



X5 RETAIL GROUP

Local
everywhere

Годовой отчет
2017

Содержание

» 01

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

4	Общие сведения	94	Обзор финансовых результатов
4	Об отчете		
5	Миссия, видение и ценности		
6	Основные результаты	102	Альтернативные показатели эффективности
16	Обращение председателя Наблюдательного совета		
20	Наша бизнес модель	106	Безопасность и качество продукции
24	Российский рынок продуктовой розницы		
32	Стратегический обзор	112	Инфраструктура розничной торговли
32	Обращение главного исполнительного директора	114	Логистика
38	Стратегия в действии	120	Транспортное подразделение
44	География операционной деятельности	122	Инновации в розничной торговле
48	Руководство		
54	Обзор форматов	130	Устойчивое развитие
54	«Пятерочка» – «магазины у дома»	132	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
70	Супермаркеты «Перекресток»	134	Обзор деловой этики
82	Гипермаркеты «Карусель»	136	Персонал
		144	Охрана труда и техника безопасности
		147	Обзор экологической программы
		150	Работа с населением

Local everywhere

В этом году отчет включает символы, которые представляют каждый из регионов страны, что свидетельствует о нашей приверженности потребностям всего населения России.



Общие сведения

Об отчете

Цель данного отчета – предоставить читателям информацию об основных факторах, которые могут влиять на деятельность Компании, и рассказать, каким образом они учитываются в стратегии, операционных процессах, финансовых показателях, при создании долгосрочно устойчивого бизнеса и его ценности для заинтересованных сторон.

Темы, рассматриваемые в отчете

В последующих разделах отчета представлены ответы на следующие ключевые вопросы:

- Каковы особенности деятельности X5 Retail Group?
- Каким образом структура управления X5 Retail Group обеспечивает эффективную работу Компании на благо заинтересованных сторон в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах?
- Какова бизнес-модель X5 Retail Group, в чем ее преимущества и уникальность?
- С какими рисками сталкивается и какие возможности видит Компания при работе на благо заинтересованных сторон в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах?
- Каковы основные стратегические цели Компании, и каким образом она планирует их достигать?
- В какой степени Компании удалось достичь поставленных стратегических целей в отчетном периоде, и как это повлияло на результативность ее работы, с точки зрения заинтересованных сторон?
- Каковы основные проблемы и факторы неопределенности, с которыми Компания с высокой вероятностью может столкнуться в ходе достижения стратегических целей, и как они могут повлиять на ее бизнес-модель и результаты в будущем?
- Как Компания определяет, какие темы рассматривать в годовом отчете, и по какому принципу проводится оценка?

Корпоративная ответственность

Обеспечение устойчивости бизнес-модели в долгосрочной перспективе требует постоянной работы с заинтересованными сторонами и мониторинга всех важных вопросов, которые могут оказать влияние на бизнес.

В отчете представлена информация об инвестициях в человеческий капитал, здоровье и безопасности, о снижении негативного влияния на окружающую среду и взаимодействии с населением в регионах присутствия. Кроме того, раскрываются данные о трансформации системы управления X5 Retail Group (в зависимости от меняющихся условий ведения бизнеса) и сведения об отношениях с основными заинтересованными сторонами.

Более подробная информация представлена на с. 132–153

Корпоративное управление и управление рисками

X5 продолжает внедрять передовые принципы корпоративного управления, которые отвечают британским, европейским и российским отраслевым нормативным требованиям, а иногда и превосходят их. Будучи крупной и быстрорастущей компанией, лидером технологического развития отрасли, X5 в значительной степени обязана своим успехом и стабильным развитием эффективному функционированию систем корпоративного управления и управления рисками.

Более подробная информация представлена на с. 156–191

Определение тем для включения в отчет

Основные вопросы, которые необходимо рассмотреть в данном отчете, были выделены на основании суждений руководства X5 относительно бизнес-модели, рисков и возможностей Компании, а также потребностей заинтересованных сторон. Для мониторинга таких вопросов руководство использует различные инструменты, в том числе собственные (анализ и отчетность на регулярной основе, исследования рынка) и сторонние (опросы, данные из независимых источников), а также комментарии и предложения, поступающие непосредственно от основных заинтересованных сторон. Хотя Компания не проводила официальный опрос заинтересованных сторон о темах для включения в отчет, руководство полагает, что он в полной мере соответствует порядку взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами и раскрывает создаваемую для них ценность.

Миссия, видение и ценности

X5 Retail Group – одна из крупнейших продовольственных розничных компаний в России, развивающая несколько торговых форматов, ценностное предложение которых охватывает все категории российских потребителей.

Более чем за 20 лет успешной деятельности X5 прошла путь от небольшого бизнеса до ведущего игрока российской продуктовой розницы, работающего в соответствии с передовыми мировыми стандартами. Компания и сегодня сохраняет верность предпринимательскому духу, позволяющему ей быть локомотивом роста в секторе розничной торговли продуктами питания. X5 – это бизнес, построенный на принципах клиентоориентированности, обеспечения роста акционерной стоимости и создания ценности для покупателей, сотрудников и других заинтересованных сторон.

Миссия

Главная задача X5 – предлагать покупателям независимо от региона проживания и уровня доходов доступные продовольственные товары и современные розничные услуги, используя преимущества масштабов деятельности и ценностных предложений каждого из форматов.

Для этого X5 стремится:

- удовлетворять потребности и ожидания населения в сегменте торговли продуктами питания;
- выступать надежным партнером российских производителей продуктов питания, в том числе региональных;
- инвестировать в развитие современной инфраструктуры в продуктовой рознице.

Видение

X5 неизменно стремится к лидерству – как на российском рынке продуктов питания, так и в сердцах российских потребителей.

Цель X5 Retail Group – стать №1 в сердцах российских потребителей

Ценности

Для реализации миссии и достижения стратегических целей в соответствии с видением Компании ее деятельность выстраивается на основе следующих принципов:

Клиентоориентированность

X5 не только обеспечивает высокое качество обслуживания в каждом магазине, но и активно использует инновационные технологии, чтобы максимально эффективно адаптироваться к изменениям спроса и иметь возможность персонализировать предоставляемые услуги.

Инновации

Развитие технологий приводит ко все более быстрым изменениям в отрасли, и Компания намерена максимально активно участвовать в этом процессе, разрабатывая и применяя новые методы повышения эффективности и удовлетворения потребностей покупателей.

Высокопрофессиональная команда топ-менеджеров

В составе руководства Компании опытные и высококвалифицированные специалисты, для которых действуют краткосрочные и долгосрочные программы мотивации, направленные на обеспечение достижения целей устойчивого роста бизнеса и рентабельности в долгосрочной перспективе.

Эффективная операционная модель

X5 стремится к децентрализации операционной деятельности за счет предоставления розничным форматам значительной свободы в принятии решений для обеспечения успешной работы в своем сегменте.

Сбалансированный органический рост

Прирост более чем 1 млн кв. м дополнительных торговых площадей в 2017 году (на 87%) обеспечен органическим развитием; кроме того, Компания постоянно оптимизирует процедуры открытия магазинов.

Эффективность

X5 постоянно работает над повышением операционной эффективности и оптимизацией бизнес-процессов, чтобы улучшить качество и результативность своей работы.

Основные результаты

Устойчивый рост

В 2017 году X5 укрепила свое лидерство на рынке продуктовой розницы России за счет высоких темпов роста и развития бизнеса в рамках мультиформатной модели, а также непрерывного внедрения инноваций для повышения эффективности и качества ценностного предложения своих торговых сетей.

X5 усилила позиции ведущей российской продовольственной розничной компании и увеличила отрыв от ближайших конкурентов. Это стало возможным благодаря стабильному росту при неизменно высоком качестве ценностного предложения всех магазинов X5.

В 2017 году X5 продолжила наращивать темпы роста бизнеса: было открыто 2 934 новых магазина, а общее число торговых точек Компании составило 12 121. Уделяя особое внимание инновациям, эффективности и качеству, X5 стремится обеспечить быстрый и устойчивый рост мультиформатного бизнеса Компании в соответствии с поставленными стратегическими целями на благо потребителей и прочих заинтересованных сторон.

Основные операционные и финансовые показатели за 2017 год

Рост выручки на 25,3% по сравнению с 2016 годом

(до 1 295 млрд руб.), преимущественно за счет органического развития бизнеса

Рост торговых площадей на 27,4% по сравнению с 2016 годом

(на 1 178 тыс. кв. м)

Рост сопоставимых продаж на 5,4% по сравнению с 2016 годом

на фоне роста показателя во всех форматах

Рост сопоставимого трафика на 3,0% по сравнению с 2016 годом,

что является самым высоким показателем с 2009 года

Чистый долг / EBITDA

на уровне 1,73х, что является минимальным показателем в истории Компании

Скорректированная рентабельность EBITDA на уровне 7,7%,

что соответствует показателю 2016 года

Рост ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

В 2017 году прирост
торговых площадей
составил

1,2 МЛН М²

1,2 млн кв. м – это пятидесятикратный эквивалент
размера Красной площади*.

Это самый высокий годовой показатель прироста
торговых площадей за всю историю Х5, впервые
превысивший отметку в 1 млн кв. м.

* Красная площадь занимает приблизительно 23 100 кв. м.

В 2017 году были достигнуты рекордные показатели выручки – 1 295 млрд руб.

Рост выручки составил 25,3% по сравнению с 2016 годом

1 295 млрд руб.

1 034 млрд руб.

809 млрд руб.

634 млрд руб.

535 млрд руб.



2013



2014



2015



2016



2017

Стратегические факторы роста

Лидер продуктовой розницы в России с растущей долей рынка

Рост выручки на 25,3% по сравнению с 2016 годом опережает соответствующие показатели десяти ближайших конкурентов и рынка в целом.

Быстрый рост

Открытие 2 934 новых магазинов общей площадью 1,2 млн кв. м и региональное развитие в интересах все более широкого круга российских потребителей.

Реконструкция и совершенствование магазинов

На 31 декабря 2017 года доля магазинов «Пятерочка» и «Перекресток», работающих в соответствии с обновленной концепцией, приблизилась к 100 и 73%, соответственно. «Карусель» тестирует новую концепцию и операционную модель в одном из новых гипермаркетов сети.

Подготовка Компании к будущему

Внедряются инновационные технологии аналитики «больших данных» для формирования персональных предложений и оценки эффективности целевых маркетинговых кампаний. Это позволит больше соответствовать ожиданиям потребителей в будущем, обеспечивая рост покупательской активности.

Развитие омниканальной модели продаж

В Москве успешно запущен «Перекресток-онлайн», дополняющий традиционный канал продаж и отличающийся от него большей (в несколько раз) суммой среднего чека, исключительно высоким индексом NPS (73%) и высоким уровнем лояльности покупателей.

Непрерывное повышение операционной эффективности и оптимизация всех статей расходов

Доля скорректированных административных, общих и коммерческих расходов (см. информацию об альтернативных показателях эффективности деятельности на с. 104–107) снизилась до минимума с 2010 года и составила 16,8% от выручки, благодаря успешной работе по оптимизации закупочных условий, закрытию неэффективных логистических мощностей и автоматизации трудоемких типовых задач.

Развитие логистики

Открытие десяти новых распределительных центров (РЦ) на территории России и расширение грузового автопарка до 3 144 единиц (+1 231 грузовая автомобиль) на 31 декабря 2017 года.

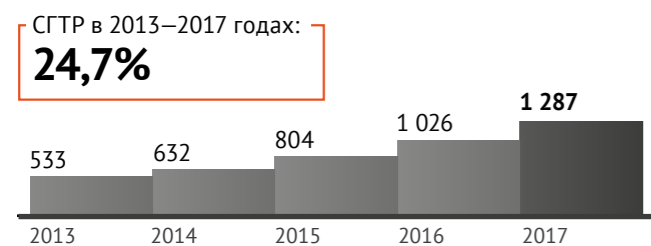
Утвержденная дивидендная политика

В Компании действует утвержденная Наблюдательным советом дивидендная политика, устанавливающая целевой коэффициент выплаты дивидендов на уровне не менее 25% консолидированной чистой прибыли X5 Retail Group по МСФО, выплачиваемых при условии, что отношение консолидированного чистого долга к EBITDA ниже 2,0x. На основании финансовых результатов за 2017 год Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов в размере 21 590 млн руб. / 79,5 руб. на глобальную депозитарную расписку (ГДР) (валовая сумма, без учета налогов и комиссий).

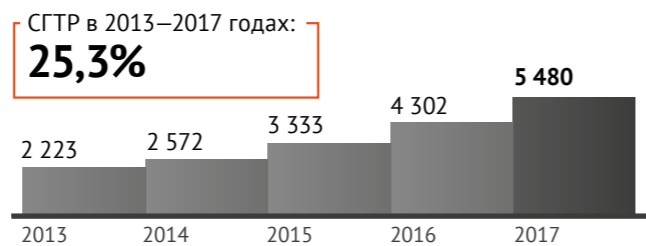
Операционные результаты

Многоканальная модель продаж и персональный подход к потребителю позволяют Компании постоянно повышать качество обслуживания как в традиционном, так и в онлайн-формате, а интеллектуальные логистические решения и анализ «больших данных» обеспечивают рост операционной эффективности.

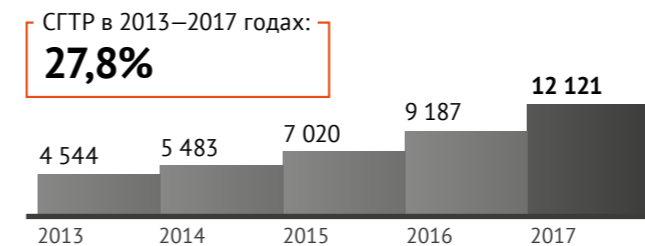
Чистая розничная выручка, млрд руб.



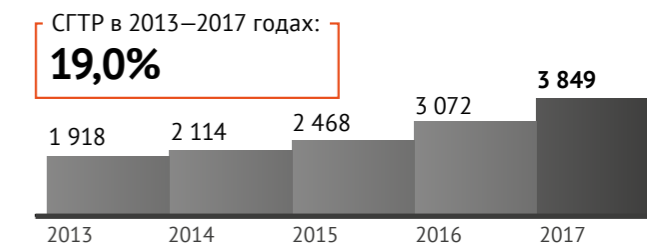
Торговая площадь, тыс. кв. м



Количество магазинов



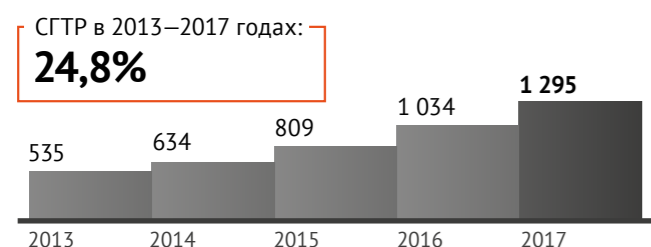
Количество посетителей, млн



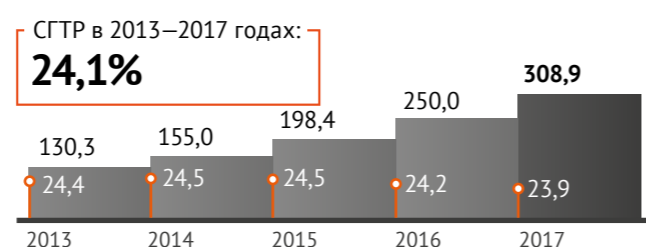
Финансовые результаты

Стратегическая цель X5 – рост с опережением рынка и конкурентов при сохранении рентабельности.

Выручка, млрд руб.

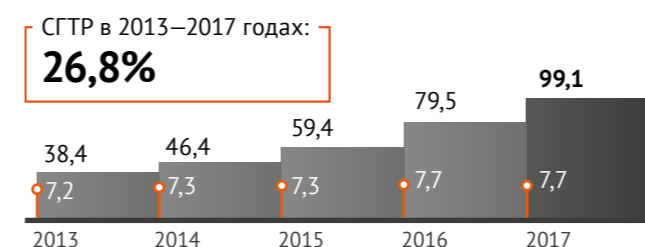


Валовая прибыль, млрд руб. / валовая рентабельность, %



■ Валовая прибыль ○ Валовая рентабельность

Скорректированная EBITDA, млрд руб. / Скорректированная рентабельность EBITDA, %



■ Скорректированная EBITDA
○ Скорректированная рентабельность EBITDA

Скорректированная чистая прибыль, млрд руб. / Скорректированная рентабельность чистой прибыли, %

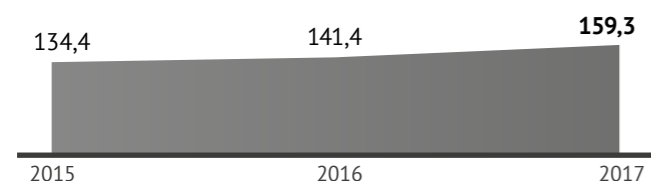


■ Скорректированная чистая прибыль
○ Скорректированная рентабельность чистой прибыли

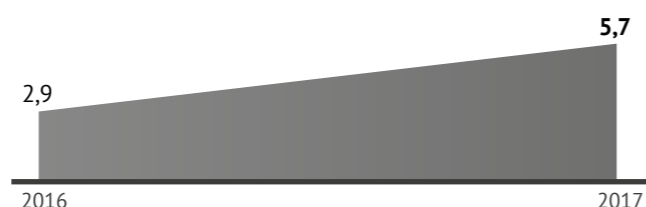
Устойчивое развитие

Операционные и финансовые результаты – не единственные критерии успешности бизнеса X5. В настоящем отчете также представлены сведения об интегрированном подходе Компании к управлению бизнесом в соответствии с принципами устойчивого развития.

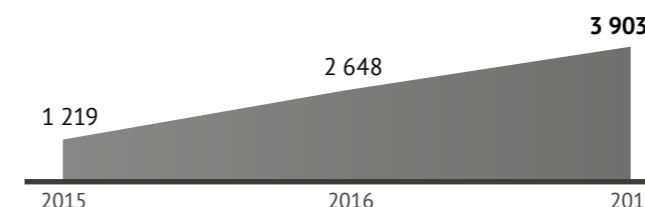
Доход от продажи перерабатываемых отходов, тыс. руб. на магазин



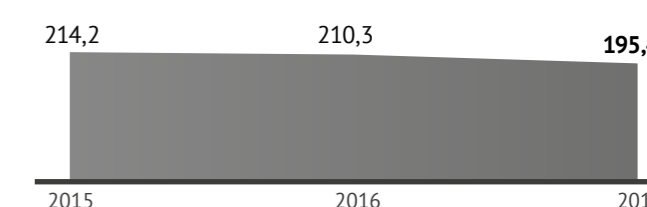
Обучение персонала, часов на работника в год



Число проверок качества работы магазинов



Средняя величина коммунальных расходов, тыс. руб. в месяц на магазин



Обращение

председателя Наблюдательного совета



Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

Подводя итоги нашей работы за 2017 год с учетом прогнозов, озвученных в начале года, я рад сообщить, что X5 достигла поставленных стратегических целей, добившись высоких операционных и финансовых результатов: прирост торговой площади магазинов Компании составил 27,4% по сравнению с 2016 годом, а выручка увеличилась на 25,3% при сохранении рентабельности скорректированной EBITDA на уровне 7,7%. Эти результаты свидетельствуют об устойчивом росте X5, несмотря на сложные макроэкономические условия.

В прошедшем году нам удалось укрепить позиции ведущего игрока российской продуктовой розницы за счет активного развития на рынке и привлечения большого числа лояльных покупателей, находящихся в поиске лучших предложений. В 2017 году Компания продолжила расти, опережая конкурентов и увеличив долю рынка до 9,5%. Задачи быстрого устойчивого роста заставляли нас адаптироваться к экономической конъюнктуре, конкурентной среде и поведению потребителей, которые постоянно менялись.

Используя преимущества сбалансированной мультимедийной модели нашего бизнеса мы намерены и впредь достигать стратегических целей, реализуя потенциал роста в трех крупнейших сегментах российской продуктовой розницы, представленных форматами «магазинов у дома», супермаркетов и гипермаркетов. Мы также продолжим работу по совершенствованию стандартов качества и повышению эффективности работы наших магазинов. Я убежден – Компания продолжит демонстрировать стабильно высокие результаты для достижения стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Дальнейшее развитие технологий и инструментов обработки «больших данных» будет играть еще более важную роль в процессе создания стоимости бизнеса, и Наблюдательный совет X5 поддерживает стратегическое развитие Компании на основе новых технологических решений, инноваций и омниканальных продаж.

Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета



Стратегический курс и способность адаптироваться к изменениям

Успех стратегической трансформации бизнеса и клиентоориентированность, которые я отмечал в своем прошлогоднем обращении, позволили X5 достичь высоких результатов и вернуть лидерство на российском рынке продуктовой розницы. В то же время мы должны сохранять способность адаптироваться к изменениям в поведении потребителей и новым реалиям рынка в условиях повышения значимости технологий.

Благодаря сбалансированной операционной модели, позволяющей каждой из наших торговых сетей успешно подстраиваться под меняющиеся нужды потребителей, мы сумели обеспечить быстрый, эффективный и устойчивый рост нашего бизнеса. Этому способствовала работа нашего корпоративного центра, выступающего в качестве центра внедрения инноваций и распределения ресурсов в таких направлениях, как закупки и логистика, а также осуществляющего общее стратегическое руководство деятельностью торговых сетей.

В центре нашего внимания при принятии решений во всех подразделениях Компании неизменно остается потребитель. Мы непрерывно анализируем особенности поведения и потребности наших покупателей и ищем новые способы повысить качество входных данных и результатов их анализа. Мы внедряем инновационные решения, чтобы больше соответствовать ожиданиям потребителей, например, посредством персональных предложений для участников программ лояльности, формируемых на основе анализа данных. Мы также продолжаем реконструкцию супермаркетов «Перекресток» и совершенствуем работу всех наших торговых объектов, стремясь обеспечить стабильно высокое качество обслуживания в каждом магазине X5. Помимо этого, мы постоянно работаем над повышением эффективности нашей деятельности, что в конечном итоге также служит интересам покупателей и прочих заинтересованных сторон. 2017 год вновь принес впечатляющие результаты в развитии логистической инфраструктуры: в рамках реализации недавно принятой логистической и транспортной стратегии мы открыли десять новых распределительных центров.

Другой фактор успешного стратегического развития — сильный состав руководства, ведущего Компанию к поставленным целям. По мнению Наблюдательного совета, подход менеджмента продолжает оставаться ключевым фактором стратегического успеха X5, а долгосрочная программа мотивации, объединяющая интересы руководства с интересами акционеров и других заинтересованных сторон, служит целям быстрого и прибыльного роста, а также стабильного увеличения акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Актуализированная версия программы долгосрочной мотивации, впервые одобренной акционерами в 2015 году, будет представлена на утверждение годовому Общему собранию акционеров в 2018 году, что позволит укрепить связь между интересами руководства и акционеров и обеспечить еще более эффективную работу по увеличению стоимости X5.

Эти принципы развития X5 неизменно подтверждали свою эффективность на протяжении многих лет, что дает Наблюдательному совету уверенность в способности Компании стабильно достигать высоких результатов в условиях продолжающегося активного роста. Эта уверенность также позволила нам в 2017 году утвердить первую в истории Компании дивидендную политику, и Наблюдательный совет готов рассмотреть вопрос регулярной выплаты дивидендов в соответствии с этой политикой.

Создание стоимости на каждом этапе работы

Мы признаем нашу ответственность в качестве одной из ведущих российских компаний и крупного работодателя и придерживаемся принципов ответственного и устойчивого развития бизнеса.

В соответствии с этими принципами Наблюдательный совет и руководство при оценке деятельности Компании уделяют внимание не только финансовым и операционным результатам, но также целому ряду нефинансовых показателей в таких сферах, как охрана труда, промышленная безопасность, защита окружающей среды, удовлетворенность потребителей и работников и значимость деятельности Компании для регионов ее присутствия.

Мы стремимся работать на благо всех заинтересованных сторон на протяжении всей цепочки создания стоимости, от производителей и поставщиков продуктов питания, попадающих на полки наших магазинов, до покупателей, приходящих к нам в поисках качественных товаров, справедливых цен и хорошего обслуживания.

В рамках этого подхода мы активно сотрудничаем с местными поставщиками по всей России и проводим обучающие семинары на базе распределительных центров X5, чтобы повысить эффективность нашего взаимодействия. Компания также обеспечивает своим сотрудникам безопасные условия труда и предлагает привлекательные возможности обучения и карьерного роста.

Мы оказываем поддержку регионам, где X5 осуществляет свою деятельность, в рамках программ продовольственной помощи. Так, проект «Корзина доброты», реализуемый совместно с фондом продовольствия «Русь» и охватывающий свыше 800 магазинов, в 2017 году позволил собрать более 77 т продуктов питания, которые были переданы более чем 6 000 нуждающихся семей.

Мы приняли и при необходимости доработали внутренние нормативные документы, обеспечивающие соблюдение норм деловой этики работниками Компании и ее поставщиками, а также внедрили процедуры, направленные на противодействие коррупции, дискриминации и иным формам неприемлемого или противозаконного поведения.

В рамках Компании мы доводим соответствующие требования до сведения работников, проводим обучение персонала и поддерживаем функционирование механизмов подачи обращений, в том числе горячей линии для заявлений о любых злоупотреблениях и иных неправомерных действиях. В работе с поставщиками и другими контрагентами X5 в настоящее время осуществляет пересмотр условий договоров, что позволит требовать соблюдения высоких стандартов деловой этики от партнеров.

Корпоративное управление

В X5 действует эффективная система корпоративного управления, основывающаяся на передовом международном опыте и призванная обеспечить соблюдение, представленность и учет интересов всех заинтересованных сторон. В состав Наблюдательного совета входят эксперты в области розничной торговли, финансов, стратегического и корпоративного управления, чья совместная работа обеспечивает оптимальное сочетание опыта, знаний и компетенций, необходимых для успешного развития Компании.



Понимая значимость и преимущества соблюдения принципа равных возможностей работников независимо от пола или других характеристик, в 2017 году Наблюдательный совет утвердил политику личного равенства. Несмотря на то, что в настоящий момент состав Наблюдательного совета не сбалансирован по половому признаку, X5 осознает преимущества политики личного равенства и полностью поддерживает ее реализацию. Мы признаем значимость соблюдения принципа равных возможностей, в том числе для мужчин и женщин, на всех уровнях Группы: женщины надлежащим образом представлены в составе Правления и высшего руководства, что стало возможным благодаря карьерному росту целого ряда работников женского пола до высших руководящих позиций.

Наблюдательный совет непрерывно работает над повышением эффективности и качества результатов своей работы. Тщательная оценка деятельности совета, проведенная в 2017 году силами сторонней экспертной организации, подтвердила готовность его членов к задачам завтрашнего дня и оказанию надлежащей поддержки руководству Компании в условиях меняющейся конъюнктуры рынка и непредвиденных событий.

Корпоративная культура как залог готовности к завтрашнему дню

Члены Наблюдательного совета — и я в их числе — убеждены, что вместе с высшим руководством Компании мы обязаны своим примером и своим отношением к делу формировать культуру создания стоимости в рамках Компании в долгосрочной перспективе. В нашем понимании корпоративная культура призвана обеспечить необходимые условия для вовлечения каждого работника в процесс последовательного и устойчивого развития бизнеса X5. Этим обусловлено наше стремление к трансформации концепции стратегии в концепцию культуры как главного инструмента для достижения целей стабильного и прибыльного роста.

Мы развиваем культуру подготовки и обучения персонала с акцентом на преимущества инновационных решений и потенциал прорывных технологий, с тем чтобы воспользоваться новыми возможностями в области обработки данных для повышения эффективности, скорости и качества нашей работы на благо потребителей.

Инновации — приоритетное направление развития X5, и Наблюдательный совет ожидает от руководства эффективной работы в этой области, позволяющей Компании занять положение лидера отрасли не только в традиционном, но и в цифровом формате, и непрерывно адаптировать модель омниканальных продаж на основе качественного и эффективного анализа данных о покупателях.

В то же время мы продолжим развивать Компанию в рамках децентрализованной мультиформатной модели, показавшей свою успешность на предыдущем этапе и ставящей во главу угла непрерывное повышение эффективности и способность адаптироваться к изменениям спроса.

Российский рынок продуктовой розницы по-прежнему сохраняет высокую привлекательность и обладает значительным потенциалом роста, консолидации и увеличения доли современных форматов. Моя работа на посту председателя Наблюдательного совета в тесном взаимодействии с другими членами совета и руководства Компании будет направлена на то, чтобы X5 оставалась лидером российской продуктовой розницы, выгодно позиционировалась как привлекательный работодатель и сохраняла свою высокую ценность для потребителей независимо от рыночной конъюнктуры.

Я хотел бы выразить искреннюю признательность всем тем, чья работа позволила X5 стать еще успешнее в 2017 году, и поблагодарить инвесторов за неизменную поддержку и доверие.

Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета

Наша бизнес-модель

X5 RETAIL GROUP

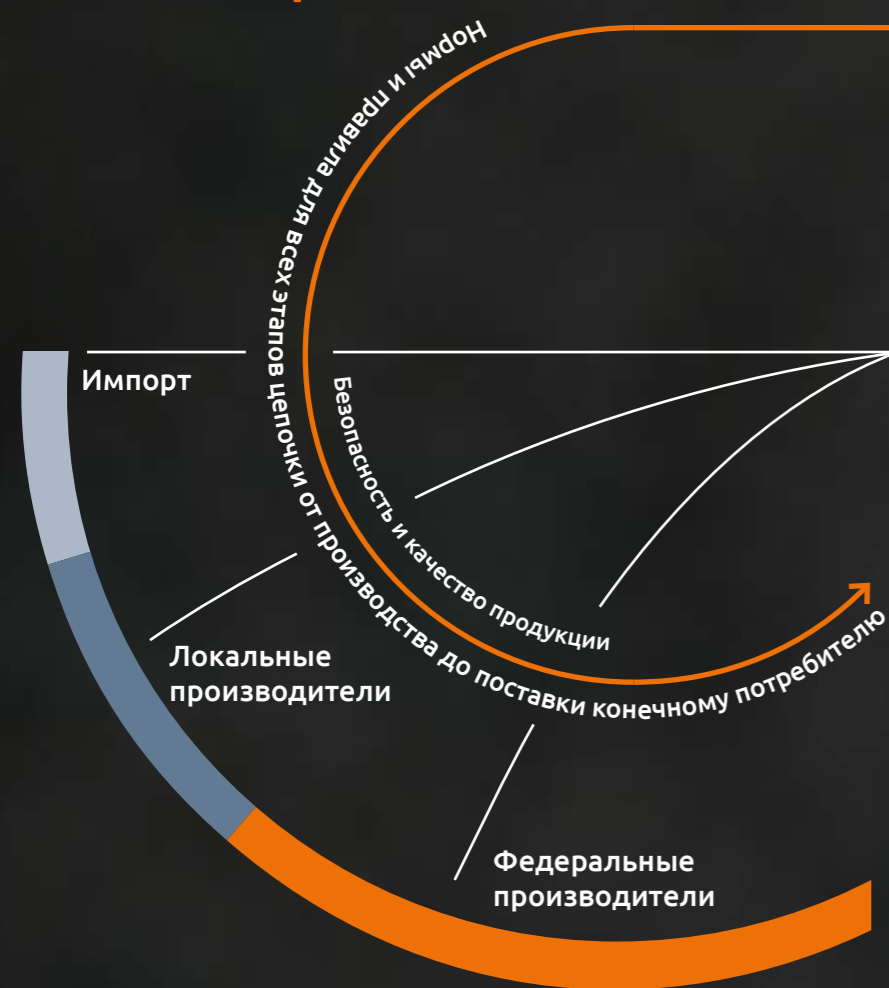
X5 Retail Group – крупнейшая продовольственная розничная компания России, управляющая торговыми сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель».

Каждая сеть функционирует преимущественно самостоятельно, лишь отдельные операции сконцентрированы в корпоративном центре, который осуществляет общую координацию и распределяет ресурсы для повышения эффективности всей Компании.

Корпоративный центр

Корпоративный центр обеспечивает стратегическую поддержку всем розничным сетям Компании с целью создания синергии для поддержания устойчивого эффективного роста. К основным задачам корпоративного центра X5 относятся внедрение программ по анализу «больших данных», разработка и запуск инновационных проектов («X5 LAB»), бизнес-планирование и контроль, создание единой корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям Компании, охват большего числа покупателей, управление партнерскими отношениями с поставщиками и содействие обмену передовым опытом внутри Компании.

Поставщики



Инфраструктура цепочки поставок

Логистика

39 распределительных центров
на 31 декабря 2017 года

Транспортные мощности

3 144 грузовых автомобиля в собственности
на 31 декабря 2017 года

Торговые сети

Все розничные сети X5 работают в значительной мере самостоятельно и сами управляют всеми операционными процессами, маркетингом, категорийным менеджментом, логистикой, дистрибуцией и развитием.



«Пятерочка»
«магазины у дома»

11 225
магазинов



«Перекресток»
супермаркеты

638
магазинов



«Карусель»
гипермаркеты

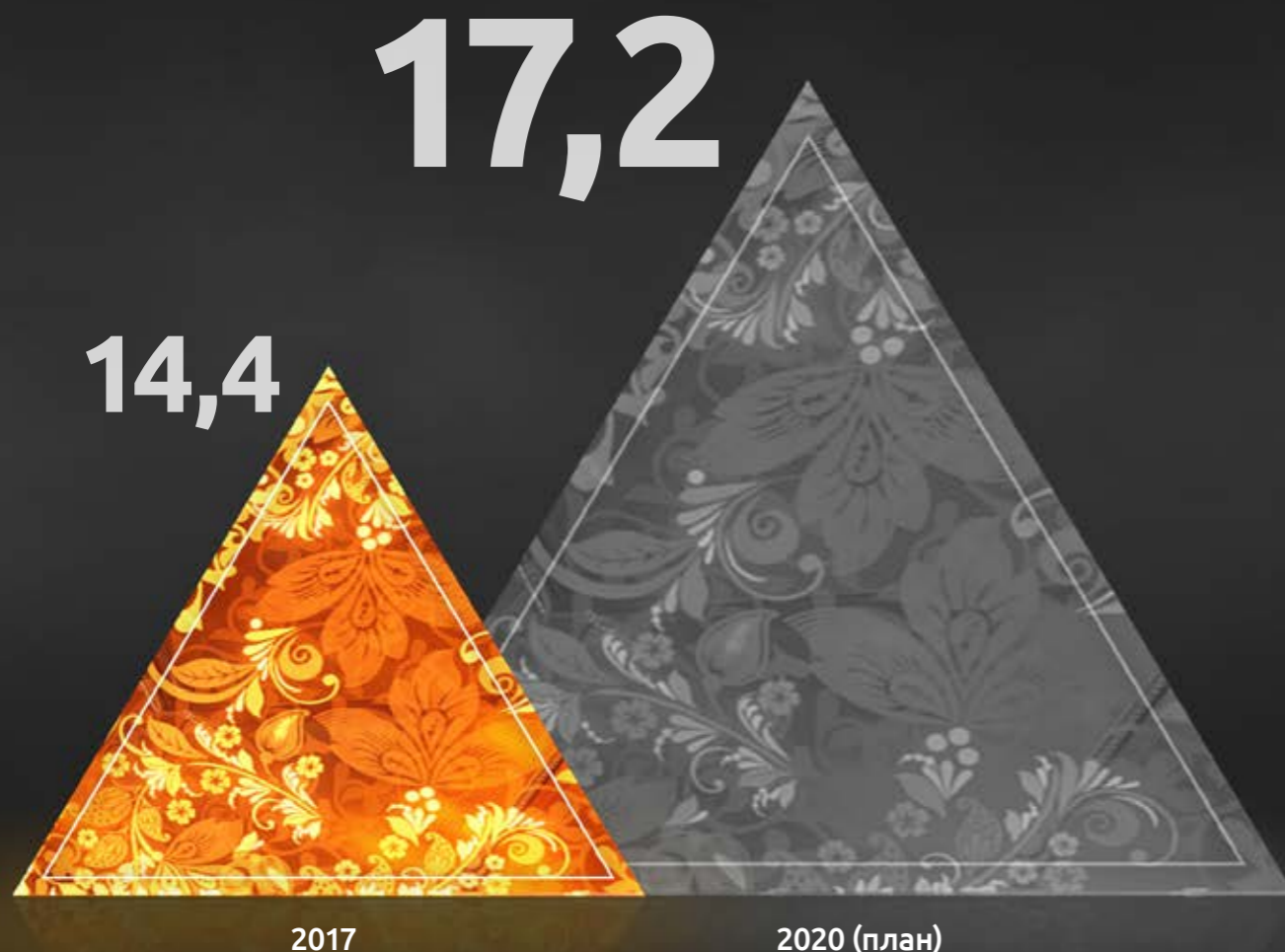
93
магазина

на 31 декабря 2017 года

Наши бренды

Каждый бренд X5 обладает уникальным ценностным предложением, разработанным для ключевых категорий российских потребителей. Благодаря комплексной стратегии деятельности на долю X5 Retail Group будет приходиться существенная часть роста, прогнозируемого для трех крупнейших сегментов рынка продуктовой розницы в России.

