X5 RETAIL GROUP

NEW RETAIL STARTS NOW

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020

Содержание

01. Стратегический отчет

Общие сведения ... 5
Об отчете ... 5
Наш подход, ценности и цели ... 6
Основные результаты в 2020 году ... 8
Обращение председателя Supervisory Board ... 12
Бизнес-модель ... 14
Наши торговые сети ... 15
Российский рынок продуктовой розницы ... 18

Стратегический обзор ... 30
Обращение главного исполнительного директора ... 30
Стратегия с прицелом на будущее ... 35
География операционной деятельности ... 45
Топ-менеджмент ... 47

Обзор форматов ... 51
«Пятерочка» ... 51
«Перекресток» ... 60
«Карусель» ... 71
«Чижик» ... 73

Цифровые бизнесы ... 76
Перекресток Впрок ... 78
Экспресс-доставка ... 84
5Post ... 86

Обзор финансовых результатов ... 89

Альтернативные показатели эффективности ... 99

Инфраструктура розничной торговли ... 102
Логистика ... 103
Транспортное подразделение X5 ... 107
Прямой импорт ... 108
«X5 Технологии» ... 109
Инновации ... 115

Устойчивое развитие ... 121
Цели в области устойчивого развития ... 122
Взаимодействие с заинтересованными сторонами ... 123
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика ... 125
Рациональное потребление ресурсов ... 130
Здоровье ... 134
Персонал ... 135
Охрана труда и техника безопасности ... 139
Работа с местными сообществами ... 143

02. Корпоративное управление

Структура корпоративного управления ... 146
Управление рисками ... 153
Органы управления ... 159
Отчет Supervisory Board ... 161
Отчет о вознаграждениях ... 167

03. Финансовая отчетность

Consolidated financial statements ... 178
Notes to the consolidated financial statements ... 183
Company financial statements ... 245
Notes to the company financial statements ... 247
Other information ... 261
Independent auditor's report ... 262

01. Стратегический отчет

Общие сведения 5

Стратегический обзор 30

Обзор форматов 51

Цифровые бизнесы 76

Обзор финансовых результатов 89

Альтернативные показатели эффективности 99

Инфраструктура розничной торговли 102

Устойчивое развитие 121

NEW RETAIL STARTS NOW

В 2020 году принесли свои плоды инвестиции в подготовку X5 Retail Group к цифровой трансформации, позволившие быстро внедрить и расширить онлайн-сервисы на фоне изменения потребительских привычек в связи с пандемией COVID-19.

Несмотря на то, что 2020 год был ознаменован бурным ростом таких направлений, как «Перекресток Впрок», экспресс-доставка и 5Post, продолжает показывать впечатляющие результаты и наш офлайн-бизнес. Одним из основных элементов ценностного предложения стала безопасность.

Общие сведения

Об отчете

Отчет X5 Retail Group за 2020 год позволяет оценить наши результаты с различных точек зрения.

В нем содержится подробная информация о финансовых и операционных показателях Компании и корректировке ее стратегических приоритетов, а также анализируется ход реализации стратегии устойчивого развития, принятой в декабре 2019 года.

Отчет составлен в соответствии с требованиями Лондонской и Московской бирж, а также положениями Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Целью его публикации является предоставление заинтересованным сторонам подробной информации о деятельности Компании и ее планах на будущее.

Границы и сфера охвата

Настоящий отчет охватывает период с 1 января 2020 года по 31 декабря 2020 года. Среди тем, рассматриваемых в отчете: бизнес-модель и стратегия развития X5 Retail Group, рыночные и потребительские тенденции, операционные и финансовые результаты деятельности, достижения в области интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев и итоги работы основных бизнес-подразделений.

В нем представлена информация о деятельности основных дочерних компаний, таких как сети «Пятерочка» («магазины у дома») и «Перекресток» (супермаркеты), а также наших онлайн-сервисах, которые теперь образуют собой самостоятельное подразделение.

Консолидированная финансовая отчетность X5 Retail Group подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Финансовые результаты по МСФО приведены в настоящем отчете в соответствие как с МСФО (IFRS) 16, так и со стандартами, применявшимися до перехода на него. В отчете также освещены все существенные события, произошедшие после отчетной даты.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете также используются альтернативные показатели эффективности, не включенные в стандарты МСФО. Они позволяют сделать важные выводы о результатах деятельности Компании. Глоссарий с методикой расчета каждого из альтернативных показателей эффективности, обоснованием его применения и описанием способа его приведения (при необходимости) в сопоставимый со стандартными показателями вид представлен на с. 99–101.

Обеспечение качества публикуемой информации

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

Существенность

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

Для принятия решений о существенности тех или иных вопросов используются различные инструменты, в том числе собственный анализ и различные формы отчетности, исследования рынка, внешние опросы и данные из независимых источников, а также комментарии и предложения, поступающие непосредственно от основных заинтересованных сторон. Также для определения существенных тем была использована утвержденная в 2019 году стратегия устойчивого развития X5, разработанная в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР ООН). Руководство полагает, что настоящий отчет достоверно отражает то, каким образом X5 Retail Group взаимодействует с заинтересованными сторонами и то, какую ценность создает для них.

Финансовая и нефинансовая информация

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

Утверждение отчета Supervisory Board

Supervisory Board X5 Retail Group подтверждает, что, по его мнению, данный отчет содержит объективный обзор всех существенных тем, связанных с деятельностью Компании, а также дает точное представление о ее стратегических целях после актуализации. Supervisory Board Группы утвердил годовой отчет за 2020 год для публикации 18 марта 2021 года.

Наш подход, ценности и цели

Подход

Наша цель – развивать X5 Retail Group как рентабельную, устойчивую компанию, обслуживающую россиян в удобных онлайн- и офлайн-форматах современной продуктовой розницы и соответствующую их потребностям.

Мы стремимся находить, разрабатывать и внедрять инновационные технологии для развития цифровых бизнесов, таких как экспресс-доставка и онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок», а также совершенствовать свою деятельность в целях повышения эффективности и рентабельности.

В 2019 году мы также интегрировали в бизнес-стратегию принципы устойчивого развития, ориентировав бизнес-процессы на достижение целей, основанных на тех ЦУР ООН, которые считаем наиболее актуальными в контексте нашей деятельности. Это ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост и ответственное потребление и производство.



Ценности

Культура X5 основана на ценностях и помогает каждому сотруднику внести свой вклад в достижение стратегических целей.

Клиентоориентированность

- Наши бизнес-решения продиктованы заботой о клиентах.
- Мы стремимся использовать технологии для формирования правильного представления о клиентах, повышения качества обслуживания и эффективности взаимодействия с ними.
- Мы стремимся развивать и адаптировать бизнес, чтобы соответствовать меняющимся потребностям и ожиданиям клиентов.

Доверие

- Доверие – важный элемент ценностного предложения, и наша цель состоит в том, чтобы нам доверяли больше всех на российском рынке продуктовой розницы.
- Мы стремимся завоевать доверие населения, реализуя социальные и экологические программы в регионах присутствия.
- В отношениях с деловыми партнерами и другими заинтересованными сторонами мы максимально честны и добросовестны.

Уважение и честность

- Взаимодействуя с заинтересованными сторонами, мы проявляем уважение к их мнению, интересам и эмоциям.
- Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции. Его реализация строго регламентирована внутренними документами и порядком работы, которые охватывают все аспекты деятельности Компании и цепочку поставок продукции.
- Мы постоянно развиваемся и работаем над повышением точности и полноты информации о своей деятельности и продаваемых товарах.

Стремление к совершенству

- Нам мало быть первыми в российской продовольственной рознице – мы хотим стать одним из лидеров рынка, включающего и другие операции с продуктами питания.
- Мы постоянно ставим перед собой масштабные цели и актуализируем уже достигнутые.
- Достижения сотрудников поощряются, а применение ими новых решений, которые могут способствовать дальнейшей оптимизации бизнеса, приветствуется.

