совместным контролем или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма. Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, цены и условия таких сделок могут отличаться от цен и условий сделок между несвязанными сторонами.

Характер взаимоотношений с теми связанными сторонами, с которыми Группа осуществляла значительные операции или имеет значительное сальдо на 31 декабря 2013 г. приводится ниже. Информация о структуре собственности раскрыта в Примечании 1.

### Консорциум «Альфа-Групп»

Следующие операции проводились с предприятиями в составе консорциума «Альфа-Групп» или его управленческим персоналом:

	Характер взаимоотношений	2013 г.	2012 г.
<b>CTF Holdings Ltd.</b>	Конечное материнское предприятие		
Управленческие услуги полученные		1 475	1 452
Возмещенные расходы		59	63
<b>«Альфа-Банк»</b>	Предприятие под общим контролем		
Проценты к уплате по полученному кредиту		33 215	34 384
Выручка от аренды		442	684
Комиссионные доходы		256	702
Банковская комиссия		157	159
Проценты к получению		–	116
<b>Прочие</b>	Предприятия под общим контролем		
Закупки у связанной стороны		15 662	6 013
Услуги связи полученные		3 850	9 293
Выручка от аренды		2 193	665
Расходы по страхованию		1 246	4 480
Комиссия за обработку платежей за услуги мобильной связи компаниями Группы		16	1 447
Прочие операционные расходы		507	15

Консолидированная финансовая отчетность включает следующие остатки по операциям с членами консорциума «Альфа-Групп»:

	Характер взаимоотношений	2013 г.	2012 г.
<b>CTF Holdings Ltd.</b>	Конечное материнское предприятие		
Прочая кредиторская задолженность		4	36
<b>«Альфа-Банк»</b>	Предприятие под общим контролем		
Денежные средства и их эквиваленты		17 233	25 437
Прочая дебиторская задолженность связанной стороны		41	690
Кредиторская задолженность по краткосрочным займам		–	493 865
Прочая кредиторская задолженность		547	407
Начисленные проценты		–	399
<b>Прочие</b>	Предприятия под общим контролем		
Торговая кредиторская задолженность		5 619	1 060
Прочая кредиторская задолженность		2 287	1 986
Торговая дебиторская задолженность		601	53
Прочая дебиторская задолженность связанной стороны		167	415

### «Альфа-Банк»

Группа имеет открытую кредитную линию в ОАО «Альфа-Банк» с максимальным лимитом в размере 24 000 млн. руб. или 733 290 долл. США (31 декабря 2012 г.: 19 300 млн. руб. или 635 439 долл. США). На 31 декабря 2013 г. обязательство Группы по данной кредитной линии составляло 0 долл. США (31 декабря 2012 г.: 493 865 долл. США) и доступным кредитом 733 290 долл. США (31 декабря 2012 г.: 141 574 долл. США). У Группы есть определенные договоры поставки товаров, по которым Группа осуществляет погашение своих обязательств перед «Альфа-Банком» на основе договоров факторинга, заключенных между поставщиками товаров и ОАО «Альфа-Банк».

### «Магазин Будущего»

Группа совместно с компаниями «Роснано» и «Ситроникс» имеет инвестиции в «Магазин Будущего». Доля в ассоциированном предприятии составляет 33,34%, в течение 2013 г. дополнительные платежи не производились. По состоянию на 31 декабря 2013 года доля участия в ассоциированной компании составляла 2 087 долл. США, и за год, закончившийся на эту дату, суммы общих активов, обязательств, выручки и убытка ассоциированного предприятия являются незначительными. У Группы нет значительных остатков по расчетам или операций с ассоциированным предприятием.

### Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Информация о вознаграждении, выплаченном ключевому управленческому персоналу, раскрыта в Примечании 27.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 9. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Денежные средства в кассе – в рублях	54 324	48 022
Денежные средства в кассе – в украинских гривнах	302	302
Денежные средства на текущих счетах в банках – в рублях	74 316	82 694
Денежные средства на текущих счетах в банках – в украинских гривнах	104	35
Денежные средства на текущих счетах и депозитах в банках – в долларах США	1 187	552
Денежные средства в пути – в рублях	101 716	273 512
Денежные средства в пути – в украинских гривнах	603	1 438
Краткосрочные депозиты – в рублях	4	1 321
Прочие эквиваленты денежных средств	1	1
	<b>232 557</b>	<b>407 877</b>

Банковские счета представлены текущими счетами. Проценты к получению по срочным депозитам «овернайт» являются незначительными. Денежные средства в пути – это денежные средства, переводимые из пунктов 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 кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости денежных средств и остаткам на банковских счетах.

Кредитное качество остатков денежных средств и их эквивалентов представлено в таблице ниже (текущие рейтинги):

Банки	Moody's	Fitch	S&P	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Альфа-Банк	Ba1	BBB-	BB+	17 233	25 437
Сбербанк	Baa1	BBB	–	51 383	39 744
RaiffeisenBank	Baa3	BBB+	BBB	744	903
HSBC	Aa3	AA-	A+	1 345	703
МКБ	B1/NP	BB	BB-	3 882	9 298
Газпромбанк	Baa3	BBB-	BBB-	185	577
ВТБ	Baa2	–	BBB	457	325
Другие банки	–	–	–	377	6 294
Денежные средства в пути и в кассе	–	–	–	156 950	324 595
Прочие денежные активы	–	–	–	1	1
<b>Итого</b>				<b>232 557</b>	<b>407 877</b>

## 10. Основные средства

	Земля и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочие	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость:</b>							
На 1 января 2012 г.	3 177 790	449 323	313 540	102 433	261 251	477 101	4 781 438
Поступления	–	–	–	–	–	812 042	812 042
Перевод из одной категории в другую	485 013	52 160	149 368	133 094	125 784	(945 419)	–
Активы, полученные при приобретении предприятий (Примечание 7)	–	38	271	–	38	21 448	21 795
Выбытия	(34 410)	(10 151)	(4 836)	(19)	(6 383)	(33 489)	(89 288)
Влияние пересчета в валюту отчетности	201 525	27 965	22 260	9 277	18 275	25 435	304 737
На 31 декабря 2012 г.	3 829 918	519 335	480 603	244 785	398 965	357 118	5 830 724
Поступления	–	–	–	–	–	646 809	646 809
Перевод из одной категории в другую (Примечание 11)	456 178	84 903	106 428	1 420	71 460	(720 389)	–
Активы, полученные при приобретении предприятий (Примечание 7)	–	–	–	–	–	9 694	9 694
Выбытия	(16 249)	(57 555)	(34 310)	(5 001)	(23 931)	(43 202)	(180 248)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(287 292)	(37 888)	(36 416)	(17 525)	(29 674)	(22 843)	(431 638)
<b>На 31 декабря 2013 г.</b>	<b>3 982 555</b>	<b>508 795</b>	<b>516 305</b>	<b>223 679</b>	<b>416 820</b>	<b>227 187</b>	<b>5 875 341</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение:</b>							
На 1 января 2012 г.	(456 935)	(195 153)	(114 620)	(31 675)	(137 374)	(20 788)	(956 545)
Амортизационные отчисления	(136 150)	(68 455)	(48 678)	(28 781)	(61 637)	–	(343 701)
Начисление убытка от обесценения	(211 759)	(31 159)	(12 454)	(50 672)	(19 511)	(17 828)	(343 383)
Выбытия	14 417	5 773	2 543	5	2 581	7 327	32 646
Влияние пересчета в валюту отчетности	(36 079)	3 473	(25 745)	(682)	(11 946)	(1 497)	(72 476)
На 31 декабря 2012 г.	(826 506)	(285 521)	(198 954)	(111 805)	(227 887)	(32 786)	(1 683 459)
Амортизационные отчисления	(132 166)	(51 910)	(55 473)	(27 122)	(66 882)	–	(333 553)
Начисление убытка от обесценения	(108 301)	(7 734)	(7 288)	–	(308)	(2 451)	(126 082)
Восстановление обесценения	82 602	–	–	29 909	13 594	1 916	128 021
Выбытия	4 153	55 250	32 888	3 937	22 838	19 318	138 384
Влияние пересчета в валюту отчетности	64 182	20 780	15 069	7 872	17 307	842	126 052
На 31 декабря 2013 г.	(916 036)	(269 135)	(213 758)	(97 209)	(241 338)	(13 161)	(1 750 637)
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2013 г.</b>	<b>3 066 519</b>	<b>239 660</b>	<b>302 547</b>	<b>126 470</b>	<b>175 482</b>	<b>214 026</b>	<b>4 124 704</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2012 г.</b>	<b>3 003 412</b>	<b>233 814</b>	<b>281 649</b>	<b>132 980</b>	<b>171 078</b>	<b>324 332</b>	<b>4 147 265</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2012 г.</b>	<b>2 720 855</b>	<b>254 170</b>	<b>198 920</b>	<b>70 758</b>	<b>123 877</b>	<b>456 313</b>	<b>3 824 893</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 10. Основные средства (продолжение)

Незавершенное строительство в основном относится к строительству магазинов, осуществляемому через субподрядчиков.

Здания в основном расположены на арендованной земле. Аренда земли с регулярными арендными платежами раскрыта в составе обязательств по операционной аренде (Примечание 35). На 31 декабря 2013 года у Компании не было займов, обеспеченных залогом земли и зданий, включая инвестиционное имущество.

#### Тестирование на обесценение

В конце 2013 г. руководство провело тестирование на обесценение земли, зданий, объектов незавершенного строительства, транспортных средств, оборудования и других объектов основных средств. Подход к определению возмещаемой суммы актива был различным для каждого указанного класса основных средств.

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 неопределенность в отношении будущего развития событий и изменения спроса.

Тест на обесценение проводился путем сопоставления возмещаемой суммы отдельного магазина/генерирующей единицы и его балансовой стоимости. Возмещаемая сумма отдельного магазина/генерирующей единицы представляет собой наибольшую из оценок по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования.

Полученный в результате убыток от обесценения, прежде всего, возникает у неблагополучных магазинов. В то же время Группа признала восстановление ранее отраженного убытка от обесценения в силу улучшения показателей деятельности некоторых гипермаркетов.

Восстановление убытка от обесценения транспортных средств обусловлено более активным использованием тех автомобилей парка, которые ранее не могли обеспечить достаточных потоков денежных средств.

#### Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу

Группа определяет справедливую стоимость земельных участков, зданий и незавершенного строительства за вычетом затрат на продажу либо на основании доступной информации о текущих ценах на активном рынке, либо на основании рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком. Справедливая стоимость транспортных средств за вычетом затрат на продажу определяется на основании информации о текущих ценах на активном рынке.

#### Стоимость от использования

Для земельных участков, зданий и объектов незавершенного строительства применяется метод дисконтирования свободных потоков денежных средств с охватом 10-летнего периода начиная с 2013 года. Свободные потоки денежных средств определяются на основании текущих бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством. В отношении последующих лет данные стратегического плана экстраполируются, исходя из индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей деятельности, включенных в стратегический план. Прогноз составляется в функциональной валюте Группы и дисконтируется с использованием средневзвешенной стоимости капитала Группы после налогообложения (12%). Уровень инфляции соответствует прогнозу динамики индекса потребительских цен, публикуемому Министерством экономического развития Российской Федерации. По мнению руководства Группы, все его оценки являются обоснованными, так как они соответствуют данным внутренней отчетности и отражают максимально точные оценки руководства.

Результат применения модели дисконтированных потоков денежных средств отражает ожидания относительно вероятных колебаний суммы и времени поступления будущих потоков денежных средств и основывается на приемлемых и обоснованных предположениях, отражающих наиболее точную оценку руководства в отношении ряда неопределенных экономических условий.

## 11. Инвестиционное имущество

На 31 декабря 2013 и 2012 гг. у Группы имелось следующее инвестиционное имущество:

	2013 г.	2012 г.
<b>Первоначальная стоимость:</b>		
Первоначальная стоимость на 1 января	164 214	163 769
Выбытия	(2 414)	(9 170)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(11 758)	9 615
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря</b>	<b>150 042</b>	<b>164 214</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение:</b>		
Накопленная амортизация на 1 января	(55 702)	(22 735)
Амортизационные отчисления	(5 209)	(6 762)
Начисление убытка от обесценения	(1 461)	(25 900)
Восстановление обесценения	13 400	-
Выбытия	1 075	1 792
Влияние пересчета в валюту отчетности	3 801	(2 097)
Накопленная амортизация на 31 декабря	(44 096)	(55 702)
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря</b>	<b>105 946</b>	<b>108 512</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января</b>	<b>108 512</b>	<b>141 034</b>

Арендный доход от инвестиционного имущества составил 31 845 долл. США (2012 г.: 29 608 долл. США). Прямые операционные расходы, понесенные Группой в отношении инвестиционного имущества, составили 11 339 долл. США (2012 г.: 11 989 долл. США). Группа не несла каких-либо значительных прямых операционных расходов в отношении инвестиционного имущества, которые не приводили бы к получению арендного дохода.

По оценкам руководства, справедливая стоимость инвестиционного имущества на 31 декабря 2013 г. составляла 213 640 долл. США (31 декабря 2012 г.: 118 440 долл. США).

### Тестирование на обесценение

Руководством был проведен тест на обесценение инвестиционного имущества на конец 2013 года путем выявления непрофильных активов, которые Группа намеревается продать.

Данная оценка и причины ее проведения соответствуют подходу Группы к тестированию обесценения основных средств (Примечание 10).