ПОТЕНЦИАЛ СОВОКУПНОГО РОСТА РЫНКА, трлн руб. **+2,8**



Источники: Росстат, INFOline



«Пятерочка»

«Пятерочка» – наша крупнейшая розничная сеть. Она представлена в 2 500 населенных пунктах России, где работают 11 225 «магазинов у дома». Ценностное предложение, широкий ассортимент свежих товаров и недавно запущенная программа лояльности, которая предлагает персональные промоакции в соответствии с индивидуальными предпочтениями покупателей, делают сеть «Пятерочка» привлекательной для самых разных групп населения.



«Перекресток»

Сеть супермаркетов «Перекресток» является одной из первых и крупнейших в России. В настоящее время в магазинах сети проводится масштабная программа реконструкции и расширения. «Перекресток» предлагает потребителям обширный ассортимент высококачественных товаров, в том числе все больше эксклюзивных товаров и собственных торговых марок (СТМ).



«Карусель»

«Карусель» – сеть компактных гипермаркетов, расположенных в черте города. Целевая аудитория представлена рациональными покупателями, которые предпочитают совершать все регулярные покупки в одном месте. Значительное количество продукции собственного производства, СТМ и непродовольственных товаров позволяют гипермаркетам «Карусель» удовлетворять самые разнообразные потребности покупателей.

На 31 декабря 2017 года / в 2017 году

Количество магазинов

11 225

638

93

Общая торговая площадь, тыс. кв. м

4 427

637

385

Чистая розничная выручка, млрд руб.

1 001

187

89

Доля в чистой розничной выручке X5, %

77,8

14,5

6,9

Потенциальный рост сегмента, трлн руб.

«Магазины у дома» / дискаунтеры

+2,1

4,9

7,0

2017 2020 (план)

Супермаркеты

+0,9

3,4

4,3

2017 2020 (план)

Гипермаркеты

+0,4

2,1

2,5

2017 2020 (план)

Источники: данные X5, Росстат, INFOline

Российский рынок продуктовой розницы

Основные показатели

8-й
по величине
продуктовый рынок
в мире

Рыночная доля
современной розницы
в 2017 году:
70%

Прогнозируемый прирост
рынка в 2017–2020 годах
(INFOline):
2,8 трлн руб.

Рыночная доля пяти
крупнейших игроков
в 2017 году:
24%

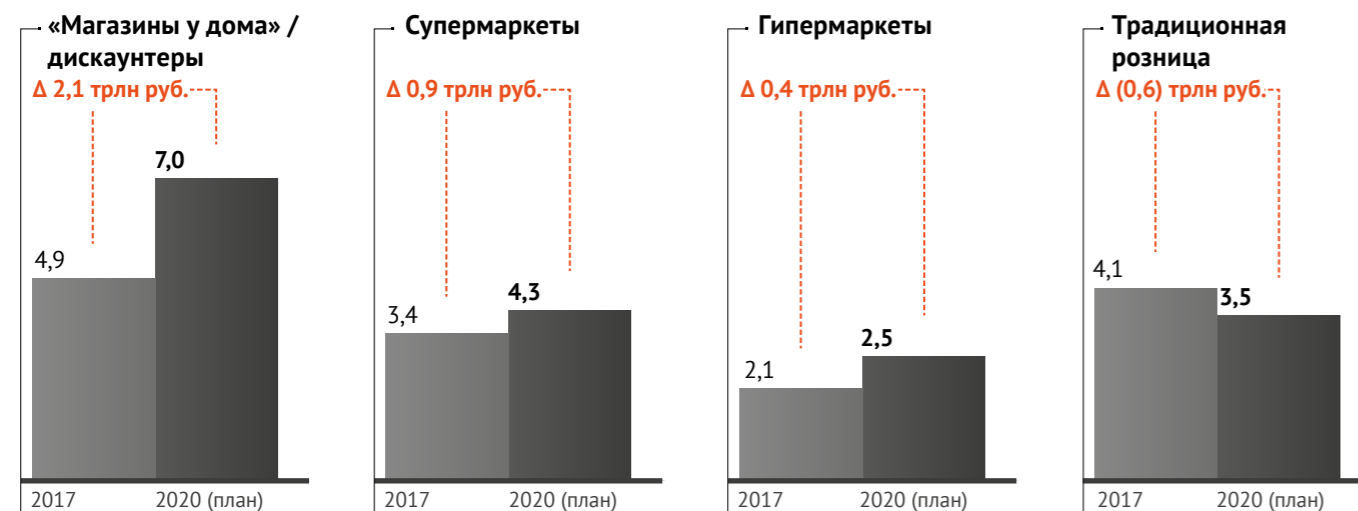
Среднегодовой темп роста
в 2012–2017 годах:
8%

Обзор рынка

Три основных формата продуктовой розницы, трлн руб.

Общий объем рынка:
2017 год: 14,4 трлн руб.
2020 (план): 17,2 трлн руб.

Значительный потенциал роста
в среднесрочной перспективе
для всех основных форматов.

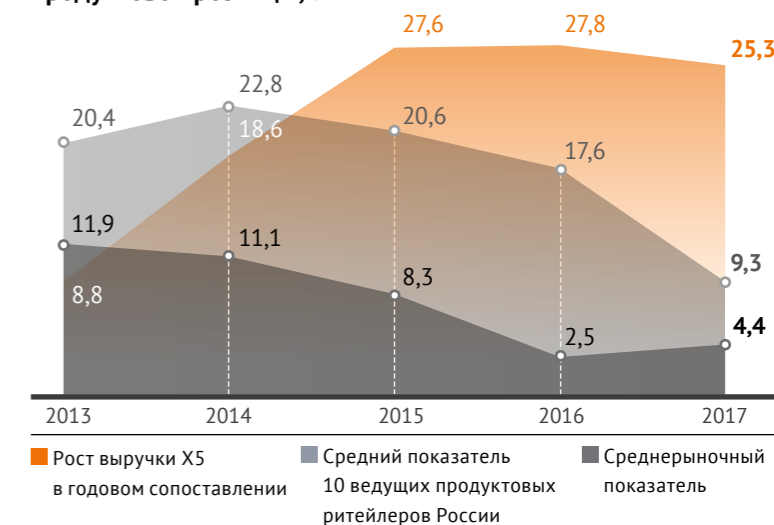


Источник: INFOline

Российский рынок продуктовой розницы обладает значительным потенциалом, который особенно интересен крупным игрокам, способным динамично развиваться и наращивать свою долю в условиях роста рынка. X5 Retail Group – крупнейшая российская розничная компания, занимающая уверенные позиции в трех крупнейших форматах: «магазины у дома» / дискаунтеры, супермаркеты и гипермаркеты.

Как и прежде, в 2017 году результаты Компании превзошли среднерыночные показатели: X5 сохранила лидерство и продолжила демонстрировать высокие темпы роста, по которым стабильно опережает основных конкурентов с 2015 года.

Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы, %



X5 в сравнении с конкурентами

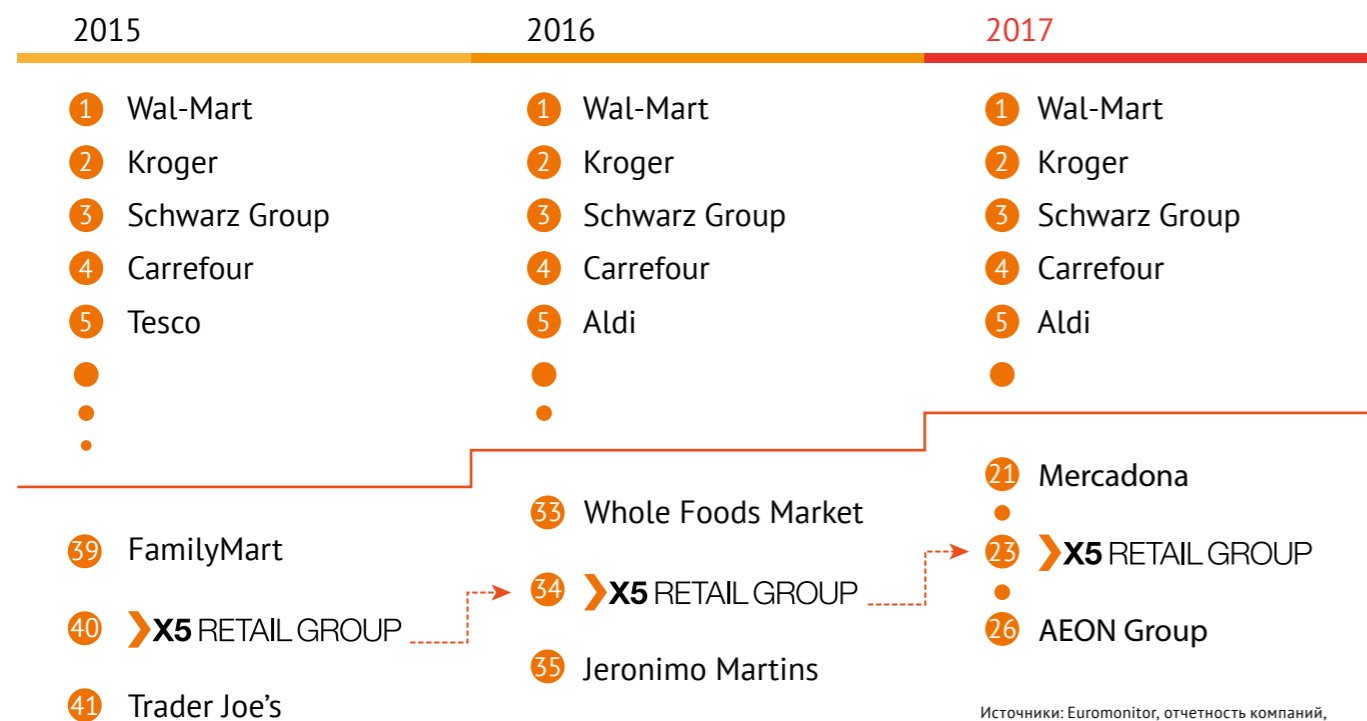
В 2017 году темп роста всего российского рынка продуктовой розницы составил 4,4%, при этом доля X5 увеличилась с 8,0% в 2016 году до 9,5% в 2017 году. Это соответствует стратегической цели Компании в условиях растущего рынка развиваться быстрее, чем конкуренты.

10 ведущих продуктовых ритейлеров

№ п/п	Компания	Доля рынка в 2016 году, %	Доля рынка в 2017 году, %
1	X5	8,0	9,5
2	Магнит	7,4	7,5
3	Лента	2,1	2,5
4	Auchan	2,9	2,2
5	Дикси	2,4	2,1
6	SPS-Холдинг	1,2	1,8
7	METRO	1,6	1,4
8	О'КЕЙ	1,2	1,2
9	Монетка	0,6	0,6
10	Globus	0,6	0,6
	ИТОГО	28,0	29,4

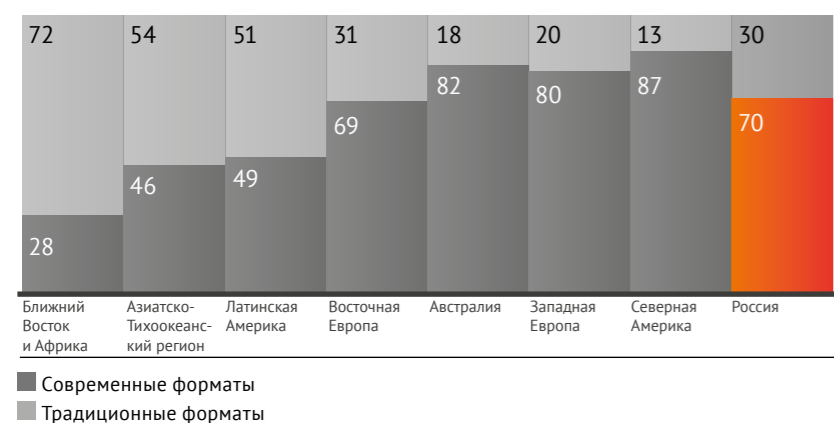
Источник: INFOline

Российские и зарубежные продуктовые ритейлеры



Мы не только опережаем темп роста российского рынка, но и продолжаем наращивать показатели в сравнении с международными продуктами ритейлерами. Так, в 2017 году X5 заняла 23-е место по объему выручки в мире, поднявшись за год на 10 строчек. В течение последних трех лет Компания стабильно укрепляет свое положение по сравнению с конкурентами.

Традиционные и современные форматы розницы в 2017 году, %



Примечание: все показатели приведены в номинальном выражении без учета НДС / налога с продаж. Источники: Euromonitor, анализ X5

По данным INFOline, в условиях низкой консолидации российского рынка доля пяти крупнейших ритейлеров составляет лишь 24%. Учитывая, что для развитых рынков этот показатель составляет 60-70%, можно говорить о значительном потенциале роста. Ожидается продолжение консолидации в сегментах «магазинов у дома» / дискаунтеров и супермаркетов: несетевые магазины, небольшие региональные сети и форматы неорганизованной торговли будут вытесняться ведущими игроками.

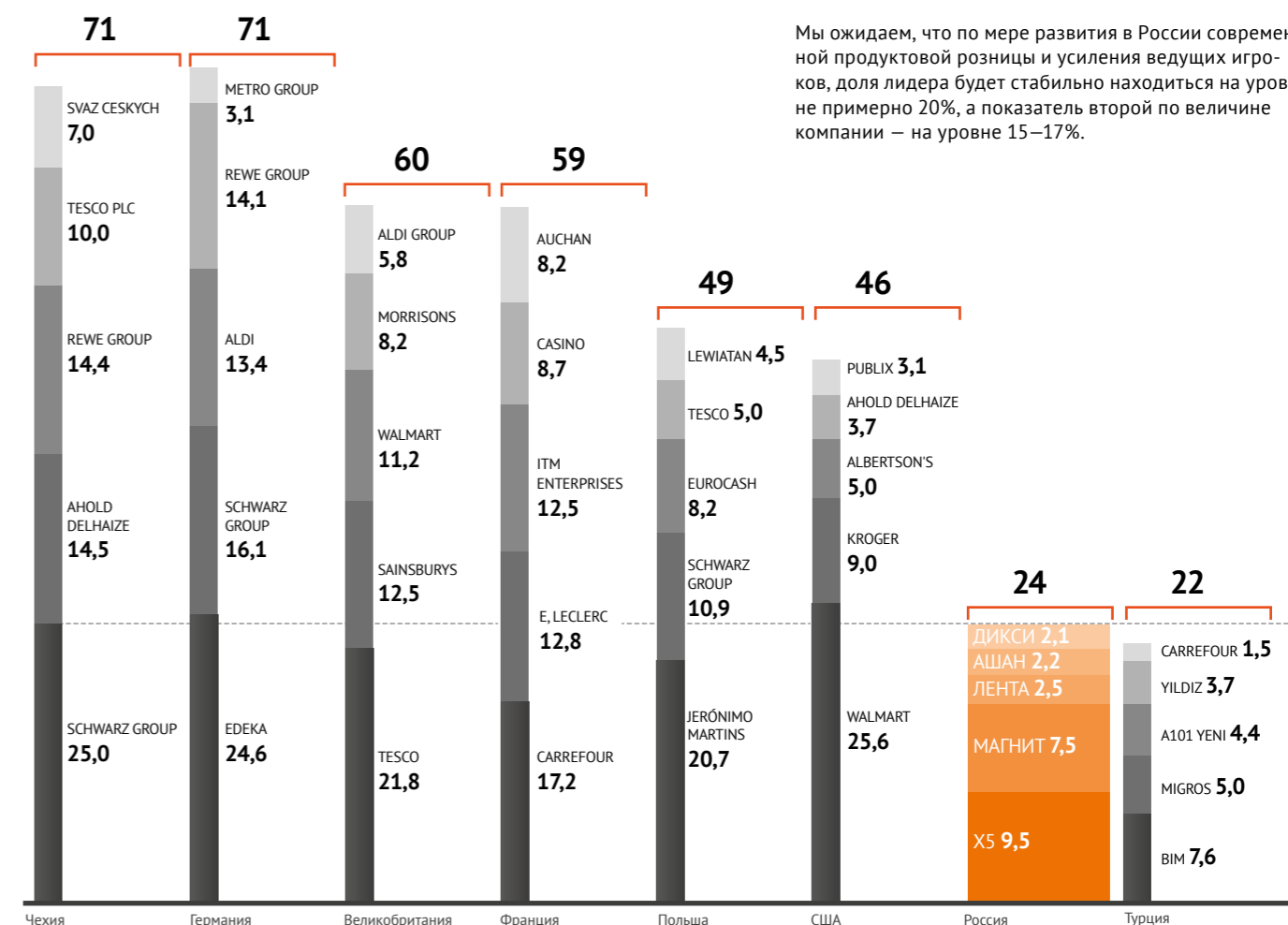
Основным фактором роста для лидеров рынка будет продолжение наблюдающегося в отрасли перехода к современным форматам розничной торговли. В течение последних пяти лет доля современной розницы на российском рынке существенно выросла — с 48 до 70%, однако по сравнению с показателями большинства развитых стран потенциал дальнейшего роста все еще не исчерпан.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %



Несмотря на высокую степень развития современных розничных форматов в России, все еще сохраняются возможности для их дальнейшего роста.

Доля пяти ведущих игроков на глобальном рынке продуктовой розницы в 2017 году



Мы ожидаем, что по мере развития в России современной продуктовой розницы и усиления ведущих игроков, доля лидера будет стабильно находиться на уровне примерно 20%, а показатель второй по величине компании — на уровне 15–17%.

Источники: Euromonitor, INFOline (только для российского рынка), отчетность компаний, анализ X5

Тенденции в экономике и поведении потребителей

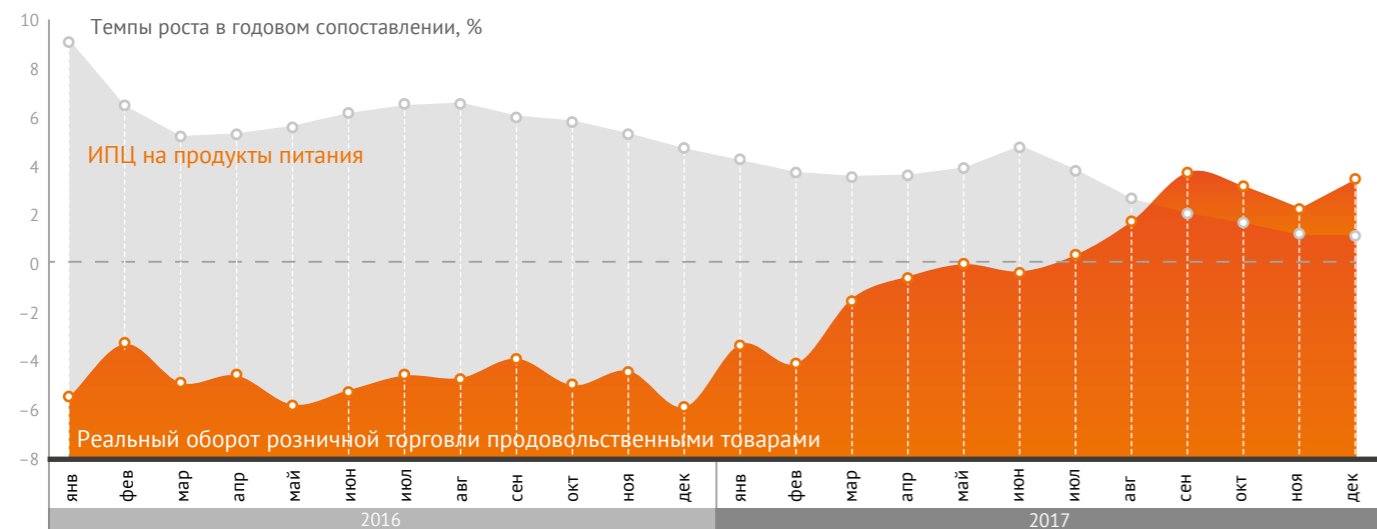
В 2017 году в российской экономике возобновился рост. Как ожидается, постепенное восстановление продолжится и в 2018 году, однако устойчивость такой тенденции по-прежнему находится под воздействием существенных рисков. На результаты Компании в 2017 году оказали влияние следующие макроэкономические тренды:

- личное потребление стало расти на фоне устойчивого увеличения реальной заработной платы, снижения уровня безработицы и восстановления объемов розничного кредитования;
- уровень уверенности потребителей повысился, но остался отрицательным. Тенденция перехода на более дешевые товары стала не такой явной, но в абсолютных выражениях все еще сильна;
- инфляция в 2017 году замедлилась до рекордно низкого уровня.

Согласно нашим ожиданиям в 2018 году на результаты Компании повлияют следующие макроэкономические тенденции:

- в 2018 году замедление инфляции, вероятнее всего, прекратится, однако ее средний уровень за год может оказаться ниже целевого уровня Центрального банка Российской Федерации, равного 4%;
- согласно консенсус-прогнозу ожидаемые темпы роста потребления домашних хозяйств и реального оборота розничной торговли будут играть важную роль в обеспечении роста реального ВВП на 1–2%;
- главными макроэкономическими рисками для устойчивого экономического подъема являются недостаточно активное увеличение производства и снижение реальных располагаемых доходов населения, т. е. спроса.

Динамика рынка продуктовой розницы и индекса потребительских цен (ИПЦ)

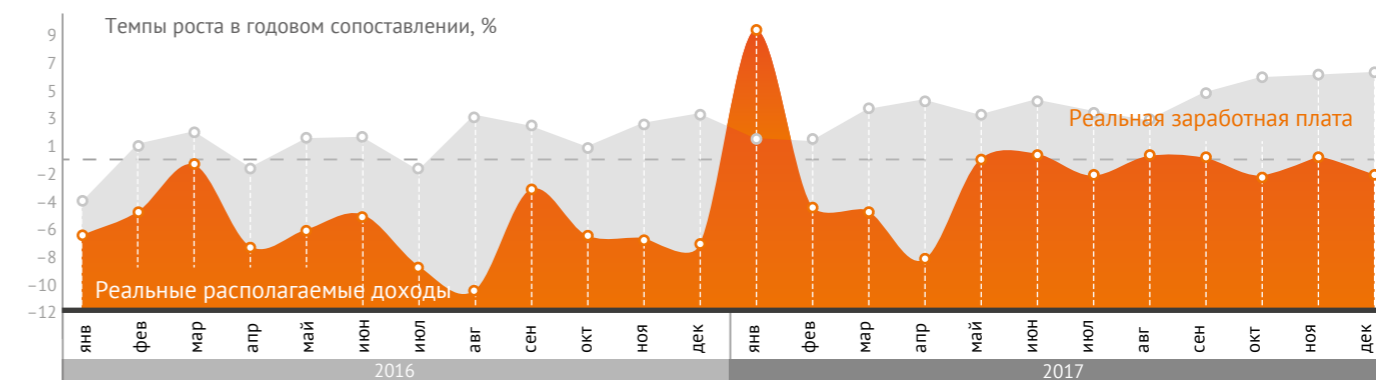


Источник: Росстат

X5 доказала способность адаптироваться к меняющимся макроэкономическим условиям и продемонстрировать высокие результаты при улучшении экономической конъюнктуры: благодаря эффекту масштаба, эффективности и гибкости Компания может обеспечить рентабельный рост по сравнению с замедляющейся динамикой развития конкурентов.

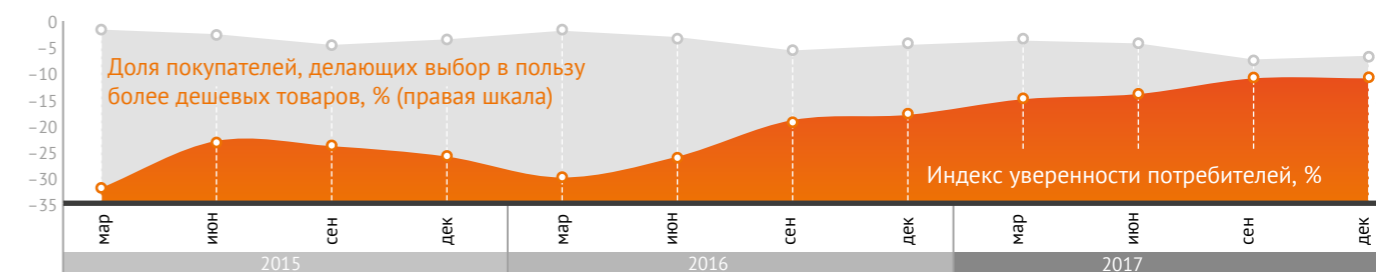
- Основными факторами, оказавшими влияние на рынок в 2017 году, стали замедление темпов роста ИПЦ на продукты питания, что сказалось на показателях роста розничной выручки в номинальном выражении; отрицательная динамика реальных располагаемых доходов, а также замедление темпов роста личного потребления и уровня уверенности потребителей в конце года.
- В то же время рынок продуктовой розницы вновь начал расти в реальном выражении, увеличившись в годовом сопоставлении на 0,5%. В номинальном выражении рост рынка в 2017 году составил 4,4% и достиг 14,4 трлн руб.
- В условиях низкой инфляции именно рост реального потребления позволил X5 сохранять высокие показатели выручки. В дальнейшем Компания продолжит работать над повышением активности своих клиентов.
- В связи с сохранением высокой чувствительности потребителей к ценам X5 продолжит придерживаться политики доступных продуктов с помощью промоакций, развития стратегических партнерских отношений с поставщиками и СТМ. Кроме этого, Компания также работает над программами лояльности и персональными предложениями для клиентов на основе современных методов анализа данных. В рамках развития СТМ Компания разрабатывает и вводит в ассортимент товары, которые успешно конкурируют с известными брендами и при этом доступны по цене более широкому кругу потребителей.

Динамика доходов населения



Источники: Росстат, ФОМ

Показатели поведения покупателей



Источники: Росстат, ФОМ

Деятельность X5 в условиях быстро меняющегося рынка продуктовой розницы в России

X5 проанализировала основные факторы, которые будут определять развитие рынка продуктовой розницы России в течение ближайших лет, и разработала эффективные методики для сохранения своих темпов роста. Омниканальная модель X5, которая обеспечивает более высокое качество обслуживания клиентов как в традиционном, так и в онлайн-канале, построена на базе интеллектуальных логистических решений и аналитики «больших данных».

С момента успешного завершения стратегической трансформации бизнеса внедрение инноваций стало для X5 приоритетным направлением и касается всех без исключения аспектов деятельности: от программного обеспечения для автоматизированного подбора персонала и аналитики «больших данных», которая используется для анализа поведения потребителей, до геоинформационной системы (ГИС), которое помогает Компании выбирать места расположения новых магазинов. X5 видит свою цель не в том, чтобы успеть адаптироваться к новым тенденциям — Компания стремится сама формировать их и быть лидером процесса преобразования продуктовой розницы в высокотехнологичный бизнес.

X5 уже запустила «Перекресток-онлайн» в Москве и в 2018 году планирует открыть интернет-магазин в Санкт-Петербурге.

X5 стремится создать на рынке продуктовой розницы компанию совершенно нового уровня. Для этого Компания создает омниканальную модель работы, объединяющую в себе традиционный и онлайн-каналы, а также использует инновационные решения и аналитику «больших данных» для дальнейшего развития интеллектуальной логистики и ценностного предложения.

Розница нового уровня

Магазины

Онлайн-канал

Логистика

Данные

СЕЙЧАС

- Более 12 000 магазинов. Присутствие в 63 из 85 регионов России
- Лидер рынка: доля по итогам 2017 года — 9,5% (INFOline)

- Запуск интернет-магазина «Перекресток-онлайн», работающего на всей территории Москвы

- 39 распределительных центров
- 3 144 собственных грузовых автомобиля
- Внедрение инновационных ИТ-решений
- Система JDA, сервис GoCargo

- Инновационные решения и работа с «большими данными»
- Стратегическое партнерство с Фондом развития интернет-инициатив (ФРИИ) и «Сколково» для поиска новых технологий, позволяющих повысить эффективность розницы
- Реализация программ лояльности во всех трех основных форматах

В БУДУЩЕМ

- Опережающий рост по сравнению с рынком в целом и конкурентами
- Сохранение позиций в основных регионах и расширение присутствия с сохранением рентабельности

- Запуск интернет-магазина «Перекресток-онлайн» в Санкт-Петербурге
- Реализация омниканальной модели для повышения качества обслуживания клиентов

- Реализация новой логистической и транспортной стратегии на период до 2025 года
- До 20 новых РЦ к 2020 году
- До 3 000 новых собственных грузовых автомобилей к 2020 году
- Развитие в соответствии с долгосрочным прогнозом потребительского спроса
- Использование инновационного подхода

- Запуск персональных промоакций в сегменте «магазинов у дома»
- Глубокий анализ потребностей и привычек покупателей
- Клиентоориентированность и принятие решений на основе анализа данных

Обращение

главного исполнительного директора

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

В 2017 году X5 Retail Group укрепила лидирующие позиции на российском рынке продуктовой розницы благодаря динамичному, качественному и устойчивому росту. Компания продолжила успешно идти к достижению основных стратегических целей, сохраняя стабильные показатели прибыльности за счет сбалансированной стратегии органического роста и непрерывной работы по повышению эффективности своей деятельности.

Я хотел бы отдельно отметить ряд главных достижений X5 Retail Group в 2017 году:

- выручка Компании выросла на 25,3% и составила 1 295 млн руб. благодаря увеличению торговых площадей на 27,4% и росту сопоставимых продаж на 5,4%;
- годовая выручка торговой сети «Пятерочка» впервые за всю историю формата превысила 1 трлн руб.;
- одним из наиболее значимых достижений стал рост показателей сопоставимых продаж и сопоставимого трафика, что служит лучшей оценкой нашей работы со стороны потребителей. Рост сопоставимых продаж был отмечен во всех трех форматах и составил 5,4%, а показатель сопоставимого трафика вырос на 3,0%, достигнув рекордного значения с 2009 года;
- несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию, рентабельность скорректированного показателя EBITDA в 2017 году осталась неизменной на уровне 7,7%;
- была одобрена дивидендная политика и рекомендована первая в истории Компании выплата дивидендов в размере 21,6 млрд руб. (79,5 руб. на ГДР);
- в рамках развития омниканального предложения Компания запустила интернет-магазин «Перекресток-онлайн»;
- мы усилили акцент на инновациях, что позволило осуществить полномасштабный запуск программы лояльности в торговой сети «Пятерочка» на основе технологий обработки «больших данных» и машинного обучения, обеспечивающих анализ влияния промоакций на поведение покупателей;
- мы утвердили новую логистическую и транспортную стратегию на период до 2025 года, чтобы обеспечить эффективную поддержку динамичного роста Компании по всей России, в том числе в удаленных регионах страны



Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор

В этом году X5 Retail Group внесла изменения в порядок подготовки отчета о своей деятельности с ориентацией на более широкий круг заинтересованных сторон согласно директиве Европейского союза 2014/95 о раскрытии нефинансовой информации. Это стало первым шагом на пути к более целостной оценке и представлению информации о деятельности Компании по целому ряду показателей.

Клиентоориентированный подход

Вся деятельность X5 Retail Group строится вокруг интересов покупателей, а удовлетворение их потребностей имеет первоочередное значение при принятии решений. В отчетном периоде мы продолжили адаптировать ценностное предложение наших сетей с учетом динамики спроса и рыночной конъюнктуры, исходя из того, что три формата X5 обслуживают разные сегменты рынка и группы потребителей. Компания по-прежнему уделяла повышенное внимание качеству обслуживания в наших магазинах, а также запустила новую программу лояльности и персональных предложений для сети «Пятерочка» и расширила программу лояльности «Перекрестка» посредством заключения стратегических партнерств.

Одним из приоритетов X5 Retail Group является повышение качества работы наших магазинов. В 2017 году была завершена реконструкция магазинов сети «Пятерочка», а в «Перекрестке» продолжилась программа обновления супермаркетов в соответствии с новой концепцией. После утверждения концепции ребрендинга и новой коммерческой модели сеть «Карусель» приступила к тестированию элементов обновленной концепции в одном из пилотных гипермаркетов в Санкт-Петербурге, включая обновленный дизайн интерьера, улучшенную навигацию и фуд-корт с богатым выбором блюд. Изменения затрагивают в том числе реконструированные магазины, поскольку Компания постоянно совершенствует их текущую деятельность.

Мы непрерывно улучшаем ассортиментную матрицу во всех форматах, расширяя предложение эксклюзивных товаров и собственных торговых марок. К их числу относятся уникальные продукты высокого качества по привлекательным ценам, доступные во всех трех сетях, в том числе новая линейка эксклюзивной молочной продукции под маркой «Сарафаново», успевшая завоевать доверие потребителей. В рамках работы по этому направлению мы уделяем пристальное внимание развитию стратегических партнерских отношений с надежными производителями, что позволяет нам реализовывать продукцию во всех ценовых категориях. По мере расширения присутствия в различных регионах России X5 адаптирует свои бизнес-процессы для увеличения доли продуктов местного производства в ассортименте.

Еще одним приоритетом Компании является повышение эффективности, качества и скорости нашей работы на основе углубленного анализа данных о предпочтениях и поведении наших потребителей, что в конечном итоге способствует формированию наиболее выигрышного ценностного предложения. Мы расширяем использование «больших данных» для разработки программ лояльности и бонусных карт. Мы также внедрили новую программу лояльности с автоматическим формированием персональных предложений для покупателей «Пятерочки». Кроме того, Компания заключила партнерское соглашение о внедрении технологии машинного обучения в маркетинговые кампании, чтобы поставщики имели возможность более эффективно оценивать влияние промоакций на поведение потребителей.

Полагаю, что об успехе принятых мер свидетельствуют достигнутые нами результаты: в 2017 году рост сопоставимых продаж по всем форматам X5 Retail Group составил 5,4%, превысив темпы роста конкурентов.

Прибыльный сбалансированный рост

Мы по-прежнему уделяем основное внимание органическому росту, на долю которого пришлось 87% общего прироста торговых площадей в 2017 году. Наряду с этим, мы заключили ряд сделок по приобретению привлекательных активов, включая покупку сети супермаркетов «О'КЕЙ», договоренность о которой была достигнута в конце 2017 года. По мере освоения рынков в новых регионах и наращивания рыночной доли в регионах присутствия нашими приоритетами остаются рентабельность и устойчивый рост, для чего мы задействуем все имеющиеся у нас инструменты.

Благодаря совершенствованию функционала ГИС мы оптимизировали процесс выбора наиболее удачного места расположения для новых магазинов с учетом возможной каннибализации со стороны других торговых объектов. Выступая важным инструментом реализации стратегии органического роста, ГИС также позволяет проводить эффективный анализ потенциальных активов для приобретения.

Стремление к инновационным преобразованиям

Принимая во внимание стремительное проникновение современных технологий в работу розничных сетей, X5 Retail Group взяла курс на трансформацию в технологичную компанию. Внедрение инноваций и технологий работы с «большими данными» — приоритетное направление долгосрочной стратегии Компании. В качестве лидера российского рынка продуктовой розницы мы стремимся быть в авангарде идущего процесса трансформации отрасли за счет использования «больших данных», средств автоматизации, каналов онлайн-продаж и прочих современных инструментов, с тем чтобы как можно лучше соответствовать ожиданиям потребителей и обеспечивать рост бизнеса. Соответствующие задачи отражены в дорожной карте развития информационных технологий до 2020 года, которая была утверждена летом 2017 года и в настоящее время реализуется с целью поддержания динамичного органического роста и повышения эффективности ИТ-процессов.

X5 рассматривает «большие данные» как важный инструмент повышения эффективности бизнес-процессов и основу для развития новых направлений деятельности. Компания намерена повышать качество анализа на базе интеграции данных из различных внутренних и внешних источников и формировать линейку информационных продуктов, позволяющих улучшать качество предложения и увеличивать плотность продаж. Детальная информация о покупательской аудитории позволит не только успешно достичь этой цели, но и сформировать более качественные персональные предложения и адаптировать ассортимент под меняющиеся потребности покупателей.