Наш подход, ценности и цели

Цели в области устойчивого развития

В 2019 году Supervisory Board утвердил первую редакцию политики X5 в области устойчивого развития. Основные направления деятельности в рамках этого документа определены с учетом ЦУР ООН.

Наибольший вклад мы сможем внести в достижение таких ЦУР, как ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост и ответственное потребление и производство.

Кроме того, наша повседневная деятельность способствует достижению следующих целей: гендерное равенство, недорогостоящая и чистая энергия, уменьшение неравенства, устойчивые города и населенные пункты, борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем и сохранение экосистем суши.



■ Основные цели представлены на цветном фоне
□ Косвенные цели представлены на белом фоне

Исходя из этих основных направлений мы детально проработали комплекс задач на период до 2023 года вместе с необходимыми для их решения бизнес-процессами, а также определили цели масштабной стратегии «30x30», которые планируем достичь к 2030 году.

Планета

30%

сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2)

30%

доля возобновляемой энергии, используемой в операционной деятельности X5

30%

сокращение коэффициента образования отходов к РТО

Местные сообщества

30%

увеличение числа семей, получивших за год продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты»

Здоровье

Стимулирование реализации ответственных программ и принципов на стороне поставщиков

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни

Сотрудники

#1

место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы

Обеспечение безопасных условий труда для всех сотрудников

Основные результаты в 2020 году

Подтверждение статуса лидера в период турбулентности

В начале 2020 года мы планировали и дальше развивать онлайн-бизнесы, одновременно внедряя новые концепции в магазинах «Пятерочка» и супермаркетах «Перекресток». Приоритетами для нас по-прежнему были инновации и повышение эффективности – направления, в которые мы инвестируем не первый год. И во многом благодаря именно этому фундаменту X5 смогла так быстро адаптироваться к изменениям, вызванным пандемией коронавируса.

Отлаженные методы ведения бизнеса помогли оперативно внедрить новые меры безопасности во всех 17 707 магазинах и многочисленных офисах.

Новые бизнесы, такие как онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок», сервисы экспресс-доставки и 5Post позволили продолжить обслуживание покупателей даже в условиях действия строгих ограничений в марте–июне 2020 года и развивать цифровые сервисы в соответствии с существенными, долгосрочными изменениями на российском продовольственном рынке.

Основные операционные и финансовые результаты 2020 года



1 978 МЛРД РУБ.

выручка

↑14,1% к показателю 2019 года



7,3%

рентабельность EBITDA

до применения МСФО (IFRS) 16



20,1 МЛРД РУБ.

продажи онлайн-бизнесов

↑362,2% к показателю 2019 года



↑5,5%

рост сопоставимых продаж

по сравнению с 2019 годом



1,67×

чистый долг / EBITDA

до применения МСФО (IFRS) 16 по состоянию на 31 декабря 2020 года



7,9 МЛН

заказов доставили «Перекресток Впрок» и сервисы экспресс-доставки



6,8 МЛН

посылок доставил сервис 5Post

Ответ на угрозу COVID-19

Масштабы воздействия пандемии COVID-19 еще предстоит полностью оценить, но уже сейчас можно с уверенностью говорить о долгосрочных изменениях в бизнес-процессах, нашем ценностном предложении и потребительском спросе.



Основные меры, принятые в связи с пандемией в 2020 году

- В марте–июне ежедневно проводились удаленные заседания специально созданного оперативного штаба
- Все сотрудники складских комплексов и магазинов обеспечены средствами индивидуальной защиты (СИЗ) на рабочих местах
- Увеличены поставки товаров первой необходимости в целях удовлетворения спроса в пиковые периоды
- Созданы резервные мобильные офисы и разработаны процедуры для департамента казначейства и корпоративного финансирования X5, призванные обеспечить бесперебойные выплаты сотрудникам, поставщикам и другим контрагентам
- Сформированы дополнительные мобильные группы для обеспечения работы магазинов и подразделений логистики в случае помещения их сотрудников на карантин в связи с COVID-19
- В конце каждого рабочего дня выделены дополнительные часы для дополнительной дезинфекции магазинов силами внешних сертифицированных организаций
- В январе–феврале сформирован дополнительный запас продовольственных и непродовольственных товаров первой необходимости в целях удовлетворения спроса в пиковые периоды
- Ассортимент магазинов пополнен санитайзерами и бытовыми дезинфицирующими средствами, а также масками и перчатками для покупателей
- Разработаны новые варианты и процедуры бесконтактной доставки онлайн-заказов
- В Москве на месяц раньше срока введен в эксплуатацию дополнительный объект формата dark store для онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок», в результате чего увеличен потенциал в области фулфилмента и обеспечена возможность активнее задействовать дополнительный наемный транспорт для доставки онлайн-заказов в период пиковой нагрузки (апрель–май)
- Сотрудникам магазинов и подразделений логистики выплачены дополнительные премии за работу в период действия ограничений, связанных с COVID-19
- На период действия ограничений (март–июнь) предоставлены арендные каникулы предприятиям МСБ, и субарендаторам площади в магазинах X5
- В апреле–декабре медицинскому персоналу трех московских больниц предоставлялись бесплатные обеды
- В связи со снижением потребительского трафика в период действия ограничений согласованы новые условия внесения арендной платы для супермаркетов и гипермаркетов X5, расположенных в торговых центрах
- Проведены дополнительные благотворительные акции, в частности организована доставка добровольцами продуктов пожилым людям, находившимся на самоизоляции
- В период действия ограничений выделено специальное утреннее время для обслуживания пожилых покупателей, более уязвимых для COVID-19
- В онлайн-гипермаркете «Перекресток Впрок» и службе экспресс-доставки введены специальные временные интервалы доставки заказов пожилым покупателям

>90%

офисных сотрудников с марта 2020 года работают удаленно через phygital-офис

0%

торговая наценка на ряд базовых товаров для поддержки потребителей с низким уровнем дохода в экономически сложный период

13 РЕГИОНОВ

охват услуг экспресс-доставки и онлайн-гипермаркета

3,5 МЛРД РУБ.

дополнительные расходы, связанные с COVID-19 (включая эффект от арендных каникул для субарендаторов и снижения торговых наценок)

0,2% от выручки

Стратегические факторы роста

Расширение онлайн-бизнесов

В 2020 году X5 Retail Group стала лидером российского онлайн-рынка продуктов питания по общим продажам (GMV) (доля рынка – 13%).

В 2020 году онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок» расширил логистическую инфраструктуру за счет новых объектов формата dark store общей площадью 30 484 кв. м и 267 новых грузовиков и начал доставлять покупки на дом еще в восьми городах.

К концу года экспресс-доставка из магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» осуществлялась в 13 регионах, что позволило Компании довести число ежедневно выполняемых заказов с 300 в январе до 35–38 тысяч в конце декабря. Воспользоваться удобным сервисом 5Post и забрать товары, заказанные на интернет-площадках, на конец года можно было в 12 985 магазинах X5. К услугам потребителей были 4 518 постаматов и 11 937 пунктов выдачи.

В IV квартале 2020 года Москва стала первым городом, где начал работать агрегатор службы доставки «Около». Основными поставщиками продуктов питания будут «Пятерочка» и «Перекресток», к которым примкнут предприятия сегмента HoReCa (включающего отели, рестораны и кафе), аптеки и локальные ритейлеры непродовольственных товаров. Таким образом, в рамках «Около» будет организована экспресс-доставка большинства товаров повседневного спроса. Цифровые технологии занимают все более видное место в нашей деятельности, в связи с чем мы развернули единую систему идентификации покупателей. Универсальной учетной записью X5.ID можно воспользоваться на всех цифровых платформах Компании.