## 12. Гудвил

Ниже представлены изменения гудвила, связанные с приобретением дочерних компаний, на 31 декабря 2013 и на 31 декабря 2012 гг.:

	2013 г.	2012 г.
<b>Первоначальная стоимость:</b>		
Валовая балансовая стоимость на 1 января	4 297 559	4 017 508
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	9 028	37 826
Влияние пересчета в валюту отчетности	(309 689)	242 225
<b>Валовая балансовая стоимость на 31 декабря</b>	<b>3 996 898</b>	<b>4 297 559</b>
<b>Накопленные убытки от обесценения:</b>		
Накопленные убытки от обесценения на 1 января	(2 183 280)	(2 059 632)
Пересчет в валюту представления отчетности	157 196	(123 648)
Накопленные убытки от обесценения на 31 декабря	(2 026 084)	(2 183 280)
<b>Балансовая стоимость на 31 декабря</b>	<b>1 970 814</b>	<b>2 114 279</b>
<b>Балансовая стоимость на 1 января</b>	<b>2 114 279</b>	<b>1 957 876</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 12. Гудвил (продолжение)

#### Тест на обесценение гудвила

Контроль за гудвилем осуществляется для целей внутреннего управления на уровне операционного сегмента, который представляет собой бизнес розничной торговли в России (генерирующая единица или ГЕ).

Тест гудвила на обесценение на уровне ГЕ состоит в сравнении балансовой стоимости активов ГЕ и стоимости их возмещения. Возмещаемая сумма ГЕ представляет собой наибольшую из оценок ее справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ее стоимости от использования.

#### Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу

Группа определяет справедливую стоимость ГЕ за вычетом затрат на продажу, исходя из данных активного рынка, т. е. рыночной капитализации Группы на Лондонской фондовой бирже, так как другая деятельность Группы в России помимо розничной торговли не оказывает существенного влияния на справедливую стоимость. В целях идентификации справедливой стоимости ГЕ за вычетом затрат на продажу будет меньше, чем ее балансовая стоимость, если цена ГДР опустится ниже 8,76 долларов США за ГДР (установлена в долл. США). На 31 декабря 2013 г. рыночная капитализация Группы составляла 4 551 020 долл. США, что существенно превышало балансовую стоимость ГЕ. Затраты на продажу были оценены Группой как несущественные.

#### Стоимость от использования

Использовался метод дисконтирования денежных потоков. Показатели денежных потоков в течение 10-летнего периода начиная с 2013 г. основаны на утвержденных руководством текущих бюджетах и прогнозах. В отношении последующих лет данные стратегического плана экстраполируются, исходя из индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей деятельности, неотъемлемо связанных с планом. Прогноз составляется в функциональной валюте Группы и дисконтируется с использованием средневзвешенной стоимости капитала Группы после налогообложения (12%). Уровень инфляции соответствует прогнозу динамики индекса потребительских цен, публикуемому Министерством экономического развития Российской Федерации. По мнению руководства Группы, все его оценки являются обоснованными, так как они соответствуют данным внутренней отчетности и отражают максимально точные оценки руководства.

Модель, применяемая в тестировании на обесценение, не зависит от допущений, использованных руководством, так как показатели справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования значительно превышают балансовую стоимость активов ГЕ.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно вероятных колебаний суммы и времени поступления будущих денежных потоков и основывается на приемлемых и обоснованных предположениях, отражающих наиболее точную оценку руководства в отношении ряда неопределенных экономических условий.

#### Тестирование на обесценение

Возмещаемая сумма ГЕ, рассчитанная на основе стоимости от использования, превысила ее балансовую стоимость, следовательно, обесценение не признавалось.



### 13. Нематериальные активы

Нематериальные активы представлены следующим образом:

	Бренд и частные торговые марки	Договоры франшизы	Программ-ное обеспече-ние и прочее	Арендные права	Итого
<b>Первоначальная стоимость:</b>					
На 1 января 2012 г.	532 120	70 491	105 905	165 704	874 220
Поступления	17	–	29 636	12 623	42 276
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 7)	–	–	–	15 628	15 628
Выбытия	–	–	(183)	(8 793)	(8 976)
Влияние пересчета в валюту отчетности	31 946	4 232	7 096	10 118	53 392
На 31 декабря 2012 г.	564 083	74 723	142 454	195 280	976 540
Поступления	94	–	29 999	90	30 183
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 7)	–	–	–	1 436	1 436
Выбытия	–	(2 459)	(33)	(1 763)	(4 255)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(40 617)	(5 314)	(11 064)	(14 057)	(71 052)
<b>На 31 декабря 2013 г.</b>	<b>523 560</b>	<b>66 950</b>	<b>161 356</b>	<b>180 986</b>	<b>932 852</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение:</b>					
На 1 января 2012 г.	(140 429)	(42 329)	(32 310)	(58 126)	(273 194)
Амортизационные отчисления	(58 268)	(8 719)	(13 662)	(21 416)	(102 065)
Начисление убытка от обесценения	(69 397)	–	–	(8 943)	(78 340)
Выбытия	–	–	99	1 108	1 207
Влияние пересчета в валюту отчетности	(11 459)	(2 748)	(2 275)	(4 183)	(20 665)
На 31 декабря 2012 г.	(279 553)	(53 796)	(48 148)	(91 560)	(473 057)
Амортизационные отчисления	(27 359)	(7 437)	(15 648)	(14 795)	(65 239)
Начисление убытка от обесценения	–	–	–	(11 829)	(11 829)
Восстановление обесценения	–	–	–	4 557	4 557
Выбытия	–	2 242	23	1 671	3 936
Влияние пересчета в валюту отчетности	20 864	4 013	3 887	7 140	35 904
На 31 декабря 2013 г.	(286 048)	(54 978)	(59 886)	(104 816)	(505 728)
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2013 г.</b>	<b>237 512</b>	<b>11 972</b>	<b>101 470</b>	<b>76 170</b>	<b>427 124</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря 2012 г.</b>	<b>284 530</b>	<b>20 927</b>	<b>94 306</b>	<b>103 720</b>	<b>503 483</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января 2012 г.</b>	<b>391 691</b>	<b>28 162</b>	<b>73 595</b>	<b>107 578</b>	<b>601 026</b>

#### Тестирование на обесценение

В конце 2013 г. руководство провело тестирование прав аренды на возможное обесценение.

Данная оценка и причины ее проведения соответствуют подходу Группы к тестированию обесценения основных средств (Примечание 10).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 14. Предоплата по аренде

Предоплата по аренде включает следующие компоненты:

	2013 г.	2012 г.
<b>Первоначальная стоимость:</b>		
Первоначальная стоимость на 1 января	129 664	125 202
Поступления	11 829	10 326
Выбытия	(13 655)	(13 311)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(9 287)	7 447
<b>Первоначальная стоимость на 31 декабря</b>	<b>118 551</b>	<b>129 664</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение:</b>		
Накопленная амортизация на 1 января	(76 272)	(44 134)
Амортизационные отчисления	(9 942)	(12 581)
Начисление убытка от обесценения	(5 675)	(19 690)
Восстановление обесценения	3 104	–
Выбытия	11 347	3 466
Влияние пересчета в валюту отчетности	5 524	(3 333)
<b>Накопленная амортизация на 31 января</b>	<b>(71 914)</b>	<b>(76 272)</b>
<b>Остаточная стоимость на 31 декабря</b>	<b>46 637</b>	<b>53 392</b>
<b>Остаточная стоимость на 1 января</b>	<b>53 392</b>	<b>81 068</b>

### Тестирование на обесценение

В конце 2013 г. руководство провело тестирование на обесценение предоплаты по аренде.

Данная оценка и причины ее проведения соответствуют подходу Группы к тестированию обесценения основных средств (Примечание 10).

### 15. Товары для перепродажи

По состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 гг. товары для перепродажи включают следующее:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Товары для перепродажи	1 208 593	1 179 381
За вычетом: резерва под естественную убыль и медленно реализуемые запасы	(63 945)	(64 487)
	<b>1 144 648</b>	<b>1 114 894</b>

Естественная убыль и медленно реализуемые запасы, признанные в составе себестоимости продаж в консолидированном отчете о прибылях и убытках, составили 472 362 долл. США (2012 г.: 423 209 долл. США).

### 16. Финансовые инструменты по категориям

	Займы и дебиторская задолженность	Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
<b>31 декабря 2013 г.</b>			
<b>Активы согласно консолидированному отчету о финансовом положении</b>			
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	–	6 429	6 429
Торговая и прочая дебиторская задолженность без учета предоплаты	429 694	–	429 694
Займы выданные	217	–	217
Денежные средства и их эквиваленты	232 557	–	232 557
<b>Итого</b>	<b>662 468</b>	<b>6 429</b>	<b>668 897</b>
		Финансовые обязательства по амортизированной стоимости	
<b>31 декабря 2013 г.</b>			
<b>Обязательства согласно консолидированному отчету о финансовом положении</b>			
Кредиты и займы (без учета обязательств по финансовой аренде)			3 376 880
Проценты начисленные			24 886
Обязательства по финансовой аренде			117
Торговая и прочая кредиторская задолженность, без учета авансов и обязательств перед бюджетами			3 030 315
<b>Итого</b>			<b>6 432 198</b>

	Займы и дебиторская задолженность	Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
<b>31 декабря 2012 г.</b>			
<b>Активы согласно консолидированному отчету о финансовом положении</b>			
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	–	6 928	6 928
Торговая и прочая дебиторская задолженность без учета предоплаты	367 624	–	367 624
Займы выданные	3 033	–	3 033
Денежные средства и их эквиваленты	407 877	–	407 877
<b>Итого</b>	<b>778 534</b>	<b>6 928</b>	<b>785 462</b>

Финансовые обязательства  
по амортизированной  
стоимости

<b>31 декабря 2012 г.</b>		
<b>Обязательства согласно консолидированному отчету о финансовом положении</b>		
Кредиты и займы (без учета обязательств по финансовой аренде)		4 027 267
Проценты начисленные		20 980
Обязательства по финансовой аренде		1 476
Торговая и прочая кредиторская задолженность, без учета авансов и обязательств перед бюджетами		2 908 529
<b>Итого</b>		<b>6 958 252</b>

#### 17. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Торговая дебиторская задолженность	408 495	348 126
Авансы торговым поставщикам	22 182	36 092
Прочая дебиторская задолженность	60 135	97 328
Предоплата	50 646	71 742
Дебиторская задолженность по услугам франшизы	460	1 249
Дебиторская задолженность связанных сторон (Примечание 8)	809	1 105
Резерв под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности	(73 933)	(135 077)
	<b>468 794</b>	<b>420 565</b>

Согласно классификации МСФО (IAS) 39, все виды дебиторской задолженности относятся к категории займов и дебиторской задолженности. Балансовая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности Группы выражена преимущественно в российских рублях. Прочие внеоборотные активы в основном представлены долгосрочной предоплатой за аренду в сумме 36 102 долл. США (31 декабря 2012 г.: 31 322 долл. США).

#### Торговая дебиторская задолженность

На 31 декабря 2013 г. имеются остатки задолженности на сумму 21 555 долл. США (31 декабря 2012 г.: 35 069 долл. США), которые согласно учетной политике классифицируются как просроченные, но не обесцененные.

Анализ дебиторской задолженности по срокам погашения, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
2-3 месяца	21 555	35 069
	<b>21 555</b>	<b>35 069</b>

Движение по резерву под обесценение торговой дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2013 г.	2012 г.
<b>На 1 января</b>	<b>(33 848)</b>	<b>(41 030)</b>
Начисление резерва под обесценение дебиторской задолженности	(5 861)	(11 868)
Восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности	7 262	16 636
Задолженность, списанная как безнадежная	17 268	4 065
Влияние пересчета в валюту отчетности	1 934	(1 651)
<b>На 31 декабря</b>	<b>(13 245)</b>	<b>(33 848)</b>

Создание и восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности было включено в состав общих и административных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 17. Торговая и прочая дебиторская задолженность (продолжение)

Торговая дебиторская задолженность, обесцененная в индивидуальном порядке, преимущественно относится к дебиторам, которые, как ожидается, будут испытывать финансовые трудности или в отношении которых существует вероятность наступления неплатежеспособности. Согласно оценкам, часть дебиторской задолженности будет возмещена.

Анализ по срокам погашения дебиторской задолженности, обесцененной в индивидуальном порядке, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
3-6 месяцев	370	2 450
Свыше 6 месяцев	16 340	51 990
	16 710	54 440

По мнению руководства Группы, дебиторская задолженность, не являющаяся ни просроченной, ни обесцененной, имеет высокое кредитное качество. Торговая дебиторская задолженность в основном представлена бонусами поставщиков товаров на продажу, выплачиваемыми ежеквартально с исторически низким уровнем дефолтов. Максимальный кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости каждого вида указанной выше дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

### Прочая дебиторская задолженность, авансы торговым поставщикам, предоплата и дебиторская задолженность по услугам франшизы

На 31 декабря 2013 г. имеются остатки задолженности на сумму 19 637 долл. США (31 декабря 2012 г.: 19 276 долл. США), которые согласно учетной политике классифицируются как просроченные, но не обесцененные.

Анализ дебиторской задолженности по срокам погашения, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
2-6 месяцев	19 637	19 276
	19 637	19 276

Движение по резерву под обесценение прочей дебиторской задолженности и предоплаты представлено в таблице ниже:

	2013 г.	2012 г.
<b>На 1 января</b>	<b>(101 229)</b>	<b>(57 389)</b>
Начисление резерва под обесценение дебиторской задолженности	(33 247)	(68 408)
Восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности	21 886	16 096
Задолженность, списанная как безнадежная	45 526	13 865
Влияние пересчета в валюту отчетности	6 376	(5 393)
<b>На 31 декабря</b>	<b>(60 688)</b>	<b>(101 229)</b>

Создание и восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности было включено в состав общих и административных расходов в консолидированном отчете о прибыли или убытке.