Мы готовимся к такому будущему, где покупатели будут требовать больше комфорта и персонализированных услуг, и решение этих задач станет возможным благодаря использованию новых технологий и возможностей искусственного интеллекта. Готовность торговых сетей предоставить покупателям такие услуги будет становиться все более значимым фактором в борьбе за потребителя. Наша компания стремится быть в центре процесса трансформации отрасли, происходящей благодаря применению новых технологий и систем искусственного интеллекта. В связи с этим мы запустили проект «X5 Lab» по управлению инновациями, в задачи которого входит поддержка и развитие инновационных решений, перспективных с точки зрения нашего бизнеса, как внутри Компании, так и за ее пределами.

Мультиформатная и омниканальная операционная модель

Мы продолжаем развивать наш бизнес на основе мультиформатной операционной модели, позволяющей увеличивать долю продукции сетей X5 Retail Group в расходах покупателей по всем трем крупнейшим сегментам рынка продуктовой розницы в России.

В 2017 году рост наших торговых площадей составил 27,4%: было открыто 2 934 новых магазина общей площадью 1,2 млн кв. м (в том числе 12-тысячный магазин X5 — «Пятерочка» в Архангельской области), что является рекордным показателем. Мы также объявили о планах по оптимизации портфеля и продаже сети магазинов «Перекресток-Экспресс», работающей в узком сегменте современного российского рынка продовольственной розницы, с целью сосредоточиться на трех основных форматах.

Серьезным достижением Компании в 2017 году стал запуск интернет-магазина «Перекресток-онлайн» на территории Москвы. В 2018 году он также появится в Санкт-Петербурге. Развитие омниканальной модели дает нам дополнительные возможности для повышения уровня лояльности и привлечения большего числа потребителей с увеличением доли наших магазинов в их расходах за счет удовлетворения растущего спроса на услуги онлайн-торговли продуктами питания на ключевых российских рынках. Несмотря на то, что развитие онлайн-розницы в сегменте продуктов питания несколько отстает от других сегментов рынка, мы убеждены в его огромном потенциале, который обусловлен растущим спросом со стороны потребителей и возможностью применения бизнес-моделей, уже доказавших свою эффективность.

Операционная эффективность

В 2017 году доля коммерческих, общих и административных расходов снизилась до минимума с 2010 года и составила 16,8% от выручки. Мы уделяем пристальное внимание повышению эффективности во всех аспектах нашего бизнеса, что является необходимым условием для сохранения стабильного уровня рентабельности в условиях динамичного роста. Мы регулярно анализируем все статьи расходов в магазинах, логистических и транспортных подразделениях, а также в центральном офисе, чтобы оптимизировать издержки.

В прошлом году в рамках работы по повышению эффективности мы согласовали более выгодные закупочные условия с поставщиками, заменили устаревшие и неэффективные логистические мощности современными распределительными центрами, автоматизировали ряд трудоемких типовых задач и добились снижения коммерческих, общих и административных расходов почти по всем статьям.

Несколько лет назад мы пришли к выводу, что наши логистические мощности не отвечают целям Компании по завоеванию лидерских позиций на российском рынке. С тех пор мы приложили значительные усилия для создания передовой логистической и товаропроводящей инфраструктуры путем внедрения современных технологий в работу складов и складской техники для повышения эффективности, сокращения потерь и обеспечения безопасной для здоровья человека и окружающей среды деятельности Компании. За последние три года было открыто 23 распределительных центра, 10 из которых — в 2017 году. В прошлом году X5 также утвердила логистическую и транспортную стратегию до 2025 года и приобрела новые грузовые автомобили, пополнив автопарк на 1 231 транспортную единицу. В то время как наша децентрализованная модель развития демонстрирует свою эффективность с точки зрения динамичного роста каждого из форматов, новая стратегия служит примером успешной совместной работы корпоративного центра и торговых сетей, направленной на повышение эффективности и обеспечение устойчивого роста.

Сильная и сбалансированная управленческая команда

Результаты деятельности X5 за 2017 год свидетельствуют о высоком профессионализме членов руководства, занимающих ключевые посты в Компании, а также об эффективности их совместной работы в интересах нашего бизнеса. В 2017 году к основной команде X5 Retail Group присоединилась Светлана Демяшкевич, занявшая должность главного финансового директора X5. Светлана успешно приступила к работе и уже успела внести значительный вклад в развитие и эффективную работу Компании.

Ситуация в отрасли

Несмотря на укрепление своих позиций лидера российской продуктовой розницы в 2017 году, X5 продолжает работать на высококонкурентном рынке с несколькими сильными игроками в каждом из сегментов присутствия. Компания стремится стать № 1 для российских потребителей, создавая максимально привлекательное ценностное предложение и обеспечивая высокое качество обслуживания.

Хотя динамика личного потребления в 2017 году начала улучшаться на фоне признаков восстановления российской экономики, замедление темпов роста ИПЦ на продукты питания со снижением до минимума в IV квартале негативно влияло на показатели увеличения розничной выручки в номинальном выражении в течение года. Показатели роста реальных располагаемых доходов по-прежнему оставались в зоне отрицательных значений, а в конце года произошло замедление темпов роста потребительской уверенности россиян. Замедленные темпы экономического роста несут в себе существенные риски для устойчивого восстановления экономики: потребление растет недостаточно быстро, а покупатели сохраняют рациональный подход к покупкам и чувствительность к изменению цен наряду с повышенным интересом к промоакциям.

В сложных рыночных условиях мы направили основные усилия на повышение уровня активности потребителей. В частности, этого можно достичь за счет использования инструментов анализа данных для разработки персональных промоакций в рамках новой программы лояльности «Пятерочки», а также повышения эффективности целевого маркетинга на основе непрерывного внедрения инноваций. Мы уделяем пристальное внимание качеству нашего ценностного предложения, чтобы как можно лучше отвечать ожиданиям целевой аудитории и уверенно оставаться лидером российской продуктовой розницы в условиях усиливающейся конкуренции.

Ключевые тренды на рынках капитала

X5 Retail Group имеет высокую репутацию на публичном рынке капитала благодаря успешному достижению стратегических целей и обеспечению роста стоимости бизнеса для наших акционеров и инвесторов. В 2017 году Наблюдательный совет утвердил первую в истории Компании дивидендную политику, устанавливающую выплату дивидендов на уровне не менее 25% консолидированной чистой прибыли X5 по МСФО, при условии, что финансовое положение Группы позволяет осуществить такие выплаты. 1 февраля 2018 года (после окончания отчетного периода) начались торги ГДР Компании на Московской бирже. Данный инструмент уже представлен на Лондонской фондовой бирже, и мы полагаем, что дополнительный листинг в Москве поможет расширить круг инвесторов и окажет положительное влияние на ликвидность Компании в будущем.

Перспективы

В 2018 году Компания и все ее сотрудники продолжат активно работать над достижением масштабной цели — обеспечением быстрого, устойчивого и прибыльного роста. Несмотря на то, что мы с осторожностью оцениваем перспективы стабильного восстановления экономики России в ближайшее время, X5 продолжит реализацию стратегии по внедрению инноваций и повышению качества ценностного предложения, чтобы максимально эффективно обеспечивать потребности российских потребителей.

Мы стремимся наращивать использование передовых технологий, задействуя автоматизацию и машинное обучение для повышения эффективности нашей деятельности как с точки зрения бизнеса, так и с точки зрения покупателя. X5 также продолжит развивать



омниканальное предложение, включая запуск сервиса «Перекресток-онлайн» в Санкт-Петербурге. Мы также ожидаем, что реализация инновационных проектов окажет положительное воздействие на логистические и прочие операции Компании, что, в свою очередь, будет способствовать дальнейшему укреплению ее бизнеса.

Усиление конкуренции в сочетании с противоречивыми макроэкономическими прогнозами свидетельствует о вероятном сохранении рационального поведения потребителей с преобладанием спроса на товары по доступным ценам. Данная ситуация стимулирует Компанию к дальнейшему повышению эффективности бизнеса за счет еще более интенсивной работы по сокращению расходов, а также активному развитию партнерских отношений с поставщиками для обеспечения потребителей высококачественными товарами по доступным ценам.

Нашей целью по-прежнему остается рост с опережением конкурентов и рынка в целом, и мы уверены в том, что положение лидера продуктовой розницы откроет перед Компанией значительные возможности благодаря эффекту масштаба и степени влияния на рынок. Мы продолжим реализовывать стратегию органического роста, успешно доказавшую свою эффективность, не упуская при этом выгодных возможностей по приобретению сторонних активов в целях дальнейшего расширения бизнеса.

X5 стремится соответствовать ожиданиям каждого российского потребителя за счет преимуществ мультиформатной омниканальной бизнес-модели. Компания строит свою деятельность и принимает решения в соответствии с интересами потребителей, ведь именно выбор покупателей в конечном итоге гарантирует успех каждого нового магазина X5. Клиентоориентированность останется одним из руководящих принципов Компании и в последующие годы быстрого роста.

Достижение Компанией впечатляющих результатов в 2017 году стало возможным благодаря активной поддержке инвесторов, Наблюдательного совета, руководства и сотрудников Компании, а также поставщиков и деловых партнеров. Выражаю искреннюю благодарность всем причастным к нашему общему успеху и желаю вам плодотворной и продуктивной работы в 2018 году!

Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор

Стратегия в действии

Мы внедряем современные технологии аналитической обработки данных и инновации на всех уровнях – от принятия стратегических решений до выбора места расположения новых магазинов и автоматического формирования персональных предложений для держателей карт лояльности с учетом их предпочтений. X5 уверенно движется вперед по пути клиентоориентированности, оптимального использования данных и инноваций и является современным продуктовым ритейлером, который обслуживает самые разные категории потребителей в регионах присутствия по всей России.

По мере приближения 2020 года мы успешно сохраняем положение лидера российской продуктовой розницы и поддерживаем темпы роста выше средних по рынку и отрасли.

Антон Мироненков

Директор по стратегии

В 2017 году мы укрепили позиции ведущей продуктовой розничной сети в России, продолжили наращивать темпы роста и внедряли инновации и технологии аналитической обработки данных. Нашими основными приоритетами остаются устойчивость бизнеса, эффективность и быстрая адаптация к меняющимся запросам российских потребителей.

В годовом отчете за 2017 год мы более подробно рассказываем о стратегии и комплексном подходе к оценке результатов нашей деятельности. Помимо реализации наших планов до 2020 года в части финансовых и операционных показателей, мы обратимся к вопросам охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, а также управленческим задачам, которые рассматриваются руководством и Наблюдательным советом X5 Retail Group как ключевые факторы реализации долгосрочной стратегии.



Стратегические результаты

Мультиформатная операционная модель

Постоянное обновление ценностного предложения

Сбалансированный рост

Эффективность операционной деятельности

Стратегические цели

- Разнообразие ценностных предложений за счет портфеля продуктовых розничных магазинов разного формата
- Эффективное управление операционной деятельностью при помощи корпоративного центра, создающего стоимость для бизнеса
- Нарастание присутствия в самых крупных и прибыльных сегментах российского рынка продуктовой розницы
- Развитие омниканальной модели, соответствующей текущим и будущим запросам потребителей на всех локальных рынках

- Адаптация уникального ценностного предложения каждого формата к меняющимся потребностям и ожиданиям потребителей
- Использование и развитие современных методов анализа данных для создания более привлекательных персональных предложений
- Постоянный пересмотр всех аспектов ценностного предложения, в том числе концепции каждой сети, ассортимента и представленных категорий товаров, а также самих форматов магазинов

- Использование технологий для поддержания качественного роста
- Оптимизация бизнес-систем и процессов, обеспечивающая быстрый и эффективный органический рост
- Участие в сделках по приобретению активов при появлении привлекательных возможностей
- Реконструкция магазинов в соответствии с новой операционной моделью, системный подход к их совершенствованию

- Повышение эффективности операционных процессов внутри магазинов
- Оптимизация логистических и транспортных процессов распределительных центров
- Повышение доступности товаров на полках

Результаты 2017 года

- Прирост портфеля: 2 862 «магазина у дома», 99 супермаркетов и два гипермаркета
- Запуск интернет-магазина «Перекресток-онлайн» в Москве
- Одобрение программы ребрендинга и коммерческой модели гипермаркетов «Карусель»
- Расширение деятельности в области прямого импорта, в том числе открытие торгового представительства в Гонконге
- Внедрение инновационных решений для улучшения результатов деятельности на основе современных методов анализа данных
- Приоритет на развитии гипермаркетов, супермаркетов и «магазинов у дома»; решение о продаже магазинов шаговой доступности

- Внедрение программы лояльности «Пятерочки», которая использует анализ «больших данных» для автоматического формирования персональных промопредложений и доля которой в чистой розничной выручке достигла 61%
- Большая гибкость в адаптации ассортимента к особенностям локального спроса и тесное сотрудничество с местными производителями в регионах присутствия. Доля местных производителей в ассортименте достигла примерно 17% в среднем по всем форматам X5
- Введение новых СТМ и эксклюзивных торговых марок (ЭТМ)
- Сохранение и увеличение показателей индекса потребительской лояльности
- Развитие и совершенствование региональной модели супермаркетов «Перекресток»

- Открытие юбилейного 12-тысячного магазина; 12 121 магазин на конец года и прирост 1,2 млн кв. м торговых площадей (87% которых за счет органического развития)
- Рост доли рынка продуктовой розницы с 8,0% в 2016 году до 9,5% в 2017 году
- Расширение присутствия в новых городах на 25% по сравнению с прошлым годом
- Обновление и расширение функционала системы ГИС для оптимизации процесса открытия новых магазинов, сокращения каннибализации и повышения привлекательности на фоне находящихся поблизости конкурентов
- Расширение присутствия в Сибирском федеральном округе
- Завершение программы реконструкции магазинов «Пятерочка»; функционирование 73% магазинов «Перекресток» в новой концепции
- Покупка сети супермаркетов «О'КЕЙ» в декабре 2017 года, что увеличит портфель активов в 2018 году на 32 объекта в регионах с развитой и современной инфраструктурой розничной торговли

- Открытие 10 новых РЦ в Москве, Тюмени, Новосибирске, Екатеринбурге, Уфе, Кузнецке, Кирове, Орле и Перми
- Закупка 1 231 нового грузовика; увеличение собственного транспортного парка с 2 318 автомобилей на 31 декабря 2016 года до 3 144 на 31 декабря 2017 года

Цели на 2020 год

- Обеспечение темпов роста выручки, опережающих показатели рынка и конкурентов, при сохранении высокого уровня рентабельности
- Двукратное увеличение масштаба бизнеса в течение 3–4 лет начиная с 2015 года
- Ориентация на органический рост
- Развитие стратегии «больших данных» для соответствия меняющимся рыночным условиям

- Принятие клиентоориентированных решений на основе анализа собранных данных
- Поддержка института саморегулирования на российском рынке розничной торговли
- Дальнейшая оптимизация затрат на логистику и операционных расходов
- Сокращение товарных потерь

Наши рынки

Результаты 2017 года

Долгосрочные цели

Система управления

- Утверждение и публикация первой дивидендной политики X5
- Номинация на награду британского Сообщества по связям с инвесторами в категории коммуникации факторов инвестиционной привлекательности, приз Московской биржи за лучший годовой отчет среди компаний розничной торговли

- Сохранение конструктивного диалога с инвесторами, аналитиками, регуляторами и иными заинтересованными сторонами
- Постоянная работа по совершенствованию системы управления и диалога с инвесторами в соответствии с изменениями в законодательстве и передовым опытом

Управление рисками

- Разработка подробной карты рисков и утверждение Наблюдательным советом допустимого уровня риска
- Пристальное внимание к вопросам управления рисками и контроля, помимо функции внутреннего аудита

- Поддержание разумного баланса между развитием бизнеса, обеспечивающим рост стоимости для акционеров, и устойчивостью бизнеса в долгосрочной перспективе
- Шаги по минимизации рисков, возникающих в связи со стремлением X5 создавать ценность для всех заинтересованных сторон

Наши сотрудники

Соответствие корпоративной культуры стратегическим целям Компании

- Проведение регулярных тренингов и программ профессионального развития, направленных в том числе на укрепление ценностей Компании
- Постепенный переход к развитию, в основе которого лежит не стратегия, а культура. Запуск обновленных моделей корпоративной культуры «Пятерочки» и «Карусели»

- Контроль за соответствием деятельности сотрудников X5 Retail Group на всех уровнях долгосрочным стратегическим целям Компании

Программы обучения и профессиональные возможности

- Продолжение реализации программы развития основных профессиональных навыков, необходимых на рабочем месте
- Проведение программ профессионального развития и формирования кадрового резерва, а также создание возможностей роста в Компании для перспективных сотрудников

- Удержание талантливых сотрудников за счет обучения и программ развития, открывающих перед ними новые профессиональные возможности

Здоровье и безопасность труда

- Продолжение внедрения стандартов охраны здоровья и обеспечения безопасных условий труда и контроль за их соблюдением во всех подразделениях Компании
- Проверка 3 903 магазинов для оценки качества и безопасности продаваемой продукции

- Вовлечение всех сотрудников X5 Retail Group в обеспечение безопасности на рабочем месте

Наше мировоззрение

Охрана окружающей среды

- Внедрение программы вторичной переработки во всех подразделениях Компании для сокращения объема отходов
- Пополнение автопарка новыми грузовиками, соответствующими экологическим стандартам, и снижение среднего возраста автомобилей до двух лет
- Установка энергосберегающего светодиодного освещения на все большем количестве объектов X5
- Установка систем контроля холодильного оборудования и обеспечение оптимального режима его работы

- Повышение эффективности деятельности Компании и минимизация негативного воздействия на окружающую среду
- Стремление обеспечивать бережное отношение поставщиков к окружающей среде

Социальная ответственность

- Запуск новых и расширение действующих программ продовольственной помощи нуждающимся
- Поощрение участия сотрудников «Перекрестка» в благотворительных программах

- Поддержка проектов устойчивого развития и помощи незащищенным слоям населения, направленных на повышение уровня жизни в России

География операционной деятельности

Расширение присутствия в регионах России

На территории России проживает более 185 этнических групп. Расширяя присутствие в регионах, X5 стремится к тому, чтобы ценностное предложение в розничных сетях Компании отвечало потребностям и ожиданиям местного населения. Поэтому X5 реализует в своих магазинах значительное количество товаров локального производства и регулярно на базе своих распределительных центров проводит обучение местных поставщиков. В 2017 году доля продуктов локального производства во всех магазинах X5 составила 17%. В 2018 году Компания намерена увеличить этот показатель до 20%. В некоторых регионах доля продуктов локального производства в магазинах «Пятерочка» в 2017 году доходила до 25%.

В 2017 году X5 продолжила активную экспансию в регионах России. Новые магазины современных форматов продуктовой розницы открылись примерно в 500 населенных пунктах (что увеличило количество населенных пунктов, где присутствует X5, на 25% по сравнению с 2016 годом) и в шести новых регионах страны.

Стратегия X5 до конца 2020 года включает в себя быстрое расширение деятельности Компании в России при сохранении рентабельности. Чтобы достичь этого, X5 планирует:

- укрепление и расширение присутствия X5 в ключевых географических регионах;
- наращивание критической массы в новых привлекательных регионах путем органического роста и тактических слияний и поглощений;
- адаптацию ценностного предложения супермаркетов, функционирующих согласно региональной модели, работу с местными поставщиками и «кластеризацию» ассортимента в магазинах, обслуживающих небольшую территорию;
- ускорение темпов расширения в сельских районах с обеспечением рентабельности инвестиций;
- расширение логистической структуры с целью поддержки развития бизнеса как в существующих, так и в новых регионах присутствия;
- внедрение инноваций и использование «больших данных» для адаптации деятельности Компании к нуждам местных потребителей в разных регионах России.

Платформа для устойчивого роста

Количество магазинов (на конец периода)	2013	2014	2015	2016	2017
Центральный	2 314	2 653	3 262	4 077	5 198
Северо-Западный	644	720	845	1 095	1 416
Центральный и Северо-Западный	2 958	3 373	4 107	5 172	6 614
Приволжский	1 002	1 368	1 848	2 468	3 169
Уральский	325	405	551	764	999
Южный	201	276	418	606	874
Северо-Кавказский	46	61	96	137	188
Сибирский	-	-	-	40	277
Украина	12	-	-	-	-
ИТОГО	4 544	5 483	7 020	9 187	12 121

Распределение чистой розничной выручки по федеральным округам в 2017 году, %



■ Центральный	55,0
■ Приволжский	18,4
■ Северо-Западный	14,5
■ Уральский	6,2
■ Южный	4,6
■ Северо-Кавказский	0,8
■ Сибирский	0,5

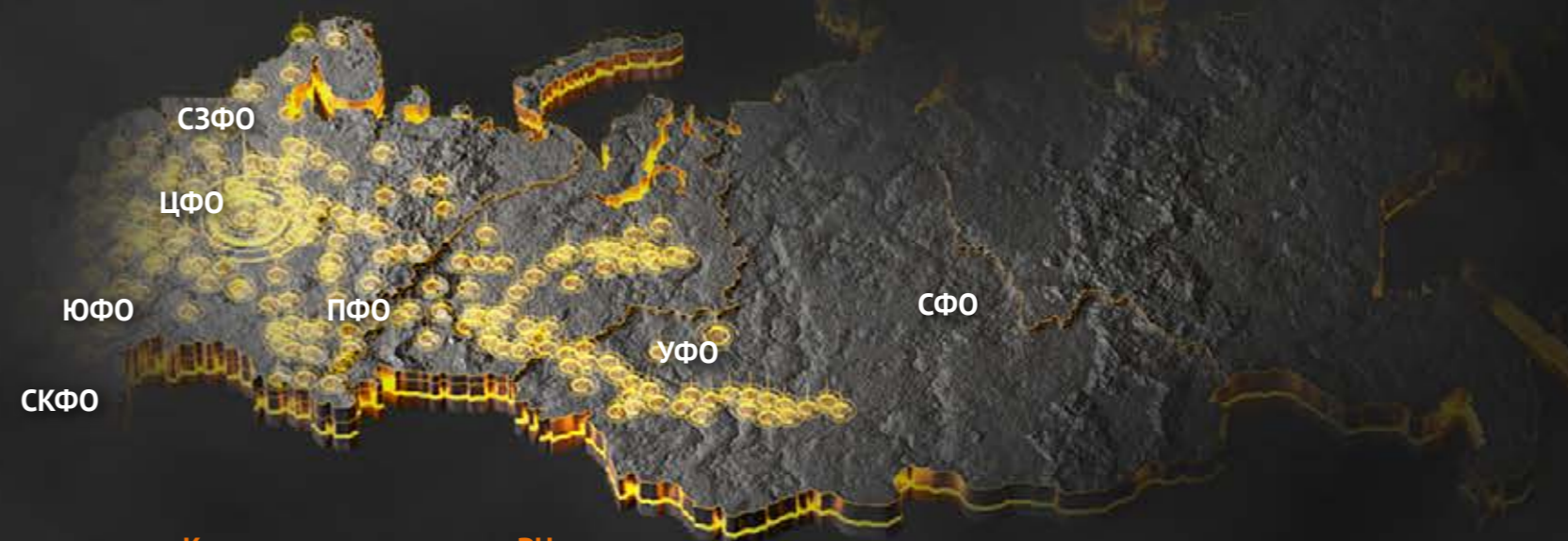
Примечание: распределение по федеральным округам Российской Федерации.

X5 сегодня

Мультиформатная модель присутствия в семи федеральных округах



Общее количество магазинов – **12 121**



Количество магазинов и РЦ

Центральный федеральный округ	Приволжский федеральный округ	Северо-Западный федеральный округ	Уральский федеральный округ
Пятерочка 4 607	Пятерочка 3 038	Пятерочка 1 333	Пятерочка 951
Перекресток 389	Перекресток 107	Перекресток 65	Перекресток 40
Карусель 37	Карусель 24	Карусель 18	Карусель 8
РЦ 16	РЦ 9	РЦ 4	РЦ 6
Южный федеральный округ	Сибирский федеральный округ	Северо-Кавказский федеральный округ	
Пятерочка 841	Пятерочка 277	Пятерочка 178	
Перекресток 28	Перекресток 0	Перекресток 9	
Карусель 5	Карусель 0	Карусель 1	
РЦ 3	РЦ 1		

Обновление ГИС

X5 регулярно выпускает обновления для разработанной специалистами Компании ГИС, которая позволяет принимать взвешенные и эффективные решения по расположению новых магазинов, в том числе в регионах, для которых характерна каннибализация. ГИС постоянно пополняется новыми данными, что помогает уточнять критерии отбора и более точно прогнозировать эффективность работы нового магазина.



Руководство

Руководство Компании обладает богатым опытом в самых разных отраслях, что позволяет обеспечить баланс между глубокими знаниями в сфере розничной торговли и практическим опытом применения передовых российских и международных методов корпоративного управления.

Виталий Вальков

Коммерческий директор

Тимур Паршиков

Директор по транспорту

Станислав Наумов

Директор по взаимодействию с органами государственной власти

Светлана Демяшкевич

Главный финансовый директор

Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор, председатель и член Правления

Ольга Кружкова

Директор по организационному развитию

Дмитрий Агуреев

Директор по безопасности

Светлана Воликова

Директор по рискам и контролю

Сергей Будылин

Директор по управлению недвижимостью больших форматов



Екатерина Лобачева

Директор по правовой поддержке бизнеса

Антон Мироненков

Директор по стратегии

Ольга Наумова

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

Владимир Сорокин

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»

Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Карусель»

Елена Коннова

Директор по корпоративным коммуникациям

Фабрисо Гранжа

Директор по информационным технологиям



Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор, председатель и член Правления

Игорь входил в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с компанией Korn/Ferry International. Игорь начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Veoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Institute d'Administration des Entreprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).



Светлана Демяшкевич

Главный финансовый директор

Светлана присоединилась к команде X5 в июне 2017 года. С 2005 года занимала различные руководящие должности в «Альфа-Банке», в частности выполняла обязанности заместителя главного финансового директора, руководила подразделением аудита и отчетности по МСФО. На должности заместителя главного финансового директора «Альфа-Банка» Светлана руководила также тендерным комитетом и кредитным комитетом по малым и средним корпоративным клиентам, участвовала в деятельности советов директоров нескольких дочерних компаний банка. Помимо этого, она создала службу финансового контроля, службу взаимодействия с инвесторами и рейтинговыми агентствами, центр BI (бизнес-аналитики), службу централизованных закупок и руководила указанными подразделениями. В 2002–2004 годах занималась аудитом финансовых институтов в PricewaterhouseCoopers, работала финансовым контролером в российском представительстве фонда ЮНИСЕФ. С отличием окончила Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации. Является членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА).



Ольга Наумова

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

Ольга присоединилась к команде X5 в мае 2013 года. Обладает более чем 20-летним опытом работы на высших руководящих должностях в ведущих российских и международных компаниях, в том числе «Римера», «Северсталь» и IBS. В течение этого времени обеспечивала эффективное руководство крупными коллективами и имеет успешный опыт интеграции и реорганизации бизнеса. Окончила социологический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова в 1994 году.



Владимир Сорокин

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»

Владимир присоединился к команде X5 в январе 2013 года в качестве заместителя коммерческого директора и в июне 2013 года стал директором по категорийному менеджменту торговой сети «Пятерочка». Имеет 20-летний опыт работы в сферах розничной торговли, реализации товаров повседневного спроса (FMCG) и страхования. Ранее занимал высшие руководящие должности в компаниях «АльфаСтрахование», SUN Interbrew и Gillette, где отвечал за реализацию как стратегических проектов, так и проектов по трансформации бизнеса. Окончил факультет пищевой промышленности Санкт-Петербургского торгово-экономического института и НИУ «Высшая школа экономики» по специальности «финансы и кредит».



Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Карусель»

Максим имеет 20-летний опыт управленческой работы в международных компаниях различных отраслей, а также обладает богатыми знаниями в области продуктовой розницы. С 2002 года работал в МЕТРО ГРУП в должностях директора торгового центра, затем регионального менеджера, операционного директора «МЕТРО Кэш энд Керри Украина», директора по работе с клиентами «МЕТРО Кэш энд Керри Португалия», а с 2012 по 2016 год – операционного директора и члена правления «МЕТРО Кэш энд Керри Россия». Максим имеет диплом Московского авиационного института и диплом MBA бизнес-школы INSEAD.



Антон Мироненков

Директор по стратегии

Антон присоединился к команде X5 на должности заместителя директора по слияниям, поглощениям и развитию бизнеса в сентябре 2006 года. В марте 2011 года был назначен директором по слияниям, поглощениям и развитию бизнеса, а в 2012 году перешел на должность директора по стратегии и развитию бизнеса. В январе 2014 года был назначен генеральным директором торговой сети «Перекресток-Экспресс». С 2005 по 2006 год управлял проектами в «Альфа-Групп», в том числе объединением торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток». 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 им. М. В. Ломоносова в 2000 году.



Ольга Кружкова

Директор по организационному развитию

Ольга присоединилась к X5 в октябре 2015 года. Обладает большим опытом работы в сфере внедрения организационных изменений, совершенствования системы управления, развития внутренних коммуникаций, реализации проектов по управлению персоналом. До прихода в X5 возглавляла дирекцию департамента организационного развития в Госкорпорации «Росатом», с 2006 по 2008 год занимала должность директора проектного офиса объединенной компании «РУСАЛ». С 2005 по 2009 год была старшим партнером и заместителем генерального директора AXES Management, с 1999 по 2005 год работала в «ЭКОПСИ Консалтинг», где прошла путь от консультанта до руководителя практики. Окончила факультет психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.



Фабрисо Гранжа

Директор по информационным технологиям

Фабрисо присоединился к X5 Retail Group в октябре 2016 года. Фабрисо обладает успешным опытом в сфере информационных технологий. До прихода в X5 занимал позицию вице-президента по ИТ и информационным проектам в компании «Эльдорадо», где отвечал за реализацию ИТ-стратегии. Фабрисо работал на руководящих должностях в российских и международных ИТ-консалтинговых компаниях, таких как Ciber, ABPL Altamiro Borges Planejamento & Logistica, FQS, где участвовал в работе над проектами для крупнейших компаний. Окончил Федеральный университет Сан-Карлуса (г. Сан-Паулу, Бразилия), получив степень магистра по информационным технологиям.



Станислав Наумов

Директор по взаимодействию с органами государственной власти

До прихода в X5 в марте 2015 года Станислав занимал руководящие позиции на государственной службе. С 1992 по 2010 год работал представителем главы Магнитогорска в Городском собрании, помощником руководителя Федеральной налоговой службы, помощником заместителя Председателя Правительства Российской Федерации, директором Департамента экономического анализа и перспективного планирования Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации, заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации. С 2010 по 2012 год — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти, общественными объединениями и региональной политике Фонда «Сколково». С 2010 года в качестве президента возглавляет Российскую ассоциацию по связям с общественностью (РАСО), с 2013 года в качестве председателя совета директоров — Компанию развития общественных связей, а также является исполнительным директором Евразийского центра интеграционных исследований и коммуникаций. В 1994 году окончил философский факультет Уральского государственного университета. Окончил аспирантуру, а также прошел обучение по программе Executive MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО по специальности «политология».



Елена Коннова

Директор по корпоративным коммуникациям

Елена присоединилась к команде X5 в январе 2015 года. Имеет 15-летний опыт работы в сфере связей с общественностью в крупнейших российских компаниях. До прихода в X5 занимала руководящие должности в сфере коммуникаций в Volga Group, «Газпром нефть», NIS (Naftna Industrija Srbije), группе «Илим» (российский целлюлозно-бумажный холдинг). Более десяти лет работала журналистом в российских деловых изданиях, в числе которых «Коммерсантъ» и «Эксперт». Окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальностям «социолог», «экономист».



Дмитрий Агуреев

Директор по безопасности

Дмитрий обладает 23-летним опытом работы в области государственной и корпоративной безопасности, в том числе в ведущих российских и иностранных компаниях. Начал карьеру в Службе внешней разведки Российской Федерации. До прихода в X5 работал на должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и Белоруссия), а также занимал различные должности в сфере безопасности в компаниях «Газпром» и «Транснефть». Окончил Московское суворовское военное училище, Серпуховское высшее военное командно-инженерное училище ракетных войск стратегического назначения, Академию внешней разведки СВР РФ, а также прошел обучение по программе Volvo MBA.



Сергей Будылин

Директор по управлению недвижимостью больших форматов

Сергей присоединился к команде X5 в 2016 году. Имеет почти 30-летний управленческий и практический опыт работы в области проектирования, строительства и реконструкции объектов недвижимости. Работал на руководящих должностях в крупных компаниях, таких как Госкорпорация «Росатом», «ДС девелопмент», «Гиперцентр», «Ист Лайн» и другие. Окончил Московский энергетический институт (технический университет).



Тимур Паршиков

Директор по транспорту

Тимур присоединился к команде X5 в сентябре 2013 года и возглавил дирекцию по транспорту. Обладает более чем 15-летним управленческим опытом в логистических подразделениях ведущих российских компаний, в том числе в компаниях «Лебедянский», «РОЛЬФ», а также «ЮниМилк», где возглавлял транспортную логистическую компанию, в которой реализовал проекты по интеграции транспортной логистики компаний Danone и «ЮниМилк». Окончил Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет по специальности «инженер-строитель».



Светлана Воликова

Директор по рискам и контролю

Светлана присоединилась к команде X5 в 2007 году и в течение нескольких лет работала в разных подразделениях компании на руководящих должностях. С августа 2012 года была генеральным директором торговой сети «Карусель», в июле 2014 года назначена руководителем дирекции по корпоративному аудиту, которая в 2016 году была преобразована в дирекцию по аудиту, рискам и комплаенсу. В 2017 году дирекция разделена на два подразделения: дирекцию по рискам и контролю и департамент внутреннего аудита. Дирекцию по рискам и контролю возглавила Светлана Воликова. Светлана отвечает за построение системы внутреннего контроля, обеспечение мониторинга и оценки рисков на уровне всей компании, а также осуществление контроля за состоянием финансовой, хозяйственной и экономической деятельности X5. Окончила Высший институт управления в Париже (ISG, Франция) в 1996 году. До прихода в X5 Светлана занимала различные управленческие должности в компаниях Auchan и Danone.



Екатерина Лобачева

Директор по правовой поддержке бизнеса

Екатерина присоединилась к команде X5 в 2016 году в качестве начальника департамента корпоративного права и структуры группы. Имеет более чем 15-летний управленческий и практический опыт работы в юридической сфере. До прихода в X5 на протяжении более пяти лет занимала руководящие должности в компании «ЕвразХолдинг», где реализовала ряд масштабных проектов в сфере правового обеспечения бизнеса, работая на различных должностях, в том числе директора по корпоративным и имущественным отношениям, вице-президента, директора по юридическим вопросам, правовой и корпоративной правовой поддержке. С 2007 по 2011 год работала в качестве корпоративного секретаря в «МДМ Банке». Начала профессиональную карьеру в юридической сфере в 1999 году в частных и государственных предприятиях. Окончила Российскую академию государственной службы по специальности «юриспруденция» в 2005 году, а также получила дополнительное образование в Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова по специальности «финансы и кредит» в 2011 году.



Виталий Вальков

Коммерческий директор

Виталий присоединился к команде X5 в 2005 году и прошел путь от помощника менеджера отдела бакалейных продуктов до коммерческого директора Компании. В настоящее время Виталий занимается развитием проектов по обеспечению максимально выгодных закупочных условий для Компании, усиливает конкурентные преимущества X5 за счет стратегических партнерских отношений с поставщиками и производителями товаров, а также повышает эффективность категорийного менеджмента. Окончил Московский государственный институт электроники и математики.

«Пятерочка» – «магазины у дома»

В 2017 году торговая сеть «Пятерочка» добилась рекордных показателей роста, перешагнув порог в 1 трлн руб. чистой розничной выручки и 1 млн кв. м новых торговых площадей.

Благодаря 29-процентному росту чистой розничной выручки в отчетном году по сравнению с предыдущим мы стали самой быстрорастущей сетью продуктовой розницы в России. На конец 2017 года под управлением «Пятерочки» находилось 11 225 магазинов в 2 500 городах и населенных пунктах России.