Адаптация к изменениям рыночной конъюнктуры

Помимо расширения онлайн-сервисов и продолжающегося в данный момент внедрения новых концепций «магазинов у дома» и супермаркетов, мы открыли четыре жестких дискаунтера под брендом «Чижик». Формат ориентирован на покупателей, предпочитающих ограниченный ассортимент и недорогие продукты питания. Мы намерены изучить показатели пилотных объектов в 2021 году и открыть в регионах присутствия не менее 50 новых магазинов «Чижик». Также была детальнее проработана стратегия укрепления позиций на более широком рынке, включающем другие операции с продуктами питания. Наша цель – создание собственной цифровой экосистемы, в периметр которой войдет все от онлайн-контента, связанного с продуктами питания (не только покупки), до сервисов оплаты и большого цифрового маркетплейса, где будут доступны продовольственные и непродовольственные товары повседневного спроса.

В 2020 году X5 упрочила свое лидерство: доля рынка выросла на 1,3 п. п. до 12,8%. Продолжена трансформация сети гипермаркетов. Сеть «Карусель» стала меньше на 35 магазинов (25 переданы «Перекрестку») и на конец года насчитывала 56 объектов.

Поддержание уровня рентабельности

В условиях быстрого роста онлайн-бизнесов, стратегический горизонт рентабельности которых составляет три года, нам удалось поддерживать и общую рентабельность X5 Retail Group. В 2020 году рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 достигла 7,3%.

Обновленные ценностные предложения

Продолжилось внедрение новых концепций в магазинах «Пятерочка» и «Перекресток». Измененная планировка рассчитана на разные категории покупателей и предусматривает наличие удобно расположенных кафетериев, что должно сделать процесс совершения покупок более приятным. Кроме того, она позволит увеличить ассортимент готовых блюд и полуфабрикатов.

Во всех новых магазинах есть кассы самообслуживания (в дополнение к обычным) и пункты выдачи 5Post. Помимо изменения планировки одними из важнейших элементов обновленных ценностных предложений стали вопросы безопасности и устойчивого развития. К концу 2020 года на новую концепцию перешли 13% магазинов «Пятерочка» и 12% супермаркетов «Перекресток», что способствует более эффективному удержанию клиентов, привлечению молодежи и росту сопоставимых продаж и индекса потребительской лояльности (NPS) по сравнению с показателями предыдущей концепции.

Обновленная дивидендная политика

Приняв во внимание общий рост бизнеса и высокие показатели денежного потока и рентабельности, Supervisory Board утвердил новую дивидендную политику, которая предусматривает выплату промежуточных дивидендов и сохранение целевого отношения чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 на уровне 2,0. Совет также рекомендовал выплату итоговых дивидендов за 2020 год в размере 30 млрд руб. В результате общая сумма дивидендных выплат за год должна составить 50 млрд руб.

Инновации

Несмотря на то, что основное внимание в 2020 году уделялось цифровым сервисам, мы не переставали заниматься инновациями и в других направлениях деятельности. В октябре открылся первый магазин с полностью автоматизированной системой покупок «Пятерочка #налету», где нужный товар можно просто забрать, а сумма за него автоматически спишется через мобильное приложение. Еще одну технологию мы нашли в рамках собственной международной программы поиска стартапов: с помощью специальных меняющих цвет меток теперь можно определить оставшийся срок годности продукта.

Успешно прошла пилотное тестирование технология оплаты по QR-кодам через национальную Систему быстрых платежей, способная стать более дешевой альтернативой традиционной оплате с использованием банковских карт.

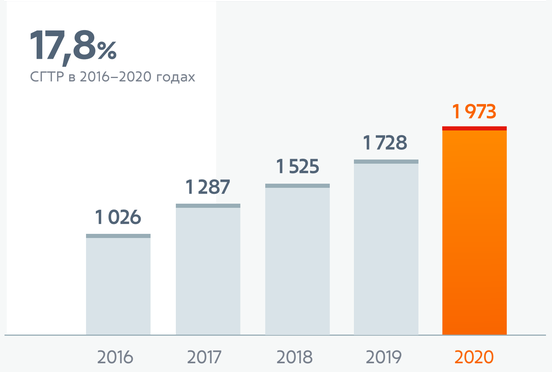
Лидерство в области ESG

Утвердив в 2019 году стратегию в области ESG, мы провели комплексный анализ методов ведения бизнеса и подробно изложили цели в области устойчивого развития на период до 2023 года, а также масштабные цели на период до 2030 года. В 2020 году Компания продолжила совершенствовать порядок раскрытия информации в этой области. Так, было принято решение о публикации полугодовых отчетов о реализации упомянутой стратегии и проведении соответствующих конференц-звонков, выпущен справочник ESG-данных и открыт специальный раздел сайта, посвященный вопросам ESG. Кроме того, в 2020 году ряд организаций повысил ESG-рейтинг X5 Retail Group. В их числе MSCI ESG, Sustainalytics, Bloomberg ESG и S&P Global CSA (ранее RobecoSAM).

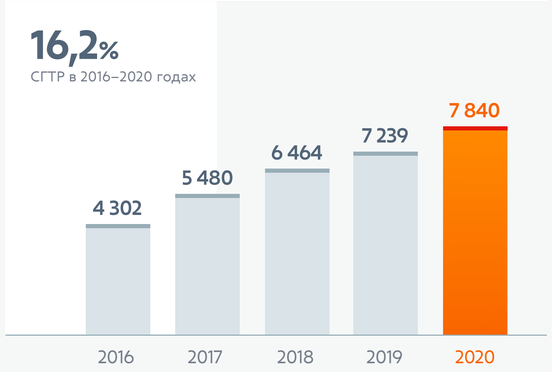
Основные операционные и финансовые результаты

Операционные результаты

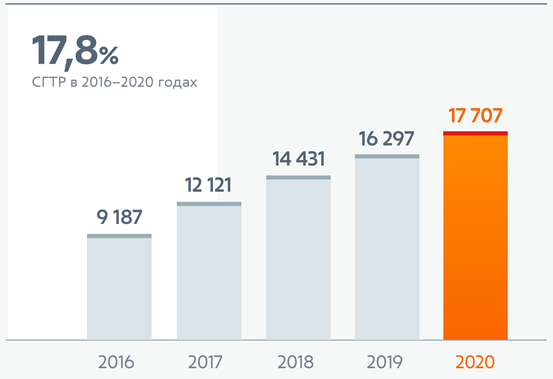
Чистая розничная выручка, млрд руб.