Прочая дебиторская задолженность, обесцененная в индивидуальном порядке, преимущественно, относится к дебиторам, которые, как ожидается, будут испытывать финансовые трудности, или в отношении которых существует вероятность наступления неплатежеспособности. Согласно оценкам, часть дебиторской задолженности будет возмещена.

Анализ по срокам погашения дебиторской задолженности, обесцененной в индивидуальном порядке, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
3-6 месяцев	7 515	6 640
Свыше 6 месяцев	69 298	125 575
	76 813	132 215

По мнению руководства Группы, дебиторская задолженность, не являющаяся ни просроченной, ни обесцененной, имеет высокое кредитное качество. Максимальный кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости каждого вида указанной выше дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

## 18. НДС и прочие налоги к возмещению

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
НДС к возмещению	413 474	365 283
Прочие налоги к возмещению	11 141	12 718
	<b>424 615</b>	<b>378 001</b>

НДС к возмещению, относящийся к основным средствам, в сумме 5 840 долл. США (31 декабря 2012 г.: 6 141 долл. США) отражен в составе оборотных активов, поскольку руководство полагает, что он будет возмещен в течение 12 месяцев после отчетной даты. Сроки возмещения НДС зависят от регистрации определенных объектов основных средств или степени завершенности строительных работ, а также выполнения других условий согласно российскому налоговому законодательству. В связи с этим существует риск того, что возмещение остатка может занять более 12 месяцев.

## 19. Резервы и прочие обязательства

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Налоги, кроме налога на прибыль	164 416	141 773
Резервы и обязательства по неопределенным налоговым позициям (Примечание 35)	33 487	47 436
Начисленная заработная плата и премии	200 017	191 843
Кредиторская задолженность арендодателям	21 440	19 071
Прочая кредиторская задолженность и начисления	215 399	177 259
Кредиторская задолженность по основным средствам	117 079	123 422
Авансы полученные	40 997	56 500
	<b>792 835</b>	<b>757 304</b>

По состоянию на 31 декабря 2013 г. и 2012 г. значительные суммы кредиторской задолженности в иностранной валюте отсутствуют.

## 20. Кредиты и займы

По состоянию на 31 декабря 2013 г. и 31 декабря 2012 г. у Группы имелись следующие кредиты и займы:

	Процентная ставка, % годовых		Год оконча- тельного погашения	Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
	2013 г.	2012 г.		2013 г.	2012 г.	2013 г.	2012 г.
<b>Краткосрочные</b>							
Клубный кредит в рублях	–	MosPrime +2,5%	2013 г.	–	405 223	–	405 223
Облигации в рублях ЗАО ТД «Копейка» серии ВО-01	–	7%	2013 г.	–	4 095	–	4 136
Облигации в рублях ЗАО ТД «Копейка» серии ВО-02	–	9%	2013 г.	–	99 780	–	98 773
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии 01	7,95%	–	2014 г.	211 728	–	212 475	–
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии 04	7,75%	–	2014 г. (опцион пут)	175 871	–	176 188	–
Двусторонние кредиты в рублях	6,94%-9,0%	7,75%-9,8%	2014 г.	548 718	1 172 755	548 718	1 172 755
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>				<b>936 317</b>	<b>1 681 853</b>	<b>937 381</b>	<b>1 680 887</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 20. Кредиты и займы (продолжение)

Долгосрочные	Процентная ставка, % годовых		Год окончания погашения	Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
	2013 г.	2012 г.		2013 г.	2012 г.	2013 г.	2012 г.
Клубный кредит в рублях	<b>MosPrime +2,5%/2,75%</b>	–	2018 г.	<b>452 219</b>	–	<b>452 219</b>	–
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии 01	–	7,95%	2014 г.	–	222 217	–	229 004
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии 04	–	7,75% (опцион пут)	2014 г.	–	189 364	–	189 858
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии ВО-01	<b>9,5%</b>	9,5%	2015 г.	<b>154 449</b>	165 115	<b>152 769</b>	164 274
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии ВО-02	<b>9,1%</b>	–	2016 г.	<b>152 555</b>	–	<b>152 478</b>	–
Облигации в рублях ООО ИКС 5 Финанс серии ВО-03	<b>8,85%</b>	–	2016 г.	<b>151 837</b>	–	<b>152 620</b>	–
Двусторонние кредиты в рублях	<b>MosPrime 3m +1,85% -2,6%</b>	MosPrime 3m +2,6% -2,7%	2016 г.	<b>424 543</b>	817 532	<b>424 543</b>	817 532
Двусторонние кредиты в рублях	<b>6,94%-9,0%</b>	7,75%-9,8%	2015 г.	<b>1 104 346</b>	945 337	<b>1 104 870</b>	945 712
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>				<b>2 439 949</b>	2 339 565	<b>2 439 499</b>	2 346 380
<b>Итого кредиты и займы</b>				<b>3 376 266</b>	4 021 418	<b>3 376 880</b>	4 027 267

В декабре 2013 г. Группа использовала 5 млрд руб. (153 242 долл. США\*) из оформленной новой долгосрочной кредитной линии в ВТБ Капитал на общую сумму 12,5 млрд руб., открытой сроком на 3 года.

\* Использовался обменный курс на дату проведения операции.

В 2013 г. Группой было предпринято несколько шагов в области привлечения кредитов и займов:

1. В апреле 2013 г. Группа зарегистрировала четыре новых эмиссии документарных неконвертируемых купонных валютных облигаций серий ВО-04, ВО-05, ВО-06 и ВО-07 на общую сумму 20 млрд руб.
2. В июне 2013 г. корпоративные облигации серий 01, 04 и ВО-01, выпущенные в прошлые годы, были включены в котировальный список «А1» Московской биржи. В октябре 2013 г. корпоративные облигации серии ВО-02, выпущенные в 2013 г., были включены в котировальный список «А1» Московской биржи.

Все кредиты и займы на 31 декабря 2013 г. отражаются за вычетом соответствующих расходов по заключению кредитных сделок на сумму 21 408 долл. США, которые амортизируются в течение срока кредитов с использованием метода эффективной процентной ставки (31 декабря 2012 г.: 18 722 долл. США). Затраты по кредитам и займам, капитализированные в течение года, закончившегося 31 декабря 2013 г., составили 2 549 долл. США (2012 г.: 10 365 долл. США). Ставка капитализации, использованная для расчета затрат по кредитам и займам, подлежащих капитализации, составила 8,42% (2012 г.: 8,70%).

Согласно кредитным договорам Группа поддерживает оптимальную структуру капитала, контролируя выполнение определенных финансовых условий: максимальный уровень соотношения чистых заемных средств/ЕБИТДА (4,00/4,25 после приобретения), минимальный уровень соотношения ЕБИТДА/чистые проценты к уплате (2,75). По состоянию на 31 декабря 2013 г. Группа выполнила вышеуказанные финансовые условия кредитных договоров.

### 21. Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2013 г. Группа имела 190 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций (31 декабря 2012 г.: 190 000 000), из которых 67 844 665 (31 декабря 2012 г.: 67 819 033) обыкновенных акций находились в обращении, а 48 553 (31 декабря 2012 г.: 74 185) обыкновенных акций удерживались в качестве выкупленных собственных акций. Номинальная стоимость каждой обыкновенной акции составляет 1 евро.

В течение 2013 и 2012 гг. дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

### 22. Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается как отношение прибыли или убытка, приходящегося на долю акционеров Компании, к средневзвешенному числу обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение года, за исключением собственных выкупленных акций.

Прибыль на акцию рассчитывается следующим образом:

	2013 г.	2012 г.
(Убыток)/прибыль, приходящийся на долю акционеров материнского предприятия	344 882	(126 497)
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	67 834 947	67 819 033
Эффект опционов на акции, предоставленных сотрудникам, количество акций	–	9 692
Средневзвешенное количество обыкновенных акций для целей расчета разводненной прибыли на акцию	67 834 947	67 828 725
<b>Базовая прибыль на акцию в отношении прибыли/(убытка) от продолжающейся деятельности (в долл. США на акцию)</b>	<b>5,08</b>	<b>(1,87)</b>
<b>Разводненная прибыль на акцию в отношении прибыли/(убытка) от продолжающейся деятельности (в долл. США на акцию)</b>	<b>5,08</b>	<b>(1,86)</b>

### 23. Выручка

	2013 г.	2012 г.
Выручка от продажи товаров	16 764 508	15 778 468
Выручка от услуг франшизы	3 516	3 059
Выручка от прочих услуг	16 704	13 722
	<b>16 784 728</b>	<b>15 795 249</b>

### 24. Расходы по элементам

	2013 г.	2012 г.
Себестоимость продаж	12 004 628	11 486 465
Затраты на персонал (Примечание 27)	1 707 544	1 645 444
Расходы по операционной аренде	776 932	652 067
Амортизация основных средств и нематериальных активов	413 942	465 109
Убыток от обесценения внеоборотных активов	(4 034)	467 313
Прочие затраты, связанные с содержанием магазинов	367 793	305 872
Коммунальные услуги	374 913	342 361
Прочие	527 878	413 379
	<b>16 169 596</b>	<b>15 778 010</b>

Расходы по операционной аренде включают сумму 758 243 долл. США (2012 г.: 630 949 долл. США), представляющую собой минимальные арендные платежи и условные обязательства по аренде в размере 18 689 долл. США (2012 г.: 21 118 долл. США).

Обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., составило 10 929 долл. США (2012 г.: 33 098 долл. США).

### 25. Доход от операционной аренды/субаренды

Группа сдает в аренду часть своих площадей в магазинах компаниям, осуществляющим продажу вспомогательных товаров и услуг покупателям. Договоры с ними заключаются на условиях операционной аренды, которые в большинстве случаев носят краткосрочный характер. Будущие минимальные арендные платежи по условиям неаннулируемой операционной аренды приводятся в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
В течение 1 года	58 898	63 226
В период от 1 года до 5 лет	23 703	24 088
Свыше 5 лет	4 217	3 782
	<b>86 818</b>	<b>91 096</b>

Будущие минимальные арендные платежи по условиям неаннулируемой операционной субаренды, приводятся в таблице ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
В течение 1 года	16 008	19 612
В период от 1 года до 5 лет	1 165	1 761
Свыше 5 лет	–	–
	<b>17 173</b>	<b>21 373</b>

Доход от операционной аренды, признанный в консолидированном отчете о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., составил 167 093 долл. США (2012 г.: 162 194 долл. США). В консолидированном отчете о прибыли или убытке за 2013 год условные обязательства по аренде не отражались (2012: 0).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 26. Финансовые доходы и расходы

	2013 г.	2012 г.
Проценты к уплате	332 987	339 962
Проценты к получению	(2 005)	(11 098)
Прочие финансовые расходы, нетто	12 362	(3 004)
	<b>343 344</b>	325 860

Прочие финансовые расходы включают затраты по заключению сделок в сумме 7 977 долл. США, которые были отражены в консолидированном отчете о прибыли или убытке (2012 г.: 7 043 долл. США) (Примечание 20).

### 27. Затраты на персонал

	2013 г.	2012 г.
Заработная плата	1 339 218	1 286 913
Расходы на социальное обеспечение	369 044	354 519
Расходы/(доходы) по выплатам, основанным на акциях	(718)	4 012
	<b>1 707 544</b>	1 645 444

Взносы в государственный пенсионный фонд РФ за 2013 г. составили 229 988 долл. США (2012 г.: 218 845 долл. США).

#### Ключевой управленческий персонал

Основной руководящий персонал Группы включает членов Правления и Наблюдательного совета, в полномочия и обязанности которых входит планирование, управление и контроль за деятельностью Компании в целом. Члены Правления и Наблюдательного совета Группы получают вознаграждение в форме краткосрочных денежных выплат (включая годовую денежную премию и выплаты, основанные на акциях, для членов Правления (Примечание 28)). По итогам 2013 года Члены Правления и Наблюдательного совета Группы имели право на получение краткосрочного вознаграждения в общей сумме 7 068 долл. США (2012 г.: 5 970 долл. США), включая начисленные целевые премии в размере 1 763 долл. США (2012 г.: 109 долл. США), выплачиваемые ежегодно в случае достижения плановых показателей по итогам года, и выходные пособия и компенсации при увольнении в сумме 306 долл. США (2012 г.: 1 351 долл. США). На 31 декабря 2013 г. общее количество ГДР, в отношении которых членам Правления и Наблюдательного совета были предоставлены опционы по опционной программе для сотрудников (ОПС), составило ноль ГДР (31 декабря 2012 г.: 70 000 ГДР), а условные права в рамках долгосрочной системы поощрительных вознаграждений составили 133 398 ГДР (31 декабря 2012 г.: 258 449 ГДР). В течение года, закончившегося 31 декабря 2013 г., Группа признала расходы по выплатам, основанным на акциях, членам Правления и Наблюдательного совета в сумме 229 долл. США (2012 г.: 1 007 долл. США). На 31 декабря 2013 г. общая внутренняя стоимость опционов с полученным правом исполнения составляла ноль долл. США (31 декабря 2012 г.: 276 долл. США).