Несмотря на столь быстрый рост, мы по-прежнему уделяем особое внимание адаптации к специфике покупательского спроса в регионах. Россия – страна со значительным этно-экономическим разнообразием, и мы стремимся соответствовать различным ожиданиям покупателей в каждом из наших магазинов. Мы успешно пересмотрели операционную модель сети в пользу увеличения локализации ассортимента на уровне кластеров, чтобы добиться большей гибкости в части адаптации к меняющемуся спросу. Еще одним важным направлением стало внедрение инструментов аналитической обработки данных для создания персональных промоакций и улучшения взаимоотношений с нашими покупателями.

Ольга Наумова

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»



«Пятерочка» – один из ведущих брендов в России и самый быстрорастущий формат в портфеле X5. «Магазины у дома» предлагают российским потребителям хорошее обслуживание и широкий ассортимент высококачественных товаров. Основные факторы успеха «Пятерочки» – удобное расположение магазинов, уникальная программа лояльности с персональными предложениями для участников, привлекательные еженедельные промоакции и разумные цены. Площадь магазина «Пятерочка» в среднем составляет 394 кв. м, а предлагаемый ассортимент – более 4 500 товарных позиций.

Основные показатели

Рекордное число новых магазинов

Открыто магазинов

2 862

+1,1 млн кв. м новых торговых площадей

Торговая площадь
на 31 декабря 2017 года

4 427

ТЫС. КВ. М
+33,0% по сравнению с 2016 годом

Количество магазинов
на 31 декабря 2017 года

11 225

+34,2% по сравнению с 2016 годом

Чистая розничная
выручка

1 001 млрд руб.

+29,0% по сравнению с 2016 годом

Программа лояльности
«Выручай-карта»

>45 млн выпущенных карт

Более 20 млн активных пользователей

Количество
посещений

3,3 млрд

Количество населенных пунктов и городов, где присутствуют торговые сети X5 Retail Group, увеличилось на 25%

Вовлеченность покупателей в программу
на 31 декабря 2017 года

44% трафика

61% розничной выручки приходится на держателей карт

Стратегические факторы

Новая программа лояльности

Запуск и полноценное внедрение инструментов аналитической обработки данных для автоматического создания персональных предложений

Рекордный прирост торговых площадей

и новых магазинов при поддержке обновленного функционала ГИС, обеспечивающего эффективное открытие новых розничных точек с удачным местоположением без ущерба для действующих магазинов X5

Адаптация к особенностям российских регионов

и широкое сотрудничество с местными поставщиками, доля которых в ассортименте магазинов сети в 2017 году составила в среднем 17%, а в некоторых регионах – 25%

Учет специфики спроса на региональном уровне

Запущена кластеризация ассортимента, позволяющая «Пятерочке» более эффективно удовлетворять потребности покупателей

Обновленная организационная структура

и ее соответствие задачам быстрого роста: на данный момент оргструктура сети включает 13 дивизионов и более 150 кластеров

Расширение географии присутствия

Расширение бизнеса в Сибирском федеральном округе, открытие магазинов примерно в 500 новых населенных пунктах и городах

Операционная эффективность

Завершена пятилетняя программа реконструкции магазинов, продолжается совершенствование их текущей деятельности

Инновации и эффективность

Запущена централизованная автоматизированная система контроля кассовых операций, созданы мобильные рабочие места супервайзеров, реализованы меры по наращиванию доли прямого импорта

Новейшие технологии аналитической обработки данных

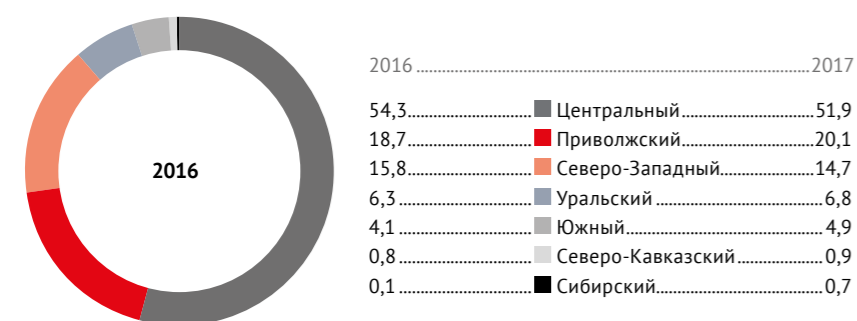
Успешный запуск программы лояльности с возможностью автоматического формирования персональных предложений на основе данных о предпочтениях покупателей; внедрение методов анализа «больших данных» в процессы принятия решений и планирования



Основные результаты операционной деятельности

	2013	2014	2015	2016	2017
Количество магазинов (на конец периода)	3 882	4 789	6 265	8 363	11 225
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	1 414	1 754	2 423	3 329	4 427
Чистая розничная выручка, млрд руб.	348	436	585	776	1 001
Количество посещений, млн	1 450	1 645	1 990	2 543	3 267

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



Стратегические цели на 2017 год

Цели	Результаты	Планы
Быстрый, высококачественный рост	<ul style="list-style-type: none"> По состоянию на 31 декабря 2017 года число магазинов сети достигло 11 225 (+34,2% в годовом сопоставлении) Объем торговых площадей составил 4,4 млн кв. м (+33,0% в годовом сопоставлении) Продолжена работа по совершенствованию функционала ГИС, используемого для повышения эффективности принятия решений об открытии новых магазинов Реализовано пилотное внедрение «макродивизионов» в организационной структуре в целях эффективного управления быстрорастущим бизнесом 	<p>Максимальное увеличение доли покупателей и доли в их расходах</p> <ul style="list-style-type: none"> Дальнейшее совершенствование ценностного предложения и повышение адаптивности к изменениям спроса на региональном уровне Обеспечение высокого качества вновь открываемых магазинов для поддержания быстрого и устойчивого роста при постоянном совершенствовании ГИС-инструментов обработки и моделирования данных Повышение доли продукции местных поставщиков во всех регионах, а также способности магазинов адаптировать предложение к региональной специфике спроса Дальнейшее развитие ассортимента СТМ Рост индекса потребительской лояльности (NPS) Дальнейшее развитие программы лояльности, основанной на анализе данных и персональных предложениях
Расширение географии присутствия и укрепление позиций в тех регионах, где сеть уже представлена	<ul style="list-style-type: none"> Расширено присутствие в Сибири с открытием магазинов в 53 новых городах Сибирского федерального округа Открытие магазинов примерно в 500 новых городах обеспечило рост присутствия в регионах на 25% в годовом сопоставлении Доля магазинов «Пятерочка», расположенных в населенных пунктах с населением менее 100 000 человек, превысила 40% Для поддержки ускоренного расширения сети в Сибири открыт новый РЦ в Новосибирске 	<p>Повышение эффективности и снижение затрат</p> <ul style="list-style-type: none"> Оптимизация организационной структуры для сохранения возможности эффективно управлять крупным быстрорастущим бизнесом Использование инновационных решений для автоматизации процессов и снижения операционных расходов Разработка и внедрение систем, обеспечивающих гибкое управление работой сети в условиях быстрого роста бизнеса Дальнейшая оптимизация операционных расходов и условий закупок при сохранении лояльности покупателей и прибыльности бизнеса
Дальнейшая оптимизация ценностного предложения и повышение качества обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> Завершена программа реконструкции и продолжается работа по совершенствованию действующих магазинов Проводится регулярная оптимизация ассортимента с учетом спроса, в том числе увеличение доли продукции местных поставщиков: в 2017 году более 1 050 новых производителей из 63 российских регионов начали поставлять свою продукцию в магазины X5 Запущена кластеризация ассортимента, позволяющая «Пятерочке» адаптировать предложение магазинов к специфике спроса на местном уровне 	
Эффективные промоакции и программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Внедрена программа лояльности «Выручай-карта», использующая новейшие технологии аналитической обработки данных для формирования персональных предложений Запущена программа лояльности для держателей дебетовых карт «Пятерочка» от «Почта Банка» Внедрена передовая система анализа данных, позволяющая партнерам отслеживать эффективность воздействия промоакций на поведение потребителей 	
Повышение эффективности и оптимизация затрат	<ul style="list-style-type: none"> Согласованы более выгодные закупочные условия с поставщиками продукции Усовершенствованы логистические операции: открыто девять новых РЦ и закрыто пять РЦ, не соответствующих критериям эффективности Автоматизирован процесс подбора персонала на базе специализированного технического решения с использованием искусственного интеллекта Оптимизированы коммерческие, общие и административные расходы: аренда, коммунальные и прочие расходы магазинов 	



Быстрый, высококачественный рост

В 2017 году X5 вновь достигла рекордных показателей роста, перешагнув порог в 1 млн кв. м новых торговых площадей и 1 трлн руб. чистой розничной выручки. Такой непрерывный рост возможен только при наличии надежных и эффективных систем, обеспечивающих оптимальное расположение новых магазинов, их высокое качество и максимальное соответствие требованиям покупателей.

ГИС. ГИС стала одним из главных инструментов анализа при выборе оптимального места расположения новых магазинов. В целях совершенствования системы и повышения ее точности в нее регулярно добавляются новые данные и алгоритмы.

Оптимизация организационной структуры. X5 постоянно совершенствует подходы к управлению бизнесом на основе децентрализованной модели, позволяющей эффективно учитывать региональную специфику работы сети «Пятерочка» в рамках единой стратегии развития

торговых форматов X5. На конец 2017 года в оргструктуру Компании входили 13 дивизионов и 158 кластеров; было начато пилотное внедрение структурных единиц нового уровня — макрорегионов.

Построение эффективной команды. Кадровая работа — важный фактор быстрого и успешного роста. Продолжая уделять особое внимание вопросам обучения, развития и мотивации персонала, X5 также приступила к частичной автоматизации процесса подбора кадров на основе современных ИТ-решений, обеспечивающих автоматизированный поиск и анализ резюме кандидатов и совершение предварительных звонков соискателям без участия специалистов кадровой службы.

Завершение программы реконструкции магазинов и акцент на совершенствовании их текущей деятельности

В 2017 году программа реконструкции «Пятерочек» подошла к завершению: было реконструировано 267 магазинов по сравнению с 1 185 магазинами годом ранее. В то же время магазины постоянно меняются: «Пятерочка», прошедшая реконструкцию в 2013–2014 годах, когда была запущена программа, сегодня выглядит совсем иначе, благодаря изменениям в текущей деятельности, внедренным за последние несколько лет.

Компания постоянно следит за новыми тенденциями и разработками и может оперативно внедрять передовые технологии, например оптимизировать торговые площади, выделенные под плодоовощную продукцию, чтобы обеспечить покупателям простой и удобный доступ к широкому ассортименту товаров. Такая работа включает тестирование нового торгового оборудования, вариантов размещения продукции в магазинах и других инноваций, цель которых состоит в постоянном повышении качества обслуживания.

Развитие сети в малых городах

Продолжая наращивать долю в регионах присутствия и выходить на новые региональные рынки, «Пятерочка» также расширяется за счет открытия новых магазинов в малых городах, где является основным поставщиком услуг современной розничной торговли.






Эффективные промоакции и программа лояльности, основанная на анализе данных

Одним из главных достижений 2017 года стал запуск и полномасштабное внедрение программы лояльности «Выручай-карта», которая позволяет не только накапливать баллы за покупки, но также использует современные методы анализа данных о поведении потребителей для формирования персональных предложений, мотивирующих покупателей совершать покупки в «Пятерочке». После успешного тестирования в отчетном периоде в 2018 году «Пятерочка» приступила к внедрению персональных промоакций во всех магазинах сети.

Помимо «Выручай-карты», была запущена программа дебетовых карт лояльности в сотрудничестве с «Почта Банком», виртуальная карта лояльности на базе мобильного приложения, «Детский клуб» для родителей, пользующихся «Выручай-картой», а также партнерская программа с сетью аптек «А-МЕГА», в рамках которой покупатели могут зарабатывать баллы на карту «Пятерочка», совершая покупки в «А-МЕГА».

Программа	Основные сведения	Преимущества для покупателя	География
«Выручай-карта» Программа лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Выпущено более 45 млн карт Более 20 млн зарегистрированных пользователей Вовлеченность покупателей в программу – 44% Доля держателей карт в розничной выручке сети – 61% 	<ul style="list-style-type: none"> Баллы за покупки Персональные промоакции, основанные на личных предпочтениях 	<ul style="list-style-type: none"> По всей стране
Кобрендинговая дебетовая карта с «Почта Банком» Партнерская программа лояльности	<ul style="list-style-type: none"> В 2017 году выпущено более 370 000 карт 	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительные баллы за покупки в день рождения Тройные баллы за покупки в «Пятерочке», баллы за покупки в любых других магазинах при оплате дебетовой картой Дополнительные баллы за первую покупку в «Пятерочке» 	<ul style="list-style-type: none"> По всей стране
«Детский клуб» Дополнение к программе лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительная программа для родителей, пользующихся «Выручай-картой» 	<ul style="list-style-type: none"> Специальные предложения и промоакции на детские товары, реализуемые в магазинах «Пятерочка» Двойные баллы за приобретение детских товаров в «Пятерочке» Полезная информация для родителей на сайте программы 	<ul style="list-style-type: none"> По всей стране
«Копим баллы на Новый год» Промоакция для участников программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Специальная промоакция для постоянных покупателей «Пятерочки», действующая с 5 по 17 декабря 	<ul style="list-style-type: none"> В два раза больше баллов за покупки от 555 руб. и в пять раз больше баллов за покупки от 1 500 руб. 	<ul style="list-style-type: none"> По всей стране
Партнерская программа с аптеками «А-МЕГА» Партнерская программа лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Баллы, начисляемые за покупки в партнерской сети аптек 	<ul style="list-style-type: none"> Покупатели получают баллы на «Выручай-карту» за покупки в аптеках «А-МЕГА» 	<ul style="list-style-type: none"> Северо-Западный дивизион (планируется расширение в 2018 году)

ELENA SMIRNOVA



- SEX: FEMALE
- AGE GROUP: 20-30
- LAST VISIT – 25 DECEMBER 2017
- AVERAGE TICKET – 560 RUB
- FREQUENCY OF VISITS - 10 TIMES PER MONTH
- PETS: CAT

METHOD OF PAYMENT

- 60% — [Icon: Smartphone]
- 30% — [Icon: Credit Card]
- 10% — [Icon: Cash]



HELPING CARD (VYRUCHAI-KARTA) LOYALTY PROGRAMME STATUS AS OF 31 DEC. 2017



- OVER 45 MILLION CARDS ISSUED
- 44% TRAFFIC PENETRATION
- OVER 20 MILLION REGISTERED USERS
- 61% RETAIL SALES PENETRATION

Программа ЛОЯЛЬНОСТИ

В 2017 году «Пятерочка» запустила собственную программу лояльности – первую в российском сегменте «магазинов у дома». Начиная с 2018 года держателям «Выручай-карты» от «Пятерочки» будут доступны персональные промоакции.



Локализация ассортимента

Важной составляющей ценностного предложения «Пятерочки» является локальный ассортимент, формируемый с учетом специфики регионального спроса и возможностей региональных производителей. Совместно с производителями продуктов питания и сельхозпроизводителями в регионах присутствия сети X5 работает над увеличением доли их продукции в своих магазинах.

В 2017 году доля местной продукции в ассортименте магазинов «Пятерочка» составила 17%. В отдельных регионах она достигла уже 25%, и Компания планирует увеличивать ее и далее. Кроме этого, в рамках работы со спецификой спроса на региональном уровне «Пятерочка» преобразовала свою операционную деятельность, чтобы обеспечить консолидацию товарных запасов на уровне кластеров (кластеризация). Благодаря такому подходу «Пятерочка» может лучше управлять своим ассортиментом в соответствии с особенностями регионального спроса.



Управление кадрами и подбор персонала

«Пятерочка» – крупный российский работодатель: численность персонала торговой сети насчитывает свыше 160 000 человек, занятых в центральном офисе, магазинах и логистических подразделениях. Подбор квалифицированных кадров для новых магазинов – значительно более важная и сложная задача, чем выбор местоположения и открытие самого магазина. Уделяется особое внимание развитию кадрового бренда «Пятерочки», и реализуется широкий спектр мер, направленных на то, чтобы работники чувствовали себя частью команды и имели возможности для профессионального роста и развития. В их число входят такие мероприятия, как конкурс «Кассир года» и профессиональные конкурсы для работников РЦ,

а также региональные конференции. Конференции посвящены различным темам и являются важной площадкой для диалога с работниками и обсуждения с ними вопросов, определяющих ценность работы и карьерного роста в Компании. Еще одна сфера, которой уделяется особое внимание, – это мотивация персонала, сплоченность коллектива и развитие внутреннего кадрового резерва. Одним из главных корпоративных мероприятий для работников «Пятерочки» являются ежегодные спортивные состязания «Турболиада», направленные на укрепление корпоративной культуры и сплоченности коллектива.

«Турболиада-2017» в цифрах

ТУРБОЛИАДА
2017



13
городов

17
уникальных
состязаний

25 000
работников
и членов их семей

>20 000
км трассы
преодолели участники
всех стартов

160
команд

>45
т оборудования

3 200
спортсменов

Первая
«Турболиада»
в Новосибирске

Супермаркеты «Перекресток»

В 2017 году «Перекресток» укрепил свои позиции в качестве лидера среди супермаркетов в России: на конец года сеть насчитывала 638 магазинов в 130 городах и населенных пунктах. Как и прежде, мы уделяем особое внимание органическому росту, благодаря чему в 2017 году было открыто более 100 новых магазинов. Наряду с этим, в отчетном периоде мы приобрели сеть супермаркетов «О'КЕЙ», таким образом, в 2018 году будут открыты 32 новых «Перекрестка», отличающихся привлекательным расположением (18 из них – в Санкт-Петербурге).

Несмотря на восстановление в России сектора супермаркетов, в 2017 году «Перекресток» опередил конкурентов, показав рост сопоставимого трафика на 6,7% к предыдущему году. Мы непрерывно работаем над совершенствованием ценностного предложения сети с целью охватить наиболее обширный круг потребителей, одновременно адаптируя региональные супермаркеты к потребностям местных покупателей. Мы стремимся обеспечить максимально высокое качество обслуживания в каждом супермаркете нашей сети и для этого продолжаем реконструировать действующие магазины. Кроме этого, в 2017 году был запущен «Перекресток-онлайн», что позволяет нам активно развивать новые каналы продаж.

Владимир Сорокин

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»



«Перекресток» – крупнейшая сеть супермаркетов в России, первой из современных форматов вышедшая на рынок российской продуктовой розницы. Сегодня открываются современные магазины в городах по всей России, а также проводится реконструкция и модернизация действующих супермаркетов в исторически значимых для сети «домашних» регионах – Москве и Санкт-Петербурге. 2017 год стал годом рекордного роста сети «Перекресток»: было добавлено 99 магазинов общей торговой площадью 88 769 кв. м. Продолжается работа над адаптацией ценностного предложения сети к специфике регионального спроса по мере выхода за пределы традиционно приоритетных рынков с целью расширить базу потребителей.

Ассортимент супермаркетов сети включает 8 000–15 000 товарных позиций, а их торговая площадь составляет в среднем 999 кв. м.

Основные показатели

Чистая розничная выручка

187 млрд руб.

+20,3% к показателю 2016 года

Количество магазинов

по состоянию на 31 декабря 2017 года

638

+18,4% к показателю 2016 года

Торговая площадь

по состоянию на 31 декабря 2017 года

637 тыс. кв. м

+16,2% к показателю 2016 года

Количество посещений

407 млн

+16,2% к показателю 2016 года

Реконструировано магазинов

76

+22,6% к показателю 2016 года

Рост сопоставимого трафика в 2017 году

6.7%

Самый высокий темп роста среди форматов X5 Retail Group в 2017 году

Стратегические факторы

Рекордное количество новых магазинов

В 2017 году сеть добавила 99 новых супермаркетов (без учета 32 магазинов «О'КЕЙ», приобретенных в декабре 2017 года, которые будут реконструированы и открыты в формате «Перекрестка» в 2018 году)

Дальнейшее развитие в регионах присутствия

с наиболее высоким уровнем конкуренции и проникновения современных сетей (в Центральном и Северо-Западном федеральных округах): в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области работает порядка 60% действующих супермаркетов сети

Региональная экспансия

Реконструкция и открытие супермаркетов нового формата за пределами основных регионов присутствия и крупнейших российских городов, а также постоянная адаптация и развитие ценностного предложения в соответствии со спецификой регионального спроса

Программа реконструкции

В 2017 году было реконструировано 76 магазинов, и по состоянию на 31 декабря 2017 года 73% всех супермаркетов сети работали в новой концепции (против 52% на 31 декабря 2016 года)

Качество обслуживания и операционная эффективность

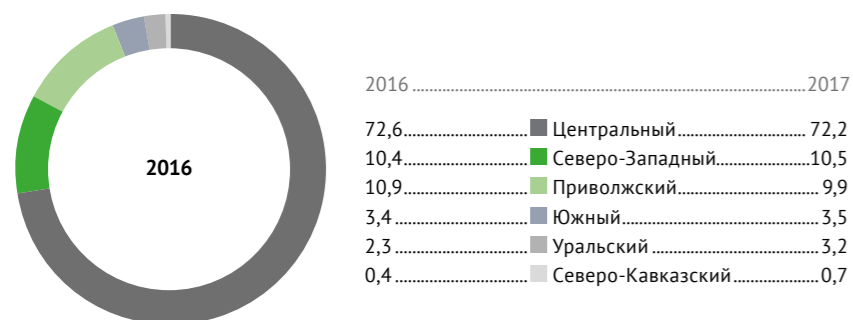
В отчетном периоде были реализованы меры повышения эффективности работы сети, что обеспечило снижение коммерческих, общих и административных расходов и прочих статей операционных издержек



Основные результаты операционной деятельности

	2013	2014	2015	2016	2017
Количество магазинов (на конец периода)	390	403	478	539	638
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	398	416	484	549	637
Чистая розничная выручка, млрд руб.	111	116	130	155	187
Количество посетителей, млн	307	302	304	350	407

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



Стратегические цели на 2017 год

Цели	Результаты	Планы
Открытие новых магазинов для дальнейшего роста	<ul style="list-style-type: none"> 71% супермаркетов сети расположен в Центральном и Северо-Западном федеральных округах – крупнейших региональных розничных рынках России с самой высокой долей современных розничных форматов 62% новых магазинов было открыто в Москве, Санкт-Петербурге и других городах с населением свыше 1 млн человек 	<p>Оптимизация и адаптация ценностного предложения к потребностям покупателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> Сохранение текущих темпов органического роста и реконструкции магазинов наряду с заключением сделок по приобретению локальных игроков Развитие региональной модели для поддержания текущего роста Дальнейшая адаптация ассортимента к спросу со стороны более широкой базы покупателей Развитие программы лояльности и персональных промоакций Расширение и развитие онлайн-супермаркета в Москве и Санкт-Петербурге Рост индекса потребительской лояльности
Улучшение ценностного предложения в соответствии с потребностями целевой аудитории и расширение общей базы покупателей	<ul style="list-style-type: none"> Дальнейшие меры по адаптации ассортимента и улучшению качества обслуживания принесли положительные результаты: в 2017 году рост сопоставимых продаж составил 10,1%, что стало самым высоким показателем среди всех форматов X5 и новым рекордом на рынке продуктовой розницы в России В рамках успешного расширения программы лояльности зарегистрировано 14 млн новых участников По состоянию на декабрь 2017 года на долю держателей карт лояльности пришлось 63% от общей розничной выручки Расширен ассортимент СТМ, и стартовало сотрудничество с поставщиками, позволяющее предоставлять покупателям «Перекрестка» товары эксклюзивных марок 	
Развитие омниканальной модели с запуском онлайн-супермаркета на основных рынках	<ul style="list-style-type: none"> Успешно завершён запуск и организована работа интернет-магазина «Перекресток-онлайн» в Москве Утверждён проект запуска онлайн-супермаркета в Санкт-Петербурге в 2018 году 	<p>Повышение эффективности и снижение затрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> Наращивание доли СТМ Дальнейшее развитие прямого импорта Продолжение оптимизации логистики (прогнозирование, система пополнения товарных запасов) Разумное реинвестирование сэкономленных в результате оптимизации операционных расходов и условий закупок средств в более качественную адаптацию ценностного предложения к потребностям покупателей
Расширение и развитие региональной модели супермаркетов	<ul style="list-style-type: none"> Региональная модель супермаркетов была усовершенствована для повышения качества роста в регионах Запуск новых и реконструкция действующих магазинов в регионах производились согласно новой концепции регионального супермаркета Реализованы меры по развитию логистики в регионах, в том числе открыт новый РЦ в Екатеринбурге, что повысит эффективность региональных супермаркетов 	
Продолжение программы реконструкции	<ul style="list-style-type: none"> В 2017 году было реконструировано 76 магазинов; по состоянию на 31 декабря 2017 года более 73% супермаркетов сети работали в новом формате Средний срок реконструкции магазинов сократился с 44 дней в 2016 году до 41 дня в 2017 году 	
Повышение качества обслуживания и операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Проведена работа по повышению качества обслуживания и обеспечению доступности товаров на полках магазинов Оптимизированы операционные и логистические расходы, снижены товарные потери, а также коммерческие, общие и административные расходы (расходы на персонал, аренду, маркетинг, безопасность) 	



Ускорение роста

В 2017 году было добавлено 99 новых супермаркетов и, таким образом, достигнуты рекордные темпы роста сети за всю ее историю. Хотя «Перекресток» по-прежнему ориентирован преимущественно на крупнейшие города России, его региональная модель уже доказала свою эффективность с точки зрения развития в городах с населением менее 1 млн человек.

В процессе принятия решений активно используется программное обеспечение ГИС и на регулярной основе ведется работа совместно с сетью «Пятерочка» при выборе мест расположения новых магазинов и определении наиболее подходящего формата для конкретной локации.

Сохраняя неизменным акцент на органический рост, Компания заключила выгодную сделку в области расширения супермаркетов сети «О'КЕЙ», что соответствует стратегии X5 по расширению бизнеса в формате супермаркетов. Благодаря этой сделке, в 2018 году сеть «Перекресток» пополнится 32 супермаркетами, 18 из которых будут расположены в Санкт-Петербурге и 4 – в Москве.

Реконструкция магазинов: улучшение восприятия бренда

Программа реконструкции супермаркетов «Перекресток» остается одним из наших стратегических приоритетов и призвана обеспечить соответствие требованиям современной розницы и высочайшее качество обслуживания покупателей в каждом магазине сети. В дополнение к программе реконструкции, реализуемой с 2014 года, постоянно совершенствуется текущая деятельность супермаркетов, благодаря чему улучшение даже реконструированных магазинов «Перекресток» не прекращается и после завершения их обновления.

Реконструкция предполагает установку самого современного оборудования и обновленных элементов внутреннего и наружного оформления. Особое внима-

ние уделяется эффективной планировке торговых помещений и улучшению пространственных характеристик и качества освещения, что способствует созданию более комфортных условий для покупателей. Также в ходе реконструкции обновляется зонирование торгового зала и размещение товаров по промоакциям. Эти изменения позволяют увеличить долю свежей продукции, улучшить качество обслуживания и повысить доступность товаров на полках наших магазинов.

Основные результаты программы реконструкции в 2017 году

Количество магазинов, прошедших реконструкцию в 2017 году

76

(62 магазина в 2016 году)

Доля магазинов, работающих в новой концепции

на 31 декабря 2017 года

73%

(52% в 2016 году)

Средний период закрытия магазинов на реконструкцию

41 день

(44 дня в 2016 году)

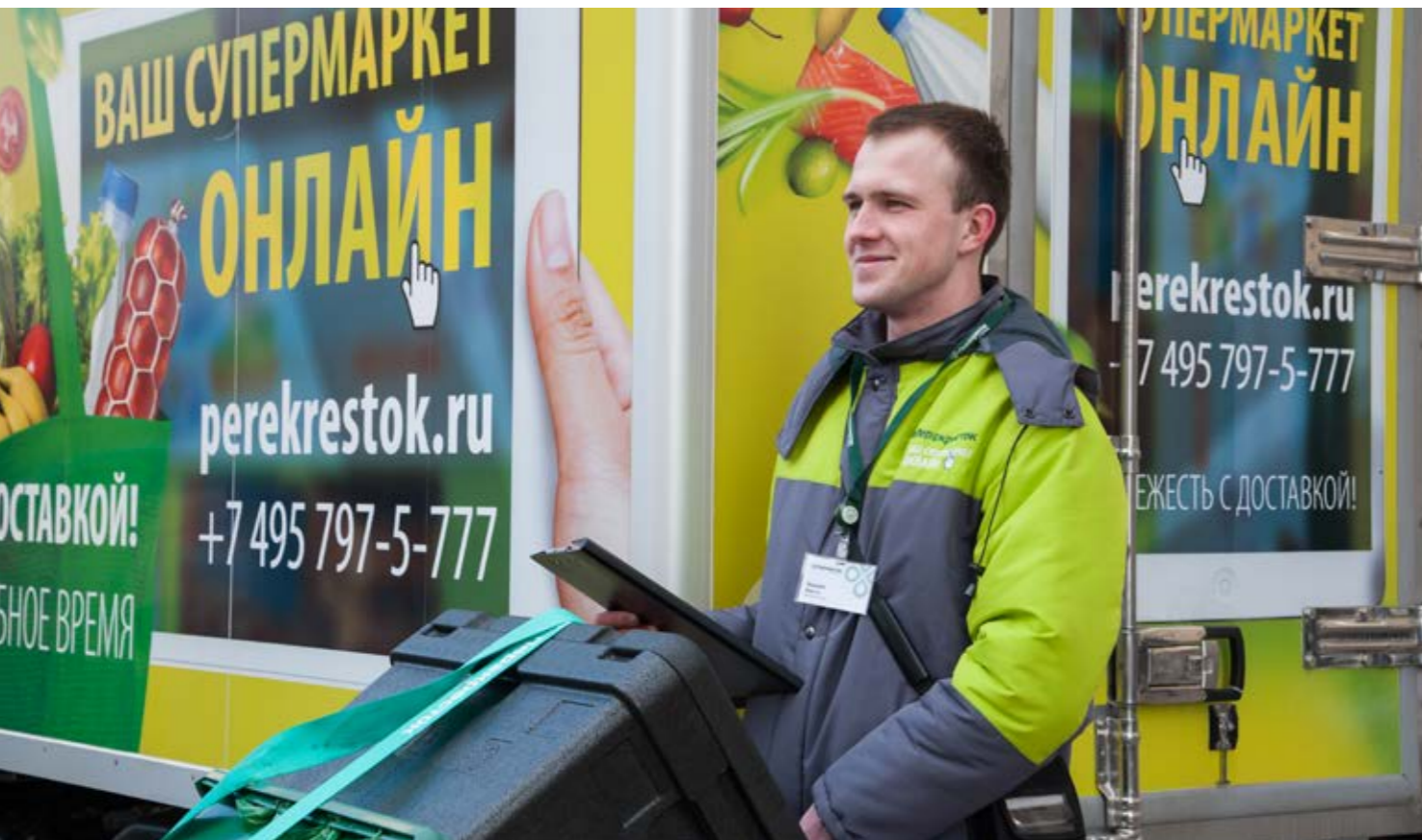
Средний период выхода на прежние показатели реализации

5 месяцев

Средний рост сопоставимых продаж

после периода выхода на прежние показатели

18–19%



«Перекресток-онлайн» — развитие омниканальных продаж

Индекс потребительской лояльности

73%

Доступность

99,4%

В 2017 году в Москве был запущен интернет-магазин «Перекресток-онлайн». Его целевая аудитория включает активных интернет-пользователей, которые обеспечивают быстрый рост онлайн-торговли во многих сегментах российского розничного рынка. Целью открытия интернет-супермаркета на базе узнаваемого бренда «Перекресток» было развитие бизнеса в сегменте онлайн-торговли на основе передовых технологий и опыта ведущих мировых игроков с адаптацией к российской операционной среде и ожиданиям потребителей.

За короткий период с момента запуска во II квартале 2017 года «Перекресток-онлайн» улучшил показатели своей работы и вышел на положительный уровень прибыльности уже в конце года. Онлайн-супермаркет начал работу в апреле 2017 года с 20–30 заказов в день, а в конце года их число составляло уже 800 ежедневно.

Количество доставок за один выезд увеличилось с 4 до 12, а система выбора продуктов была оптимизирована таким образом, чтобы снизить долю отсутствующих в наличии товаров и замен до 2% от всех заказанных товаров. Покупателей «Перекрестка-онлайн» отличает высокий уровень лояльности: более 70% покупок в онлайн-магазине совершают постоянные клиенты. В 2017 году индекс потребительской лояльности сервиса составил 73%, а стоимость средней корзины «Перекрестка-онлайн» в несколько раз превысила аналогичный показатель офлайн-магазинов.

После успешного запуска «Перекрестка-онлайн» в Москве в 2018 году планируется открытие интернет-магазина в Санкт-Петербурге.

Собственные торговые марки

В 2017 году «Перекресток» расширил количество СТМ, дополнив ассортимент эксклюзивной маркой молочной продукции «Сарафаново». В 2018 году планируется запуск новой марки молочной продукции «Верховье». Обе марки служат примером нашей активной работы по запуску новых СТМ, расширяющих ассортимент товаров среднего ценового сегмента.

В 2017 году доля СТМ в чистой розничной выручке сети «Перекресток» составила 5,4%, а число товарных наименований СТМ по состоянию на декабрь 2017 года достигло 1 600. В настоящий момент «Перекресток» предлагает кросс-категорийные СТМ низкого и среднего ценовых сегментов («Просто» и «Маркет Перекресток»). «Перекресток»

также продолжает развивать СТМ в высоком ценовом сегменте. Кроме того, «Перекресток» по-прежнему работает над развитием нишевых СТМ: Bonte (кондитерские изделия), «Новый океан» (рыба и рыбная гастрономия) и «Шеф Перекресток» (полуфабрикаты и готовые кулинарные изделия собственного производства), а также марки продуктов для детей и свежей фермерской продукции.

«Сарафаново»



	СУЩЕСТВУЮЩИЕ БРЕНДЫ	НОВЫЕ БРЕНДЫ
СРЕДНИЙ И СРЕДНИЙ+ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> МАРКЕТ ПЕРЕКРЕСТОК САРАФАНОВО 	<ul style="list-style-type: none"> ВЕРХОВЬЕ УХТЫШКИ
НИЗШИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> ПРОСТО 	
НИШЕВЫЕ СТМ	<ul style="list-style-type: none"> BONTE НОВЫЙ ОКЕАН ШЕФ ПЕРЕКРЕСТОК 	



Программа лояльности

Одним из значимых факторов успешного роста сети «Перекресток» стало обновление программы лояльности «Клуб Перекресток», число участников которой в декабре 2017 года насчитывало 4,2 млн активных пользователей. Карта «Клуба Перекресток» предлагает покупателям персональные промоакции, в рамках которых постоянным клиентам предоставляются скидки на регулярно приобретаемые ими товары. Также расширился функционал мобильного приложения программы лояльности, которое по состоянию на конец 2017 года было установлено на 1,1 млн мобильных устройств.

В декабре 2017 года на долю держателей карт лояльности приходилось 63% чистой розничной выручки сети. Средний чек члена «Клуба Перекресток» на 38% превышал размер среднего чека по всем магазинам сети в целом.

Помимо развития программы лояльности, было заключено стратегическое партнерство с «Альфа-Банком» и с ноября 2016 года выпускаются кобрендинговые карты MasterCard. Сегодня доступны три вида карт: предоплаченные карты с возможностью пополнения баланса, дебетовые и кредитные карты. Держатели карт получают баллы за любые покупки, оплачиваемые картой, и могут расплачиваться ими за товары в супермаркетах «Перекресток» (за каждый потраченный рубль начисляется десять баллов). За покупки, совершенные в магазинах сети «Перекресток», начисляются дополнительные баллы. На конец 2017 года было выпущено приблизительно 100 000 дебетовых карт и порядка 225 000 предоплаченных карт.



Фабрика-кухня

Чтобы повысить привлекательность ценностного предложения сети и расширить ассортимент за счет уникальной продукции, доступной только в магазинах «Перекресток», было принято решение об открытии собственной фабрики-кухни. Современное производственное предприятие будет выпускать ультрасвежую готовую к употреблению продукцию для поставки в магазины сети.

Благодаря фабрике-кухне «Перекресток» сможет значительно расширить долю продуктов собственного производства в общем товарообороте. Запланированная мощность производства составит 120 т готовой продукции в день. Это позволит расширить ассортимент сети «Перекресток» на 800 наименований, делая фабрику-кухню ведущим российским и одним из крупнейших европейских производителей продуктов, готовых к употреблению.