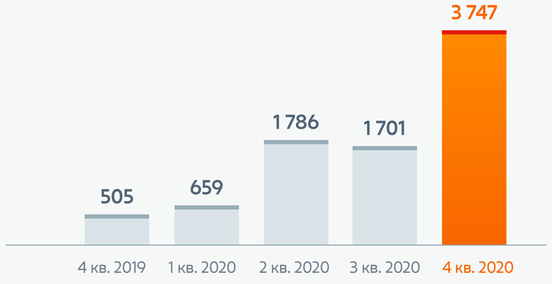
Торговая площадь, тыс. кв. м



Количество магазинов

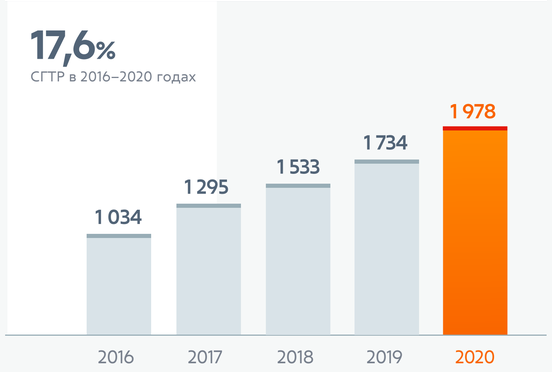


Количество заказов в цифровых бизнесах

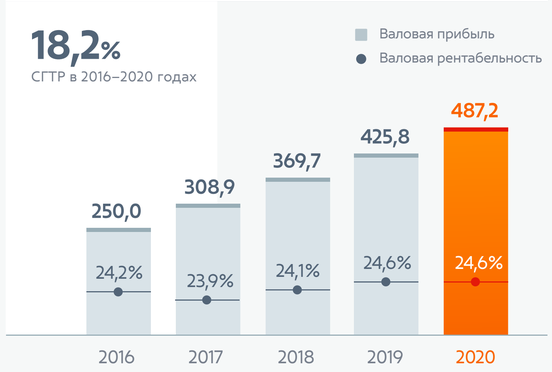


Финансовые результаты до применения МСФО (IFRS) 16

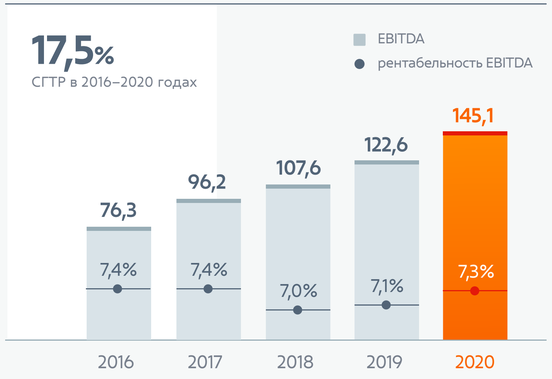
Выручка, млрд руб.



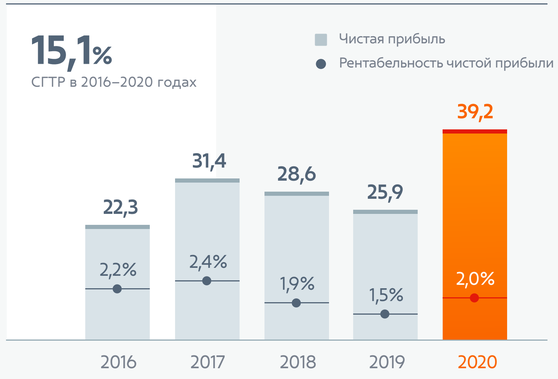
Валовая прибыль, млрд руб.



EBITDA, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



Обращение председателя Supervisory Board

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

Прошедший 2020 год выдался очень непростым для общества и бизнеса. Пандемия коронавирусной инфекции негативно повлияла на все группы населения, включая наших сотрудников и потребителей, а также их семьи.

В первую очередь, я хотел бы поблагодарить работников всех бизнес-подразделений и вспомогательных функций X5 за напряженный труд во время этого кризиса. Благодаря вашей самоотдаче и готовности быстро адаптироваться мы смогли создать безопасные условия в магазинах и распределительных центрах, сохранить эффективность цепочек поставок и обеспечить продуктами питания население в регионах нашего присутствия.

Я горжусь тем, что слаженная и успешная работа всей нашей команды в ситуации беспрецедентного покупательского спроса в период пандемии позволила Компании добиться превосходных результатов в отчетном году.



Стефан Дюшарм
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
SUPERVISORY BOARD

Обращение председателя Supervisory Board

Пандемия заставила многие компании пересмотреть тщательно выстроенные планы на 2020 год, и X5 не стала исключением. Однако мы достаточно легко справились со всеми вызовами 2020 года, чему способствовали наша многолетняя работа по выстраиванию устойчивых к кризисам бизнес-процессов и следование подготовленным заранее планам антикризисного управления. Мы продолжили развивать существующий бизнес, одновременно инвестируя в цифровую трансформацию. Мы уверены, что она приведет к росту востребованности онлайн-сервисов среди потребителей и стиранию границ между продуктовой розницей и другими сегментами рынка еды и продовольствия.

В этой связи хотелось бы особо отметить высокие результаты наших онлайн-бизнесов, которые выросли на 362,2% в годовом сопоставлении за счет расширения онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок», сервисов экспресс-доставки из магазинов и службы 5Post (доставка «последней мили» для интернет-магазинов). Мы убеждены, что эти направления деятельности стали успешными во многом за счет планомерной реализации стратегии по созданию бизнеса, способного быстро реагировать на меняющиеся потребности покупателей.

Быстрый рост онлайн-сервисов и высокие показатели офлайн-форматов позволили нам обеспечить рентабельность в соответствии со стратегическими задачами на 2020 год. В 2020 году наша выручка выросла на 14,1% по сравнению с предыдущим годом, а рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составила 7,3%. В декабре мы осуществили выплату первых промежуточных дивидендов согласно новой дивидендной политике, которая предусматривает дальнейшие выплаты акционерам каждые полгода. С учетом рекомендованной выплаты в размере 110,49 руб. на ГДР и при условии ее одобрения Общим собранием акционеров, которое состоится в мае 2021 года, общий размер дивидендных выплат за год составит 184,13 руб. на ГДР.

Я рад сообщить о достижении нашим бизнесом высокого уровня клиентоориентированности, о чем свидетельствуют результаты, достигнутые X5 в отчетном году. Мы собрали и проанализировали 120 миллионов рейтинговых оценок продукции покупателями, тем самым позволив им участвовать в принятии решений по ассортименту. Одновременно мы провели тестирование новых форматов магазинов и ценностных предложений, разработанных в соответствии с потребностями покупателей. В частности, был открыт магазин с полностью автоматизированной системой покупок «Пятёрочка #налету», объединяющий самые передовые инновационные решения и разработки, а также магазины формата жесткого дискаунтера под брендом «Чижик», предлагающие надежное качество по низким ценам.

Число обновленных магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» продолжило увеличиваться. Новая концепция получила положительную оценку со стороны покупателей, что подтверждается растущими рейтингами удовлетворенности по обеим сетям, а также более высокими сопоставимыми продажами и показателем EBITDA новых магазинов. В условиях пандемии COVID-19 нашими приоритетами стали обеспечение безопасности и защита здоровья покупателей и сотрудников. Мы расширили цифровые сервисы X5, чтобы дать потребителям возможность совершать покупки в наших магазинах, не выходя из дома.

Стратегия X5, нацеленная на укрепление существующего бизнеса и подготовку Компании к успешной работе в будущем, определила шаги, предпринятые нами в связи с быстрым переходом торговли в онлайн и стиранием границ между различными сегментами рынка еды и продовольствия. Мы продолжили инвестировать в цифровые бизнесы и омниканальную модель и планируем расширять онлайн-платформу X5 за счет развития инновационных сервисов на всех этапах взаимодействия с покупателем, от агрегаторов и маркетплейса товаров повседневного спроса до дополнительных сервисов, включая сервисы подписки и оплаты.

Устойчивое развитие стало одним из наших стратегических приоритетов, и мы стремимся поддержать мировое сообщество в решении проблемы изменения климата. В 2020 году в рамках стратегии по устойчивому развитию «30x30» Supervisory Board X5 утвердил среднесрочные и долгосрочные цели, соответствующие целям ООН в области устойчивого развития, в достижение которых мы сможем внести наибольший вклад. Мы ведем работу по интеграции этих целей в деятельность X5. Основные направления работы включают сокращение количества отходов за счет использования экологичной упаковки, снижение выбросов парниковых газов, повышение энергоэффективности и поддержку населения в регионах присутствия Компании. В 2020 году мы обновили программу «Корзина доброты», сделав акцент на проведение онлайн-марафонов по сбору продовольственной помощи для населения в период пандемии. Наша фабрика-кухня, производящая готовые блюда для продажи в магазинах, обеспечила бесплатными и качественными наборами готовой еды медицинский персонал больниц Москвы и Московской области, занимающийся лечением пациентов с коронавирусной инфекцией. Осознавая ответственность X5 в сфере экологии, социальных проектов и управления для укрепления доверия со стороны заинтересованных сторон, Supervisory Board X5 стремится более полно учитывать эти аспекты в процессе определения стратегических приоритетов Компании.