### 28. Выплаты, основанные на акциях

#### Опционная программа для сотрудников

В 2007 г. Группа начала осуществление опционной программы (ОПС) для основного руководящего персонала и сотрудников. Каждый опцион, который может быть предоставлен в рамках данной программы, дает право на одну ГДР. Программа осуществляется четырьмя траншами, которые были выпущены в течение периода до 19 мая 2009 г. Условием программы является продолжение работы сотрудников Группы, участвующих в программе. На 31 декабря 2013 г. сроки всех четырех траншей истекли.

В целом в течение года, закончившегося 31 декабря 2013 г., Группа признала расходы по опционной программе в сумме 59 долл. США (доход по опционной программе, признанный за год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: 896 долл. США). На 31 декабря 2013 г. обязательства по выплатам, основанным на акциях, составляли ноль долл. США (31 декабря 2012 г.: 496 долл. США). Компонент, относящийся к капиталу, на 31 декабря 2013 г. фактически равнялся нулю (31 декабря 2012 г.: ноль). На 31 декабря 2013 г. общая внутренняя стоимость опционов с полученным правом исполнения составила ноль долл. США (31 декабря 2012 г.: 423 долл. США).



Ниже представлены данные о неисполненных опционах на акции:

	2013 г.		2012 г.	
	Количество опционов на акции	Средневзвешенная цена исполнения, долл. США	Количество опционов на акции	Средневзвешенная цена исполнения, долл. США
Не использовано на начало периода	107 500	13,9	653 700	28,0
Исполнено в течение периода	(102 500)	13,9	(78 000)	14,7
Аннулировано в течение периода	(5 000)	13,9	(468 200)	33,4
<b>Не использовано на конец периода</b>	–	–	107 500	13,9
С наступившим правом исполнения на 31 декабря	–	–	107 500	13,9

#### Программа поощрения сотрудников акциями

В 2010 г. Группа начала осуществление долгосрочной программы поощрительных вознаграждений нового поколения для ключевого управленческого персонала и сотрудников в форме Программы предоставления акций с ограниченным обращением (Программа предоставления АОО). Каждая акция с ограниченным обращением, которая может быть предоставлена в рамках этой Программы, дает право на одну ГДР. Программа осуществляется четырьмя траншами, которые будут выпущены в течение периода до 19 мая 2014 г. Начиная с 2010 г., в течение 4-х календарных лет в рамках Программы предоставления АОО будут ежегодно предоставляться условные права на АОО при условии: а) достижения определенных ключевых показателей эффективности (КПЭ) Группы и б) продолжения работы в Группе сотрудников, участвующих в Программе, вплоть до окончания периода вступления в права. Указанные КПЭ в основном относятся к а) результатам деятельности Группы по сравнению с результатами отобранной группы сопоставимых конкурирующих групп компаний в отношении достижения устойчивого роста и расширения присутствия на рынке осуществления операций и б) поддержанию согласованного коэффициента прибыльности Группы на предварительно установленном уровне.

Членам Наблюдательного совета условные права на АОО могут быть предоставлены безотносительно к КПЭ. Количество условных АОО, предоставляемых членам Наблюдательного совета, определяется Общим собранием акционеров. Программа предоставления АОО, а также первый транш условных АОО в пользу членов Наблюдательного совета были утверждены годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2010 г. В мае 2013 г. Группа предоставила права на 102 528 ГДР из 1 транша долгосрочной программы поощрительных вознаграждений из числа собственных выкупленных акций, 56 115 из которых были переданы непосредственно участникам, а на остальные 46 413 ГДР были наложены ограничения на торговлю в течение 2 лет в соответствии с правилами Программы предоставления АОО. Права на второй, третий и четвертый транши будут предоставлены 19 мая 2014 г., 19 мая 2015 г. и 19 мая 2016 г. соответственно. После вступления в права АОО конвертируются в ГДР и регистрируются на имя соответствующего участника программы. Затем предусматривается двухлетний период ограничения на торговлю указанными ГДР.

В целом за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа признала доход по Программе предоставления АОО в сумме 777 долл. США (расходы, признанные за год, закончившийся 31 декабря 2012 г.: 4 908 долл. США). На 31 декабря 2013 г. компонент капитала составлял 5 872 долл. США (31 декабря 2012 г.: 11 452 долл. США), а компонент обязательств составлял ноль долл. США (31 декабря 2012 г.: 478 долл. США). Справедливая стоимость услуг, оказанных в обмен на условные АОО, предоставленные сотрудникам, оценивается исходя из рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления.

Ниже представлены данные о неисполненных условных правах:

	2013 г.		2012 г.	
	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость, в долл. США	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость, в долл. США
Не использовано на начало периода	1 053 053	28,21	840 083	35,84
Предоставлено в течение периода	39 135	18,40	602 689	22,55
Наделено правами в течение периода	(102 528)	35,50	–	–
Аннулировано в течение периода	(671 129)	26,52	(389 719)	35,91
<b>Не использовано на конец периода</b>	<b>318 531</b>	<b>28,22</b>	<b>1 053 053</b>	<b>28,21</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 29. Налог на прибыль

	2013 г.	2012 г.
Текущие расходы по налогу на прибыль	98 589	52 360
Расходы/(возмещение) по отложенному налогу на прибыль	9 400	(62 887)
<b>Расходы/(возмещение) по налогу на прибыль за год</b>	<b>107 989</b>	<b>(10 527)</b>

Условно рассчитанная и эффективная налоговые ставки приводятся в соответствии следующим образом:

	2013 г.	2012 г.
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>	<b>452 871</b>	<b>(137 024)</b>
Расчетная сумма дохода/(расхода) по налогу на прибыль по действующим налоговым ставкам <sup>1</sup>	90 574	(27 405)
Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую базу, или не учитываемых для целей налогообложения:		
Расходы по выплатам, основанным на акциях	149	225
Влияние налогообложения доходов по ставкам, отличным от стандартных действующих ставок	(19 992)	(20 593)
Расходы по недостачам и излишкам запасов	39 819	50 036
Налоговые убытки за отчетный год, по которым не признан отложенный налоговый актив	3 719	4 024
Расходы по отложенным налогам, относящиеся к списанию отложенных налоговых активов	3 409	3 292
Прочие доходы, не включаемые в налогооблагаемую базу	(9 689)	(20 106)
<b>Расходы/(возмещение) по налогу на прибыль за год</b>	<b>107 989</b>	<b>(10 527)</b>

<sup>1</sup> Прибыль до налогообложения по операциям в России отражена по нормативной ставке 20%; прибыль до налогообложения по операциям в Украине отражена по нормативной ставке 19%.

### Отложенный налог на прибыль

Отложенные налоговые активы и обязательства и отложенные налоговые расходы, отраженные в консолидированном отчете о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.:

	31 декабря 2012 г.	Отнесено на прибыли или убытки	Отложенный налог, связанный с объединением бизнеса (Примечание 7)	Влияние пересчета в валюту отчетности	31 декабря 2013 г.
<b>Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговый убыток, перенесенный на будущие периоды:</b>					
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	99 938	28 110	–	(7 953)	120 095
Основные средства и инвестиционное имущество	29 434	(2 933)	(66)	(2 039)	24 396
Нематериальные активы и предоплата по аренде	3 854	(1 433)	1 658	(296)	3 783
Товары для перепродажи	38 079	16 071	–	(3 174)	50 976
Дебиторская задолженность	17 755	(10 667)	–	(992)	6 096
Кредиторская задолженность	85 453	18 428	–	(6 649)	97 232
Прочее	17 944	(7 664)	–	(1 086)	9 194
<b>Общая сумма отложенного налогового актива</b>	<b>292 457</b>	<b>39 912</b>	<b>1 592</b>	<b>(22 189)</b>	<b>311 772</b>
За вычетом суммы зачета против отложенных налоговых обязательств	(148 670)	(23 330)	–	11 333	(160 667)
<b>Признанный в отчетности отложенный налоговый актив</b>	<b>143 787</b>	<b>16 582</b>	<b>1 592</b>	<b>(10 856)</b>	<b>151 105</b>
<b>Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц:</b>					
Основные средства и инвестиционное имущество	(160 113)	(34 384)	–	12 454	(182 043)
Нематериальные активы и предоплата по аренде	(94 738)	11 850	–	6 568	(76 320)
Дебиторская задолженность	(35 303)	(26 136)	–	3 246	(58 193)
Кредиторская задолженность	(3 469)	3 005	–	168	(296)
Прочее	(3 670)	(3 647)	–	363	(6 954)
<b>Общая сумма отложенного налогового обязательства</b>	<b>(297 293)</b>	<b>(49 312)</b>	<b>–</b>	<b>22 799</b>	<b>(323 806)</b>
За вычетом суммы зачета против отложенных налоговых активов	148 670	23 330	–	(11 333)	160 667
<b>Признанное в отчетности отложенное налоговое обязательство</b>	<b>(148 623)</b>	<b>(25 982)</b>	<b>–</b>	<b>11 466</b>	<b>(163 139)</b>

### Отложенный налог на прибыль

Отложенные налоговые активы и обязательства и отложенные налоговые расходы, отраженные в консолидированном отчете о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2012 г.:

	31 декабря 2011 г.	Отнесено на прибыли или убытки	Отложенный налог, связанный с объединением бизнеса (Примечание 7)	Влияние пересчета в валюту отчетности	31 декабря 2012 г.
<b>Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговый убыток, перенесенный на будущие периоды:</b>					
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	66 899	28 350	–	4 689	99 938
Основные средства и инвестиционное имущество	21 398	4 642	2 019	1 375	29 434
Нематериальные активы и предоплата по аренде	32	3 731	–	91	3 854
Товары для перепродажи	36 249	(338)	–	2 168	38 079
Дебиторская задолженность	27 762	(11 403)	–	1 396	17 755
Кредиторская задолженность	100 233	(20 315)	–	5 535	85 453
Прочее	9 907	4 661	2 594	782	17 944
<b>Общая сумма отложенного налогового актива</b>	<b>262 480</b>	<b>9 328</b>	<b>4 613</b>	<b>16 036</b>	<b>292 457</b>
За вычетом суммы зачета против отложенных налоговых обязательств	(125 679)	(15 088)	–	(7 903)	(148 670)
<b>Признанный в отчетности отложенный налоговый актив</b>	<b>136 801</b>	<b>(5 760)</b>	<b>4 613</b>	<b>8 133</b>	<b>143 787</b>
<b>Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц:</b>					
Основные средства и инвестиционное имущество	(183 222)	31 830	–	(8 721)	(160 113)
Нематериальные активы и предоплата по аренде	(118 866)	30 540	–	(6 412)	(94 738)
Дебиторская задолженность	(20 014)	(13 761)	–	(1 528)	(35 303)
Кредиторская задолженность	(1 921)	(1 400)	–	(148)	(3 469)
Прочее	(9 012)	6 350	(600)	(408)	(3 670)
<b>Общая сумма отложенного налогового обязательства</b>	<b>(333 035)</b>	<b>53 559</b>	<b>(600)</b>	<b>(17 217)</b>	<b>(297 293)</b>
За вычетом суммы зачета против отложенных налоговых активов	125 679	15 088	–	7 903	148 670
<b>Признанное в отчетности отложенное налоговое обязательство</b>	<b>(207 356)</b>	<b>68 647</b>	<b>(600)</b>	<b>(9 314)</b>	<b>(148 623)</b>

Временные разницы по нераспределенным доходам некоторых дочерних компаний составили 725 708 долл. США (2012 г.: 470 086 долл. США), в отношении которых отложенное налоговое обязательство не было признано ввиду того, что эти суммы реинвестируются в обозримом будущем.

Текущая часть отложенного налогового обязательства составила 74 069 долл. США (31 декабря 2012 г.: 59 391 долл. США), текущая часть отложенного налогового актива составила 157 598 долл. США (31 декабря 2012 г.: 159 942 долл. США).

Руководство полагает, что в налоговых юрисдикциях, где были понесены убытки в текущем или предыдущих годах, будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации отложенного налогового актива в сумме 120 095 долл. США, признанного на 31 декабря 2013 г. в отношении перенесенного на будущие периоды неиспользованного налогового убытка (31 декабря 2012 г.: 99 938 долл. США). Неиспользованные налоговые убытки могут быть реализованы в период не менее 7 лет в зависимости от того, налоговым резидентом какой страны является каждое конкретное предприятие Группы.

Группа оценивает непризнанные потенциальные отложенные налоговые активы в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, в сумме 9 380 долл. США (2012 г.: 4 119 долл. США).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 30. Управление финансовыми рисками

Управление финансовыми рисками составляет часть интегрированной системы управления рисками и процедур внутреннего контроля, описанных в Разделе «Корпоративное управление» данного Годового отчета. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов.

Управление рисками осуществляется Корпоративным финансовым отделом. Корпоративный финансовый отдел 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 валютных операций в отношении импортных закупок. Этот риск является несущественным для Группы.

##### Процентный риск

Поскольку Группа не имеет значительных процентных активов, ее прибыль и операционные поступления денежных средств практически не подвержены влиянию изменения рыночных процентных ставок. Процентный риск (риск, связанный с изменением ставки Mosprime), возникающий по заемным средствам с плавающей процентной ставкой, управляется с помощью сбалансированного кредитного портфеля и с использованием различных видов финансовых инструментов на основе фиксированных и плавающих процентных ставок.

Если бы в 2013 г. ставка MosPrime была на 200 базисных пунктов ниже/выше, притом что все остальные переменные оставались бы неизменными, прибыль после налогообложения за год была бы на 10 631 долл. США (2012 г.: 16 198 долл. США) меньше/больше.