В будущем продукция фабрики-кухни будет также поставляться в магазины «Пятерочка» и «Карусель». Строительство фабрики-кухни уже ведется; полномасштабный запуск производства ожидается в 2018 году. Объем капитальных вложений в проект составит около 3,5 млрд руб.

Гипермаркеты «Карусель»

Разработка и утверждение нового ценностного предложения и ребрендинг гипермаркетов на основе глубокого понимания нашей целевой аудитории и актуальных тенденций спроса стали поворотным событием для сети «Карусель» в 2017 году. Наша цель – предложить покупателям современный и удобный формат для совершения покупок, включая возможности для проведения досуга на территории магазина, например, наши собственные рестораны, кофейни и пиццерии, а также ассортимент, который охватывает потребности всей семьи и позволяет закупать товары на одну–две недели вперед. Наши цены, промоакции и современная программа лояльности направлены на создание ценности для наших покупателей и построение долгосрочных отношений с ними. Мы повысили качество наших услуг с целью сделать процесс покупки товаров максимально удобным, быстрым и комфортным для потребителей, позволяя нашим клиентам проводить освободившееся время со своими семьями.

Обновленная концепция прошла несколько этапов тестирования, и мы уверены, что новые гипермаркеты «Карусель» будут привлекать потребителей и способствовать дальнейшему росту бизнеса X5 Retail Group.

Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Карусель»



«Карусель» – одна из крупнейших сетей гипермаркетов в России, предлагающая потребителям современные и комфортные условия для совершения покупок, широкий ассортимент продуктов питания, а также оптимальный выбор непродовольственных товаров. Целевая аудитория – семьи, и сеть стремится предлагать решения для семейного бюджета. В 2017 году был открыт пилотный гипермаркет, прошедший ребрендинг и частично работающий в рамках новой операционной модели. В ближайшие годы, после завершения тестов, планируется внедрить эту модель во всех магазинах формата.

Ассортимент гипермаркетов «Карусель» насчитывает 22 000–30 000 продовольственных и непродовольственных товаров, средняя площадь торгового зала составляет 4 143 кв. м.

Основные показатели

Чистая розничная выручка

89 млрд руб.

+6,9% к показателю 2016 года

Количество магазинов

по состоянию на 31 декабря 2017 года

93

Торговая площадь

по состоянию на 31 декабря 2017 года

385 тыс. кв. м

Количество посещений

135 млн

Реконструировано магазинов

7

Стратегические факторы

Кадровая работа и назначения

Завершено формирование новой команды руководства

Новое ценностное предложение и ребрендинг

Разработана и утверждена концепция нового ценностного предложения и ребрендинга для формата гипермаркетов

Первый гипермаркет «Карусель»

Гипермаркет с обновленным логотипом и элементами нового концепта открыт в Санкт-Петербурге в октябре 2017 года

Программа реконструкции

Программа обновлена в соответствии с новым ценностным предложением и ребрендингом и запланирована к реализации с 2018 года

Оптимизация и адаптация ассортимента

с особым акцентом на продукции категорий фреш и ультрафреш и других ведущих категорий, а также возможностью совершать большой объем покупок в одном месте

Собственное производство и СТМ

Развитие ассортимента СТМ и продукции собственного производства в различных ценовых сегментах

Программа лояльности

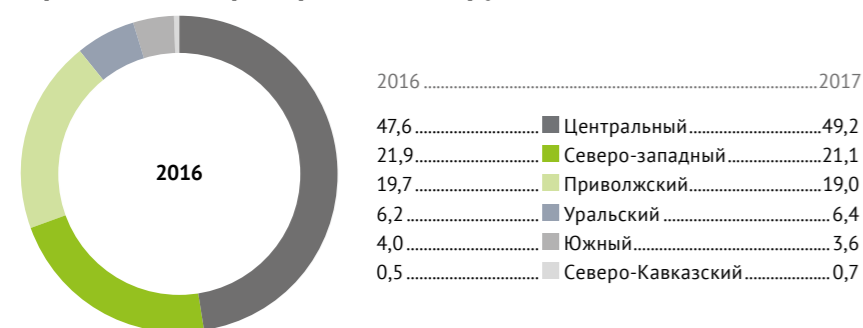
запуск мобильного приложения для участников программы лояльности



Основные результаты операционной деятельности

	2013	2014	2015	2016	2017
Количество магазинов (на конец периода)	83	82	90	91	93
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	376	359	390	387	385
Чистая розничная выручка, млрд руб.	64	69	77	84	89
Количество посещений, млн	122	123	129	134	135

Чистая розничная выручка гипермаркетов «Карусель» в разбивке по федеральным округам, %



Стратегические цели на 2017 год

Цели	Результаты	Планы
Адаптация ценностного предложения к нуждам целевой аудитории покупателей	<ul style="list-style-type: none"> Определена ключевая целевая аудитория: рационалисты и семьи Оптимизирован ассортимент: сокращено число товарных единиц и увеличена доля товаров низкого и среднего ценовых сегментов Проведена работа по развитию модели гипермаркетов площадью 4 000–5 000 кв. м, удобно расположенных в черте города Усовершенствована навигация внутри магазинов: улучшены условия для комфортного совершения покупок, упрощена коммуникация с потребителями и повышено ее качество Расширен ассортимент продукции собственного производства и СТМ 	<ul style="list-style-type: none"> Поэтапная реконструкция и ребрендинг гипермаркетов в соответствии с новой концепцией путем приоритизации старых магазинов или магазинов конкретного региона Развитие омниканального предложения Увеличение числа держателей карт лояльности и внедрение персональных промоакций Наращивание доли СТМ Увеличение объема продаж на единицу площади по меньшей мере до среднего уровня конкурентов Оптимизация логистики, снижение затрат на аренду и товарных потерь Расширение предложения цифровых услуг с целью повышения эффективности и создания единой цифровой среды в каждом магазине
Запуск нового ценностного предложения и ребрендинг	<ul style="list-style-type: none"> Утверждено новое ценностное предложение сети Разработана концепция ребрендинга В Санкт-Петербурге открыт первый гипермаркет с использованием элементов обновленного концепта Обновлена программа реконструкции в соответствии с программой ребрендинга и новой операционной моделью 	
Разработка программ повышения лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Усовершенствована программа лояльности за счет использования анализа данных и внедрения специальных промоакции для держателей карт Запущено мобильное приложения «Моя Карусель» 	
Запуск омниканальной модели	<ul style="list-style-type: none"> Заключено соглашение о сотрудничестве с интернет-сервисом Instamart, предусматривающее онлайн-заказ и доставку продуктов из ассортимента гипермаркетов «Карусель» по Москве и возможность внедрения аналогичных услуг в Санкт-Петербурге 	



Обновление ценностного предложения

В 2017 году было утверждено обновленное ценностное предложение сети и внедрены его элементы в работу пилотного гипермаркета в Санкт-Петербурге. Целевая аудитория в рамках новой концепции — семьи с рациональным подходом к приобретению товаров, которые совершают покупки на одну – три недели вперед. Обновленная планировка наших гипермаркетов обеспечивает легкую навигацию по магазину, доступ к полному ассортименту товаров для всей семьи, а также удобную возможность посетить кафе и рестораны на территории магазина, оборудованные «парковками» для тележек рядом со столами.

Сеть «Карусель» планирует открытие гипермаркетов в новой концепции площадью 4 000–5 000 кв. м, отличающихся наиболее удобным расположением. Ассортимент новых гипермаркетов будет сокращен до 20 000–22 000 товарных позиций с преобладанием товаров низкого и среднего ценовых сегментов. Сеть стремится к тому, чтобы «Карусель» воспринималась как ценовой лидер в базовых категориях товаров и потребители покупали их в более значительном объеме.

Новые элементы концепции магазина были положительно восприняты покупателями, и пилотный гипермаркет в Санкт-Петербурге показал рост индекса потребительской лояльности и продаж в ряде ключевых товарных категорий.

- Зонирование в соответствии с логикой покупателя
- Интуитивная навигация
- Изменение выкладки товара на полках с учетом роли товарных категорий
- «Эмоциональный» дизайн в зонах непродовольственных товаров и товаров ведущих категорий
- Формирование ассортимента товаров по потребительским комплексам (в ведущих категориях)
- Маркетинговые коммуникации с акцентом на ценовое предложение и создание ценности для потребителя
- Использование дизайнерских решений, подчеркивающих преимущества формата гипермаркетов



Ребрендинг

Цель сети – сохранить лояльную аудиторию и уровень узнаваемости бренда «Карусель», привлекая при этом новых потребителей. Обновленный логотип символизирует эволюцию бренда, подчеркивает, что сеть не стоит на месте и меняется к лучшему.

В 2017 году был запущен обновленный логотип «Карусель», призванный отразить новое ценностное предложение сети, ставящее на первый план стабильность, порядок и основательность. Обновленная «Карусель», целевой аудиторией которой являются семьи с рациональным отношением к покупкам, должна ассоциироваться с привлекательными ценами, честным и открытым подходом к работе с потребителем.

Таким образом, были изменены элементы визуализации бренда, чтобы отразить в нем новую модель ценностного предложения и повысить его популярность в глазах целевой аудитории.



Оптимизация ассортимента

При формировании ассортимента в рамках нового ценностного предложения сеть «Карусель» намерена уделить особое внимание ведущим категориям товаров и работать над увеличением количества товаров, приобретаемых покупателями за одно посещение. Оптимизируя ассортимент и увеличивая долю товаров базовых и ведущих категорий, «Карусель» стремится лучше соответствовать потребностям своих покупателей.

Также «Карусель» планирует расширить ассортимент продукции в категории фреш, тогда как предложение непродовольственных товаров будет сокращено и структурировано по потребительским комплексам («товары для дома», «товары для детей», «сезонные предложения»).

	СУЩЕСТВУЮЩИЕ БРЕНДЫ	НОВЫЕ БРЕНДЫ
ВЫСШИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ		• ВЕРХОВЬЕ
СРЕДНИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	• АМПЕРСАНД	• УМНОЕ РЕШЕНИЕ
НИЗШИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	• КРУГЛЫЙ ГОД	
НИШЕВЫЕ СТМ	• САРАФАНОВО	• УХТЫШКИ • HONEY KID

Собственные торговые марки

Внедрение собственных торговых марок — эффективный способ разнообразить ассортимент и ценовое предложение. В IV квартале 2017 года доля СТМ в чистой розничной выручке сети возросла до 3,5% по сравнению с 3,2% годом ранее. По состоянию на конец 2017 года в гипермаркетах «Карусель» было представлено более 800 товарных позиций СТМ «Круглый год» и более 120 товарных позиций других СТМ. «Карусель» стремится к тому, чтобы к концу 2020 года доля СТМ в чистой розничной выручке составила 6–8%.

Новая СТМ «Умное решение» разрабатывается в соответствии с обновленным ценностным предложением для покупателей, нацеленных на рациональные покупки для всей семьи.

«Умное решение»



Собственное производство

Собственное производство в гипермаркетах «Карусель» — ключевая составляющая обновленного ценностного предложения, и в 2017 году «Карусель» продолжила развивать это направление. Доля продукции собственного производства в чистой розничной выручке в отчетном периоде увеличилась до 14,1% по сравнению с 13,7% в 2016 году. В дальнейшем «Карусель» планирует увеличить долю продукции собственного производства в ряде товарных категорий, таких как деликатесные изделия и кулинария из мяса и птицы, рыба, морепродукты, выпечка и сыры.



Программа лояльности

Новая программа лояльности «Карусели» стартовала в 2015 году и продолжает развиваться ее в рамках общего повышения эффективности работы Компании за счет потенциала аналитической обработки данных. Держателям карт лояльности «Карусель» стали доступны персональные предложения и промоакции, учитывающие их индивидуальные предпочтения и потребительское поведение. Также было запущено мобильное приложение «Моя Карусель» для участников программы лояльности.

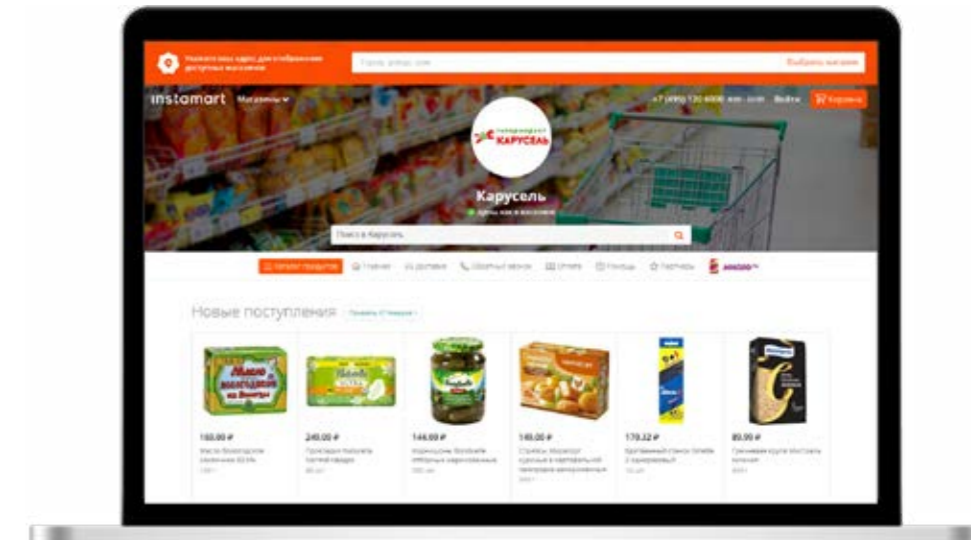
По состоянию на конец года доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в чистой розничной выручке сети составила почти 80% (68% в среднем по году по сравнению с 48% в 2016 году). Наша долгосрочная цель — увеличение этого показателя до 90–95% в 2020 году.



Онлайн-продажи

Оmnikanальные продажи — одно из ключевых направлений дальнейшего развития сети гипермаркетов «Карусель». С конца 2017 года сеть сотрудничает с онлайн-сервисом Instamart, с помощью которого можно заказать товары в магазине «Карусель» онлайн и воспользоваться услугой доставки.

В настоящее время партнерский сервис функционирует в Москве, а его ассортимент составляет 8 500 товарных позиций. В перспективе онлайн-сервис также может быть запущен в Санкт-Петербурге.



Обзор финансовых результатов

Светлана
Демьяшкевич

Главный финансовый директор

В 2017 году X5 Retail Group добилась впечатляющих результатов, несмотря на неблагоприятную макроэкономическую конъюнктуру и по-прежнему низкие показатели покупательской активности: выручка увеличилась на 25,3% в годовом сопоставлении и достигла 1 295 млрд руб. (несмотря на снижение продовольственной инфляции с 6,0% в 2016 году до 3,0% в 2017 году), при этом скорректированный показатель EBITDA¹ вырос на 24,7% и составил 99,1 млрд руб., что означает сохранение рентабельности скорректированного показателя EBITDA на уровне 7,7%.

Одним из основных факторов поддержания рентабельности в соответствии с нашей стратегической целью является строгий контроль над коммерческими, общими и административными расходами с помощью программ повышения эффективности. Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы² увеличились лишь на 22,9% в годовом сопоставлении и составили 218 млрд руб., при этом их доля в выручке снизилась на 33 б. п. в годовом сопоставлении и составила 16,8%, что является самым низким показателем с 2010 года.

Скорректированная чистая прибыль³ за 2017 год увеличилась на 51,5% в годовом сопоставлении и составила 33,8 млрд руб., а рентабельность скорректированной чистой прибыли выросла на 45 б. п. и составила 2,6%. Такие результаты выглядят особенно позитивно на фоне решения Наблюдательного совета рекомендовать дебютную выплату дивидендов в размере 21,6 млрд руб. (79,5 руб. на ГДР) в соответствии с новой дивидендной политикой Компании. Менеджмент и Наблюдательный совет X5 убеждены, что Компания сможет продолжить работу по достижению стратегических целей, выплачивая при этом дивиденды.

X5 Retail Group удалось снизить среднюю процентную ставку своего долгового портфеля с 11,3% в 2016 году до 9,5% в 2017 году. Отношение чистого долга к EBITDA составило 1,73, что является самым низким показателем за всю историю Компании, и мы считаем, что уровень долговой нагрузки находится на комфортном уровне.

В будущем мы продолжим уделять особое внимание дальнейшему росту при сохранении рентабельности, а также работать над повышением эффективности за счет внедрения новых систем и проектов. Хорошие балансовые показатели и эффективность хозяйственной деятельности обеспечивают X5 все возможности для быстрого роста, даже при условии распределения прибыли в соответствии с новой дивидендной политикой.

¹ Скорректированный показатель EBITDA — это EBITDA до учета расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций и прочих разовых вознаграждений. Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 104–107.

² Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы — это коммерческие, общие и административные расходы до учета амортизации и обесценения, а также расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций и прочих разовых вознаграждений. Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 104–107.

³ Скорректированная чистая прибыль — это показатель прибыли компании за отчетный период, скорректированный с учетом дивидендной политики и расходов на обесценение, связанных с «Перекресток Экспресс». Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 104–107.

Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности X5 Retail Group N. V. и ее консолидированных дочерних компаний.

Ниже приведен обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2017 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней представлены на с. 196–254 настоящего отчета и подготовлены в соответствии с утвержденными Европейским союзом Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основные результаты

Выручка
1 295 млрд руб.
(+25,3% год к году)

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы
16.8% от выручки
(–33 б. п. год к году)

Скорректированная рентабельность EBITDA
7.7%
(–4 б. п. год к году)

Капитальные затраты
98,6 млрд руб.
(+22,3% год к году)

Чистый долг / EBITDA
1,73x
(самый низкий показатель в истории Компании)

Дивиденды
25,59 млрд руб.
79,5 руб. на ГДР, 69% консолидированной чистой прибыли по МФСО (первая выплата дивидендов в истории X5 Retail Group)

Выборочные макроэкономические показатели

Российские макроэкономические показатели (по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года), %	2017					2016				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
Реальный ВВП	0,5	2,5	1,8	1,3*	1,5*	(0,4)	(0,5)	(0,4)	0,3	(0,2)
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	58,8	57,1	59,0	58,4	58,4	74,6	65,9	64,6	63,1	67,0
ИПЦ	4,6	4,2	3,4	2,6	3,7	8,4	7,3	6,8	5,7	7,1
Продовольственная инфляция	3,8	4,1	2,8	1,3	3,0	7,0	5,7	6,4	5,3	6,1
Рост реальной заработной платы	1,8	3,4	3,1	5,9	3,5	(0,6)	0,3	1,2	1,8	0,8
Рост реальных доходов населения	(0,6)	(2,9)	(1,8)	(1,1)	(1,7)	(3,3)	(5,4)	(6,9)	(6,6)	(5,8)
Уровень безработицы	5,5	5,2	5,0	5,1	5,2	5,9	5,7	5,3	5,4	5,5
Оборот розничной торговли	3,9	5,7	5,8	5,5	5,3	3,6	2,5	3,7	1,7	2,9
Оборот розничной торговли продуктами питания	2,4	4,6	5,5	5,0	4,4	3,6	1,8	3,4	1,3	2,5

* Предварительный прогноз Росстата.

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2016 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2017 года и 31 декабря 2016 года.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

Миллионов российских рублей (млн руб.) ³	2017	2016	Изменение, %
Выручка	1 295 008	1 033 667	25,3
В том числе розничная выручка ⁴	1 286 949	1 025 589	25,5
«Пятерочка»	1 000 942	775 580	29,1
«Перекресток»	186 936	155 404	20,3
«Карусель»	89 302	83 558	6,9
«Экспресс»	9 769	11 048	(11,6)
Валовая прибыль	308 938	249 985	23,6
Валовая рентабельность, %	23,9	24,2	(33) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы	(218 003)	(177 426)	22,9
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	16,8	17,2	(33) б. п.
Скорректированная EBITDA	99 131	79 519	24,7
Скорректированная рентабельность EBITDA, %	7,7	7,7	(4) б. п.
Операционная прибыль	57 758	45 631	26,6
Операционная рентабельность, %	4,5	4,4	5 б. п.
Скорректированная чистая прибыль	33 768	22 291	51,5
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,6	2,2	45 б. п.
Чистая прибыль	31 394	22 291	40,8
Рентабельность чистой прибыли, %	2,4	2,2	27 б. п.

³ Незначительные отклонения в расчетах процента изменения, промежуточных и итоговых сумм в этой и других таблицах, а также в тексте объясняются округлением.

⁴ Без учета НДС, выручки от оптовых продаж, франчайзинговых и прочих услуг.

Выручка и чистая розничная выручка

В 2017 году выручка X5 выросла на 25,3% в годовом сопоставлении и составила 1 295 млрд руб. Чистая розничная выручка увеличилась на 25,5% благодаря росту сопоставимых продаж на 5,4%, а также росту торговой площади на 27,4% (вклад в рост выручки на 20,1%). Рост чистой розничной выручки на 261,4 млрд руб. стал самым значительным за всю историю X5.

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятерочка»: рост ее чистой розничной выручки составил 29,1% в годовом сопоставлении и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 4,6% и увеличением торговой площади на 33,0% (вклад в рост чистой розничной выручки сети на 24,5%).

Чистый прирост торговой площади составил 1,2 млн кв. м и был достигнут преимущественно за счет органического роста (87% от общего чистого прироста торговой площади), показатели которого стали самыми высокими в истории X5.

Рост сопоставимого трафика X5 стал рекордным с 2009 года, увеличившись с 2,5% в 2016 году до 3,0% в 2017 году. Рост этого показателя наблюдался по всем трем основным форматам.

Валовая прибыль

Валовая рентабельность сократилась в годовом исчислении на 33 б. п. – до 23,9% главным образом в связи с инвестициями в обеспечение лояльности покупателей, включая обновление ценностного предложения, расширение ассортимента в категории фреш благодаря росту прямого импорта и увеличению доли локального ассортимента, а также развитие программ лояльности во всех форматах. Еще одним фактором, повлиявшим на снижение валовой рентабельности X5, стало изменение вклада торговых форматов в структуру выручки Компании, в частности увеличение доли торговой сети «Пятерочка».

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки в 2017 году, изменение год к году, %	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
Пятерочка	0,4	28,5	29,0
Перекресток	3,5	16,2	20,3
Карусель	6,7	0,2	6,9
Экспресс	(2,5)	(9,6)	(11,6)
X5 Retail Group	0,1	25,3	25,5

Динамика торговых площадей на конец периода, кв. м	31.12.2017	31.12.2016	Изменение, %
Пятерочка	4 426 808	3 329 273	33,0
Перекресток	637 242	548 473	16,2
Карусель	385 271	386 897	(0,4)
Экспресс	30 420	37 110	(18,0)
X5 Retail Group	5 479 741	4 301 752	27,4

Динамика сопоставимых продаж ⁵ за 2017 год, изменение год к году, %	Продажи	Трафик	Средний чек
Пятерочка	4,6	2,8	1,7
Перекресток	10,1	6,7	3,2
Карусель	5,4	0,1	5,3
Экспресс	(8,6)	(6,3)	(2,4)
X5 Retail Group	5,4	3,0	2,3

⁵ 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 сопоставимых продаж учитываются магазины, которые работали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. При расчете учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчетном периоде.

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Расходы на персонал	(99 124)	(80 786)	22,7
% от выручки	7,7	7,8	(16) б. п.
В том числе расходы на долгосрочную программу премирования (LTI) и выплаты на основе акций	(2 938)	(3 252)	(9,7)
расходы на персонал, без учета LTI, % от выручки	7,4	7,5	(7) б. п.
Расходы на аренду	(60 080)	(47 020)	27,8
% от выручки	4,6	4,5	9 б. п.
Коммунальные расходы	(23 795)	(19 590)	21,5
% от выручки	1,8	1,9	(6) б. п.
Прочие расходы на магазины	(15 450)	(14 112)	9,5
% от выручки	1,2	1,4	(17) б. п.
Расходы на услуги третьих сторон	(10 854)	(8 181)	32,7
% от выручки	0,8	0,8	5 б. п.
Прочие расходы	(11 638)	(10 989)	5,9
% от выручки	0,9	1,1	(16) б. п.
Итого (без учета расходов на амортизацию и обесценение)	220 941	(180 678)	22,3
% от выручки	17,1	17,5	(42) б. п.
Итого (без учета расходов на амортизацию, обесценение и LTI и выплат на основе акций)	(218 003)	(177 426)	22,9
% от выручки	16,8	17,2	(33) б. п.

Анализ коммерческих, общих и административных расходов (SG&A)

В 2017 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы составили 16,8% от выручки, снизившись в годовом сопоставлении на 33 б. п. в основном за счет положительного влияния текущих проектов, направленных на повышение операционной эффективности, и сокращения доли постоянных расходов. Основным фактором такого снижения стала оптимизация прочих расходов на магазины, а также коммунальных и прочих расходов.

Доля расходов на персонал (за вычетом расходов на LTI и выплат на основе акций) как процент от выручки в 2017 году снизилась на 7 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,4% в основном благодаря сокращению доли постоянных расходов. При этом данное снижение было частично нивелировано в III квартале 2017 года вследствие решения Компании скорректировать систему мотивации персонала магазинов в соответствии с рыночными тенденциями, чтобы повысить качество обслуживания и сократить текучесть кадров.

В 2017 году арендные расходы как процент от выручки увеличились в годовом сопоставлении на 9 б. п. – до 4,6% в основном за счет роста доли арендуемых площадей в общем портфеле недвижимости X5 с 68% на 31 декабря 2016 года до 73% на 31 декабря 2017 года.

Коммунальные расходы как процент от выручки снизились в годовом сопоставлении на 6 б. п. – до 1,8% в результате внедрения энергосберегающего оборудования в магазинах и распределительных центрах.

Доля прочих расходов на магазины как процент от выручки сократилась по сравнению с 2016 годом на 17 б. п. – до 1,2% благодаря снижению расходов на безопасность, ремонт и обслуживание.

Расходы на услуги третьих сторон как процент от выручки увеличились в годовом сопоставлении на 5 б. п. – до 0,8% ввиду повышения расходов на маркетинговые услуги и промоакции, в том числе расходы на разработку недавно запущенной программы лояльности «Пятерочки».

Прочие расходы как процент от выручки снизились в годовом сопоставлении на 16 б. п. – до 0,9%, в основном благодаря увеличению доходов от продажи вторсырья и расформированию резервов.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

Как указано на с. 188–191 отчета о вознаграждениях, до 31 декабря 2019 года в Компании действует двухэтапная долгосрочная программа премирования. Структура целевых показателей программы учитывает долгосрочные интересы как акционеров, так и руководства.

Каждый этап LTI включает в себя отложенный компонент в форме условных выплат, что обусловлено направленностью программы на достижение долгосрочных целей и обеспечение эффективных механизмов удержания персонала.

В 2015 и 2016 годах были достигнуты первоначальные целевые показатели первого этапа LTI, а также дополнительные показатели эффективности, установленные Наблюдательным советом X5 в соответствии со стратегическими целями. Таким образом, все цели первого этапа LTI были достигнуты по состоянию на 31 декабря 2016 года. Часть расходов по отложенным платежам первого этапа LTI была начислена в начале 2017 года. Расходы по этому этапу LTI в 2017 году составили 373 млн руб.

На основании результатов за I квартал 2017 года Компания достигла целей второго этапа LTI. В связи с этим в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, было отражено начисление 955 млн руб., относящееся ко второму этапу программы.

Кроме того, на основании оценки руководством вероятности достижения целевых показателей второго этапа программы в 2018 году как высокой в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, было отражено соответствующее начисление – 1 166 млн руб. на выплату отложенного компонента вознаграждения.

Социальные налоги, уплаченные в связи с LTI в 2017 году, составили 382 млн руб.

Все начисления по долгосрочной программе премирования и связанным с ней социальным налогам с начала действия программы приведены в таблице.

Расходы на долгосрочную программу премирования

Млн руб.	2017	2016	2015
Долгосрочная программа премирования	2 494	2 648	3 184
Социальные страховые взносы, относящиеся к начисленным расходам на долгосрочную программу премирования	382	405	423

ЕБИТДА и скорректированная ЕБИТДА

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Валовая прибыль	308 938	249 985	23,6
Валовая рентабельность, %	23,9	24,2	(33) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (без учета расходов на амортизацию, обесценение и ЛТИ и выплат на основе акций)	(218 003)	(177 426)	22,9
% от выручки	16,8	17,2	(33) б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход	8 196	6 960	17,8
% от выручки	0,6	0,7	(4) б. п.
Скорректированная ЕБИТДА	99 131	79 519	24,7
Скорректированная рентабельность ЕБИТДА, %	7,7	7,7	(4) б. п.
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций и прочие разовые вознаграждения	2 556	2 826	(9,7)
% от выручки	0,2	0,3	(8) б. п.
Социальные страховые взносы, относящиеся к начисленным расходам на долгосрочную программу премирования, выплатам на основе акций и прочим разовым вознаграждениям.	382	426	(10,3)
% от выручки	0,03	0,04	(1) б. п.
ЕБИТДА	96 193	76 267	26,1
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,4	7,4	5 б. п.

Аренда/субаренда и прочий доход

Доходы Компании от аренды, субаренды и прочей деятельности как процент от выручки в 2017 году по сравнению с предыдущим годом изменились незначительно и составили 0,6%.

Анализ показателей ЕБИТДА и «Скорректированная ЕБИТДА»

В результате действия вышеуказанных факторов скорректированный показатель ЕБИТДА в 2017 году увеличился на 24,7% в годовом сопоставлении и составил 99 131 млн руб., при этом скорректированная рентабельность ЕБИТДА осталась неизменной на уровне 7,7%.

Анализ по сегментам**«Пятерочка»**

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Выручка	1 004 406	779 448	28,9
ЕБИТДА	82 891	64 441	28,6
Рентабельность ЕБИТДА, %	8,3	8,3	(1) б. п.

В 2017 году рентабельность ЕБИТДА торговой сети «Пятерочка» снизилась в годовом сопоставлении на 1 б. п. – до 8,3 % в связи с инвестициями в обеспечение лояльности покупателей, включая обновление ценностного предложения, увеличение доли локального ассортимента, а также развитие программы лояльности «Пятерочки».

«Перекресток»

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Выручка	188 501	157 004	20,1
ЕБИТДА	13 012	11 935	9,0
Рентабельность ЕБИТДА, %	6,9	7,6	(70) б. п.

В 2017 году рентабельность ЕБИТДА «Перекрестка» снизилась в годовом сопоставлении на 70 б. п. в связи с развитием ценностного предложения, в том числе внедрением новых товарных позиций в самой низкой ценовой категории с меньшей наценкой для поддержки целевой аудитории сети, а также повышением расходов на персонал для повышения эффективности его работы и качества обслуживания потребителей.

«Карусель»

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Выручка	90 608	84 649	7,0
ЕБИТДА	4 618	4 322	6,8
Рентабельность ЕБИТДА, %	5,1	5,1	(1) б. п.

В 2017 году показатель рентабельности ЕБИТДА «Карусели» практически не изменился.

Прочие сегменты, млн руб.

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Выручка	11 493	12 566	(8,5)
ЕБИТДА	(68)	(195)	(65,1)
Рентабельность ЕБИТДА, %	(0,6)	(1,6)	96 б. п.

Прочие сегменты представлены сетью «Перекресток Экспресс». Рентабельность ЕБИТДА в этом формате повысилась на 96 б.п., главным образом за счет закрытия неэффективных магазинов. В 2017 году Компания приняла стратегическое решение о продаже этой сети, чтобы сосредоточиться на трех основных форматах.

Корпоративный центр

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
ЕБИТДА	(4 260)	(4 236)	0,6

В абсолютном выражении показатели корпоративного центра X5 в 2017 году остались практически неизменными.

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2017 году расходы на амортизацию и обесценение составили 38 435 млн руб. (в 2016 году – 30 636 млн руб.), а их доля как процент от выручки осталась неизменной на уровне 3,0%.

Общие расходы на обесценение в 2017 году составили 4 586 млн руб. по сравнению с 3 709 млн руб. годом ранее, при этом их доля как процент от выручки осталась без изменений, несмотря на существенный рост бизнеса. Дополнительные расходы по обесценению, относящиеся к торговой сети «Перекресток Экспресс», в 2017 году составили 1 086 млн руб. В октябре 2017 года Компания объявила о планах по продаже магазинов под брендом «Перекресток Экспресс».

Неоперационные прибыли и убытки

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Операционная прибыль	57 758	45 631	26,6
Операционная рентабельность, %	4,5	4,4	5 б. п.
Чистые финансовые расходы	(16 017)	(17 318)	(7,5)
Чистый результат от курсовой разницы	75	340	(77,9)
Прибыль до налога на прибыль	41 816	28 653	45,9
Расходы по налогу на прибыль	(9 264)	(6 362)	45,6
Изменение отложенных налоговых обязательств в связи с инвестициями в дочерние компании ⁶	(1 158)	–	–
Чистая прибыль	31 394	22 291	40,8
Рентабельность чистой прибыли, %	2,4	2,2	27 б. п.
Скорректированная чистая прибыль	33 768	22 291	51,5
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,6	2,2	45 б. п.

⁶ В сентябре 2017 года Группа одобрила дивидендную политику и рекомендовала Общему собранию акционеров осуществить выплату дивидендов в 2018 году на основании результатов за 2017 год. В связи с этим Группа оценивает, что часть временных разниц, относящаяся к инвестициям в дочерние компании, будет восстановлена в ближайшее время, и, следовательно, начислила отложенные налоговые обязательства.

Анализ неоперационных прибылей и убытков

В 2017 году чистые финансовые расходы составили 16 017 млн руб., на 7,5% меньше, чем в 2016 году. Средневзвешенная эффективная процентная ставка по долговому портфелю X5 снизилась с 11,3% в 2016 году до 9,5% в 2017 году благодаря снижению процентных ставок на рынках капитала в России и действиям Компании, направленным на минимизацию процентных расходов.

Расходы по налогу на прибыль без учета изменения отложенных налоговых обязательств, связанных с инвестициями в дочерние компании, в 2017 году увеличились на 45,6%, а прибыль до налогообложения возросла на 45,9%. В 2017 году эффективная налоговая ставка X5 (без учета изменения отложенных налоговых обязательств, связанных с инвестициями в дочерние компании) осталась неизменной на уровне 22,2%. Ставка налога на прибыль, официально установленная в России, для обоих периодов составляла 20,0%.

Отклонение эффективной налоговой ставки X5 от законодательно установленной ставки связано с различием в подходах к определению доходов и расходов по МФСО и местных ОПБУ, а также правил применения отдельных налоговых вычетов.

Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств

Млн руб.	2017	2016	Изм. г-к-г, %
Чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	96 830	75 745	27,8
Изменение оборотного капитала	(11 386)	20 056	н/п
Чистые проценты и налог на прибыль	(26 786)	(20 886)	28,2
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	58 658	74 915	(21,7)
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(87 274)	(77 279)	12,9
Чистые денежные средства, полученные от финансовой деятельности	38 017	11 641	226,6
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	14	(45)	н/п
Чистое уменьшение/(увеличение) денежных средств и их эквивалентов	9 415	9 232	2,0

Анализ денежного потока

В 2017 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала увеличился в годовом сопоставлении на 21 085 млн руб. или 27,8% и составил 96 830 млн руб. Отрицательное изменение оборотного капитала в основном было связано с изменением кредиторской задолженности в результате поправок к закону о торговле, вступивших в силу 1 января 2017 года, и инициатив по увеличению доступности товара на полках, таких как увеличение доли локального ассортимента и увеличение запасов ввиду активизации промоакций во второй половине 2017 года.

Сумма чистых процентных расходов и налога на прибыль в 2017 году увеличилась в годовом сопоставлении на 5 900 млн руб. или 28,2% и составила 26 786 млн руб. Эффект от повышения общего долга на 31 декабря 2017 года в сравнении с 31 декабря 2016 года был компенсирован более низкой средневзвешенной эффективной процентной ставкой по долгу X5 в 2017 году. Налог на прибыль увеличился вследствие эффекта низкой базы 2016 года, поскольку в прошлом году был произведен зачет излишне уплаченных сумм налогов за 2015 год.

Таким образом, в 2017 году сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности, составила 58 658 млн руб., тогда как за 2016 год – 74 915 млн руб.

Сумма чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности и преимущественно направленных на приобретение основных средств, в 2017 году составила 87 274 млн руб. по сравнению с 77 279 млн руб. в 2016 году, что связано с увеличением расходов на открытие новых магазинов. В 2017 году чистый прирост торговых площадей X5 составил 1,2 млн кв. м – на 21,6% больше, чем в прошлом году.