Пользуясь случаем, я хотел бы поблагодарить руководство за существенный вклад в успешные результаты, достигнутые в ушедшем году. На протяжении многих лет мы формировали в Компании культуру, направленную на развитие лидерских качеств и мотивации руководящих сотрудников, а также их способности совместными усилиями реализовывать годовые цели Компании с учетом принципов устойчивого развития, долгосрочных стратегических приоритетов X5 и интересов всех заинтересованных сторон.

В 2020 году руководство эффективно справилось с трудностями, вызванными пандемией COVID-19, используя, в числе прочего, нашу надежную инфраструктуру для организации оперативного перевода офисного персонала на удаленный режим работы и обеспечивая при этом функциональность и безопасность всех ИТ-систем Компании. Кроме того, благодаря усилиям руководства, X5 успешно прошла этап ускоренной цифровой трансформации и внедрения новых, лучших на рынке ценностных предложений для покупателей наших розничных сетей. Все эти достижения, несомненно, заслуживают высокой оценки.

Говоря о системе корпоративного управления в целом, я с гордостью хочу отметить, что в этом году мы получили награду в категории «Лучшее корпоративное управление» от фонда East Capital, одного из крупнейших международных портфельных инвесторов на российском рынке. Мы продолжаем искать способы совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом и меняющимися потребностями Компании и общества. Supervisory Board проводит регулярную оценку своего состава, чтобы обеспечить наличие опыта, знаний и компетенций, необходимых для оказания стратегической поддержки руководству X5 по основным направлениям деятельности Компании и контроля за исполнением стратегических, финансовых и операционных целей Компании, а также целевых показателей в сфере ESG.

Несмотря на все трудности, с которыми мы столкнулись в ушедшем 2020 году, я очень рад, что он наглядно продемонстрировал эффективность выбранной нами стратегии и высокий профессионализм нашей команды. Эти две составляющих станут залогом роста и процветания Компании в будущем. С учетом достигнутых высоких результатов текущий момент представляется мне наиболее подходящим для передачи полномочий председателя Supervisory Board вице-председателю Петру Демченкову. Проработав на этом посту более пяти лет, я с радостью продолжу деятельность в составе Supervisory Board после переизбрания в качестве его члена на предстоящем Общем собрании акционеров.

Бизнес-модель

Наша бизнес-модель включает широкий спектр функций, которые необходимы для обеспечения устойчивости и рентабельности деятельности Компании.

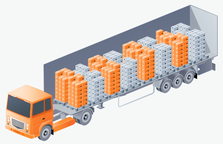
В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся конъюнктуры в таких секторах, как продовольственная розница, мы должны использовать преимущества, которые дает нам масштаб деятельности Компании, оставаясь при этом гибкими и способными адаптироваться к изменениям в конкурентной среде и потребительских предпочтениях.

При создании ценности мы уделяем приоритетное внимание потребностям клиента. Это относится, в том числе, к решениям о расширении торговых и логистических сетей, ценностном предложении в офлайн-сегменте, товарах, доступных в рамках омниканального предложения, повышении эффективности, внедрении инноваций и устойчивом развитии Компании.

Приверженность принципам клиентоориентированности помогает нам создавать ценность для всех заинтересованных сторон, включая покупателей, сотрудников, представителей местного населения, поставщиков и в конечном счете акционеров.

Децентрализация операционной и управленческой модели осуществляется за счет разделения форматов розничной торговли, а также офлайн- и онлайн-сегментов. Все подразделения имеют высокую степень операционной независимости, а также собственные программы маркетинга и лояльности. При этом они пользуются единой инфраструктурой идентификации покупателей (X5.ID), обработки больших данных и ИТ. Управление всей деятельностью ведется на основе системы SAP ERP.

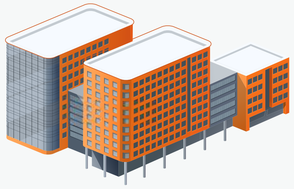
Большинство логистических операций осуществляется собственными силами: в 2020 году доля централизованных поставок в магазины (из распределительных центров, находящихся под управлением Компании) составила 95%.



Поставщики

6 316
поставщиков

30,2%
доля 30 ведущих поставщиков по выручке



Корпоративный центр

Корпоративный центр отвечает за поддержание ключевых элементов единой инфраструктуры для бизнеса, таких как ИТ-системы, внедрение инноваций и технологии работы с большими данными, управление логистикой, система внутреннего контроля, а также корпоративные финансы, управление рисками и ведение отчетности. Помимо этого, корпоративный центр занимается вопросами общего управления и обмена передовым опытом.

Офлайн-сегмент

17 707 МАГАЗИНОВ

12,8% ДОЛЯ РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ

66 РЕГИОНОВ

Инфраструктура цепочки поставок

4
хаба прямого импорта

4 055
грузовых автомобилей в собственности

45
распределительных центров, обеспечивающих работу магазинов в офлайн-сегменте

Торговые сети в офлайн-сегменте

16 709
«магазинов у дома» «Пятерочка», работающих в 66 регионах в сегменте массового рынка

933
супермаркета «Перекресток», работающих в 45 регионах в верхней части среднего ценового сегмента

56
гипермаркетов «Карусель» (в настоящее время находятся в процессе трансформации), работающих в сегменте массового рынка

4
жестких дискаунтера «Чижик», работающих (в пилотном режиме) в Московской области в нижнем ценовом сегменте

Цифровые бизнесы

362% ОБЩИЙ РОСТ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ Г-К-Г

12,6% ДОЛЯ РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ ОНЛАЙН-РОЗНИЦЫ ПО СОВОКУПНОМУ ОБОРОТУ (GMV)

«Перекресток Впрок»

12
Регионов

5
объектов формата dark store

550
малотоннажных грузовиков

208%
общий рост продаж «Перекресток Впрок» г-к-г

Экспресс-доставка, включая «Около»

13
Регионов

8
объектов формата dark store

В IV квартале 2020 года служба экспресс-доставки из магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» обрабатывала в среднем 26 600 заказов в день по сравнению с 745 заказами в I квартале 2020 года.

Экспресс-доставка доступна из 992 магазинов: 594 магазинов «Пятерочка» и 398 магазинов «Перекресток»

Служба доставки онлайн-заказов 5Post

65
Регионов

11 937
пунктов выдачи

4 518
постаматов

6,8 млн
доставок в пункты выдачи и постаматы в магазинах «Пятерочка» в 2020 году

Наши торговые сети

Российский продовольственный рынок меняется, и мы стремимся быть в авангарде этой трансформации, используя возможности для роста в наиболее привлекательных сегментах.

За последние годы мы приняли стратегическое решение о трансформации сети офлайн-гипермаркетов с уделением приоритетного внимания развитию цифровых бизнесов.

Мы активно развиваем две торговые сети офлайн-сегмента: «магазины у дома» «Пятерочка» и супермаркеты «Перекресток». В 2020 году мы также запустили в тестовом режиме первые четыре жестких дискаунтера «Чижик», и их предварительные результаты внушают оптимизм. Кроме того, в 2020 году наши цифровые направления были выделены в отдельные структурные подразделения, что поможет Компании сосредоточиться на их развитии и повышении эффективности в последующие годы.

«Пятерочка»
16 709
магазинов «у дома»

«Перекресток Впрок»
онлайн-гипермаркет

«Перекресток»
933
супермаркета



Экспресс-доставка

5Post
служба доставки «последней мили»

«Чижик»
4
жестких дискаунтера*

** Пилотный проект*

Наши торговые сети

«Пятерочка»

МАГАЗИНЫ У ДОМА

16 709
количество магазинов

6 542 ТЫС. КВ. М
торговые площади

1 597 МЛРД РУБ.
чистая розничная выручка

81%
доля в чистой розничной выручке X5

«Пятерочка» была создана в 1999 году. Это самая крупная и популярная сеть розничной торговли в России, в состав которой входит 16 709 магазинов в 66 регионах страны. Ее главная задача – продавать качественные товары по доступным ценам в удобном для покупателя формате. Помимо новой концепции магазина, «Пятерочка» внедряет в тестовом режиме новые инновационные форматы розничной торговли, такие как магазин с полностью автоматизированной системой покупок «Пятёрочка #налету». В 2020 году «Пятерочка» имела 37,7 млн лояльных покупателей и ежедневно обслуживала в среднем 12,7 млн клиентов.