#### б. Кредитный риск

Финансовые активы, которые потенциально являются источником кредитного риска, включают преимущественно денежные средства и их эквиваленты в банках, торговую и прочую дебиторскую задолженность (Примечание 9 и Примечание 17). Благодаря характеру основной деятельности Группы (розничные продажи клиентам – физическим лицам) отсутствует значительная концентрация кредитного риска. Денежные средства размещаются в финансовых организациях, которые на момент открытия счета имеют минимальный риск дефолта. В Группе разработаны процедуры, обеспечивающие уверенность, что продажа товаров и услуг в кредит производится только оптовым покупателям с соответствующей кредитной историей. Хотя темпы погашения дебиторской задолженности подвержены влиянию экономических факторов, руководство Группы считает, что нет существенного риска потерь сверх суммы созданных резервов. Согласно политике Группы в области казначейских операций и практике управления рисками, лимиты подверженности кредитному риску со стороны контрагентов отслеживаются, и никакие отдельные риски не считаются существенными.

#### с. Риск ликвидности

Риск ликвидности определяется как риск того, что предприятие столкнется с трудностями при исполнении финансовых обязательств. Управление риском ликвидности осуществляет Казначейский отдел Группы.

Группа финансирует свои операции на основе использования денежных потоков от операционной деятельности и привлечения долгосрочных и краткосрочных заемных средств. Целью этих операций является обеспечение непрерывного финансирования на наиболее 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.

Ниже представлен анализ договорных недисконтированных потоков денежных средств, подлежащих выплате по финансовым обязательствам, на отчетную дату по валютному курсу спот:

	До 1 года	От 1 до 5 лет
<b>На 31 декабря 2013 г.</b>		
Кредиты и займы	1 226 331	2 716 277
Торговая кредиторская задолженность	2 476 380	–
Валовые обязательства по финансовой аренде	117	–
Прочие финансовые обязательства	553 935	–
	<b>4 256 763</b>	<b>2 716 277</b>
	До 1 года	От 1 до 4 лет
<b>На 31 декабря 2012 г.</b>		
Кредиты и займы	1 989 095	2 632 563
Торговая кредиторская задолженность	2 396 934	–
Валовые обязательства по финансовой аренде	1 363	113
Прочие финансовые обязательства	511 593	–
	4 898 985	2 632 676

На 31 декабря 2013 г. Группа имела чистые краткосрочные обязательства на сумму 1 906 744 долл. США (31 декабря 2012 г.: 2 418 768 долл. США), включая краткосрочные кредиты и займы на сумму 937 381 долл. США (31 декабря 2012 г.: 1 680 887 долл. США).

На 31 декабря 2013 г. у Группы имелись открытые кредитные линии в банках на сумму 3 080 124 долл. США (31 декабря 2012 г.: 2 686 623 долл. США).

Руководство осуществляет регулярный контроль за операционными потоками денежных средств и открытыми кредитными линиями Группы, чтобы обеспечить их достаточность для погашения текущих обязательств Группы и финансирования ее программ развития. Частично риск ликвидности, связанный с краткосрочными обязательствами, носит сезонный характер: наибольшая вероятность риска возникает в 1-м квартале, тогда как в 4-м квартале наблюдается увеличение поступлений денежных средств. В связи с этим Группа согласовывает срок погашения краткосрочных кредитных линий на 4-й квартал, когда денежные потоки позволяют погасить краткосрочные займы. Часть существующих кредитных линий, выраженных в местной валюте (российский рубль), предоставляется по скользящему графику, который строго контролируется Казначейским отделом Группы 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, максимизируя 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.

### 31. Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации допускают возможность разных толкований и создают дополнительные трудности для предприятий, осуществляющих свою деятельность в Российской Федерации.

Международный кризис рынков государственного долга, волатильность фондового рынка и другие риски могут оказать негативное влияние на российский финансовый и корпоративный сектор. Руководство создавало резервы под обесценение с учетом экономической ситуации и перспектив на конец отчетного периода. Сумма резерва под обесценение торговой дебиторской задолженности определяется с использованием «модели понесенных убытков» в соответствии с требованиями применимых стандартов бухгалтерского учета. Эти стандарты требуют признания убытков от обесценения дебиторской задолженности, возникших в результате прошлых событий, и запрещают признание убытков от обесценения, которые могут возникнуть в результате будущих событий, независимо от их вероятности.

Будущее экономическое развитие Российской Федерации зависит от внешних факторов и мер внутреннего характера, предпринимаемых правительством для поддержания роста и внесения изменений в налоговую, юридическую и нормативную базу. Руководство полагает, что им принимаются все необходимые меры для поддержки устойчивости и развития бизнеса Группы в современных условиях, сложившихся в бизнесе и экономике.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 32. Управление риском недостаточности капитала

Задачей Группы в области управления капиталом является обеспечение возможности Группы продолжать непрерывную деятельность в целях сохранения доходности капитала для акционеров и получения выгод другими заинтересованными сторонами, а также поддержания оптимальной структуры капитала для снижения его стоимости. Группа осуществляет управление общей суммой капитала, приходящегося на долю ее акционеров, в соответствии с требованиями МСФО. Группа соблюдает все внешние требования к уровню капитала.

Согласно кредитным договорам Группа поддерживает оптимальную структуру капитала, контролируя выполнение определенных требований: максимальный уровень соотношения чистых заемных средств/ЕБИТДА (4,00/4,25 после приобретения), минимальный уровень соотношения ЕБИТДА/чистые проценты к уплате (2,75). Данные показатели предусмотрены договорами займа как ограничительные условия (Примечание 20). По состоянию на 31 декабря 2013 г. Группа выполнила все требования кредитных договоров.

### 33. Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств

На 31 декабря 2013 года финансовые инструменты, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие обеспеченного правовой защитой генерального соглашения о взаимозачете либо аналогичного соглашения, составляли:

	Валовые суммы до взаимозачета, отраженные в отчете о финансовом положении (а)	Валовые суммы зачтенные в отчете о финансовом положении (б)	Нетто-сумма после взаимозачета, отраженная в отчете о финансовом положении (в) = (а) – (б)	Суммы, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений, не зачтенные в отчете о финансовом положении (г)	Чистая сумма риска (в) – (г)
<b>Активы</b>					
Торговая дебиторская задолженность	401 163	5 913	395 250	352 072	43 178
<b>Итого активы, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений</b>	<b>401 163</b>	<b>5 913</b>	<b>395 250</b>	<b>352 072</b>	<b>43 178</b>
<b>Обязательства</b>					
Торговая кредиторская задолженность	2 482 293	5 913	2 476 380	352 072	2 124 308
<b>Итого обязательства, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений</b>	<b>2 482 293</b>	<b>5 913</b>	<b>2 476 380</b>	<b>352 072</b>	<b>2 124 308</b>

На 31 декабря 2012 года финансовые инструменты, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие обеспеченного правовой защитой генерального соглашения о взаимозачете либо аналогичного соглашения, составляли:

	Валовые суммы до взаимозачета, отраженные в отчете о финансовом положении (а)	Валовые суммы зачтенные в отчете о финансовом положении (б)	Нетто-сумма после взаимозачета, отраженная в отчете о финансовом положении (в) = (а) – (б)	Суммы, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений, не зачтенные в отчете о финансовом положении (г)	Чистая сумма риска (в) – (г)
<b>Активы</b>					
Торговая дебиторская задолженность	402 913	88 635	314 278	279 396	34 882
<b>Итого активы, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений</b>	<b>402 913</b>	<b>88 635</b>	<b>314 278</b>	<b>279 396</b>	<b>34 882</b>
<b>Обязательства</b>					
Торговая кредиторская задолженность	2 485 569	88 635	2 396 934	279 396	2 117 538
<b>Итого обязательства, подлежащие взаимозачету, подпадающие под действие генеральных соглашений о взаимозачете или аналогичных соглашений</b>	<b>2 485 569</b>	<b>88 635</b>	<b>2 396 934</b>	<b>279 396</b>	<b>2 117 538</b>

### 34. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменян финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котированная на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов рассчитывалась 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. Экономика Российской Федерации продолжает проявлять некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам, а экономические условия продолжают ограничивать объемы активности на финансовых рынках. Рыночные котировки могут быть устаревшими или отражать стоимость ликвидационной продажи и, ввиду этого, не отражать справедливую стоимость финансовых инструментов.

**Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости.** Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования сумм ожидаемых поступлений будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Ставки дисконтирования зависят от кредитного риска контрагента.

Балансовая стоимость торговой дебиторской задолженности и прочей финансовой дебиторской задолженности приблизительно равна их справедливой стоимости.

**Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости.** Справедливая стоимость облигаций основывается на рыночных котировках. Справедливая стоимость прочих обязательств определяется с использованием методов оценки. Балансовая стоимость торговой и прочей кредиторской задолженности приблизительно равна ее справедливой стоимости.

Справедливая стоимость облигаций, обращающихся на ММВБ, определенная на основе рыночных котировок, составила 846 440 долл. США на 31 декабря 2013 г. (31 декабря 2012 г.: 680 571 долл. США) и относится к 1 уровню иерархии справедливой стоимости. Балансовая стоимость этих облигаций по состоянию на 31 декабря 2013 г. составила 846 530 долл. США (31 декабря 2012 г.: 686 045 долл. США) (Примечание 20). Справедливая стоимость долгосрочных кредитов и займов составляла 1 981 108 долл. США на 31 декабря 2013 г. (31 декабря 2012 г.: 1 762 869 долл. США) и относилась ко 2 уровню иерархии справедливой стоимости. Результаты анализа чувствительности показывают, что увеличение/уменьшение эффективной ставки процента на 10% ведет к снижению/увеличению справедливой стоимости долгосрочных кредитов и займов на 15 812 долл. США на 31 декабря 2013 г. Справедливая стоимость краткосрочных кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

### 35. Договорные и условные обязательства

#### Обязательства по договорам операционной аренды

На 31 декабря 2013 г. Группа осуществляла торговлю через 3 159 магазинов, расположенных в арендованных помещениях (31 декабря 2012 г.: 2 603 магазинов). Группа арендует помещения для магазинов на условиях фиксированной и переменной арендной платы. В договорах аренды по каждому магазину установлена фиксированная арендная плата. Переменная часть арендных платежей в основном выражена в российских рублях и обычно рассчитывается в процентах от оборота. Фиксированные арендные платежи образуют большую часть расходов Группы по операционной аренде по сравнению с переменными арендными платежами.

Группа заключила ряд краткосрочных и долгосрочных договоров аренды, которые могут быть прекращены по добровольному согласию сторон или путем выплаты компенсации за досрочное прекращение. Ожидаемая сумма годовых арендных платежей по таким договорам составляет 478 180 долл. США (без учета НДС) (2012 г.: 439 928 долл. США).

#### Обязательства капитального характера

На 31 декабря 2013 г. предстоящие капитальные затраты по уже заключенным договорам на приобретение основных средств составили 133 620 долл. США (без учета НДС) (2012 г.: 83 141 долл. США).

#### Юридические условные обязательства

Группа периодически, в ходе обычной деятельности, участвует в судебных делах. Руководство не предполагает какого-либо существенного отрицательного влияния на исход этих дел.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 35. Договорные и условные обязательства (продолжение)

#### Система налогообложения

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы данного законодательства применительно к ее операциям и деятельности может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами. Недавние события, произошедшие в Российской Федерации, указывают на то, что налоговые органы могут занять более жесткую позицию в отношении толкования законодательства и проверки налоговых расчетов, и существует возможность того, что операции и деятельность, по которым налоговые органы не имели претензий в прошлом, могут быть оспорены как не соответствующие российскому налоговому законодательству, действовавшему на тот момент. В частности, Высший арбитражный суд выпустил указания судам более низкого уровня в отношении рассмотрения налоговых дел, которые обеспечивают системный подход к урегулированию претензий об избежании налогообложения. Существует вероятность, что это может значительно повысить уровень и частоту налоговых проверок. Как следствие, могут быть начислены значительные дополнительные налоги, штрафы и пени. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки. При определенных обстоятельствах могут быть проверены и более ранние периоды.

Российское законодательство в области трансфертного ценообразования, вступившее в силу с 1 января 1999 года, в которое были внесены дополнения и изменения с 1 января 2012 года, предусматривает право налоговых органов на осуществление корректировок в отношении трансфертного ценообразования и начисление дополнительных налоговых обязательств по всем контролируемым операциям в случае, если цена операции не соответствует рыночному уровню:

➤ **Правила трансфертного ценообразования, действовавшие до 31 декабря 2011 года.** Согласно российскому законодательству в области трансфертного ценообразования, действовавшему до 31 декабря 2011 года, контролируемые операции включают сделки между взаимозависимыми сторонами согласно определению, содержащемуся в Налоговом кодексе Российской Федерации, все внешнеторговые сделки (независимо от того, осуществляются ли они между взаимозависимыми или не взаимозависимыми лицами), сделки, при которых цены, применяемые одним и тем же налогоплательщиком по идентичным операциям, различаются более чем на 20% в пределах непродолжительного периода времени, а также товарообменные (бартерные) операции. Официальной инструкции по практическому применению этих правил не существует. Практика арбитражных судов по этому вопросу носит противоречивый характер.

Внутригрупповые операции, осуществленные предприятиями Группы в период вплоть до 31 декабря 2011 г., потенциально могут подпадать под контроль трансфертного ценообразования, предусмотренный Статьей 40 Налогового Кодекса Российской Федерации. Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между предприятиями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере уточнения толкования правил трансфертного ценообразования в Российской Федерации и изменения методик, применяемых российскими налоговыми органами, такие цены могут быть оспорены в будущем. Принимая во внимание неполноту действующих в РФ правил о трансфертном ценообразовании, эффект применения данных правил не может быть оценен с достаточной степенью надежности, однако его сумма может оказаться значительной с точки зрения финансового состояния и хозяйственной деятельности предприятия.