Сумма чистых денежных средств, полученных от финансовой деятельности, в 2017 году составила 38 017 млн руб. по сравнению с 11 641 млн руб. в 2016 году. Рост данного показателя обусловлен выборкой средств по открытым кредитным линиям и выпуском облигаций в целях финансирования инвестиционной программы Компании.

Показатели ликвидности

Млн руб.	31.12.2017	% от общей суммы	31.12.2016	% от общей суммы	31.12.2015	% от общей суммы
Общий долг	194 296		156 033		144 215	
Краткосрочный долг	58 674	30,2	45 168	28,9	42 670	29,6
Долгосрочный долг	135 622	69,8	110 865	71,1	101 545	70,4
Чистый долг	166 691		137 843		135 257	
Чистый долг / EBITDA	1,73		1,81		2,45	

Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2017 года общий долг Компании составил 194 296 млн руб., в том числе 30,2% – краткосрочный и 69,8% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях. По состоянию на 31 декабря 2017 года в отношении 100% долга X5 применялась фиксированная процентная ставка.

В 2017 году в рейтингах Компании произошли следующие изменения:

- агентство S&P повысило долгосрочный корпоративный рейтинг X5 с «BB–» до «BB» с прогнозом «стабильный»;

- агентство Moody's повысило корпоративный рейтинг X5 с «Ba3» до «Ba2» с прогнозом «стабильный»;
- агентство RAEX присвоило X5 долгосрочный кредитный рейтинг «ruAA» с прогнозом «стабильный».

По состоянию на 31 декабря 2017 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым на Компанию крупнейшими российскими и международными банками, составил 314,8 млн руб.

Дивиденды

Ранее Компания не выплачивала дивиденды, однако Наблюдательный совет пришел к заключению, что в 2017 году X5 Retail Group достигла того уровня развития, когда введение дивидендной политики позволит повысить инвестиционную привлекательность Компании для акционеров. Наблюдательный совет на постоянной основе следит за ходом реализации стратегических целей Компании, а также осуществляет оценку результатов ее операционной и финансовой деятельности. Предлагаемая введение дивидендной политики, Наблюдательный совет выразил уверенность в том, что теперь X5 имеет возможность выплачивать дивиденды, при этом продолжая достигать стратегических целей роста.

Дивидендная политика, утвержденная Наблюдательным советом X5 в 2017 году, устанавливает целевой коэффициент выплат на уровне не менее 25% от консолидированной чистой прибыли X5 по МСФО, при условии что финансовое положение Компании позволяет осуществить такие выплаты. При разработке рекомендаций по дивидендным выплатам для Общего собрания акционеров Наблюдательный совет будет руководствоваться целевым консолидированным показателем отношения чистого долга к EBITDA ниже 2,0 в соответствии с финансовой стратегией Компании.

На основании финансовых результатов Компании за 2017 год Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов в размере 21 590 млн руб. / 79,5 руб. на ГДР, что составляет 69% чистой прибыли X5 Retail Group за 2017 год. Данное предложение будет рассмотрено на годовом Общем собрании акционеров, которое состоится 10 мая 2018 года.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете и других публикациях X5 Retail Group использует ряд альтернативных показателей эффективности, которые, по мнению Компании, подробнее и точнее характеризуют ее финансовую и операционную деятельность. В соответствии с рекомендациями Европейской организации по ценным бумагам и рынкам ниже приводится перечень определений таких показателей, обоснование их применения, сопоставимые показатели, а также информация о расчетах.

ЕБИТДА

(в том числе рентабельность ЕБИТДА)

Прибыль до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение (ЕБИТДА) характеризует операционную эффективность компании и используется для оценки деятельности без учета финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов. По мнению X5, включение показателей ЕБИТДА и рентабельности ЕБИТДА позволяет читателям отчетности получить более полное представление о деятельности Компании.

Млн руб.	2017	2016
Операционная прибыль	57 758	45 631
Расходы на амортизацию и обесценение	38 435	30 636
ЕБИТДА	96 193	76 267
Млн руб.	2017	2016
Выручка	1 295 008	1 033 667
ЕБИТДА	96 193	76 267
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,4	7,4

Скорректированный показатель ЕБИТДА

(в том числе скорректированная рентабельность ЕБИТДА)

Скорректированная прибыль до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение (скорректированный показатель ЕБИТДА) характеризует операционную эффективность компании и используется для оценки деятельности без учета финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов, а также влияния долгосрочной программы премирования, расходы на которую не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей ЕБИТДА и рентабельности ЕБИТДА дает более точное представление о текущей эффективности Компании.

Млн руб.	2017	2016
ЕБИТДА	96 193	76 267
Корректировки:		
Расходы на долгосрочную программу премирования, выходные пособия и выплаты на основе акций	2 556	2 826
Социальные страховые взносы, относящиеся к начисленным расходам на долгосрочную программу премирования, выходные пособия и выплаты на основе акций	382	426
Скорр. ЕБИТДА	99 131	79 519
Млн руб.	2017	2016
Выручка	1 295 008	1 033 667
Скорректированная ЕБИТДА	99 131	79 519
Рентабельность скорректированной ЕБИТДА, %	7,7	7,7

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

(в том числе отношение скорректированных расходов к выручке в %)

Коммерческие, общие и административные расходы (SG&A) отражаются в отчете о прибылях и убытках как сумма всех прямых и косвенных коммерческих и всех общих и административных расходов компании. X5 Retail Group использует скорректированный показатель SG&A без учета влияния долгосрочной программы премирования, а также расходов на амортизацию и обесценение. По мнению Компании, такой показатель дает дополнительную информацию для анализа коммерческих, общих и административных расходов бизнеса в долгосрочной перспективе.

Млн руб.	2017	2016
SG&A	259 376	211 314
Корректировки:		
Расходы на долгосрочную программу премирования, выходные пособия и выплаты на основе акций	(2 556)	(2 826)
Социальные страховые взносы, относящиеся к начисленным расходам на долгосрочную программу премирования, выходные пособия и выплаты на основе акций	(382)	(426)
Расходы на амортизацию и обесценение	(38 435)	(30 636)
Скорректированные SG&A	218 003	177 426
Млн руб.	2017	2016
Выручка	1 295 008	1 033 667
Скорректированные SG&A	218 003	177 426
Скорректированные SG&A в % от выручки	16,8	17,2

Скорректированная чистая прибыль

(в том числе рентабельность скорректированной чистой прибыли)

Скорректированная чистая прибыль — это показатель прибыли компании за отчетный период, скорректированный с учетом: а) расходов по налогу на прибыль, на которые влияет дивидендная политика компании (изменение отложенных налоговых обязательств в связи с инвестициями в дочерние компании), а также б) однократного увеличения расходов на обесценение, связанных с сетью «Перекресток Экспресс», в результате принятия решения сосредоточить внимание на основных трех форматах. X5 полагает, что включение скорректированных показателей чистой прибыли и рентабельности чистой прибыли дает более точное представление о текущей эффективности Компании.

Млн руб.	2017	2016
Чистая прибыль	31 394	22 291
Корректировки:		
Изменение отложенных налоговых обязательств в связи с инвестициями в дочерние компании	1 158	—
Увеличение расходов на обесценение и списание отложенных налоговых активов, связанных с сетью «Перекресток Экспресс»	1 216	—
Скорректированная чистая прибыль	33 768	22 291

Млн руб.	2017	2016
Выручка	1 295 008	1 033 667
Скорректированная чистая прибыль	33 768	22 291
Скорректированная рентабельность чистой прибыли, %	2,6	2,2

Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение характеризует долговую нагрузку компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, поделенная на EBITDA. Коэффициент «Чистый долг / EBITDA» часто используется и позволяет получить представление о доле заемных средств в капитале компании.

Млн руб.	31.12.2017	31.12.2016
Общий долг, в том числе:	194 296	156 033
краткосрочные займы	58 674	45 168
долгосрочные займы	135 622	110 865
Денежные средства и их эквиваленты	(27 605)	(18 190)
Чистый долг	166 691	137 843
EBITDA	96 193	76 267
Чистый долг / EBITDA	1,73x	1,81x

Чистая розничная выручка

Чистая розничная выручка равна сумме выручки, полученной компанией, без учета выручки от франчайзинга, оптовой торговли и прочих услуг. Поскольку розничная торговля продуктами питания — основное направление бизнеса X5 Retail Group, данный показатель приводится для того, чтобы читатели отчета могли получить более четкое представление об эффективности основной деятельности Компании.

Млн руб.	2017	2016
Выручка	1 295 008	1 033 667
Корректировки:		
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(8 030)	(8 044)
Выручка от франчайзинговых услуг	(29)	(34)
Чистая розничная выручка	1 286 949	1 025 589

Сопоставимые продажи

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 сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. При расчете учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчетном периоде. Данный показатель часто используется в сфере розничной торговли и дает представление об устойчивости роста Компании посредством включения в расчеты результатов только тех магазинов, которые проработали более 12 месяцев, и, соответственно, исключения новых магазинов, открытых в отчетном периоде.

%	2017	2016
Рост чистой розничной выручки	25,5	27,5
За вычетом прироста, связанного с увеличением торговых площадей	(20,1)	(19,8)
LFL	5,4	7,7

Безопасность и качество продукции

Каждому своему покупателю в каждом своем магазине X5 предлагает только свежие и высококачественные продукты. Это требует внедрения и соблюдения различных правил и положений, затрагивающих всю цепочку поставок продукции, – от этапа, предшествующего доставке ее на склад и в магазин, вплоть до ее передачи в руки конечного потребителя. Политика Компании и используемые ею системы соответствуют всем нормативно-правовым требованиям Российской Федерации и учитывают лучший международный опыт в сфере продуктовой розницы.

Основные показатели за 2017 год



Пятерочка

Около

17 000

наименований

было протестировано и добавлено в ассортимент (примерно на 12% больше, чем в 2016 году)

в 2 268

магазинах

проведен аудит в 2017 году – на 16% больше, чем в 2016 году



Перекресток

174

поставщика
прошли аудит

14 294

случайных образца
продукции собственного
производства магазинов
отправлено на экспертизу



Карусель

728

внутренних
проверок качества
проведены в гипермаркетах

5 303

случайных образца
собрано с рук сотрудников
магазинов для лабораторной
проверки соблюдения
санитарных норм



Основные положения политики

В магазинах всех форматов X5 применяет четкий свод правил и указаний относительно качества и безопасности продаваемой продукции. Системы контроля качества распространяются на всю деятельность Компании и предусматривают как аудит поставщиков, так и мониторинг и проверку продукции на полках магазинов.

X5 постоянно совершенствует методы обеспечения безопасности и качества продукции на всех этапах цепочки поставок и в магазинах. Для этого X5 регулярно обращается за рекомендациями к ведущим компаниям, проводящим экспертизу, проверки, тестирование и сертификацию, и затем использует полученные рекомендации в ежедневной работе.



Каждая сеть Компании придерживается собственной политики контроля качества и безопасности, однако все они основаны на следующих принципах:

- определение настоящих и будущих потребностей покупателя, помощь в достижении его заявленных и незаявленных целей, стремление превзойти ожидания;
- обеспечение безопасности продукции и социальная ответственность;
- установление целевого уровня качества исходя из требований конечного потребителя;
- установление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с производителями и поставщиками;
- создание и поддержание корпоративной культуры, предусматривающей полную вовлеченность и заинтересованность работников в достижении поставленных целей с опорой на свои опыт и квалификацию;
- управление разными сетями с учетом особенностей их бизнес-процессов и используемых систем в зависимости от этапа жизненного цикла продукта – от его разработки и внедрения в ассортимент до производства и, наконец, продажи покупателю;
- внедрение современных методов контроля качества с целью повышения эффективности в обеспечении безопасности продуктов;
- непрерывное совершенствование – наша постоянная цель.

Будучи лидером российского рынка продуктовой розницы, X5 тесно сотрудничает с федеральными надзорными органами и представителями власти в процессе подготовки пищевых стандартов, проектов законов, нормативно-правовых актов и норм по защите прав потребителей.

Для поддержания диалога со всеми заинтересованными сторонами X5 также взаимодействует с отраслевыми ассоциациями, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, общественное объединение «Опора России», Общественную палату Российской Федерации, «Союзмолоко», «Русбренд», Рыбный союз, «Руспродсоюз».

Особенности системы контроля качества

Стандарты качества и безопасности, а также требования к продукции устанавливаются на уровне корпоративного центра в непосредственном взаимодействии департамента контроля качества с коммерческим департаментом. Департамент контроля качества аккумулирует и анализирует информацию о внутренних проверках и аудите поставщиков, отслеживает соблюдение применяемых стандартов. В сферу совместной ответственности департамента контроля качества и коммерческого департамента входит принятие мер в случае несоблюдения требований, в том числе устранение недостатков и содействие поставщикам в доработке их систем и продукции. Данные департаменты готовят периодическую отчетность для руководства. Кроме того, наши розничные сети регулярно привлекают аккредитованных международных аудиторов для проведения аудита поставщиков и актуализируют стандарты и требования в части качества пищевых продуктов, собственных торговых марок, а также упаковочных материалов. Чтобы обеспечить безопасность реализуемой продукции для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствие стандартам розничной торговли и требованиям покупателей, в Компании применяется подход, основанный на принципах анализа опасностей и контроля критических точек (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP).

Помимо этого, применяются следующие меры, направленные на обеспечение качества продукции:

- лабораторные исследования и тесты в научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- обучение персонала;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля, инновационных технологий;
- аудит компаний-поставщиков.

Ввод товара в ассортимент

До заключения контракта на поставку поставщик представляет образцы продукции и документы, подтверждающие качество, безопасность и происхождение товара, на рассмотрение экспертам Компании по качеству для проверки соответствия продукции требованиям законодательства Российской Федерации и внутренним стандартам Компании.

В 2017 году в «Пятерочке» был запущен проект по автоматизации ввода товара в ассортимент, который позволит оптимизировать процесс и создать базу данных для анализа ошибок поставщиков, препятствующих стабильному сотрудничеству. Эти данные также помогут поставщикам улучшить качество работы и тем самым избежать связанных с такими ошибками рисков, которые могут повлечь за собой штрафы со стороны надзорных органов.

Входной контроль в распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении в распределительный центр в обязательном порядке проходит контроль качества по таким показателям, как внешний вид, консистенция, вкус, запах, а также соответствие стандартам самой компании, Таможенного союза и применимым федеральным нормам. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с государственными стандартами Российской Федерации, европейскими стандартами (ЕЭК ООН), каталогом качества X5 Retail Group, а также установленными критериями приемки товара по калибрам, размерам, степени зрелости.

В 2017 году «Пятерочка» продолжила реализацию проекта «Удаленная приемка» в распределительных центрах и хабах. Проект позволил магазинам этого формата сократить убытки за счет использования видеонаблюдения, случайной выборки и снижения коррупционных рисков.

Также в 2017 году Компания начала проект, направленный на совершенствование мониторинга поставок охлажденной продукции от поставщиков на полки магазинов. В рамках проекта все распределительные центры и хабы «Пятерочки» были оснащены оборудованием, позволяющим персоналу принимать профилактические меры по обеспечению качества и безопасности, что повышает уровень ответственности сотрудников.



Контроль качества в магазинах

Во всех магазинах Компании действует программа «Час качества», в рамках которой сотрудники магазинов ежедневно с 9:00 до 10:00 сортируют и осуществляют контроль качества и свежести всей продукции, находящейся на полках в торговом зале. Директора магазинов «Пятерочка», являющиеся одновременно директорами по свежести, несут личную ответственность за свежесть продуктов.

В каждой торговой сети X5 проводятся регулярные проверки магазинов на соответствие стандартам качества и безопасности пищевых продуктов, благодаря чему Компания может быстро урегулировать любые вопросы, возникающие в отношении качества продукции, повышая таким образом уровень обслуживания покупателей в магазинах.

Количество проверок магазинов

	2017	2016	2015
Пятерочка	2 268	1 956	702
Перекресток	907	427	305
Карусель	728	265	212
Итого в X5	3 903	2 648	1 219

Работа с покупателями

Помимо того, что в Компании функционирует горячая линия для потребителей, X5 также проводит регулярный мониторинг социальных сетей, блогов и форумов в интернете на предмет выявления потенциальных жалоб. Компания тщательно анализирует все претензии по поводу безопасности и качества продукции. Процесс проверки может предполагать контрольные закупки и отправку образцов на экспертизу.

X5 регулярно публикует результаты мониторинга качества в разделе «Качество» на официальном сайте: так Компания обеспечивает полную прозрачность для своих клиентов и добивается подлинно высокого качества всей продукции. В случае нарушения стандартов качества и безопасности продукты незамедлительно изымаются из магазинов и возвращаются поставщику.

Аудит производителей, в том числе СТМ

Аудит поставщиков является одним из критериев отбора и оценки партнеров. Программа аудита поставщиков с соответствующим перечнем требований (чек-листом) описана на портале для поставщиков. Все новые поставщики проходят обязательный аудит, чтобы подтвердить, что их производственные мощности соответствуют требованиям по качеству и безопасности продукции.

В течение отчетного года во всех торговых сетях X5 прошел аудит поставщиков. Образцы продукции были отправлены на анализ в независимые аккредитованные лаборатории. Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продукта, но и в некоторых случаях достоверности указанной производителем информации о товаре, в частности выявления возможной замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использования пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

Компания применяет единые принципы оценки поставщиков во всех форматах. Это означает, что результаты аудита, проведенного одной сетью, могут использоваться во всех форматах X5 Retail Group. Также был организован процесс приема и обработки обращений покупателей по вопросам СТМ через кол-центры.

Аудиторские проверки, проведенные в 2016–2017 годах

Производитель	Пятерочка	Перекресток	Карусель
Число проверок в 2017 году	977	174	33*
Число проверок в 2016 году	939	167	14*
Изменение, %	4	4	136

*«Карусель» использует базу данных «Пятерочки»



В 2017 году на экспертизу в независимые аккредитованные лаборатории было направлено следующее количество продукции:

 Пятерочка

2 667
наименований,
504 из которых (18,9%) были признаны
не соответствующими установленным
требованиям к качеству

 Перекресток

1 909 **14 294**
готовых **продукта**
продуктов **собственного**
от поставщиков **производства**

 Карусель

1 281 **379** **6 331**
продукт **продуктов** **наименование**
от поставщиков **СТМ** **собственного**
производства

Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями

В 2017 году Департаментом контроля качества Компании подготовлено свыше 100 предложений по совершенствованию действующего законодательства Российской Федерации, а также внесению изменений и дополнений в отдельные нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы аккредитации и стандартизации, качества и безопасности пищевой продукции, технического регулирования, ветеринарного контроля и надзора, санитарных и фитосанитарных мер, защиты прав потребителей.

В 2017 году Компанией было подписано соглашение с Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору о переходе на электронную систему отслеживания ветеринарных документов на продукты из мяса и птицы. Начиная с января 2018 года печатные ветеринарные справки и свидетельства были заменены на электронные, которые готовятся во ФГИС «Меркурий». Это не только способствует совершенствованию контроля за товарами, но и сокращает бумажную волокиту и, как следствие, позволяет достичь существенной экономии и оптимизации процесса.

Инфраструктура розничной торговли

Логистика, транспорт и ИТ-системы играют ключевую роль в обеспечении непрерывности работы магазинов X5 и развитии бизнеса Компании на всей территории России.

Эффективность и отлаженность розничной инфраструктуры – залог высоких стандартов деятельности, которые каждодневно демонстрирует каждый магазин Компании, неуклонно совершенствуя ценностное предложение для покупателя.



Логистика

X5 активно развивает различные логистические процессы с учетом быстрого роста бизнеса. В сети «Пятерочка» действует самостоятельная логистическая инфраструктура, а «Перекресток» и «Карусель» осуществляют совместное управление логистикой. В 2017 году X5 открыла десять новых распределительных центров общей площадью 249 079 кв. м. При этом было закрыто шесть РЦ общей площадью 72 632 кв. м, не отвечавших критериям эффективности. По состоянию на 31 декабря 2017 года под управлением Компании находилось 39 РЦ общей складской площадью 1,1 млн кв. м, достаточной для стремительной региональной экспансии X5.

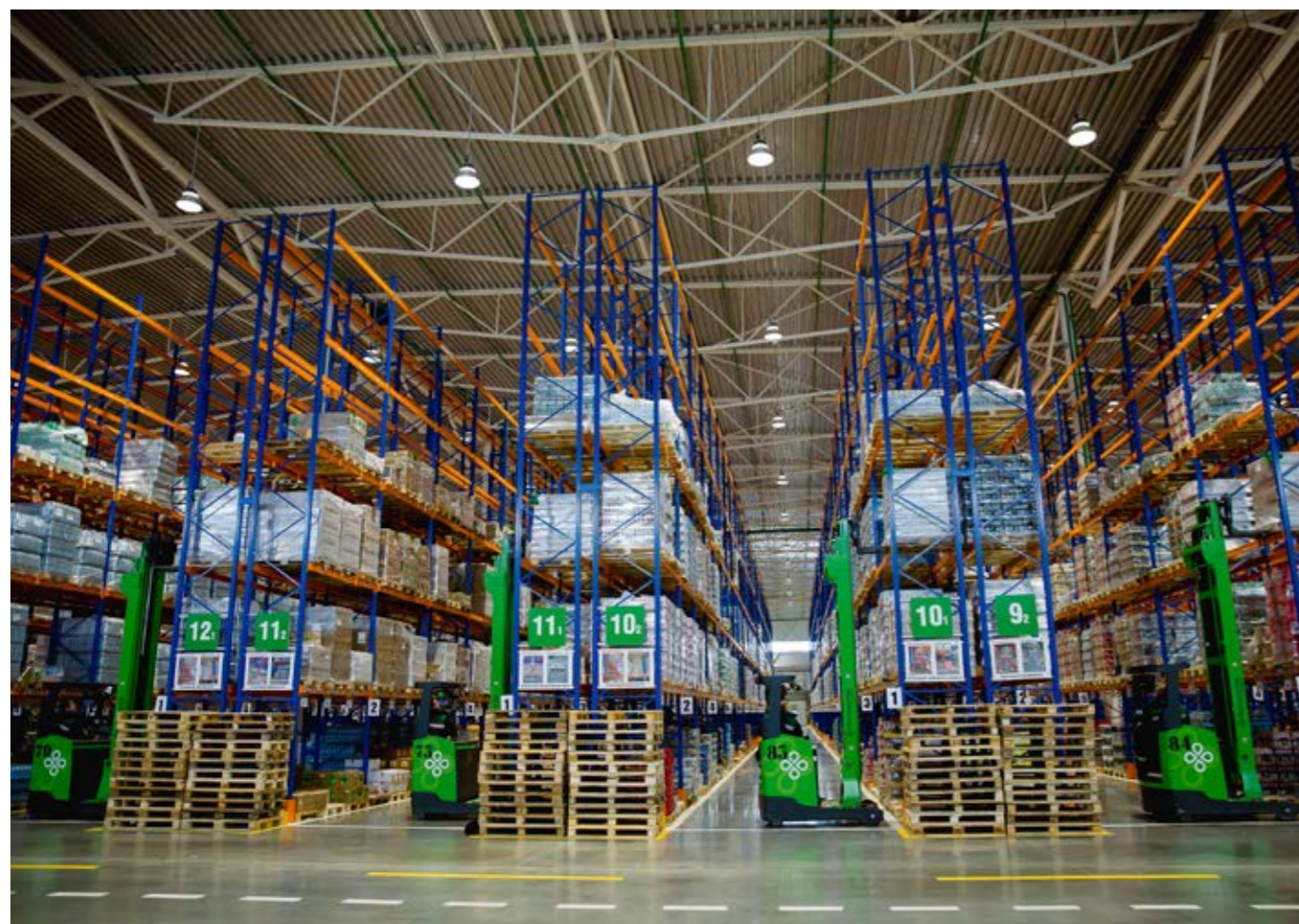
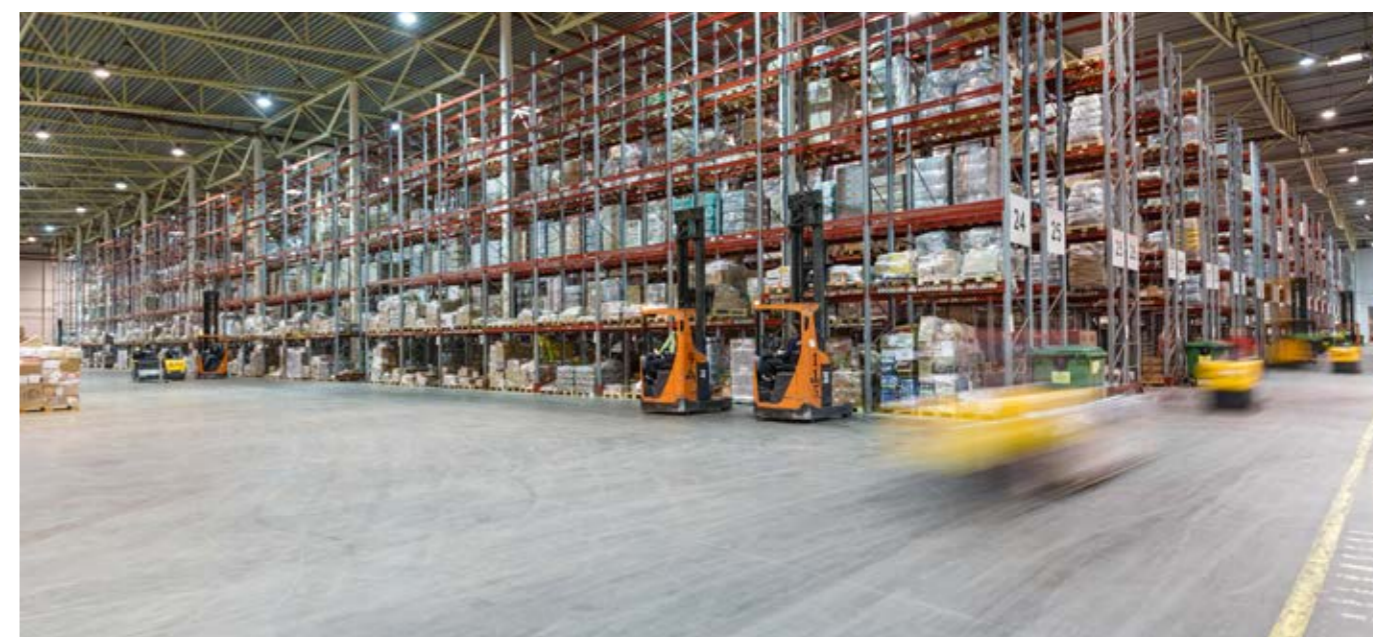
Уровень SLT (уровень выполнения заказов с учетом своевременности поставок) остался стабильным – 91,5%. Уровень централизации вырос с 88% в 2016 году до 93% в 2017 году.

Логистическая и транспортная стратегия

Одним из важнейших событий 2017 года стало принятие новой логистической и транспортной стратегии до 2025 года, определяющей планы X5 по развитию логистики. И хотя логистическая деятельность торговых сетей Компании различается с учетом специфических потребностей каждого из форматов, корпоративный центр и торговые сети непрерывно обмениваются опытом и совместно работают над повышением эффективности и максимизацией синергетического эффекта.

Основной акцент в новой стратегии сделан на сокращении расходов, сроков доставки и обеспечении широкого ассортимента продукции на полках магазинов. Стратегия направлена на то, чтобы логистические операции Компании:

- подкрепляли уникальное ценностное предложение каждого из форматов розничной торговли;
- удовлетворяли прогнозируемый спрос на местах вплоть до 2025 года;
- способствовали выполнению планов по размеру рыночной доли за счет расширения бизнеса с учетом планируемого количества магазинов при сокращении расходов;
- позволяли торговым сетям управлять собственной цепочкой поставок, параллельно выявляя и реализуя синергетический потенциал.



Общий подход к разработке логистической и транспортной стратегии



Управление логистикой

Корпоративный центр X5 отвечает за установление стандартов и мониторинг деятельности РЦ. Он также обеспечивает обмен опытом и технологиями между форматами, осуществляет централизованный анализ и планирование расширения логистической инфраструктуры Компании.

Во всех распределительных центрах X5 используется автоматизированная система управления складом (АСУС), дополненная голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания. В данный момент мы тестируем инновационные технологии, среди которых метки радиочастотной идентификации (RFID) и дроны для контроля состояния запасов.

Логистическая инфраструктура



Х5 уделила особое внимание развитию современной цепочки поставок, функционирование которой основано на новейших технологиях и эффективных системах управления, с целью обеспечить надежные и регулярные поставки во все свои магазины.



«Пятерочка»

«Пятерочка» открыла девять РЦ общей площадью 235 447 кв. м и закрыла пять РЦ общей площадью 69 632 кв. м, не соответствовавших строгим критериям эффективности X5. Оставаясь самым быстроразвивающимся форматом X5 Retail Group, «Пятерочка» значительно оптимизировала расходы на логистику благодаря повышению операционной эффективности своих РЦ.

- Использование многоразовых контейнеров для фруктов и овощей позволяет минимизировать расходы и упростить работу складов

Распределительные центры и оптимизация цепочки поставок

- В рамках логистической и транспортной стратегии X5 использует платформу Llamasoft, которая способствует реализации глобальной цели обеспечения роста Компании в регионах присутствия и ее дальнейшему расширению, а также оптимизации расходов на хранение и перевозку товаров. Это программное обеспечение позволяет X5 развивать цепочку поставок на основе анализа широкого спектра факторов: запланированного открытия магазинов в период до 2025 года, месторасположения основных поставщиков, уровня запасов каждого РЦ, операционной эффективности складов, тарифов на перевозку, уровня централизации поставок и ассортимента
- Анализируя данные, X5 может определять расположение и размер новых РЦ с учетом потенциального объема товаров для поставки в определенные магазины

Планы на 2018 год

- Завершение процесса по внедрению автоматизированной системы управления складом (АСУС) в 2018 году
- Постоянный мониторинг инноваций, применение которых может усовершенствовать работу складов и технологии транспортировки
- Внедрение умной системы мониторинга, использующей метки радиочастотной идентификации (RFID) и дроны для отслеживания уровня запасов и оперативного выявления неправильно хранящихся товаров

«Перекресток» и «Карусель»

Магазины крупного формата обслуживаются специально разработанной единой логистической инфраструктурой. На конец 2017 года сети «Перекресток» и «Карусель» использовали 12 РЦ.

Основные результаты в 2017 году

В рамках транспортной и логистической стратегии X5 «Перекресток» и «Карусель» реализуют четыре приоритетных проекта:

- использование «больших данных» для совершенствования процесса выбора локаций новых РЦ на основе потребностей покупателей и расположения магазинов;
- скоординированная работа с поставщиками с целью обеспечить управление цепочкой поставок на каждом этапе;
- внедрение АСУС вместе с магазинами «Пятерочка»;
- оптимизация планировки и дизайна региональных РЦ.

В рамках реализации нового ценностного предложения «Перекрестка», которое предполагает особое внимание к качеству товаров и услуг и свежести продукции, дальнейшее развитие цепочки поставок будет в первую очередь направлено на обеспечение доступности товаров на полках магазинов.

Управление запасами

В 2017 году была проведена следующая работа по управлению запасами:

- уменьшение запасов, своевременное исполнение заказов и повышение доступности товаров на полках магазинов;
- увеличение производительности РЦ: благодаря мерам, направленным на обеспечение роста эффективности, Компании удалось сократить расходы на деятельность РЦ на 5–7%;
- внедрение системы JDA для 90% всех запасов, что позволило значительно уменьшить их объемы. Обеспечение возможности осуществлять поставки в день запроса в магазины Москвы и Московской области посредством системы JDA;
- укрепление связей с сетью «Пятерочка» для поставок в удаленные регионы (совместное использование транспорта);
- внедрение системы поставок товаров в день запроса (кроме РЦ в Косулино и Самаре).



Распределительные центры и оптимизация цепочки поставок

- На Урале открыт новый РЦ «Косулино» (Екатеринбург) площадью 13 700 кв. м, который позволяет оптимизировать логистику и тем самым поддерживает развитие деятельности Компании в регионах
- У региональных поставщиков появилась возможность работать с новым РЦ «Косулино» напрямую, что повысило эффективность региональной модели супермаркетов «Перекресток» и привело к сокращению логистических расходов до 26 руб. за коробку в декабре 2017 года против 38 руб. за коробку в I квартале 2017 года
- Продолжается развитие поставок прямого импорта через хабы в Новороссийске и Санкт-Петербурге
- Была внедрена технология мониторинга температуры BT-9, которая позволяет получать информацию о температуре и уровне влажности непосредственно во время транспортировки продукции от поставщика в РЦ и далее в магазины.

Планы на 2018 год

- Дальнейшее развитие и оптимизация логистики в регионах
- Завершение процесса внедрения системы JDA для всего товарооборота в первом полугодии 2018 года
- Дальнейшее развитие поставок в удаленные регионы совместно с сетью «Пятерочка»
- Повышение производительности РЦ, в том числе производительности труда персонала, путем внедрения новых технологий и упора на увеличение доступности товаров
- Дальнейшее развитие прямых импортных поставок, преимущественно фруктов и овощей
- Открытие комплекса газации бананов в РЦ «Софьино» в феврале 2018 года, обеспечивающего поставку бананов в магазины сетей «Перекресток» и «Карусель» (на первом этапе в Москве и Московской области)

Основные показатели за 2017 год

- В 2017 году максимальная пропускная способность РЦ увеличилась в годовом сопоставлении на 37% (41,3 млн коробок в неделю в 2017 году против 30,2 млн коробок в неделю в 2016 году)
- Расходы на складскую площадь (руб. на коробку) снизились в годовом сопоставлении на 21% (10,2 руб. за коробку в 2017 году против 12,9 руб. за коробку в 2016 году)
- Благодаря различным методам оптимизации работы складов, в том числе эффективному распределению персонала, снижению расходов на аренду и сокращению потерь, Компания сэкономила около 3 млрд руб.

Основные результаты в 2017 году

- Внедрение новой автоматизированной системы управления складом (АСУС), разработанной лидером рынка Manhattan Association, для повышения операционной эффективности и качества управления поставками
- Развитие многоступенчатой логистической инфраструктуры, в том числе повышение эффективности импортных хабов в Санкт-Петербурге и Новороссийске, а также развитие кросс-докинговых складов в удаленных регионах
- Повышение эффективности перевозок между РЦ
- Вовлечение персонала в реализацию инициатив по повышению эффективности и внедрение специализированной программы, в рамках которой сотрудники могут вносить предложения по оптимизации рабочего процесса. Предложения распределяются по пяти группам (совершенствование системы безопасности, организация рабочих мест, обеспечение качества, совершенствование рабочего процесса, оптимизация потребления ресурсов) и используются для актуализации стандартов транспортировки и управления складами. В 2017 году в программе приняли участие все РЦ сети «Пятерочка»

Управление запасами

- В рамках программы «Цепочка свежести» X5 развивает стратегию поставок фруктов и овощей, которая объединяет поставки продукции категории фреш, произведенной на внутреннем рынке, и импортные поставки и ускоряет поступление товаров от поставщиков в магазины через цепочку поставок X5, что позволяет добиться улучшения качества и в то же время сократить расходы
- Процедура регулярных проверок качества, действующая с 2016 года, была расширена и теперь включает в себя элементы стандарта безопасности пищевой продукции BRC в отношении хранения и перевозки товаров. Она предусматривает обучение персонала, внутренние перекрестные проверки РЦ и полное внедрение стандарта BRC в РЦ «Лобня»

Транспортное подразделение

Собственный автопарк X5 состоит из 3 144 грузовых автомобилей (по состоянию на 31 декабря 2017 года), которые осуществили 74% всех поставок Компании в течение года. Автопарк – ключевой элемент инфраструктуры розничных продаж, призванный поддерживать динамичное развитие розничных сетей X5 по всей России. В то же время Компания разрабатывает новые способы транспортировки, чтобы охватывать новые территории и доставлять товары на большие расстояния быстрее и эффективнее.

Транспортная стратегия

В июне 2017 года X5 утвердила логистическую и транспортную стратегию на период до 2025 года, которая будет регламентировать функционирование транспортной инфраструктуры в ближайшие годы. Новая стратегия должна обеспечить эффективную, своевременную и надежную поставку товаров в магазины, в том числе и в те населенные пункты, доступ в которые затруднен и (или) требует преодоления значительных расстояний.