«Перекресток»

СУПЕРМАРКЕТЫ

933
количество магазинов

1 014 ТЫС. КВ. М
торговые площади

320 МЛРД РУБ.
чистая розничная выручка

16%
доля в чистой розничной выручке X5

«Перекресток» – старейшая в России сеть супермаркетов, основанная в 1995 году. Сегодня это крупнейший конгломерат супермаркетов в стране по числу магазинов и доходам. По итогам тщательного и детального анализа предпочтений покупателей «Перекресток» утвердил новую концепцию для использования во всех новых и внедрения в существующих магазинах. Благодаря инновационным решениям, таким как основанные на искусственном интеллекте системы видеомониторинга очередей, доступности товаров на полках и наличия свежих фруктов и овощей, нам удалось повысить качество обслуживания покупателей при сохранении операционной эффективности на прежнем уровне. В 2020 году торговая сеть «Перекресток» имела 8,1 млн лояльных покупателей и ежедневно обслуживала в среднем 1,5 млн клиентов.

«Карусель»

ГИПЕРМАРКЕТЫ*

56
количество магазинов

222 ТЫС. КВ. М
торговые площади

56 МЛРД РУБ.
чистая розничная выручка

3%
доля в чистой розничной выручке X5

Сеть «Карусель», основанная в 2004 году, в основном представлена компактными гипермаркетами в черте города. С развитием в России электронной торговли гипермаркеты во многом утратили актуальность на рынке непродовольственных товаров, а за продовольственными потребитель все чаще направляется в ближайшие магазины. В 2019 году X5 Retail Group решила сократить данный формат, закрыв или передав подходящие магазины в управление сети «Перекресток».

Источник: данные X5, Росстат, INFOline

** В процессе трансформации*

Наши торговые сети

Цифровые бизнесы

1%
доля в общей выручке X5

20 МЛРД РУБ.
общая выручка

Стремительное развитие онлайн-сервисов X5 происходило в рамках стратегии цифровой трансформации Группы. Успех цифровых бизнесов позволил создать отдельные структурные подразделения в рамках X5, которые будут заниматься дальнейшим развитием сервиса доставки заказов 5Post, гипермаркета «Перекресток Впрок» (планируется преобразование формата в маркетплейс товаров повседневного спроса), экспресс-доставки товаров из магазинов офлайн-сегмента и нашего агрегатора сервисов доставки «Около».

«Перекресток Впрок» ОНЛАЙН-ГИПЕРМАРКЕТ

0,7%	5	13 271 МЛН РУБ.
доля в выручке X5	количество объектов формата dark store	выручка

«Перекресток Впрок» – это онлайн-гипермаркет, запущенный в 2017 году под брендом «Перекресток Онлайн». Он создан для удовлетворения покупательского спроса на продукты питания и товары повседневного спроса с удобной доставкой до двери. Сегодня онлайн-гипермаркет предлагает клиентам услуги доставки в тот же день или на следующий день. В 95% случаев они бесплатны благодаря высокому среднему чеку. Ассортимент онлайн-гипермаркета включает около 50 тыс. наименований и представлен в 12 регионах России.

Экспресс-доставка СЕРВИС ДОСТАВКИ

0,3%	992	6 112 МЛН РУБ.
доля в выручке X5	количество доступных магазинов	выручка

Сервис экспресс-доставки начал работать в конце 2019 года. Он предлагает доставку товаров из ближайших магазинов «Перекресток» и «Пятерочка» за 50–60 минут. Экспресс-доставка – это проект, позволяющий объединить разные форматы в рамках общей цифровой платформы. Сети сами отвечают за ассортимент и сбор заказов сотрудниками магазинов, а потом сторонние курьеры доставляют заказ покупателю. В 2020 году стоимость доставки была фиксированной и составляла 99 руб. за заказ.

5Post СЛУЖБА ДОСТАВКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ»

11 937	4 518	683 МЛН РУБ.
пунктов выдачи	постаматов	выручка

5Post – это сервис доставки «последней мили», созданный в 2019 году. Он позволяет интернет-магазинам и другим цифровым бизнесам X5 осуществлять доставку в постаматы, точки торговли табачной продукцией и/или в пункты выдачи в магазинах X5.

Источник: данные X5, INFOline

Российский рынок продуктовой розницы

Краткий обзор российского рынка продуктовой розницы

Привлекательность российского рынка продуктовой розницы обеспечивается его масштабом, а также существенными возможностями роста и консолидации для крупных игроков, таких как X5.

32%
рыночная доля пяти крупнейших игроков

37%
рыночная доля десяти крупнейших игроков

16,4 ТРЛН РУБ.
общий объем рынка
Рост год к году в номинальном выражении – 1,8% (из них 3,9% – продовольственная инфляция), с учетом НДС

155 МЛРД РУБ.
объем российской продуктовой онлайн-розницы, с учетом НДС

260%
Рост российской продуктовой онлайн-розницы в 2020 году

Краткий обзор рыночной позиции X5

Благодаря сочетанию востребованных форматов офлайн-магазинов и развитию собственных онлайн-каналов продаж X5 имеет широкие возможности для роста за счет увеличения объема рынка в целом, его консолидации и быстрого развития цифровых сервисов.

#1
среди российских продуктовых ритейлеров

#1
на российском рынке онлайн-торговли продуктами питания

50–60%
новых магазинов открываются в помещениях, где до этого работали другие игроки