➤ **Измененные и дополненные правила трансфертного ценообразования, вступившие в силу с 1 января 2012 г.** Законодательные акты по российскому трансфертному ценообразованию с поправками и дополнениями вступили в силу с 1 января 2012 г. Новые правила трансфертного ценообразования представляются более технически сложными и, в определенной степени, больше соответствуют международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Новое законодательство предусматривает возможность внесения налоговыми органами корректировок трансфертного ценообразования и доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с независимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной.

Руководство Группы считает, что действующая в ней политика ценообразования соответствует рыночным принципам и что в Группе внедрены процедуры внутреннего контроля, обеспечивающие соблюдение новых правил трансфертного ценообразования.

Принимая во внимание то, что практика применения новых российских правил трансфертного ценообразования еще недостаточно развита, эффект оспаривания трансфертного ценообразования Группы не может быть оценен с достаточной степенью точности. Однако он может быть существенным для финансового положения Группы и/или ее деятельности в целом.

Возможность вычета процентов к уплате в рамках внутригрупповых соглашений по финансированию подпадает под действие целого ряда ограничений по российскому налоговому законодательству, которые в сочетании с применимыми договорами об избежании двойного налогообложения могут быть истолкованы по-разному. Такое толкование может оказать значительное влияние на финансовое положение и на операции Группы и будет зависеть от состояния административной и судебной практики по схожим вопросам и разбирательствам.



В состав Группы входит ряд предприятий, зарегистрированных за пределами Российской Федерации. Налоговые обязательства Группы определены исходя из предположения о том, что данные предприятия не подлежат обложению налогом на прибыль по законодательству Российской Федерации, поскольку они не образуют постоянного представительства в Российской Федерации. Российское налоговое законодательство не содержит подробных правил о налогообложении иностранных предприятий. Однако существует возможность того, что по мере уточнения толкования данных правил и изменения подхода российских налоговых органов статус некоторых или всех иностранных предприятий Группы как не подлежащих налогообложению в России может быть оспорен. Влияние подобного развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности.

Российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам. Периодически руководство Группы применяет свои интерпретации положений таких неопределенных областей законодательства, позволяющие снизить общую налоговую ставку Группы. Как указано выше, такие позиции, занимаемые Группой в связи с налоговым законодательством, могут оказаться предметом особо тщательного рассмотрения в результате последних тенденций развития административной и судебной практики. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Руководство регулярно анализирует соблюдение предприятиями Группы применимого налогового и иного законодательства и распоряжений, а также их текущих интерпретаций, публикуемых государственными органами тех юрисдикций, в которых Группа осуществляет свою деятельность. Помимо этого, руководство регулярно оценивает потенциальный финансовый риск, связанный с условными налоговыми обязательствами, для которых истекло трехлетнее право проведения налоговой проверки, но которые при определенных обстоятельствах могут быть оспорены налоговыми органами. Периодически выявляются потенциальные риски и условные обязательства, и 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 дополнительные начисленные обязательства и резервы, отраженные в отчете о финансовом положении на эту дату. Данная оценка приводится в связи с наличием требования МСФО о раскрытии информации о возможных налогах, и ее не следует рассматривать как оценку будущего налогового обязательства Группы.

Резервы и обязательства по неопределенным налоговым позициям относятся к рискам, связанным с налогом на прибыль и прочими налогами, со сроком истечения три года с момента операции приобретения. В 2013 г. Группа начислила чистый резерв в сумме 18 737 долл. США, включая чистое начисление резерва по прочим налогам в сумме 6 640 долл. США, по налогу на прибыль в сумме 40 438 долл. США и чистое восстановление резерва в размере 28 341 долл. США, возмещенное предыдущими акционерами приобретенных предприятий.

В то же время, в данной консолидированной финансовой отчетности руководство отразило обязательства по налогу на прибыль и резервы по налогам, кроме налога на прибыль, в сумме 38 745 долл. США на 31 декабря 2013 г. (31 декабря 2012 г.: 54 723 долл. США) как наиболее точную оценку обязательства Группы, связанного с неопределенностью в области налогообложения:

<b>Остаток на 1 января 2012 г.</b>	119 382
Восстановление резерва	(109 186)
Начисление резерва	75 251
Использование резерва	(36 223)
Влияние пересчета в валюту отчетности	5 499
<b>Остаток на 31 декабря 2012 г.</b>	54 723
Восстановление резерва	(90 420)
Начисление резерва	109 157
Использование резерва	(31 108)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(3 607)
<b>Остаток на 31 декабря 2013 г.</b>	<b>38 745</b>

## Отчет о финансовом положении Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Финансовые активы	37	2 559 796	2 651 397
		<b>2 559 796</b>	2 651 397
<b>Оборотные активы</b>			
Финансовые активы	37	270 317	91
Дебиторская задолженность дочерних предприятий		9 390	5 701
Расходы будущих периодов		60	130
Денежные средства и их эквиваленты		264	84
		<b>280 031</b>	6 006
<b>Итого активы</b>		<b>2 839 827</b>	2 657 403
<b>Капитал и обязательства</b>			
Оплаченный и объявленный акционерный капитал	38	93 218	89 826
Счет эмиссионного дохода		2 053 197	2 049 592
Резерв по выплатам, основанным на акциях	42	5 872	11 452
Прочие резервы		628 617	758 471
Результат за год		344 882	(126 497)
Резерв курсовых разниц		(748 535)	(581 043)
<b>Итого капитал</b>		<b>2 377 251</b>	2 201 801
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Банковские кредиты	39	452 214	–
Займы, полученные от предприятий Группы	40	1 772	6 110
		<b>453 986</b>	6 110
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Банковские кредиты	39	–	405 223
Кредиторская задолженность перед предприятиями Группы		100	35 692
Начисленные расходы и прочие обязательства	41	8 238	8 081
Обязательство по выплатам, основанным на акциях	42	–	496
Кредиторская задолженность по прочим налогам		252	–
		<b>8 590</b>	449 492
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>2 839 827</b>	2 657 403

## Отчет о прибыли или убытке Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Прочие расходы после налогообложения	43	(10 966)	(9 805)
Результат по доле участия в капитале после налогообложения	37	355 849	(116 692)
<b>Прибыль/(убыток) после налогообложения</b>		<b>344 882</b>	<b>(126 497)</b>

## Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 36. Учетная политика

#### Общие положения

Компания является обществом с ограниченной ответственностью, учрежденным 13 августа 1975 г. в соответствии с законодательством Нидерландов и зарегистрированным в Амстердаме. Компания имеет статус публичной. Основная деятельность Компании заключается в том, что она действует в качестве холдинговой компании Группы предприятий, которые управляют магазинами розничной торговли.

#### Основа составления

Финансовая отчетность Компании подготовлена в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета Нидерландов согласно части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов (статья 362.8).

#### Принципы бухгалтерского учета

Если ниже не оговорено иное, учетная политика, применяемая при подготовке отчетности компании по ОПБУ Нидерландов, аналогична учетной политике, используемой при составлении консолидированной финансовой отчетности по МСФО (см. Примечание 2 к консолидированной финансовой отчетности). Консолидированная отчетность публичных компаний, имеющих листинг в Европейском союзе, должна составляться в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными КМСФО и принятыми Европейской комиссией. В связи с этим консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., была подготовлена в соответствии с указанными выше положениями.

В соответствии с положениями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов (статья 362.7), валютой представления годового отчета является доллар США в результате международной бифуркации отчетности Компании. Так как Компания осуществляет свою деятельность, используя российские магазины четырех форматов («мягкие дискаунтеры», супермаркеты, гипермаркеты и магазины шаговой доступности), функциональной валютой Компании является российский рубль, поскольку это валюта основной среды ведения финансово-хозяйственной деятельности, отражающая экономическую реальность. В примечаниях к консолидированной финансовой отчетности приведена ссылка на раздел 2.5 (а), где раскрывается учетная политика по пересчету из функциональной валюты в валюту представления отчетности.

Если не указано иное, все суммы представлены в тысячах долларов США.

#### Инвестиции в предприятия Группы

К инвестициям в предприятия Группы относятся все предприятия (включая промежуточные дочерние предприятия и предприятия специального назначения), финансовую и операционную политику которых Компания может контролировать, что обычно связано с владением более чем половиной голосующих акций. Предприятия Группы признаются в учете с даты перехода контроля к Компании или ее промежуточным холдинговым структурам. Прекращение их признания происходит с даты утраты контроля.

Для учета приобретения компаний Группы применяется метод приобретения, что соответствует подходу, определенному в консолидированной финансовой отчетности. Инвестиции в предприятия Группы представлены в отчетности по методу долевого участия. В случае поэтапного приобретения инвестиции в предприятие Группы ранее имевшаяся доля в приобретаемом лице переоценивается по справедливой стоимости на дату приобретения. Переоценка балансовой стоимости учитывается в отчете о прибыли или убытке.

Когда Компания утрачивает контроль над предприятием Группы, то сохраняющаяся доля участия переоценивается по справедливой стоимости, а изменения балансовой стоимости отражаются в прибыли или убытке. В случае приобретения или продажи части инвестиции в предприятии Группы, которые не влекут за собой потерю контроля, разница между уплаченным или полученным вознаграждением и балансовой стоимостью приобретенных или проданных чистых активов отражается в составе капитала.

Когда доля Компании в убытках инвестиции в предприятие Группы равна или превышает ее долю участия в данной инвестиции (включая отдельно представленный гудвил или какую-либо прочую необеспеченную долгосрочную дебиторскую задолженность, составляющую часть чистой суммы инвестиции), Компания не отражает дальнейшие убытки, за исключением случаев, когда она несет юридически обоснованные или добровольно принятые обязательства или осуществила платежи от имени инвестиции. В таких случаях Компания создает соответствующий резерв.

#### Дебиторская задолженность от предприятий Группы

Дебиторская задолженность от предприятий Группы первоначально признается по справедливой стоимости, а в последующем отражается по амортизированной стоимости. Амортизированная стоимость определяется с использованием метода эффективной процентной ставки.

#### Капитал акционеров

Выпущенный и оплаченный акционерный капитал, выраженный в евро, пересчитывается в доллары США по курсу обмена на отчетную дату согласно разделу 373 подраздела 5 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов. Разница относится на прочие резервы.

### 37. Финансовые активы

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
<b>а. Изменения долей участия в предприятиях Группы представлены ниже:</b>		
Остаток на начало периода	2 348 675	2 104 077
Приобретения/вклады в капитал	231 003	247 190
Выбытие предприятий Группы/возврат капитала акционерам	(280 961)	(30)
(Убыток)/прибыль от предприятий Группы за год	355 849	(116 692)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(176 491)	114 130
<b>Остаток на конец периода</b>	<b>2 478 075</b>	<b>2 348 675</b>

В консолидированной финансовой отчетности представлен полный перечень предприятий Группы (см. Примечание 6 консолидированной финансовой отчетности). Указанные выше изменения связаны с программой внутренней реструктуризации.

#### **б. Движение по займам, выданным предприятиям Группы, представлено следующим образом:**

Остаток на начало периода	302 813	418 230
Погашение/оплата	(11 213)	(135 191)
Предоставления	80 776	-
Влияние пересчета в валюту отчетности	(20 338)	19 774
<b>Остаток на конец периода</b>	<b>352 038</b>	<b>302 813</b>
Долгосрочные финансовые активы	2 559 796	2 651 397
Краткосрочные финансовые активы	270 317	91
<b>Итого финансовые активы</b>	<b>2 830 113</b>	<b>2 651 488</b>

#### **Займы были предоставлены следующим предприятиям Группы:**

	Валюта	Срок погашения
GSWL Finance Ltd.	Рубли	Август 2016 г.
Perekrestok Holdings Ltd.	Рубли	Декабрь 2014 г.

В составе дебиторской задолженности по займам имеются остатки по займам Grasswell Ltd. и Perekrestok Holdings Ltd., выраженные в рублях, общая сумма займов составляет 11 521 933 тыс. руб. При этом сумма в размере 8 847 275 тыс. руб. классифицирована как краткосрочная задолженность. Эти займы не имеют обеспечения и предоставлены по ставке Mosprime 1 мес. +4,5% годовых в отношении Perekrestok Holdings Ltd. и по ставке Mosprime 1 мес. +3,6% годовых в отношении GSWL Finance Ltd.

В 2010 г. Компания заключила соглашения со 100%-ным дочерним предприятием Perekrestok Holdings Limited, согласно которым Компания ограничила риск должника и валютный риск применительно к финансовой деятельности. В 2012 г. было заключено дополнительное соглашение к указанному выше, в котором были согласованы условия компенсации между сторонами. Компенсация включена в состав прочих доходов/(расходов).

## Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 38. Акционерный капитал

	Акционерный	Эмиссионный	Прочее	Прибыль/	Выплаты,	Резерв	Итого
	доход	доход	резервы	(убыток)	основанные на акциях (долевые инструменты)	курсовых разниц	
<b>Остаток на 1 января 2012 г.</b>	87 778	2 049 592	459 089	301 430	7 776	(709 693)	2 195 972
Продажа собственных выкупленных акций							
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 28)	–	–	–	–	3 676	–	3 676
Передача	–	–	301 430	(301 430)	–	–	–
Пересчет валют	2 048	–	(2 048)	–	–	128 650	128 650
Результаты за период	–	–	–	(126 497)	–	–	(126 497)
<b>Остаток на 1 января 2013 г.</b>	89 826	2 049 592	758 471	(126 497)	11 452	(581 043)	2 201 801
Выплаты, основанные на акциях	–	–	–	–	(1 940)	–	(1 940)
Передача	–	–	(126 497)	126 497	–	–	–
Пересчет валют	3 359	–	(3 359)	–	–	(167 492)	(167 492)
Предоставленные права на долевые инструменты	33	3 605	2	–	(3 640)	–	–
Результаты за период	–	–	–	344 882	–	–	344 882
<b>Остаток на 31 декабря 2013 г.</b>	<b>93 218</b>	<b>2 053 197</b>	<b>628 617</b>	<b>344 882</b>	<b>5 872</b>	<b>(748 535)</b>	<b>2 377 251</b>

Компания имеет нераспределяемый резерв согласно национальным правилам бухгалтерского учета для корректировки по пересчету валют, отражаемой как результат пересчета между функциональной валютой и валютой представления отчетности.

#### Выпущенный акционерный капитал

Разрешенный к выпуску акционерный капитал Компании составляет 190 000 000 евро, разделенных на 190 000 000 акций стоимостью 1 евро каждая.

На 31 декабря 2013 г. выпущенный и оплаченный акционерный капитал составляет 67 844 665 евро и состоит из 67 844 665 акций стоимостью 1 евро каждая (2012 г.: 67 819 033 акций). Данный капитал пересчитан в доллары США по курсу 1,374 долл. США за 1 евро (2012 г.: 1,3245 долл. США за 1 евро) в финансовой отчетности Компании.

В июле 2013 г. были переданы права исполнения на 25 632 обыкновенных акций. В результате этой передачи прав количество акций увеличилось до 67 832 572.

В апреле 2010 г. 1 746 505 обыкновенных акций были переданы в обмен на Глобальные Депозитарные Расписки («ГДР»). Эти акции были выпущены в 2008 г. как часть платы за приобретение сети гипермаркетов «Карусель». Увеличение объема листинга на Основном рынке Лондонской фондовой биржи не повлияло на количество акций в обращении, которое остается на неизменном уровне 67 893 218 штук; при этом количество ГДР Группы, допущенных к торгам на Регулируемом рынке Лондонской фондовой биржи, увеличилось на 6 986 020 расписок. По результатам этой конвертации 100% акционерного капитала Группы удерживается в форме ГДР.

### 39. Банковские кредиты

Движение по банковским кредитам представлено ниже:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Остаток на начало периода	405 223	380 344
Погашено (клубный кредит)	(373 679)	–
Получено (клубный кредит)	447 946	–
Амортизация капитализированных затрат по сделке (клубный кредит)	2 333	1 999
Курсовые разницы	(29 609)	22 880
<b>Остаток на конец периода</b>	<b>452 214</b>	<b>405 223</b>

В августе 2013 г. Компания рефинансировала клубный кредит на сумму 12 млрд. руб., подписав новый договор о предоставлении кредитной линии на 15 млрд. руб., который предусматривает 2 транша и маржу в размере 2,5-2,75% к ставке MosPrime. Окончательный срок погашения кредита – 2018 г. По данному кредиту обеспечение не предоставляется (Примечание 20).

#### 40. Займы, полученные от предприятий Группы

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
ЗАО ТД «Перекресток»	1 772	–
GSWL Finance Ltd.	–	6 110

Кредиторская задолженность по займу от GSWL Finance Ltd. была полностью погашена в течение года.

Кредиторская задолженность по займу от ЗАО ТД «Перекресток», выраженная в рублях, составляет 57 989 руб. Процентная ставка по этому займу составляет 10% годовых, срок погашения – декабрь 2014 г.

#### 41. Начисленные расходы

В состав краткосрочных обязательств входят начисленные расходы и прочие налоги к уплате, кроме налога на прибыль.

#### 42. Обязательство по выплатам, основанным на акциях

X5 Retail Group N.V. осуществляет программы по выплате вознаграждения, основанного на акциях, которое выплачивается как денежными средствами, так и долевыми инструментами: Опционную программу для сотрудников и Программу предоставления акций с ограниченным обращением (АОО).

##### Опционная программа для сотрудников

X5 Retail Group N.V. учитывает соответствующую дебиторскую задолженность, если опционы, предоставленные сотрудникам Группы, перевыставляются на ее дочерние предприятия; в противном случае справедливая стоимость опционов отражается в учете как инвестиции в дочерние предприятия. Расходы в отношении сотрудников Компании отражаются в составе прибылей и убытков. Дебиторская задолженность или расход учитываются по справедливой стоимости в соответствии с политикой выплат, основанных на акциях, раскрытой в консолидированной финансовой отчетности, включая соответствующее обязательство для программ, расчеты по которым производятся денежными средствами, или увеличение капитала для программ, расчеты по которым производятся долевыми инструментами (Примечание 28). На 31 декабря 2013 г. истек срок действия всех траншей в рамках Опционной программы для сотрудников.

Ниже представлены данные по Опционной программе для сотрудников:

	2013 г.	2012 г.
Обязательства по выплатам, основанным на акциях, на 31 декабря	–	(496)
Доходы	(321)	(4 093)

##### Программа предоставления акций с ограниченным обращением

Программа предоставления акций с ограниченным обращением состоит из двух частей: выплат на основе результатов деятельности и выплат при условии продолжения работы участников программы в Компании. Расходы в отношении сотрудников Компании отражаются в составе прибылей и убытков.

Дебиторская задолженность или расход учитываются по справедливой стоимости в соответствии с политикой выплат, основанных на акциях, изложенной в консолидированной финансовой отчетности, включая соответствующее обязательство для программ выплат денежными средствами или увеличение капитала для программ выплат долевыми инструментами (Примечание 28).

Программа 2010 г. включает договоренность о финансировании с дочерними предприятиями, в рамках которой соответствующие суммы отражаются в учете дочернего предприятия как расход, а в учете Компании – как доход в отношении всего объема финансирования, осуществленного в течение финансового года.

Ниже представлены данные по Программе предоставления акций с ограниченным обращением для сотрудников:

	2013 г.	2012 г.
Резерв по выплатам, основанным на акциях с погашением долевыми инструментами, на 31 декабря	(5 872)	(11 452)
Задолженность по налогам, кроме налога на прибыль	–	(161)
Доходы	(1 210)	(7 301)

## Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 43. Прочие доходы и расходы после налогообложения

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Процентный доход от предприятий Группы	34 049	41 756
Прочие (расходы)/доходы	1 918	(20 507)
Процентные расходы	(41 890)	(36 226)
Общие и административные расходы	(3 985)	(6 536)
Выплаты, основанные на акциях/программа предоставления акций с ограниченным обращением	1 531	11 394
Прибыль/(убыток) от выбытия предприятий Группы	–	(28)
Курсовые разницы	(1 846)	(115)
(Расходы)/возмещение по налогу на прибыль (Примечание 44)	(743)	457
	(10 966)	(9 805)

Общая сумма вознаграждения за аудиторские услуги, связанные с бухгалтерской организацией PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., составили согласно Статье 2:382а законодательства Нидерландов 208 долл. США (2012 г.: 172 долл. США).

### 44. Расходы по налогу на прибыль

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Операционный убыток до налогообложения	(10 223)	(10 262)
Обязательства по текущему налогу на прибыль	–	230
(Расходы)/возмещение по отложенному налогу на прибыль	(743)	227
Эффективная ставка налога	0%	4%
Применимая ставка налога	25,0%	25,0%

Эффективная ставка налога отличается от применимой ставки. В 2012 г. эта разница была связана с доходом от финансовой деятельности, не облагаемым налогом на прибыль. В 2013 г. Компания списала отложенный налоговый актив на сумму 743 долл. США (2012 г.: ноль долл. США). В связи с неопределенностью в отношении будущей налогооблагаемой прибыли, достаточной для зачета текущих налоговых убытков, не был признан какой-либо отложенный налоговый актив.

### 45. Вознаграждение руководству

В Компании имеется Правление и Наблюдательный совет. Ниже представлены данные об общей сумме вознаграждения всех членов Правления и Наблюдательного совета. Дополнительная информация представлена в Отчете о вознаграждении на стр. 80 и в Примечаниях 27 и 28 к консолидированной финансовой отчетности.

#### Наблюдательный совет

Членам Наблюдательного совета выплачивалось вознаграждение денежными средствами, которое начислялось равномерно в течение года пропорционально сроку предоставления услуг. Шесть членов Наблюдательного совета участвуют в Опционной программе для сотрудников и/или в Программе предоставления акций с ограниченным обращением. Ниже представлена информация об опционах на акции и акциях с ограниченным обращением, предоставленных членам Наблюдательного совета и не использованных ими: Расчет их внутренней стоимости и прочие подробности приведены в Примечании 28.



В 2013 г. члены Наблюдательного совета получили следующие виды и суммы вознаграждения:

	Базовая зарботная плата, 2013 г.	Дополнительное вознаграждение, 2013 г.	Выплаты, основанные на акциях, 2013 г. <sup>3</sup>
К. Кувре <sup>1,2</sup>	266	165	230
Э. Деффорей (сложил полномочия 31 марта 2013 г.) <sup>2</sup>	68	70	(115)
Д. Дорофеев <sup>4</sup>	152	–	–
М. Фридман <sup>4</sup>	66	–	–
Д. Гулд <sup>4</sup>	133	–	–
А. Малис (с 19 июля 2013 г.) <sup>5</sup>	66	200	13
П. Мусял (с 6 сентября 2013 г.) <sup>5</sup>	44	300	9
А. Тынкован <sup>5</sup>	195	300	145
И. Шехтерман (с 19 июля 2013 г.) <sup>5</sup>	133	500	26
	<b>1 123</b>	<b>1 535</b>	<b>308</b>

<sup>1</sup> Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на сумму вознаграждения г-на Кувре, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2013 г. в сумме 12 долл. США.

<sup>2</sup> Дополнительное вознаграждение в 2013 г. выплачено за временное исполнение обязанностей генерального директора и осуществление поддержки этой функции в 2013 г.

<sup>3</sup> Выплаты, основанные на акциях, производятся в рамках Опционной программы для сотрудников и Программы предоставления акций с ограниченным обращением и включают льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях, с погашением денежными средствами.

<sup>4</sup> В 2013 г. Компания внесла изменения в принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета; в соответствии с новыми принципами, вступившими в силу с 1 июля 2013 г., члены Наблюдательного совета г-н Дорофеев, г-н Фридман и г-н Гулд, не имеющие статуса независимых директоров, в дальнейшем не будут получать вознаграждение от Компании.

<sup>5</sup> Особые единовременные выплаты вознаграждения, предложенные Наблюдательным советом, подлежат утверждению Общим собранием акционеров.

В 2012 г. члены Наблюдательного совета получили следующие виды и суммы вознаграждения:

	Базовая зарботная плата 2012 г.	Дополнительное вознаграждение 2012 г. <sup>2</sup>	Вознаграждение, основанное на акциях 2012 г. <sup>3</sup>
Э. Деффорей <sup>1</sup>	321	159	117
М. Фридман	128	–	–
Д. Гулд	257	–	–
В. Ашурков (сложил полномочия 14 июня 2012 г.)	58	–	–
А. Тынкован	154	–	138
С. Дюшарм	198	944	230
К. Кувре	257	159	230
Д. Дорофеев (с 14 июня 2012 г.)	129	–	–
	<b>1 502</b>	<b>1 262</b>	<b>715</b>

<sup>1</sup> Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на сумму вознаграждения г-на Деффорей, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2013 г. в сумме 6 долл. США.

<sup>2</sup> Дополнительное вознаграждение в 2012 г. выплачено за временное исполнение обязанностей генерального директора и осуществление поддержки этой функции в 2012 г.

<sup>3</sup> Выплаты, основанные на акциях, производятся в рамках Опционной программы для сотрудников и Программы предоставления акций с ограниченным обращением и включают льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях, с погашением денежными средствами.

## Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 45. Вознаграждение руководству (продолжение)

Ниже представлена информация об опционах на акции, предоставленных членам Наблюдательного совета в 2013 г.:

	Кол-во опционов, выданных в 2013 г.	Кол-во опционов, выданных до 2013 г.	Кол-во опционов, исполненных в 2013 г.	Отмена опционов	Кол-во опционов, не использованных на 31 декабря 2013 г.
Э. Деффорей	–	70 000	70 000	–	–
	–	70 000	70 000	–	–

На 31 декабря 2013 г. истек срок действия всех траншей в рамках Опционной программы для сотрудников.

Ниже представлена информация об опционах на акции, предоставленных членам Наблюдательного совета в 2012 г.:

	Кол-во опционов, выданных в 2012 г.	Кол-во опционов, выданных до 2012 г.	Кол-во опционов, исполненных в 2012 г.	Отмена опционов	Кол-во опционов, не использованных на 31 декабря 2012 г.
Э. Деффорей	–	112 500	–	42 500	70 000
	–	112 500	–	42 500	70 000

Цена исполнения опционов составляет 13,91 долл. США, а крайний срок их исполнения – 20 ноября 2013 г.