Основополагающие элементы транспортной стратегии:

- **оптимальное предложение среди конкурентов:** цель X5 – лучшие тарифы на перевозку для всей Компании, что достигается за счет развития собственного автопарка и взаимодействия с целым рядом поставщиков транспортных услуг по различным каналам;
- **внедрение 4PL-операций в удаленных регионах:** чтобы способствовать развитию Компании в регионах, в том числе удаленных, X5 планирует запустить собственную 4PL-платформу, которая обеспечит эффективные мультимодальные поставки товаров в магазины;
- **внедрение новых технологий:** X5 постоянно тестирует и внедряет самые современные технологии, направленные на повышение эффективности операционной деятельности. В их числе беспилотные грузовые автомобили и платформы, которые предоставляют грузовые автомобили, водителей и трейлеры по отдельности, что позволяет оптимизировать сроки и стоимость поставок;
- **особое внимание к качеству услуг:** X5 стремится достичь 98-процентного соблюдения сроков заказов и температурных требований. Чтобы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся требования розничных форматов X5, Компания применяет оптимизированные бизнес-процессы.

Глобальная цель транспортной стратегии X5 – рационально и эффективно поддерживать расширение Компании при сохранении высоких результатов как в существующих, так и в новых регионах присутствия.

Управление транспортной деятельностью

Ответственность за реализацию и мониторинг целевых показателей, а также за установление стратегических целей в отношении перевозок несет директор по транспорту, офис которого находится в корпоративном центре.

С 2016 года общекорпоративная дирекция по транспорту приняла на себя управление всеми сторонними транспортными операциями «Пятерочки» в центральном дивизионе. С 2018 года «Пятерочка» планирует сформировать макрорегионы для управления магазинами. Дирекция по транспорту, в свою очередь, планирует принять идентичную систему для управления перевозками.

Для эффективного контроля деятельности постоянно растущего автопарка X5 использует централизованную систему управления, которая позволяет в реальном времени отслеживать местоположение, условия и температуру хранения продукции во всех грузовых автомобилях парка. Благодаря системам GPS/GLONASS, X5 может осуществлять мониторинг движения товаров, отправленных из РЦ, что помогает магазинам планировать приемку продукции и получать уведомления о задержках.



Результаты 2017 года

- **Значительное расширение собственного автопарка:** был приобретен 1 231 грузовой автомобиль (в том числе 100 грузовых автомобилей с двухтопливными двигателями). По состоянию на 31 декабря 2017 года автопарк X5, насчитывающий 3 144 грузовых автомобиля, увеличился на 36% в годовом сопоставлении. Средний возраст автомобилей в парке Компании снизился с трех лет в 2016 году до двух лет в 2017 году
- **Развитие мультимодальных поставок:** X5 начала использовать железнодорожный транспорт для поставок в магазины, расположенные в тех регионах, где осуществление автомобильных поставок проблематично из-за плохого состояния дорог (например, в Республике Коми). Начаты поставки фруктов и овощей из порта Санкт-Петербурга в РЦ в Сибирском федеральном округе, что укрепило возможности Компании в части надежного и регулярного снабжения удаленных и труднодоступных областей качественной продукцией по мере расширения сетей в регионах России
- **Развитие сервиса GoCargo:** помимо центрального дивизиона, X5 запустила децентрализованный сервис GoCargo в других регионах России. Доля поставок через сервис достигла 16%
- **Кросс-докинг:** в 2017 году были открыты три новые кросс-докинговые площадки, которые позволили оптимизировать логистику и повысить эффективность поставок в удаленные регионы и могут использоваться как РЦ
- **Объединение небольших партий:** в Москве и Санкт-Петербурге были открыты две площадки по объединению небольших объемов товаров для совместной поставки в РЦ в данных регионах. Такие площадки особенно эффективны для поставок продукции категории фреш и замороженной продукции и являются уникальным для России сервисом. Эта технология позволяет поставщикам Компании уменьшить расходы на доставку товаров в РЦ
- **Тестирование совместных поставок:** с целью повышения эффективности использования собственного транспорта в работе с некоторыми поставщиками и клиентами

Иновации в розничной торговле



Х5 вкладывает средства в развитие ИТ-инфраструктуры и внедрение инноваций, которые, по мнению Компании, помогут Х5 Retail Group подготовиться к технологической трансформации рынка продуктовой розницы.

Инновации и информационные технологии

Инновации

В течение следующих трех – пяти лет облик розничной торговли, вероятнее всего, значительно изменится под воздействием искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации и других технологий, а также быстро развивающейся омниканальности потребительского поведения. X5 стремится быть в авангарде технологических изменений в своем секторе как за счет разработки собственных решений в области «больших данных» и аналитики, так и за счет внедрения новых перспективных технологий по мере их появления.



Инновационная стратегия

Инновации и технологии будут иметь решающее значение для успешного и устойчивого развития X5 Retail Group. Согласно стратегии Компании, инновации – один из основных источников роста. В течение нескольких лет X5 намерена стать ведущим проводником инноваций в российском розничном секторе.



X5 готовится к такому будущему, где покупатели будут требовать больше комфорта и персонализированных услуг, и решение этих задач станет возможным благодаря использованию новых технологий и искусственного интеллекта. Способность организовать предоставление таких услуг рационально и эффективно будет все больше определять выбор покупателей. Инновационная стратегия X5 основана на трех базовых элементах, которые помогут Компании не просто реагировать на изменения, внедряемые мировыми лидерами инноваций в розничной торговле, но и стать одним из таких лидеров.

Клиентоориентированность

Один из приоритетов работы X5 в области технологий и инноваций – это улучшение качества обслуживания в рамках омниканальной модели и ценностного предложения в целом благодаря использованию искусственного интеллекта, «больших данных» и систем ИТ. Области их применения: персонализация предложений для покупателей в реальном времени, оптимизация качества обслуживания, ассортимента и ценообразования в соответствии с особенностями спроса на местном рынке и предпочтениями покупателей.

Повышение мобильности

X5 идет навстречу покупателям, стремящимся к большей свободе и мобильности, и предлагает покупки через интернет на основных рынках (в Москве в 2017 году, в Санкт-Петербурге в 2018 году), а также создает мобильные приложения, которые помогают совершать покупки в традиционных магазинах.

Оптимальное использование данных

X5 развивает и совершенствует свои возможности в области анализа «больших данных», что позволяет осуществлять управление Группой более эффективно и рационально. Реализуется целый ряд программ: от оптимизации размещения магазинов с помощью уникальной системы ГИС до формирования персональных предложений для покупателей, основанных на их личных предпочтениях; от совершенствования цепочки поставок и транспортных маршрутов до использования лучших в своем классе аналитических и оптимизационных инструментов.

Результаты 2017 года

Одной из основных инициатив, направленных на обеспечение лидерства в области инноваций, в 2017 году стала X5 Lab – инновационный хаб, объединяющий представителей всех трех розничных сетей и корпоративного центра.

Чтобы обеспечить непрерывный поток инновационных решений и технологий в рамках принятой инновационной стратегии, X5 Retail Group заключила стратегические партнерства с Фондом развития интернет-инициатив и Фондом «Сколково». Эти партнерские отношения помогли X5 выявить и рассмотреть несколько сотен стартапов, предлагающих инновационные решения и технологии для розничной торговли. Кроме того, X5 удалось отобрать и запустить несколько десятков совместных пилотных проектов с компаниями, занятыми в сегменте высоких технологий, чтобы протестировать их передовые решения и технологии в X5. Запущены проекты в таких областях, как ценообразование, управление ассортиментом, оптимизация доступности товаров на полках с применением технологий компьютерного зрения, повышение качества обслуживания с использованием технологий видеоаналитики в магазинах; также ведется работа по улучшению операционной деятельности магазинов, совершенствованию финансовых и кадровых процессов на базе автоматизации и роботизации.

Другие важные достижения 2017 года

«Большие данные»: была внедрена аналитическая платформа, которая дает X5 и ее основным поставщикам возможность отслеживать эффективность промоакций, измеряя воздействие таргетированной интернет-рекламы на офлайн-продажи посредством использования обезличенных данных о покупателях X5.

Оmnikanальная розница: «Перекресток-онлайн» – собственный интернет-магазин Компании, который был запущен в апреле 2017 года в Москве. В 2018 году планируется его вывод на рынок Санкт-Петербурга. «Карусель-онлайн» запущена в 2017 году в сотрудничестве с рядом компаний-операторов, организующих пункты выдачи в магазинах и доставку покупок на дом.

Распознавание изображений: новое программное обеспечение позволит контролировать соответствие размещения продукции на полках планограммам магазинов, повысить доступность товаров на полках и оптимизировать планировку магазинов.

Робот Вера: эта автоматизированная система подбора кадров осуществляет самостоятельный поиск резюме потенциальных соискателей на основе заранее определенного набора параметров, связывается с автоматически отобранными кандидатами и приглашает их обратиться в Компанию для замещения вакантных должностей. После этого заинтересованные кандидаты переводятся на специалиста кадровой службы для обсуждения конкретных условий трудоустройства.

X5 стремится к созданию персонализированной системы мониторинга потребностей покупателей в режиме реального времени и превращению в компанию нового поколения на рынке продуктовой розницы. Сегодня X5 уже внедряет стратегию интеллектуального анализа данных и готовится быстро адаптироваться к изменениям в будущем в целях планомерного повышения клиентоориентированности своего бизнеса.

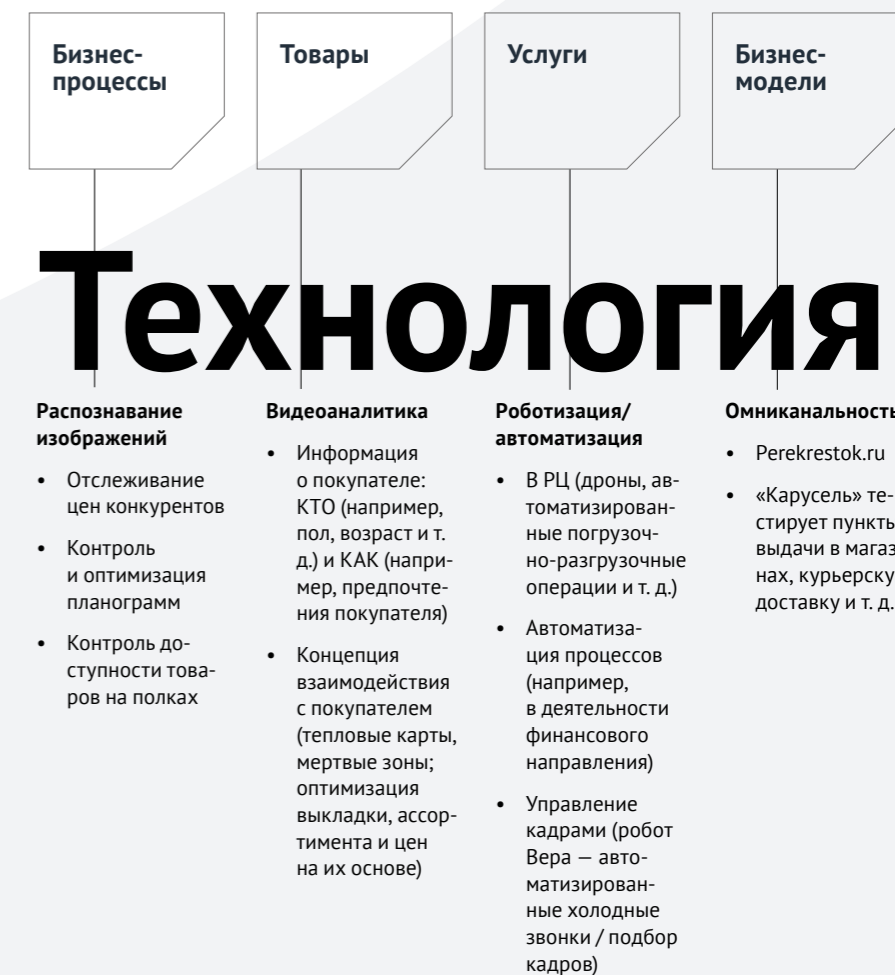


Управление

инновационными инициативами

Вопросами инвестиций в инновации занимается корпоративный центр, а каждая из розничных сетей отвечает за формирование подробных требований к инновационным решениям и их кастомизацию, управление собственной программой лояльности и другим программным обеспечением, используемым для повышения эффективности бизнеса.

Пять ключевых аспектов, на которых X5 планирует сосредоточить усилия в области искусственного интеллекта и технологических инноваций: товары, бизнес-процессы, услуги, бизнес-модели и технологии. При основной опоре на технологии каждый из этих аспектов поможет укрепить положение Компании в качестве отраслевого лидера.



Информационные технологии

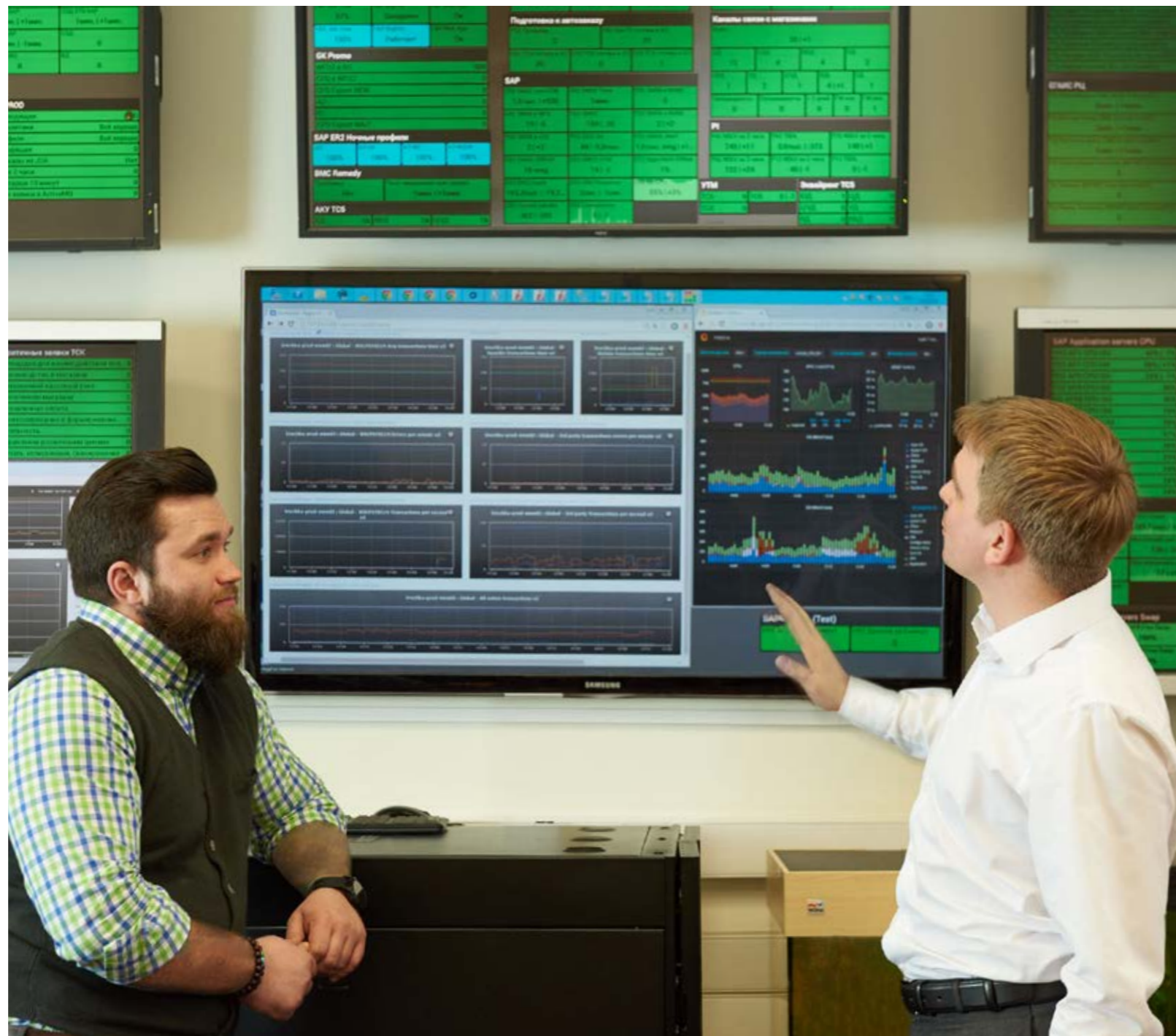
Успешное развитие и трансформация инновационного бизнеса невозможны без надежных и эффективных ИТ-платформ.

ИТ-системы X5 одновременно и обслуживают текущую деятельность, и выступают основой для инноваций.

Дирекция по информационным технологиям X5 Retail Group (дирекция по ИТ) отвечает за управление ИТ-системами X5 и ее подразделений, а также обеспечивает единство архитектуры и инфраструктуры для инноваций, требующих ИТ-ресурсов. В дирекции по ИТ была сформирована команда по инновациям, в задачи которой входит мониторинг и анализ новых технологий, а также тестирование инновационных решений. Все инновационные решения анализируются на предмет совместимости с ИТ-архитектурой и инфраструктурой корпоративного центра.

Основные показатели за 2017 год

- **Новый план ИТ:** X5 разработала и утвердила новый план развития систем ИТ Компании на период до 2020 года. Его цель — повышение стабильности ИТ-инфраструктуры X5, что необходимо для поддержания высоких показателей органического роста; при этом особое внимание уделяется проектам в области оптимизации существующих систем и повышению эффективности ИТ-процессов
- **Надежность и устойчивость:** X5 утвердила новую стратегию преемственности в сфере ИТ и предприняла шаги по дальнейшему повышению устойчивости и стабильности информационных систем Компании, в том числе касающиеся резервного хранения данных, основных архитектурных решений и приобретения нового оборудования
- **Мощности для роста:** X5 обеспечила мощности для органического роста системы SAP ERP до 2020 года и внедрила процесс оценки мощностей, чтобы гарантировать возможности для органического роста других информационных систем. Компания также предусмотрела возможность быстрого наращивания ресурсов с помощью систем IaaS
- **Совершенствование коммерческой деятельности:** X5 продолжила развивать программы лояльности, которые формируют персональные промо-предложения, основанные на обработке данных о предпочтениях покупателей в режиме реального времени. «Выручай-карта» — программа лояльности «Пятерочки», внедренная в 2017 году, к декабрю указанного года уже насчитывала более 20 млн активных пользователей



Интеграция систем государственного регулирования

В 2017 году X5 продолжила реализацию корпоративных проектов в области автоматизации контроля и учета алкогольной продукции в рамках Единой государственной автоматизированной информационной системы (ЕГАИС). Изменения затронули все розничные торговые точки X5: на конец года системы учета и отчетности по алкогольной продукции во всех подразделениях Компании полностью соответствовали новым требованиям. Не было ни одного случая отзыва лицензии на продажу алкогольных напитков по причине нарушения соответствующих правил учета и отчетности.

Еще один важный проект, запущенный в 2017 году, — «Меркурий», необходимость которого продиктована требованиями российского законодательства в области регистрации и контроля товаров животного происхождения, подлежащих ветеринарному контролю. X5 внедрила платформу, интегрированную с ФГИС «Меркурий», предназначенную для регистрации и хранения электронной ветеринарной документации. Были автоматизированы основные процессы документооборота в магазинах X5; благодаря использованию интернет-интерфейса ФГИС «Меркурий» удалось снизить затраты на оформление документов.

В соответствии с требованиями Федерального закона № 54 при осуществлении розничной торговли информация с каждого кассового аппарата должна передаваться непосредственно в Федеральную налоговую службу в режиме реального времени. X5 стала одной из первых компаний, совместно с ФНС России осуществивших пилотные проекты по разработке комплексного решения для этой технической задачи. После этого было модернизировано более 40 000 единиц оборудования. По завершении девятимесячного тестирования Компания успешно внедрила автоматизированное решение для кассовых аппаратов во всех своих магазинах, при этом производительность касс в процессе модернизации не снижалась.

Планы на 2018 год

В новом году X5 продолжит реализацию мер, предусмотренных планом развития систем ИТ до 2020 года. В их числе:

- запуск ИТ-инфраструктуры для проектов в сфере «больших данных»;
- внедрение проектов, связанных с исполнением требований законодательства Российской Федерации («Меркурий», ЕГАИС и т. д.);
- модернизация торговой системы GK Software и переход крупных форматов с Numero Quattro (NQ) на GK Software;
- переход всех магазинов на корпоративную сервисную шину SAP PI.

X5 планирует разработать и внедрить собственную платформу и ряд проектов в области «больших данных», а также продолжить автоматизацию типовых задач, выполняемых сотрудниками финансовой дирекции.

Устойчивое развитие

Результаты нашей деятельности оцениваются не только по финансовым и операционным параметрам, потому что успешность Компании в долгосрочной перспективе и устойчивость ее деятельности зависят от способности создавать ценность для всех заинтересованных сторон.



Устойчивое развитие

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)

Без взаимодействия с заинтересованными сторонами невозможно создание стоимости и устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Поэтому X5 активно работает с заинтересованными сторонами, участвующими в создании стоимости, чтобы обеспечить хорошие перспективы для деятельности в будущем.

Взаимодействуя с основными заинтересованными сторонами – покупателями, работниками, инвесторами, поставщиками и местным населением, – X5 учитывает интересы каждой группы и стремится оправдать их ожидания.

Заинтересованные стороны	Поставщики	Общество и местное население	Персонал	Акционеры	Покупатели
Почему взаимодействие необходимо?	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение высокого качества продуктов Увеличение доли товаров от локальных производителей Формирование партнерских отношений с поставщиками, координация промоакций Оптимальное предложение продукции и услуг конечным потребителям Формирование деловых отношений, основанных на доверии и уважении Обеспечение здоровья и безопасности потребителей Уменьшение объема отходов и потерь, повышение доходности и продуктивности Разработка более эффективных способов реализации товаров 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение потребностей местного населения и реагирование на социальные и экологические проблемы Забота о здоровье и благосостоянии местного населения в регионах присутствия Улучшение репутации и имиджа Компании Повышение узнаваемости бренда Создание позитивного имиджа в СМИ Развитие отношений с местными органами власти Поиск новых возможностей развития бизнеса внутри регионов присутствия Мониторинг изменений в сфере нормативно-правового регулирования, которые могут повлиять на коммерческую деятельность Компании 	<ul style="list-style-type: none"> Создание условий для профессионального роста и социального благополучия сотрудников Развитие корпоративной культуры Поддержание продуктивных отношений с профсоюзами и сотрудниками Обучение персонала правилам охраны труда и безопасности на рабочем месте Ведение постоянного диалога с сотрудниками для совместного совершенствования операционной деятельности Удержание и развитие квалифицированных и целеустремленных сотрудников Регулярное пополнение кадрового состава Повышение мотивации сотрудников, оказание помощи в получении навыков работы в коллективе 	<ul style="list-style-type: none"> Информирование инвесторов о стратегии деятельности X5 Совершенствование культуры и повышение качества корпоративного управления Создание стоимости X5 в долгосрочной перспективе Использование информации, полученной от инвесторов, для совершенствования коммерческой деятельности Компании Приверженность принципам открытости Информирование инвесторов об операционных и финансовых результатах деятельности X5 и других важных событиях Поддержание диалога с инвесторами в рамках деятельности на рынках капитала Обеспечение роста капитализации Компании в долгосрочной перспективе 	<ul style="list-style-type: none"> Информирование покупателей о ценностном предложении торговых сетей X5 Разъяснение отличий торговых сетей X5 от других продуктовых ритейлеров Удовлетворение потребностей покупателей и обеспечение комфортного посещения магазинов Повышение лояльности покупателей и увеличение доли магазинов торговых сетей X5 в их расходах Поощрение обратной связи Прямое взаимодействие с покупателями и ответы на их вопросы Адаптация к изменению спроса Уменьшение объема пищевых отходов Предоставление потребителям возможности лучше узнать Компанию и реализуемые ею товары
Как оно происходит?	<ul style="list-style-type: none"> Справедливый подход к ведению коммерческой деятельности и стремление быть надежным партнером Адаптация бизнес-процессов с целью повышения эффективности работы с небольшими местными производителями Обучающие мероприятия на РЦ с целью помочь поставщикам эффективнее работать с X5 Дистрибуция и логистика в масштабах страны, позволяющая интегрировать в единую систему крупных федеральных и мелких местных поставщиков Поддержание прозрачных деловых отношений 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции в благотворительность и социальные инициативы, которые способствуют укреплению позиции X5 в качестве лидера продуктовой розницы в России Поддержка благотворительных проектов (например, «Корзина доброты») Особое внимание местному населению Ответственный подход к защите окружающей среды Снижение объемов вырабатываемых отходов и потребляемых ресурсов Своевременное информирование населения о решениях Компании, которые могут повлиять на его повседневную жизнь Развитие отношений с лидерами среди местного населения 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение справедливой и стабильной оплаты труда сотрудникам X5 Обеспечение возможностей карьерного роста и конкурентных компенсационных пакетов Строгий контроль за соблюдением требований охраны труда и безопасности на рабочем месте Программы обучения и развития Социальная поддержка сотрудников с хроническими заболеваниями или пережившими несчастный случай, утрату или потерю имущества Признание значительного вклада сотрудников в развитие Компании 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация стратегии, направленной на рациональный, устойчивый, активный и выгодный рост Соблюдение высочайших стандартов прозрачности и раскрытия информации Внедрение передовых методов корпоративного управления Поддержка веб-сайта для инвесторов, на котором публикуются годовые и финансовые отчеты, пресс-релизы и презентации Роуд-шоу Встречи с инвесторами Конференц-звонки Групповые встречи с аналитиками и инвесторами Пять независимых неисполнительных директоров Наблюдательного совета обеспечивают контроль за соблюдением интересов акционеров 	<ul style="list-style-type: none"> Горячая линия для потребителей Присутствие в социальных сетях и мессенджерах Анализ данных о поведении покупателей, направленный на адаптацию ассортимента и ценностного предложения, а также на более полное удовлетворение их нужд
Результаты 2017 года	<ul style="list-style-type: none"> Заключены партнерства с 1 050 новыми поставщиками в 63 регионах Продолжается разработка новых СТМ В 2017 году доля ассортимента от местных поставщиков составила в среднем 17%, а в некоторых регионах достигла 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> Благодаря открытию новых магазинов и РЦ создано более 40 000 новых рабочих мест в 63 регионах Уплачено налогов на сумму более 67 млрд руб. на местном, региональном и федеральном уровнях Жители более 2 500 больших и малых городов и населенных пунктов по всей России имеют доступ к надежным и современным услугам розничной торговли (более 3,8 млрд чеков) 	<ul style="list-style-type: none"> Выделено более 140 млн руб. на профессиональную подготовку и развитие В целях поддержания активного диалога проведено более 1 300 встреч с сотрудниками, в которых приняли участие более 155 000 человек Внедрены и усовершенствованы новые стандарты охраны труда и промышленной безопасности Принята и внедрена политика личного равенства в операционной деятельности X5 	<ul style="list-style-type: none"> Принята дивидендная политика Внедрена успешная практика работы с инвесторами, отмеченная наградами Проведены сотни конференц-звонков и встреч с инвесторами и аналитиками Проведено пять Роуд-шоу Участие более чем в 10 конференциях Опубликовано около 30 пресс-релизов через службу новостей фондового рынка Великобритании (RNS) 	<ul style="list-style-type: none"> Услуги X5 теперь доступны еще приблизительно в 500 новых городах и населенных пунктах по всей России Ведется постоянная адаптация ценностного предложения наших форматов в соответствии с потребностями покупателей Внедрены новые программы лояльности, основанные на анализе больших данных, с целью автоматизировать процесс формирования персональных предложений

Обзор деловой этики

Основные задачи

Обеспечение соблюдения требований антикоррупционного законодательства – одна из основных задач политики в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию.

X5 RETAIL GROUP



Основные положения политики

- Противодействие коррупции – одна из основных задач Компании. В этой области принимаются следующие меры:
 - разработка эффективных процедур и мероприятий, направленных на предупреждение коррупции;
 - формирование у сотрудников Компании культуры честности и нетерпимости к фактам коррупции;
 - минимизация рисков вовлечения Компании в коррупционную деятельность
- X5 приняла Декларацию в области защиты прав человека
- Компания не допускает дискриминации в отношении своих сотрудников, клиентов, партнеров по каким-либо признакам, равно как и принудительного труда. Все сотрудники имеют равные возможности признания их личных заслуг и карьерного роста независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, социального и должностного положения, возраста, отношения к религии, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника
- Компания защищает сотрудников от любых актов физического, словесного, сексуального или психологического притеснения на рабочем месте. Компания поддерживает уважение и этичную рабочую обстановку
- Компания уважает и учитывает культурные особенности и обычаи местных сообществ в регионах своего присутствия, в том числе коренных малочисленных народов
- Компания соблюдает права работников на свободу собраний и объединений, свободу мнения и выражения, а также их права учреждать профессиональные союзы или другие объединения в поддержку своих интересов, вступать или не вступать в них
- Компания обеспечивает своим сотрудникам безопасные условия труда на рабочем месте, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда
- Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию, распространяется на всех работников Компании, в том числе на представителей высшего руководства и членов органов управления

Особенности системы

- Важнейший показатель эффективности развития деловой этики – успешное внедрение и реализация бизнес-процессов, направленных на снижение рисков несоблюдения нормативно-правовых требований в областях противодействия коррупции и мошенничеству, конфликта интересов и защиты персональных данных
- Основной инструмент эффективной защиты прав человека – успешное внедрение и реализация политик и процедур, которые обеспечивают Компании возможности для мониторинга и оперативного реагирования на нарушения прав человека сотрудниками Компании или иными заинтересованными сторонами

- Ответственность за расследование фактов нарушений в области прав человека и принятие необходимых мер возложена на дирекцию по рискам и контролю, дирекцию по безопасности и дирекцию по организационному развитию
- Дирекция по организационному развитию также отвечает за ознакомление сотрудников с документами и процедурами Компании, связанными с защитой прав человека
- В Компании функционируют каналы связи для сотрудников и контрагентов, посредством которых можно оставить сообщения о нарушениях требований законодательства Российской Федерации и внутренних нормативных документов, в том числе:
 - горячая линия по вопросам этики, принимающая сообщения о нарушениях прав человека и фактах коррупции и противоправной деятельности;
 - горячая линия директора по безопасности, предназначенная для сообщений о недобросовестном поведении сотрудников Компании
- Любые факты коррупции или нарушения прав человека подлежат внутреннему расследованию. Компания расследует все случаи, в которых имеется подозрение на коррупционную деятельность или нарушение прав человека
- X5 осуществляет регулярный мониторинг рисков возникновения коррупции и взяточничества на всех уровнях деятельности Компании
- Политика противодействия взяточничеству и коррупции распространяется и на договоры с поставщиками, которые в настоящее время проходят доработку с учетом требований политики
- Опытные и высокопрофессиональные специалисты департамента по связям с инвесторами обеспечивают постоянный диалог между Компанией и ее действующими потенциальными акционерами

Основные показатели за 2017 год

- В сентябре 2017 года в X5 Retail Group была принята политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию. Она является основным внутренним документом, устанавливающим подход и принципы, используемые Компанией в рамках противодействия коррупции (взяточничеству и коммерческому подкупу) со стороны сотрудников и контрагентов. В указанной политике закреплен действующий в Компании принцип «нулевой терпимости» к коррупции и мошенничеству
- Перед Компанией стоит цель ознакомить с новой политикой всех сотрудников. К 18 марта 2018 года были достигнуты следующие показатели:

Уровень осведомленности сотрудников о политике в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию

	Число сотрудников	% от общей численности сотрудников
Корпоративный центр	646	100
Пятерочка (офис)	8 808	100
Пятерочка (магазины)	145 384	88,6
Перекресток	28 115	87
Карусель	13 114	100
Транспортное подразделение	2 201	100
Перекресток Экспресс	975	100

- Для высшего руководства на уровне корпоративного центра и розничных сетей был проведен тренинг, разъясняющий основные аспекты политики
- Проведена работа с внешними консультантами, составлен документ для проверки соблюдения X5 современных стандартов в области противодействия коррупции
- В целях обеспечения соответствия нормам европейского и российского законодательства о защите прав человека была принята Декларация X5 Retail Group в области защиты прав человека. Декларация определяет принципы и правила в отношении соблюдения и содействия распространению высоких международных стандартов в области защиты прав человека на всех этапах осуществления деятельности Компании. В их основе лежит признание достоинства, присущего человеческой личности, а также свободы и равенства всех людей
- Проверена и усовершенствована работа электронной службы, с помощью которой сотрудники могут заявлять о конфликте интересов; проведены проверки по текущим заявленным конфликтам интересов
- Компания надлежащим образом выполняет требования российского законодательства в области защиты персональных данных. Проведен анализ потенциальных рисков в отношении требований Общего регламента ЕС о защите персональных данных, который вступает в силу в мае 2018 года
- В Компании работает горячая линия по вопросам этики: в 2017 году было принято 1 826 обращений; по ним проведены расследования, которые привели к выявлению и устранению 218 нарушений. Было принято 3 914 обращений в связи с нарушениями Трудового кодекса Российской Федерации
- В 2017 году на горячую линию по вопросам этики поступило 5 020 обращений, связанных с нарушениями Трудового кодекса Российской Федерации и Кодекса делового поведения и этики X5. Компания проводит внутренние расследования по всем сообщениям, поступающим на горячую линию. При выявлении нарушений принимаются все возможные меры: действия, направленные на устранение нарушения (если это возможно), судебные разбирательства против нарушителей или расследование их действий, изменение бизнес-процессов (если необходимо)
- Для снижения рисков несоблюдения нормативно-правовых требований, поддержания положительного морально-психологического климата и улучшения своей репутации как ответственного работодателя X5 начала автоматизировать некоторые элементы горячей линии по вопросам этики, что должно сократить время рассмотрения обращений, сделать процесс более эффективным, а также оперативнее определять случаи серьезных нарушений
- Все сотрудники X5 Retail Group при поступлении на работу обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики – это часть вводного обучения
- В 2017 году была запущена программа дистанционного обучения новых сотрудников, помогающая им ознакомиться с основными положениями кодекса

Персонал

Основные результаты

Количество работников

250 874

2017

196 128

2016

Мужчины/женщины

26%/74%

2017

26%/74%

2016

Инвестиции в обучение

139,3 млн руб.

2017

84,6 млн руб.

2016

Количество сотрудников, прошедших обучение

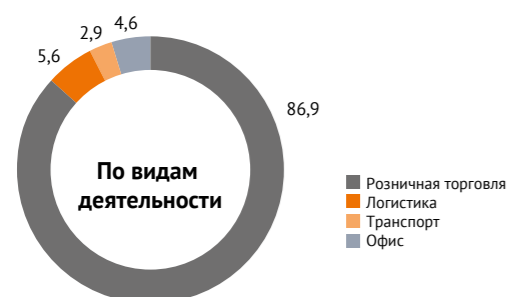
234 899

2017

44 626

2016

Структура персонала в 2017 году, %



Наша основная задача

Ключевым приоритетом X5 Retail Group в управлении персоналом является привлечение квалифицированных сотрудников в количестве, необходимом для реализации целей Компании, поиск работников с хорошим потенциалом и его развитие, а также удержание и мотивация сотрудников с высокой производительностью труда. Только в 2017 году X5 открыла около 3 000 новых магазинов, и поэтому слаженная и эффективная работа по управлению персоналом – обязательное условие успеха.

ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОГО БРЕНДА

В 2017 году корпоративный центр провел первую программу летних стажировок. Заявки на участие подали более 380 студентов, 37 из которых прошли необходимый отбор. После завершения стажировки шесть человек были приняты в штат Компании.

Чтобы привлечь молодых и талантливых сотрудников, «Пятерочка» открыла годичную программу стажировок «Дай пять» для студентов последних курсов, направленную на обучение будущих менеджеров магазинов. В течение 2018 года программа будет внедрена в восьми городах-миллионниках. Торговая сеть «Перекресток» расширила географию программы стажировки «Свежестарт»: теперь в ней могут принять участие и жители удаленных регионов.

Для повышения привлекательности кадрового бренда «Пятерочка» развивает корпоративные группы в социальных сетях: количество подписчиков в социальной сети «ВКонтакте» составляет более 12 000 человек (в два раза больше, чем в 2016 году), в «Одноклассниках» – 3 000.