12,8%
рыночная доля в 2020 году
+1,3 п. п. с 2019 года

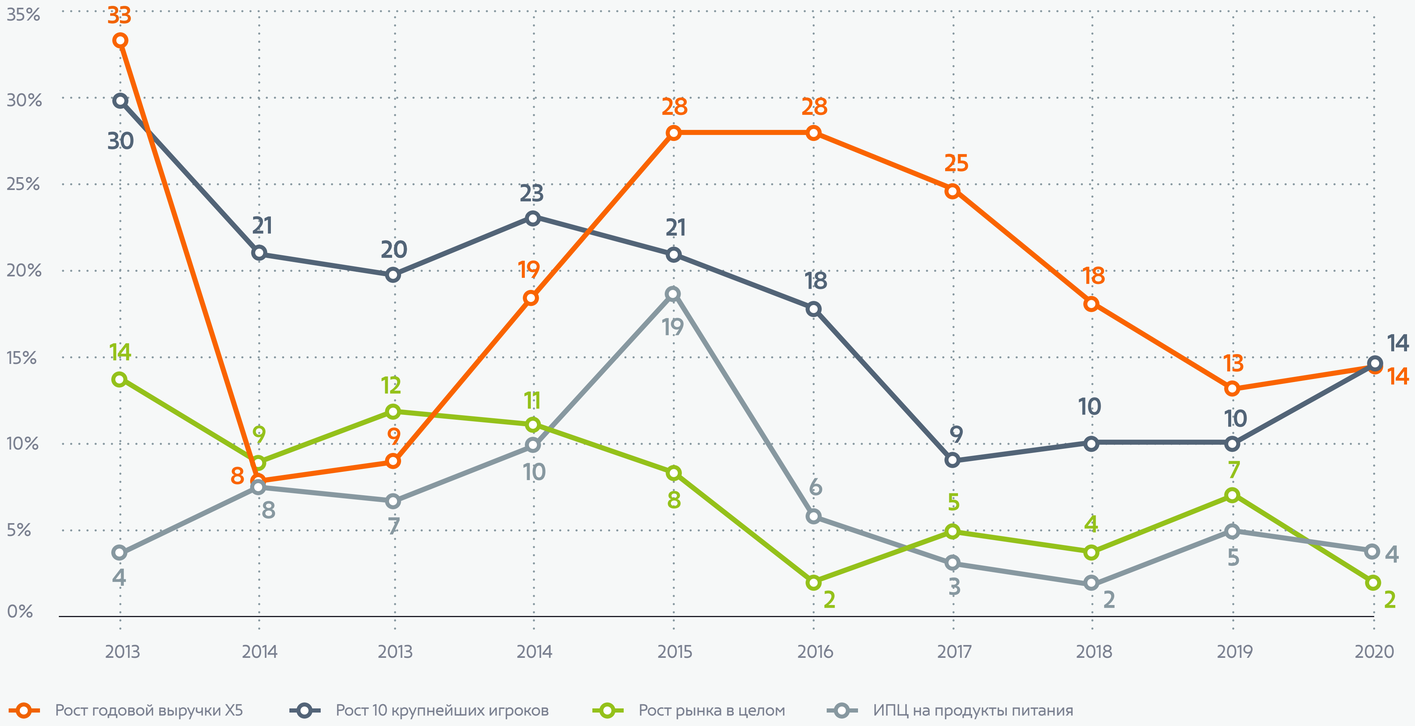
362%
общий рост онлайн-продаж X5

Российский рынок продуктовой розницы

Конкурентная среда

С 2015 года по темпам роста X5 стабильно опережает как офлайн-розницу в целом, так и десятку крупнейших игроков. Несмотря на высокие темпы развития, мы уделяем особое внимание контролю качества и следуем стратегии сбалансированного роста, в соответствии с которой показатели эффективности и долгосрочной прибыльности имеют приоритет перед задачей наращивания доли рынка.

Благодаря этому подходу X5 Retail Group удается сохранять высокие показатели рентабельности, а также укреплять лидерство на российском офлайн- и онлайн-рынке продуктовой розницы.



Примечание: доля рынка рассчитывается только на основе продаж продуктов питания и напитков

Источники: Росстат, INFOline, анализ X5

10 ведущих продуктовых ритейлеров, % рынка

		2020	2019	
1	X5 Retail Group	12,8%	11,5%	↑
2	Магнит	8,8%	7,6%	↑
3	ДКБР**	6,6%	5,7%	↑
4	Лента	2,7%	2,5%	↑
5	Auchan	1,5%	1,5%	↔
6	Светофор	1,3%	0,7%	↑
7	METRO	1,2%	1,1%	↑
8	О'КЕЙ	1,1%	1,0%	↑
9	Монетка	0,8%	0,7%	↑
10	Вкусвилл	0,8%	0,6%	↑
	ИТОГО	**37,4%**	**32,9%**	↑

10 ведущих продуктовых онлайн-ритейлеров, % рынка

		2020	2019	
1	X5 Retail Group	12,6%	10,2%	↑
2	Сбермаркет	11,2%	3,7%	↑
3	Вкусвилл	9,4%	0,5%	↑
4	Wildberries	9,0%	4,7%	↑
5	Утконос	9,0%	19,5%	↓
6	Ozon.ru и Ozon Супермаркет	8,1%	12,8%	↓
7	Яндекс.Лавка	6,7%	0,7%	↑
8	Самокат	5,8%	0,9%	↑
9	iGooods	4,3%	5,3%	↓
10	Азбука Вкуса	2,3%	4,0%	↓

*** В январе 2019 года произошло слияние «Дикси Групп» с сетями «Бристоль» и «Красное и Белое»*

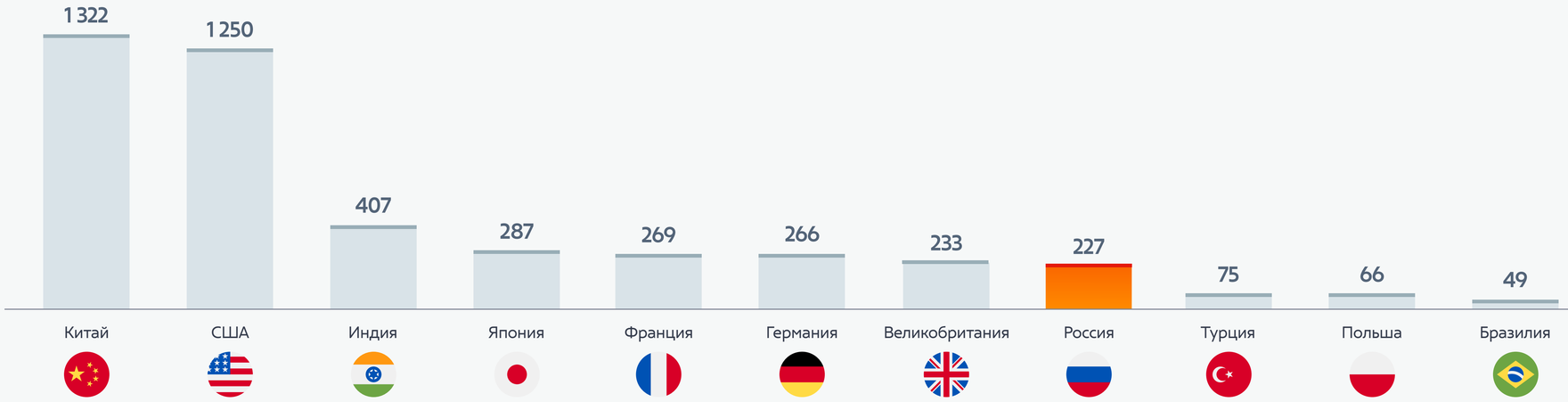
Источник: INFOline

Российский рынок продуктовой розницы

По данным Euromonitor, Россия – восьмой по величине рынок продуктовой розницы в мире, однако значительно отстает от ведущих развитых рынков по уровню торговых площадей на душу населения.

Российский рынок продуктовой розницы в глобальном контексте

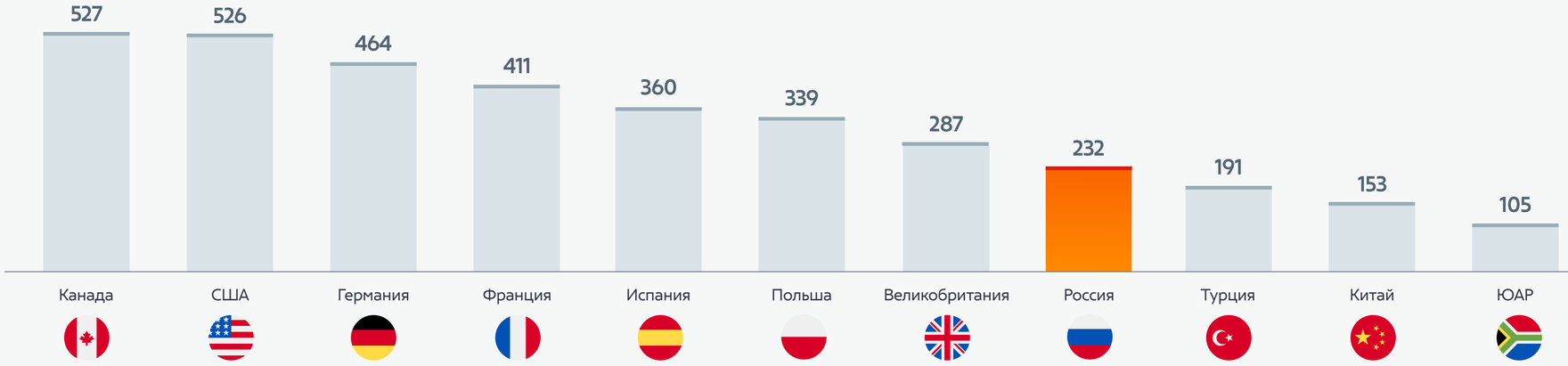
Объем рынка продуктовой розницы в разных странах в 2020 году,
МЛРД РУБ.