Ниже представлена информация об акциях с ограниченным обращением (АОО), предоставленных членам Правления и Наблюдательного совета в 2013 г.:

Транш	Предоставление условных прав в 2013 г.	АОО, полученные в 2011 г.	АОО, полученные в 2012 г. <sup>1</sup>	АОО, полученные в 2013 г.	АОО с полученным правом исполнения	ГДР, подпадающие под запрет на торговлю, на 31 декабря 2013 г. <sup>2</sup>	АОО, не использованные на 31 декабря 2013 г.
<b>Правление:</b>							
С. Дюшарм	1	7 219			7 219	7 219	
	2		7 939				7 939
	3			28 830			28 830
С. Пивень	3			7 217			
Ф. Лейст	1	9 024			9 024	9 024	7 217
	2		13 645				13 645
	3			7 192			7 192
<b>Наблюдательный совет:</b>							
Э. Деффорей <sup>3</sup>	1	9 024			6 016		
	2		9 923		3 307		
	3						
А. Тынкован	1	4 331			4 331	2 858	
	2		4 763				4 763
	3			6 277			6 277
	4	10 830					
К. Кувре	1	7 219			7 219	7 219	
	2		7 939				7 939
	3			10 461			10 461
	4	14 768					
А. Малис <sup>4</sup>	4	3 692					
И. Шехтерман <sup>4</sup>	4	7 384					
П. Мусял <sup>4</sup>	4	2 461					

<sup>1</sup> Предоставление АОО, не обусловленного эффективностью деятельности (на основании тестирования эффективности деятельности на 19 мая 2013 г., основанного на степени достижения плановых КПЭ); АОО, предоставляемые членам Наблюдательного совета, не обусловлены критериями эффективности деятельности.

<sup>2</sup> Количество ГДР, удерживаемых в период ограничения на торговлю, равняется количеству АОО с полученным правом исполнения за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых обязательств, при наличии таковых.

<sup>3</sup> Эрве Деффорей сложил свои полномочия в Наблюдательном совете 15 марта 2013 г. В соответствии с правилами Программы предоставления акций с ограниченным обращением, две трети от количества АОО, предоставленных в рамках 1-го транша, и одна треть АОО, предоставленных в рамках 2-го транша, подлежали ускоренному получению прав исполнения в 2013 г.; запрет на торговлю был отменен.

<sup>4</sup> Применительно к членам Наблюдательного совета, вошедшим в его состав в течение года, количество АОО, предоставленных в рамках 4-го транша, рассчитывается на пропорциональной основе в соответствии с правилами Программы предоставления акций с ограниченным обращением.

Ниже представлена информация об акциях с ограниченным обращением, предоставленных членам Правления и Наблюдательного совета в 2012 г.:

Транш	Предоставление условных прав в 2010 г.	Предоставление условных прав в 2011 г.	Предоставление условных прав в 2012 г.	АОО, полученные в 2011 г.	АОО, полученные в 2012 г. <sup>1</sup>	АОО, не использованные на 31 декабря 2013 г.
<b>Правление:</b>						
А. Гусев <sup>2</sup>	1	39 147		24 467		16 311
	2		79 365		52 910	17 637
	3			110 215		
К. Балф	2	37 214			23 259	23 259
	3			51 171		
Ф. Лейст	1	14 438		9 024		9 024
	2		21 832		13 645	13 645
	3			28 769		
<b>Наблюдательный совет:</b>						
Э. Деффорей	1	9 024		9 024		9 024
	2		9 923		9 923	9 923
	3			13 077		
С. Дюшарм	1	7 219		7 219		7 219
	2		7 939		7 939	7 939
	3			10 461		
А. Тынкован	1	4 331		4 331		4 331
	2		4 763		4 763	4 763
	3			6 277		
К. Кувре	1	7 219		7 219		7 219
	2		7 939		7 939	7 939
	3			10 461		

<sup>1</sup> Предоставление 50% АОО, зависящее от результатов тестирования эффективности деятельности на 19 мая 2012 г., основанного на степени достижения плановых КПЭ; АОО, предоставляемые членам Наблюдательного совета, не обусловлены критериями эффективности деятельности.

<sup>2</sup> Контракт Андрея Гусева прекратил действие 31 июля 2012 г. в соответствии с правилами Программы предоставления акций с ограниченным обращением, одна треть от количества АОО, предоставленных в рамках 1-го транша, и две трети АОО, предоставленных в рамках 2-го транша, были отменены.

### Правление

Краткосрочное денежное вознаграждение членам Правления включает базовую заработную плату и годовую премию. Все члены Правления участвуют в Опционной программе для сотрудников и/или в Программе предоставления акций с ограниченным обращением. Ниже представлена информация об опционах и акциях с ограниченным обращением, предоставленных членам Правления и не использованных ими. Расчет их внутренней стоимости и прочие подробности приведены в Примечании 27.

	Базовая заработная плата, 2013 г.	Премия 2013 <sup>1</sup>	Выплаты, основанные на акциях, 2013 г. <sup>2</sup>	Выходное пособие, 2013 г.	Сложил полномочия 15 марта 2013 г.
С. Дюшарм <sup>3</sup>	1 319	1 283	386	–	
С. Пивень	360	241	88	–	
В. Яворская	169	107	–	–	
К. Балф	128	–	(675)	306	
Ф. Лейст <sup>3</sup>	365	132	122	–	
	<b>2 341</b>	<b>1 763</b>	<b>(79)</b>	<b>306</b>	

<sup>1</sup> Премия по результатам работы за отчетный год.

<sup>2</sup> Выплаты, основанные на акциях, производятся в рамках Опционной программы для сотрудников и Программы предоставления акций с ограниченным обращением и включают льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях с погашением денежными средствами.

<sup>3</sup> Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на сумму вознаграждения членов Правления, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2013 г., в сумме 7 долл. США в отношении С. Дюшарма и в сумме 70 долл. США в отношении Ф. Лейста.

## Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.

(в тысячах долларов США, если не указано иное)

### 45. Вознаграждение руководству (продолжение)

#### Правление (продолжение)

	Базовая зарботная плата, 2012 г.	Премия 2012 <sup>1</sup>	Выплаты, основанные на акциях, 2012 г. <sup>2</sup>	Прочее, 2012 г. <sup>4</sup>	Сложил полномочия 31 июля 2012 г.
А. Гусев	772	–	(486)	1 651	
К. Балф	621	–	425	–	
Ф. Лейст <sup>3</sup>	353	109	354	–	
	<b>1 746</b>	<b>109</b>	<b>293</b>	<b>1 651</b>	

<sup>1</sup> Премия по результатам работы за год отражена в отчетности и выплачена денежными средствами в 2013 г.

<sup>2</sup> Выплаты, основанные на акциях, производятся в рамках Опционной программы для сотрудников и Программы предоставления акций с ограниченным обращением и включают льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях с погашением денежными средствами.

<sup>3</sup> Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на сумму вознаграждения г-на Лейста, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2012 г. в сумме 52 долл. США.

<sup>4</sup> Включая базовую зарплату в сумме 1 351 и гонорар за консультационные услуги в сумме 300.

В 2013 г. опционы на акции членам Правления не предоставлялись.

Ниже представлена информация об опционах на акции, предоставленных членам Правления в 2012 г.:

	Кол-во опционов, выданных в 2012 г.	Кол-во опционов, выданных до 2012 г.	Кол-во опционов, исполненных в 2012 г.	Отмена опционов	Кол-во опционов, не исполь- зованных на 31 декабря 2012 г.
А. Гусев (сложил полномочия 31 июля 2012 г.)	–	212 500	–	212 500	–
	–	<b>212 500</b>	–	<b>212 500</b>	–

### 46. Количество сотрудников и расходы на заработную плату

Кроме членов Правления и Наблюдательного совета, в Компании работает один сотрудник; затраты на заработную плату и на социальное обеспечение сотрудника составили 29 долл. США (2012 г.: ноль).

### 47. Условные права и обязательства

См. ссылку на условные и договорные обязательства, раскрываемые в Примечании 34 к консолидированной финансовой отчетности. Гарантии представляют собой безотзывные обязательства Компании осуществлять платежи в случае невыполнения другой стороной своих обязательств. Группа предоставила следующие гарантии по обязательствам предприятий Группы:

	31 декабря 2013 г.	31 декабря 2012 г.
Безотзывная оферта держателям облигаций ООО «ИКС 5 ФИНАНС»	<b>847 287</b>	419 160
Гарантия в пользу ООО «Агроторг»	<b>954 004</b>	1 028 022
Гарантия в пользу ЗАО ТД «Перекресток»	<b>895 326</b>	800 169
Гарантия в пользу ООО «Агроаспект»	<b>237 632</b>	301 257

### 48. Операции со связанными сторонами

См. Примечание 8 в консолидированной финансовой отчетности; все предприятия Группы также считаются связанными сторонами.

#### Вознаграждение исполнительному директору

Информация о вознаграждении исполнительному директору приводится в Примечании 44.

#### Займы предприятиям Группы

Информация о займах предприятиям Группы и процентном доходе по ним представлена в Примечании 39.

#### **49. События после отчетной даты**

Отсутствуют какие-либо события после отчетной даты, подлежащие раскрытию в отчетности.

Амстердам, 6 марта 2014 г.

##### **Правление:**

Стефан дю Шарм  
Сергей Пивень  
Франк Лейст  
Владлена Яворская

##### **Наблюдательный совет:**

Дмитрий Дорофеев  
Михаил Фридман  
Дэвид Гулд  
Александр Тынкован  
Кристиан Кувре  
Александр Малис  
Павел Мусял  
Игорь Шехтерман

## Прочая информация

### Отчет аудитора

Аудиторское заключение представлено на стр. 149

### Нормативное распределение прибыли

Статья 28 закона о нормативном регулировании Компании следующим образом устанавливает порядок распределения результатов.

По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров определяет, какая часть результатов за финансовый год будет направлена в резервы.

## Общему собранию акционеров X5 Retail Group N.V.

### Отчет по финансовой отчетности

Мы провели аудит прилагаемой финансовой отчетности X5 Retail Group N.V., Амстердам, за 2013 г., изложенной на страницах 90-147. Данная финансовая отчетность включает консолидированную финансовую отчетность и финансовую отчетность Компании. Консолидированная финансовая отчетность включает консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2013 года и консолидированные отчеты о прибыли или убытке, о совокупном доходе, об изменении капитала и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также основные положения учетной политики и прочие примечания к финансовой отчетности. Финансовая отчетность Компании включает ее отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2013 года, отчет о прибыли или убытке за год, закончившийся на указанную дату, а также основные положения учетной политики и прочие примечания к финансовой отчетности.

### Ответственность руководства

Руководство несет ответственность за составление и достоверное представление данной финансовой отчетности и за подготовку отчета Правления в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми в Евросоюзе, и с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и соответствует их требованиям. Кроме того, руководство несет ответственность за систему внутреннего контроля, необходимую, по мнению руководства, для подготовки финансовой отчетности, которая не содержит существенных искажений в результате недобросовестных действий или ошибок.

### Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в том, чтобы предоставить аудиторское заключение в отношении данной финансовой отчетности по итогам проведенного аудита. Мы проводили аудит в соответствии с законодательством Нидерландов, включая Нидерландские стандарты аудита. Согласно этим стандартам, мы должны следовать этическим нормам и планировать и проводить аудит таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Аудит предусматривает проведение процедур, целью которых является получение аудиторских доказательств в отношении числовых данных и информации, содержащихся в финансовой отчетности. Выбор процедур основывается на профессиональном суждении аудитора, включая оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок. В процессе оценки вышеупомянутых рисков аудитор рассматривает систему внутреннего контроля, связанную с составлением и объективным представлением финансовой отчетности, с тем чтобы разработать аудиторские процедуры, необходимые в данных обстоятельствах, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Компании. Кроме того, аудит включает оценку уместности используемой учетной политики и обоснованности бухгалтерских оценок, сделанных руководством, а также оценку представления финансовой отчетности в целом.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими и дают нам основания для выражения мнения аудитора.

### Мнение аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность обеспечивает достоверное и объективное отражение финансового положения X5 Retail Group N.V. на 31 декабря 2013 г. и результатов ее деятельности за год, закончившийся на эту дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми в Евросоюзе, и частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов.

### Мнение аудитора в отношении финансовой отчетности Компании

По нашему мнению, финансовая отчетность Компании обеспечивает достоверное и объективное отражение финансового положения компании X5 Retail Group N.V. на 31 декабря 2013 г. и результатов ее деятельности за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов.

### Отчет в отношении прочих юридических и нормативных требований

В соответствии с требованием ст. 2:393 п. 5 ч. «e» и «f» Гражданского кодекса Нидерландов, мы заявляем, что по результатам нашей проверки правильности подготовки отчета Правления в соответствии с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и наличия в приложениях информации, необходимой согласно ст. 2:392 п. 1 ч. «b» – «h» Гражданского кодекса Нидерландов, нами не обнаружены какие-либо недостатки. Кроме того, мы отмечаем, что отчет Правления, по нашей оценке, подготовлен в соответствии с содержанием финансовой отчетности согласно требованиям ст. 2:391 п. 4 Гражданского кодекса Нидерландов.

Амстердам, 6 марта 2014 г.  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Амстердам, Нидерланды

A.G.J. Gerritsen RA

## Для заметок

Примечание: Настоящий вариант Годового отчета представляет собой перевод с оригинала, выполненного на английском языке. Было предпринято все необходимое для обеспечения того, чтобы перевод точно отражал исходный документ. Вместе с тем, во всех вопросах толкования информации, взглядов или мнений вариант отчетности на исходном языке имеет преимущество перед текстом перевода.





**X5 Retail Group**

Prins Bernhardplein 200  
1097 JB Amsterdam  
The Netherlands

**X5 Retail Group Corporate Center**

28 Средняя Калитниковская ул., стр.4  
Москва, Россия, 109029  
Тел.: +7 (495) 662-88-88  
Факс: +7 (495) 662-88-88, доп. 41-265