Концепция управления персоналом

- **Права человека:** X5 поддерживает все четыре принципа Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда и не допускает дискриминации по гендерным, расовым, национальным и религиозным признакам, а также по сексуальной ориентации и физическим особенностям. Работа в X5 — это свободный выбор: Компания не использует принудительный и детский труд в своей операционной деятельности и организации цепочки поставок
- **Нормативно-правовые требования:** политика Компании по управлению персоналом полностью соответствует российскому трудовому законодательству и обеспечивает определяемые им права, льготы и выплаты для всех сотрудников X5
- **Производственная безопасность и условия труда:** X5 стремится создать для своих сотрудников комфортную рабочую среду путем реализации комплексной программы по охране труда, постоянного мониторинга качества условий труда и их улучшения, а также принимая меры по совершенствованию рабочего процесса
- **Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение:** система управления производительностью и политика вознаграждения позволяют привлекать, мотивировать и удерживать талантливых сотрудников на регулярной основе, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегических и операционных целей Компании. В соответствии с практиками рынка в X5 Retail Group поддерживается справедливая, логичная и прозрачная система вознаграждения и мотивации как индивидуальных успехов, так и коллективных
- **Развитие персонала:** успех X5 определяется ее сотрудниками; корпоративные программы развития персонала нацелены на повышение эффективности деятельности Компании и ускорение роста в стратегических направлениях. Всем работникам — от топ-менеджеров до сотрудников магазинов — предлагаются обучающие программы в зависимости от их должностных обязанностей, оценки качества работы и конкретных потребностей Компании. Кроме того, X5 ведет активный поиск новых талантливых сотрудников с большим потенциалом и обеспечивает им возможности профессионального роста и развития, тем самым закрепляя за Компанией надежные позиции в будущем
- **Корпоративная культура:** приоритетами корпоративной культуры X5 Retail Group являются работа в команде, постоянное развитие, клиентоориентированность и лидерство
- **Кадровый бренд:** X5 ведет постоянную работу над привлекательностью Компании как для действующих, так и для будущих сотрудников. X5 стремится к максимально ясному позиционированию Группы на рынке труда, чтобы привлечь людей, обладающих необходимыми для ее развития навыками и опытом. Для повышения узнаваемости Компании среди молодых специалистов X5 сотрудничает с высшими и средними образовательными учреждениями, а также организует программы стажировок, ярмарки вакансий и конкурсы для студентов. Компания уделяет особое внимание сотрудничеству с молодежными некоммерческими организациями (например, WorldSkills) и ассоциациями потребителей
- **Общая цель:** все сотрудники X5 одинаково видят путь достижения стратегических целей Компании. Эффективная и регулярная коммуникация и специальные мероприятия обеспечивают общую информированность сотрудников, помогая транслировать задачи с верхних управленческих уровней и задавать векторы работы, определенные руководством. В Компании проводятся регулярные собрания для менеджеров, посвященные отдельным функциям и стратегическому планированию, на которых обсуждаются проекты развития, результаты, приоритеты в коммерческой деятельности и в работе с персоналом



Особенности системы

- Кадровые специалисты X5 Retail Group участвуют во всем цикле работы с персоналом: от определения нужд Компании и построения соответствующей организационной структуры до привлечения квалифицированных сотрудников, мотивации персонала, развития карьеры работников в долгосрочной перспективе и формирования внешнего и внутреннего кадрового резерва
- Ответственность за управление персоналом Компании на уровне корпоративного центра несет директор департамента по работе с персоналом. В обязанности кадровых специалистов центра входит внедрение эффективных систем управления, разработка корпоративных стандартов и методов управления персоналом, которые позволяли бы Компании реализовывать свои стратегические цели
- В каждом из розничных форматов Компании есть собственный департамент по работе с персоналом, который отвечает за развитие персонала и реализацию процессов управления кадрами в соответствии со стратегией и уникальным ценностным предложением, а также общими приоритетами X5 Retail Group в кадровой сфере
- В обязанности департамента по работе с персоналом каждого из форматов входит поддержка концепции личностного равенства, принятой в Компании, а также контроль за ее реализацией
- Чтобы своевременно информировать сотрудников обо всех аспектах деятельности X5 Retail Group, включая стратегические цели, основные события и проекты, используется система внутренней коммуникации: рассылки по электронной почте, новостные дайджесты, корпоративный интранет-портал, телевизионный канал X5 и различные корпоративные мероприятия
- Быстрое развитие Компании требует от сотрудников высокой производительности труда и постоянного совершенствования управленческих и коммуникативных навыков. В связи с этим выделяется значительное количество времени и ресурсов на развитие персонала. На выбор всем сотрудникам предлагается ряд программ по обучению и развитию, учитывающих должностные обязанности и их индивидуальные потребности. Концепции и формы обучения разные: занятия внутри Компании или вне ее, лекции, деловые игры, онлайн-обучение и видеокурсы
- X5 пересмотрела свою политику по вознаграждению и приняла единые руководящие принципы оплаты труда и предоставления льгот, а также разработала инструментарий, который позволит применять их по всей Компании
- Кроме того, с целью повышения уровня благосостояния сотрудников были расширены программы социальной поддержки и распределения льгот. Теперь они включают в себя улучшенное медицинское страхование, специальные мероприятия, медицинскую диагностику, спорт и поддержание здорового образа жизни
- За прошедший год была разработана и внедрена система контроля качества данных по работе с персоналом, а также общекорпоративная система КПЭ, позволяющая отслеживать основные кадровые процессы и представляющую собой базу для принятия решений на основе анализа данных
- Была распространена программа формирования кадрового резерва на все форматы и структурные подразделения. Кадровый резерв формируется как для корпоративного центра, так и для каждого из форматов, с учетом общей стратегии Компании и приоритетов отдельно взятого формата
- В 2017 году продолжилась реализация комплексной программы удержания и развития ключевого управленческого персонала: средний срок пребывания в должности представителей высшего руководства повысился в годовом сопоставлении на 41%
- Было проведено масштабное исследование, позволяющее спрогнозировать потребность компании в новых кадрах и оценить возможность рынка труда их предоставить. На основе этого исследования определены основные стратегические приоритеты найма и удержания кадров в X5 Retail Group
- Общий объем финансовых ресурсов, выделенных на развитие персонала, увеличился в годовом сопоставлении на 65%. В 2017 году в образовательных программах приняли участие 235 000 человек, что составляет 120% от средней общей численности сотрудников за год
- «Пятерочка» запустила общий сервисный кадровый центр в целях централизации процесса набора кадров в магазины и документооборота в сфере управления персоналом. Кадровый центр осуществляет около 300 000 операций в месяц
- Главной тенденцией года стали конкурсы для различных групп сотрудников: продавцов, водителей, пекарей, кассиров и работников РЦ. Такие мероприятия позволяют установить стратегические цели для каждой группы сотрудников, поощрить лучших работников и команды и укрепить положительную репутацию Компании как работодателя
- В рамках развития новой коммерческой концепции «Карусель» запустила несколько клиентоориентированных инициатив
- В 2017 году уже в пятый раз был реализован проект «X5-ница», направленный на оказание офисными сотрудниками помощи работникам магазинов в предпраздничный пиковый сезон продаж в декабре, получение ими практического опыта в операционной деятельности и обеспечение понимания бизнес-процессов компании

Профессиональные конкурсы в X5



Пятерочка
Кассир года



Пятерочка
Капитаны
Соревнования для менеджеров магазинов



Перекресток
Победа в кассу



Перекресток
Лицо «Перекрестка»



Пятерочка
Лучший работник РЦ
Соревнование операторов автопогрузчиков и складских работников



Перекресток
Кулинарный поединок
Соревнование пекарей и поваров



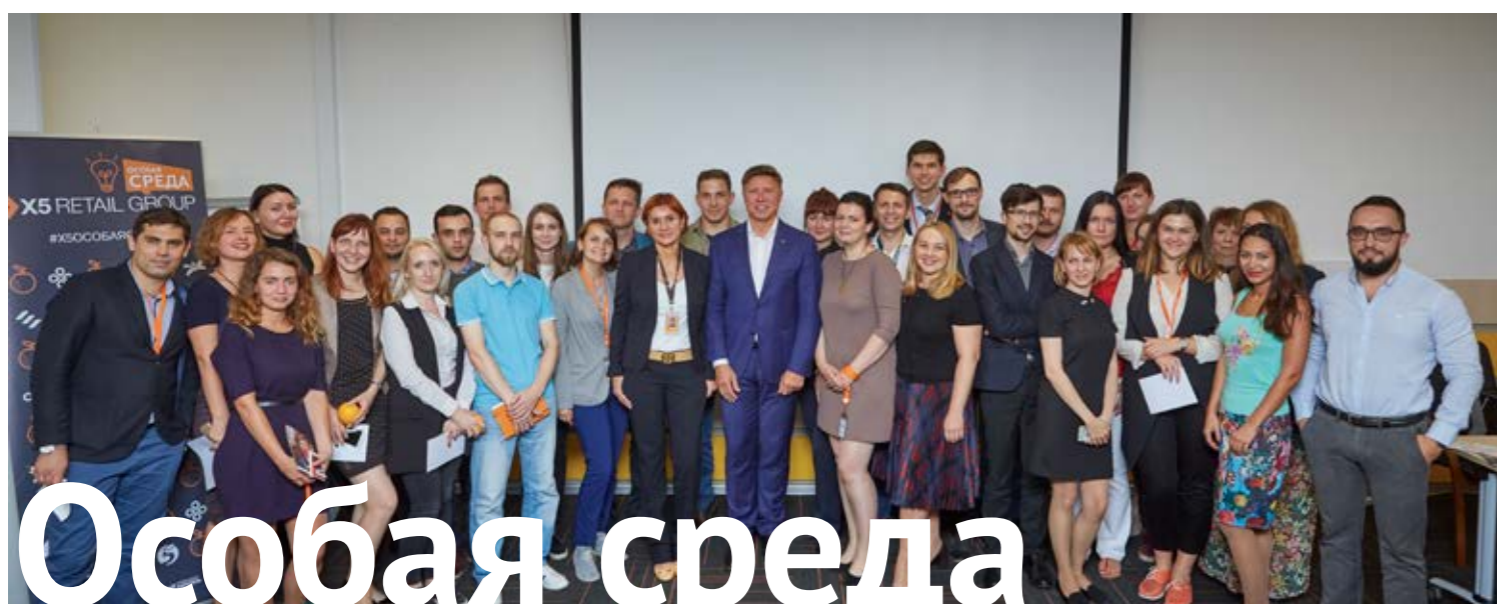
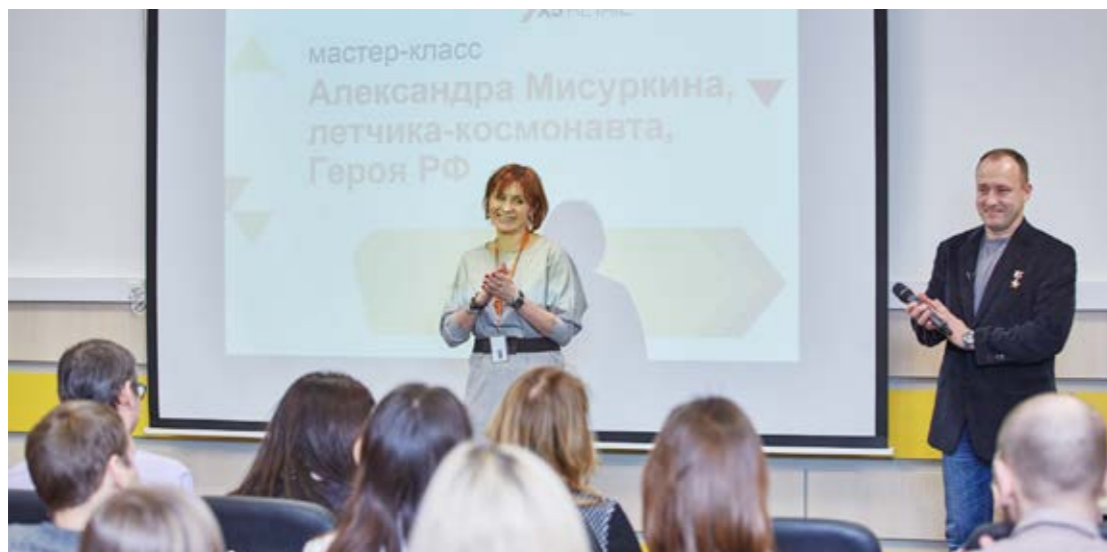
Пятерочка
Лучший территориальный менеджер по безопасности



Логистика X5
Лига профессиональных водителей

Развитие проекта «Особая среда», призванного повысить привлекательность X5 в качестве работодателя.

«Особая среда» – это открытый корпоративный форум для развития сотрудников, в рамках которого происходит обмен опытом и идеями. Это мероприятие стало еще одним свидетельством стремления X5 обеспечивать возможности профессионального роста и приносить сотрудникам дополнительную пользу. В рамках проекта проходят очные дискуссионные встречи, в которых принимают участие выдающиеся деятели различных областей (музыки, спорта, маркетинга, психологии, космонавтики и др.). Форум также способствует реализации других корпоративных проектов, например проекта Like for Like.



Особая среда



Результаты 2017 года

>1 700
участников
очных встреч

>3 150
участников
дистанционных
обучающих программ

14
мероприятий

9,1
средняя оценка
в формах обратной
связи

70%
индекс чистой
лояльности сотрудни-
ков (ENPS)

Охрана труда и техника безопасности (ОТ и ТБ)

Стратегия в области ОТ и ТБ

Стратегические цели X5 в области ОТ и ТБ:

- охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда наших сотрудников;
- уменьшение травматизма, исключение чрезвычайных и аварийных ситуаций;
- предотвращение профессиональных заболеваний

Основные положения политики в сфере ОТ и ТБ

- X5 соблюдает требования законодательства Российской Федерации и других нормативных актов в области охраны труда
- X5 доводит до каждого работника информацию о выявленных опасностях и рисках на его рабочем месте, обеспечивая доступность достоверных данных и охват всех работников независимо от специализации или должности
- X5 постоянно совершенствует системы управления в области ОТ и ТБ для поддержания их в том виде, который соответствует развивающимся потребностям общества
- X5 контролирует соблюдение нормативно-правовых актов в области ОТ и ТБ, стремясь обеспечивать безопасные условия труда и профилактику несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

Особенности системы ОТ и ТБ

- За реализацию политики (постановку соответствующих целей и задач, планирование и финансирование мероприятий по их достижению) отвечает руководство Компании. Выполнение поставленных целей и задач осуществляет руководство розничных сетей совместно с департаментом ОТ и ТБ
- Контроль за соблюдением требований соответствующих нормативно-правовых актов осуществляет департамент ОТ и ТБ совместно с руководителями структурных подразделений
- До руководства розничных сетей ежемесячно доводятся:
 - результаты внутренних аудитов и оценки соответствия требованиям нормативно-правовых актов в сфере ОТ и ТБ;
 - результаты внешних аудитов, проводимых контролирующими органами, включая претензии;
 - результаты расследований инцидентов, а также корректирующих и предупреждающих действий;
 - мероприятия, проведенные розничной сетью по результатам предыдущих аудитов;
 - информация об изменившихся обстоятельствах, включая изменения нормативно-правовых документов в сфере ОТ и ТБ;
 - ежеквартальные и ежегодные отчеты по травматизму;
 - ежегодные отчеты об условиях труда, соответствии требованиям нормативно-правовых актов в сфере ОТ и ТБ
- В каждой розничной сети из числа высшего руководства назначено лицо, непосредственно отвечающее за ОТ и ТБ независимо от прочих возложенных на него обязанностей (как правило, это директор по персоналу)
- Система управления охраной труда (СУОТ), созданная в 2017 году, является наиболее эффективной формой реализации политики Компании в области охраны труда. При разработке СУОТ был использован международный стандарт OHSAS 18002 «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья». Внедрение в Компании положения о СУОТ проводилось по методике Plan-Do-Check-Act
- Для обучения руководителей и рядовых сотрудников в сфере ОТ и ТБ в Компании разработаны регламенты обучения и дистанционные учебные курсы
- В Компании проводятся предварительные и периодические медосмотры для контроля и поддержания здоровья сотрудников. Для обеспечения безопасных условий труда, защиты жизни и здоровья сотрудникам предоставляется спецодежда
- На основании показателей внутреннего аудита, а также материалов расследования несчастных случаев на производстве разрабатываются мероприятия по улучшению условий труда. Разработке мероприятий также предшествует анализ производственного травматизма



Организационная схема ОТ и ТБ



Основные показатели за 2017 год

- Разработаны курсы обучения в сфере охраны труда и техники безопасности: в 2017 году 44 871 сотрудник рабочих профессий прошел подготовку через учебный интернет-портал Компании
- Успешно реализован проект «Внутренний аудит охраны труда» в системе WRS-3 «Электронные чек-листы». Проект позволил уменьшить трудозатраты на проведение проверок, что, в свою очередь, привело к увеличению количества проверяемых объектов и повышению безопасности труда
- Проект «Автоматизация медицинских осмотров» повысил вовлеченность руководящего звена в процесс организации и проведения медосмотров и обеспечил более оперативную обработку данных и более высокую их достоверность
- В 2017 году по сравнению с предыдущими годами наблюдалось незначительное увеличение коэффициентов тяжести и частоты травматизма, что связано с ростом количества открываемых объектов и, соответственно, численности персонала
- В то же время, поскольку Компания неукоснительно придерживается стандартов ОТ и ТБ, в 2017 году не было зафиксировано ни одного случая профессиональных заболеваний

В результате проведенных в 2017 году проверок было выявлено 550 организационных нарушений, которые, однако, не привели к возникновению травм или профессиональных заболеваний.

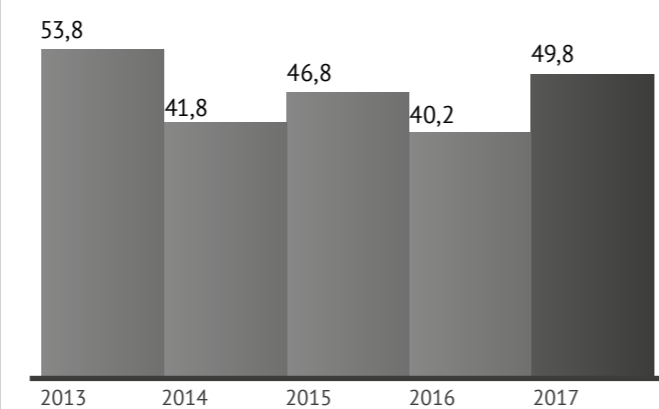
Государственные контролирующие органы выявили 43 нарушения в сфере охраны труда и техники безопасности и вынесли предписания об устранении нарушений трудового законодательства в установленный срок.

Плановые проверки в 2017 году

Розничная сеть	Количество проверок	Количество выявленных нарушений	Количество нарушений, устраненных в течение 5 дней	Количество нарушений, устраненных в течение более чем 5 дней
Перекресток	600	67	60	7
Карусель	94	45	40	5
Пятерочка	2 122	385	346	39
Агро-Авто	78	53	51	2
Итого	2 894	550	497	53

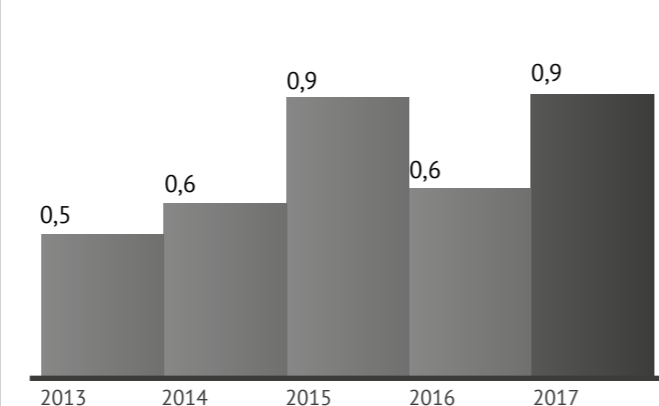
Коэффициент тяжести травматизма

Среднее количество дней нетрудоспособности на один несчастный случай



Коэффициент частоты несчастных случаев

Количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников



Обзор экологической программы

Основная задача

По мере роста бизнеса Компании увеличивается масштаб его воздействия на окружающую среду. Бережное отношение к окружающей среде — залог устойчивого долгосрочного развития X5.

Основные положения политики

- В своей деятельности X5 руководствуется требованиями российского законодательства и стремится соответствовать высоким международным стандартам в области охраны окружающей среды. В Группе убеждены, что бережное отношение к природе — это не просто часть социальных обязательств любой крупной компании, но и возможность для повышения эффективности бизнеса и снижения издержек, а в некоторых случаях и получения дополнительной прибыли
- Регулярный мониторинг экологической эффективности Компании осуществляется на уровне высшего руководства и Правления
- X5 стремится к сокращению до минимума любых негативных воздействий на окружающую среду, связанных с образованием отходов и вредных выбросов в результате деятельности Компании:
 - каждая розничная сеть самостоятельно реализует собственную экологическую программу и контролирует соблюдение законодательства Российской Федерации в области утилизации отходов и образования вредных выбросов;
 - на уровне корпоративного центра устанавливаются единые стратегические приоритеты, касающиеся влияния Компании на экологическую обстановку;
 - реализуются программы, направленные на минимизацию вредных выбросов и образования отходов со стороны корпоративного центра;
 - Компания старается повторно использовать и перерабатывать любые материалы;
 - Компания стремится свести к минимуму риск нарушения санитарных норм и правил, касающихся сбора, хранения и утилизации отходов
- X5 сокращает потребление энергии, внедряя энергосберегающие технологии в магазинах, РЦ и офисах
- Компания осознает важность защиты окружающей среды и рационального использования ресурсов
- X5 обеспечивает диалог и участие всех заинтересованных сторон в определении подхода Компании к экологической политике

Особенности системы

- За реализацию политики — постановку соответствующих целей и задач, планирование и финансирование мероприятий по их достижению — отвечает руководство Компании
- Все розничные сети, а также логистические и транспортные подразделения самостоятельно контролируют исполнение требований российского природоохранного законодательства и экологической политики X5 Retail Group
- Чтобы обеспечить участие всех руководителей и работников в экологических мероприятиях Компании, были разработаны специальные тренинги и учебные курсы
- РЦ и логистические комплексы Компании следуют строгим процедурам дезинфекции, дезинсекции и дератизации
- Отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Составлен перечень перерабатываемых отходов, передаваемых сторонним организациям для последующей утилизации, при этом значительно снижено количество мусора, подлежащего захоронению, и тем самым уменьшено негативное влияние на окружающую среду
- В 2017 году «Пятерочка» запустила проект по сокращению расходов на сбор мусора по всем объектам сети. Основные цели проекта:
 - разработка и внедрение нормативов образования отходов, контроль за выполнением нормативов по вывозу мусора;
 - внесение изменений в нормативно-правовые акты (Федеральный закон № 89 и Федеральный закон № 29), упрощающих работу с пищевыми отходами;
 - использование пищевых отходов для сельскохозяйственных целей;
 - переработка отходов для производства энергии или других материалов;
 - в 2018 году в результате реализации этих программ Компания ожидает экономии средств в размере 43 млн руб.
- В 2017 году запущен проект «Система контроля и учета объема и качества поставляемой электроэнергии». Цель проекта — приобретение электроэнергии для магазинов сети «Пятерочка» на выгодных условиях. Для этого «Пятерочка» предпринимает следующие шаги:
 - оснащение всей торговой сети системой автоматического сбора данных о потреблении электроэнергии;
 - создание глобальной системы обработки информации, которая анализирует потоки данных и рассчитывает оптимальные тарифы, а затем передает результаты соответствующим компаниям
- Внутренний аудит позволяет оценить эффективность принимаемых мер и ставить новые цели экологической политики Компании

X5 осознает объемы влияния деятельности Компании на окружающую среду, поэтому по всем розничным сетям определены цели и задачи в сфере обращения с пищевыми и биологическими отходами, реализации санитарно-гигиенических процедур и водохозяйственной деятельности. На уровне Группы рассматривается вопрос о внедрении отдельных КПЭ в отношении выбросов CO₂, утилизации и переработки отходов, энергосбережения. Результаты будут отражены в годовом отчете за следующий год.

Розничная сеть	Цели и задачи
Пятерочка	Управление задолженностью за услуги ЖКХ, управление имуществом сети
	Управление бюджетом на вывоз пищевых и биологических отходов
Перекресток	Управление бюджетом на средства дезинфекции, дезинсекции и дератизации
Карусель	Уменьшение штрафов за сброс сточных вод гипермаркетами «Карусель»

Основные мероприятия в 2017 году

	Переработка	Повторное использование	Энергосбережение
Пятерочка	<ul style="list-style-type: none"> В 2017 году в Компании запущен новый проект «Портал по оборотной таре для поставщиков». Он позволяет поставщикам приобретать переработанные материалы, объем которых зависит от мощности конкретных РЦ В 2017 году завершена разработка процедуры вывоза из магазинов Компании вторичного сырья и его комплектации в более крупные партии, чтобы при их реализации получать более привлекательные условия. В 2017 году продано 200 тыс. т макулатуры, что превышает плановый показатель продаж вторичного сырья на 7% 	<ul style="list-style-type: none"> В 2017 году был запущен проект, направленный на расчет необходимого числа тележек для каждого магазина. Цель проекта — сокращение закупочной цены на тележки 	<ul style="list-style-type: none"> В 2017 году была усовершенствована система контроля холодильного оборудования на всех объектах. Дистанционный мониторинг позволил повысить качество управления холодильным оборудованием и его технического обслуживания, а также снизить потребление энергии на 0,3%. В 2018 году будет внедрено дистанционное управление температурой в холодильных камерах Магазины Компании оборудованы холодильниками, позволяющими поддерживать необходимую температуру и экономить электроэнергию. Этот проект обеспечит экономию средств в размере 600 млн руб. в год
Перекресток	<ul style="list-style-type: none"> «Перекресток» перерабатывает различные типы упаковки: картон и полиэтилен, пластиковые ящики, полистирол, тележки, деревянные контейнеры С помощью новой системы учета и управления переработкой (NQ) удалось увеличить продажи вторичного сырья на 61% Все магазины оснащены специальными холодильниками для временного хранения пищевых и биологических отходов. Это позволило обеспечить соблюдение процедур сбора таких отходов, предписанных ветеринарными правилами 	<ul style="list-style-type: none"> «Перекресток» направляет все контейнеры, паллеты и пластиковые ящики, подлежащие повторному использованию, обратно в РЦ 	<ul style="list-style-type: none"> Во всех магазинах «Перекресток» используется светодиодное освещение
Карусель	<ul style="list-style-type: none"> Новые объекты оборудуются биокомпакторами для обработки и прессования органических отходов «Карусель» перерабатывает различные типы упаковки: картон, пластиковые ящики, использованное растительное масло, металл, сломанные паллеты 		<ul style="list-style-type: none"> В семи гипермаркетах сети «Карусель» используется исключительно светодиодное освещение На 16 объектах неоновые вывески заменены светодиодными

Выручка от реализации вторичного сырья, млн руб.

Розничная сеть	2017	2016	Изменение, %
Пятерочка	1 386	913	52
Перекресток	172	107	61
Карусель	139	126	10
Итого	1 697	1 146	48

Каждая розничная сеть самостоятельно контролирует собственное воздействие на окружающую среду и реализует различные программы, направленные на сокращение отходов и повышение эффективности.

Экологические программы

Логистика

X5 осуществляет раздельное управление экологическими рисками в распределительных центрах и транспортных подразделениях. Распределительные центры передают на последующую переработку пластиковую термоусадочную пленку, картон и упаковочные материалы, а также твердые бытовые отходы. Транспортное подразделение осуществляет утилизацию автомобильных шин, камер, аккумуляторных батарей, черных и цветных металлов, автомобильных масел и прочих материалов в соответствии с российским законодательством.

Распределительные центры

Деятельность логистической сети «Пятерочки» строится на принципах экологически безопасного развития. Они предполагают снижение потребления сырья и электроэнергии с одновременным повышением качества зданий и сокращением операционных расходов. Данные меры призваны способствовать снижению негативного воздействия строительства распределительных центров на окружающую среду.

Транспорт

Поскольку наибольшая нагрузка на окружающую среду связана с работой транспортного подразделения X5, Компания прибегает к различным способам сокращения негативного воздействия от перевозки грузов из распределительных центров в магазины. В 2017 году собственный автопарк обеспечивал 74% транспортных потребностей Компании, при этом возраст транспортных средств меньше, чем у большинства внешних подрядчиков. Подрядчики несут ответственность за выполнение экологических требований; заключаемые договоры на оказание транспортных услуг предусматривают полное соответствие автотранспорта подрядчика всем требованиям законодательства Российской Федерации, в том числе природоохранного.

Транспортные средства Компании регулярно проходят техническое обслуживание на сертифицированных сервисных станциях согласно требованиям законодательства Российской Федерации и установленным производителем грузовой автотехники нормативам (по пройденному километру или сроку эксплуатации). Должностные обязанности механиков и водителей Компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния выхлопной системы. При обнаружении серьезных неисправностей транспортное средство изымается из эксплуатации и направляется на ремонт.

Кроме того, X5 отказалась от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не использует грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. На конец 2017 года средний возраст автомобилей в парке Компании составлял два года (на конец 2016 года — три года).

100% транспортных средств X5 соответствуют стандартам Евро-3, Евро-4 или Евро-5. С 2014 года Компания закупает исключительно автотехнику, соответствующую стандартам Евро-4 и выше, и использует высококачественное топливо от ведущих производителей.

Работа с населением

Стратегия работы с населением

- Будучи лидером продуктовой розницы в России, X5 осознает, что деятельность Компании оказывает воздействие на социальную сферу, и гордится своим вкладом в жизнь общества. Активная работа с местным населением в регионах присутствия, а также эффективный диалог с органами государственной власти на всех уровнях и другими заинтересованными сторонами — необходимые условия для устойчивого развития бизнеса X5 в долгосрочной перспективе

Основные положения политики

- X5 соблюдает соответствующие региональные и федеральные требования, нормативы, методологические указания, применимые международные стандарты и использует в своей работе передовой опыт
- Руководство и Наблюдательный совет Компании контролируют и регулярно анализируют работу с населением, а также оценивают ее на соответствие установленным показателям эффективности
- X5 ведет социальную работу таким образом, чтобы содействовать реализации федеральных программ развития, способствовать повышению уровня жизни и оказывать поддержку социально незащищенным группам населения
- Работа X5 с населением проводится в трех основных направлениях: продовольственная помощь, поддержка детей, а также помощь инвалидам
- X5 не предоставляет финансовую или иную поддержку организациям или мероприятиям, не связанным с благотворительной деятельностью, а также не оказывает индивидуальную финансовую помощь
- X5 не преследует коммерческую или какую-либо иную выгоду от работы с населением и не ведет такую деятельность, с тем чтобы оказывать влияние на государственные органы, политических деятелей или коммерческие предприятия

Особенности системы

- За повседневную работу в этой сфере отвечают разные подразделения X5 в зависимости от конкретных задач и необходимых функций
- Взаимодействие с населением в рамках отдельных форматов X5 осуществляется совместно соответствующими розничными сетями и корпоративным центром, который оказывает поддержку и консультации по вопросам передового опыта в данной области и обеспечивает координацию всех мероприятий, чтобы они оказались максимально полезными для всех заинтересованных сторон
- КПЭ определяются в течение года совместно с опытными внешними консультантами в рамках разработки общей программы устойчивого развития Компании
- Осуществляется регулярный контроль за деятельностью в сфере общественных отношений и периодически проводится оценка и аудит, чтобы обеспечивать достижение поставленных Компанией целей, а также удовлетворять потребности местного населения
- X5 стремится поддерживать диалог с местным населением и другими заинтересованными сторонами в регионах присутствия, а также с органами власти всех уровней для обеспечения соответствия работы Компании задачам, стоящим на местном, региональном и федеральном уровнях





Основные мероприятия

Продовольственная помощь

В X5 реализуется ряд программ по оказанию продовольственной помощи нуждающимся.

С 2015 года Компания совместно с фондом продовольствия «Русь» реализует проект «Корзина доброты», в рамках которого покупатели торговых сетей X5 приобретают и передают продукты питания в пользу нуждающихся. В 2017 году в ходе мероприятия, проводившегося в более чем 800 магазинах, было собрано свыше 77 т продукции, которая была передана более чем 6 тыс. нуждающихся семей.

В ноябре 2017 года Компания запустила сайт проекта «Корзина доброты» (корзинадоброты.рф), чтобы дать его участникам возможность вносить пожертвования через интернет, а также привлечь больше людей к участию в волонтерской деятельности и публиковать новости о сборе продовольственной помощи. В первые два месяца работы сайта более 30 тыс. его посетителей купили и пожертвовали продукты онлайн на общую сумму более 300 тыс. руб.

В декабре 2017 года X5 совместно с фондом продовольствия «Русь», сетями Billa и «Дикси» приняла участие в «продовольственном марафоне», организованном при поддержке Правительства Москвы. В нем задействовали около 194 магазинов «Перекресток», а по итогам мероприятия было собрано более 30 т продуктов питания, которые в канун Нового года были переданы более чем 20 тыс. пожилых людей по всей стране.

Помощь детям

X5 тесно сотрудничает с фондом «Линия жизни» в рамках инициатив по оказанию помощи нуждающимся детям по всей России. К таким проектам относятся:

- установленные в магазинах ящики для пожертвований, предназначенных детям с серьезными заболеваниями. В 2017 году с их помощью было собрано более 14 млн руб.;
- покупатели «Перекрестка», «Пятерочки» и «Карусели» могут купить на кассе «Конфетку доброты», чтобы пожертвовать 5 руб. в фонд «Линия жизни». В 2017 году эта инициатива позволила собрать для детей с серьезными заболеваниями 7,8 млн руб.;

- участники программы лояльности «Клуб Перекресток» теперь имеют возможность помочь тяжелобольным детям, пожертвовав накопленные на бонусной карте баллы на благотворительные нужды. В 2017 году таким образом в фонд «Линия жизни» было передано 1,1 млн руб., которые пошли на оплату операций пяти детям;
- с 2016 года с каждой проданной пачки вафель торговой марки «Bonte» в супермаркетах «Перекресток» 1 руб. перечисляется в фонд «Линия жизни». В 2017 году это позволило собрать свыше 800 тыс. руб.;
- сотрудники Компании регулярно участвуют в благотворительных ярмарках, которые X5 проводит совместно со своими партнерами. В 2017 году такие ярмарки принесли фонду «Линия жизни» около 300 тыс. руб.

X5 также сотрудничает с фондом «Со-единение», который оказывает поддержку людям с нарушениями слуха и зрения. В апреле 2017 года компания начала реализацию нового проекта под названием «Приобретая пакет, помогаешь ребенку», в ходе которого часть средств, вырученных от продажи пластиковых пакетов в «Пятерочке», «Перекрестке» и «Карусели», пойдет на лечение и поддержку детей с нарушениями зрения и слуха. В 2017 году в ходе реализации проекта было собрано более 28 млн руб.

С января 2017 года X5 через магазин «Пятерочка» в городе Троицке поставляет продовольственные товары в «Тихий дом», первое в России специализированное учреждение с отдельным проживанием для людей с нарушениями зрения и слуха.

Поддержка социально незащищенных слоев населения

X5 оказывает поддержку социально незащищенным группам граждан, предлагая основные продукты питания по доступным ценам. Уже несколько лет в магазинах покупателям старшего возраста предоставляются скидки, и Компания планирует придерживаться этой практики и в дальнейшем. В магазинах «Пятерочка» по понедельникам пенсионерам предоставляется скидка 10%, а в остальные будние дни — 5%. С 2017 года скидка действует и в выходные дни. Супермаркеты «Перекресток» предлагают скидку 10% с 9 до 13 часов в будние дни, в то время как гипермаркеты «Карусель» предоставляют скидку 5% с момента открытия магазина до 13 часов.

В 2017 году более 208 тыс. человек воспользовались программой электронных социальных карт, разработанной Правительством Москвы для покупок в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» (в 2016 году — 130 тыс. человек).



Волонтерская деятельность

X5 поощряет участие своих сотрудников в социальных проектах.

В 2017 году почти 250 сотрудников Компании приняли участие в благотворительном марафоне «Беги ради жизни», организованном фондом «Линия жизни», в результате чего для финансирования благотворительных проектов было собрано 2,5 млн руб. В прошлом году почти 100 сотрудников X5 участвовали в новой инициативе фонда «Линия жизни» — благотворительном мероприятии «Скандинавский променад», которое позволило собрать более 600 000 руб.

В ноябре 2017 года Компания запустила онлайн-платформу для популяризации волонтерской деятельности. Платформа позволяет сотрудникам делиться идеями и опытом волонтерства, обмениваться с коллегами информацией о волонтерской деятельности, организовывать соответствующие мероприятия и публиковать новости на актуальные социальные темы. С момента запуска платформой воспользовалась уже почти тысяча уникальных пользователей.