Источник: Euromonitor

СГТР В 2010–2020 ГОДАХ	Китай	США	Индия	Япония	Франция	Германия	Великобритания	Россия	Турция	Польша	Бразилия
	3,8%	3,2%	10,3%	(1,5)%	0,2%	0,5%	0,4%	(1,5)%	(5,6)%	1,5%	(6,6)%

Торговая площадь современных продуктовых розничных магазинов на 1 000 человек в 2020 году,
КВ. М

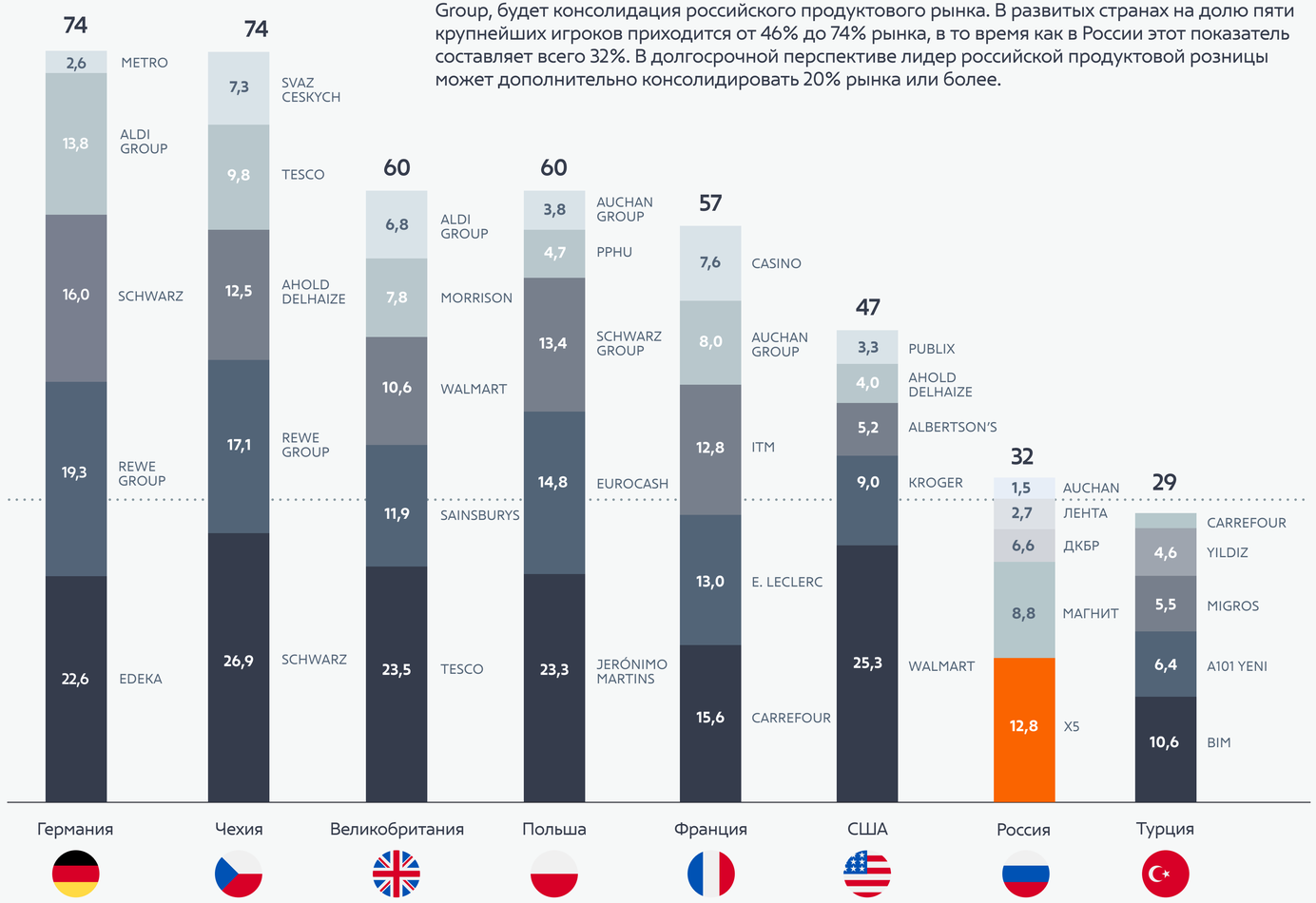


Источник: Euromonitor
Примечание: Все показатели приведены без учета НДС / налога с продаж

Российский рынок продуктовой розницы

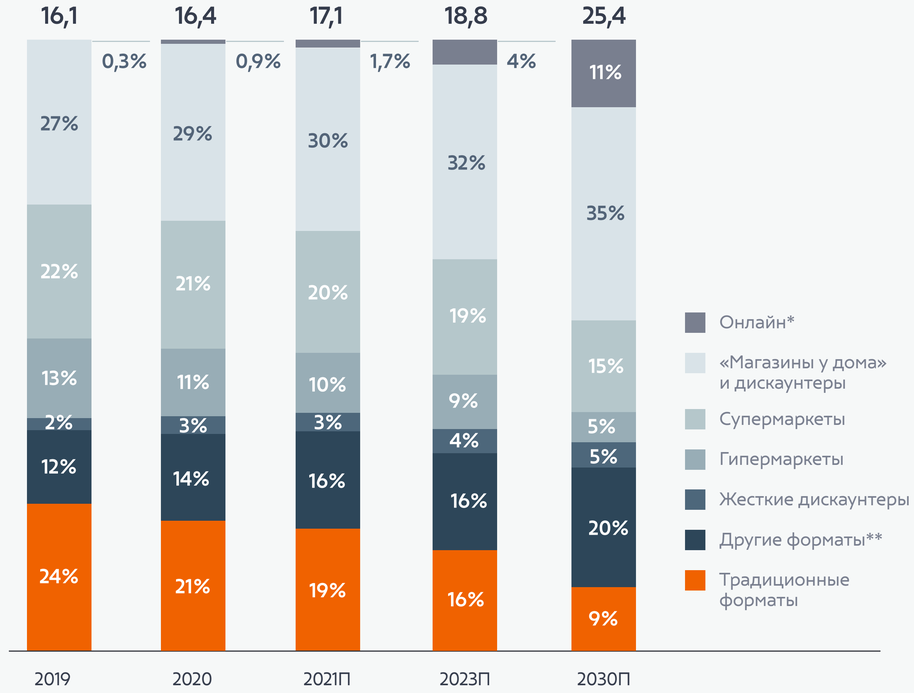
Доля пяти ведущих игроков на мировых рынках продуктовой розницы в 2020 году, %

Мы считаем, что одним из основных источников роста для ведущих игроков, таких как X5 Retail Group, будет консолидация российского продуктового рынка. В развитых странах на долю пяти крупнейших игроков приходится от 46% до 74% рынка, в то время как в России этот показатель составляет всего 32%. В долгосрочной перспективе лидер российской продуктовой розницы может дополнительно консолидировать 20% рынка или более.



Оборот розничной торговли продуктами питания, ТРЛН РУБ.

Сложившееся в силу исторических причин доминирование двух крупнейших игроков в российском сегменте «магазинов у дома» долгое время замедляло развитие формата жестких дискаунтеров в России. Тем не менее снижение доходов населения на протяжении нескольких лет дало толчок к его росту, и в 2020 году оба игрока – X5 Retail Group и «Магнит» – анонсировали планы развития данного формата в рамках своих портфелей.



** Прогнозный оборот онлайн-сегмента включает показатели онлайн-магазинов и сервисов доставки*

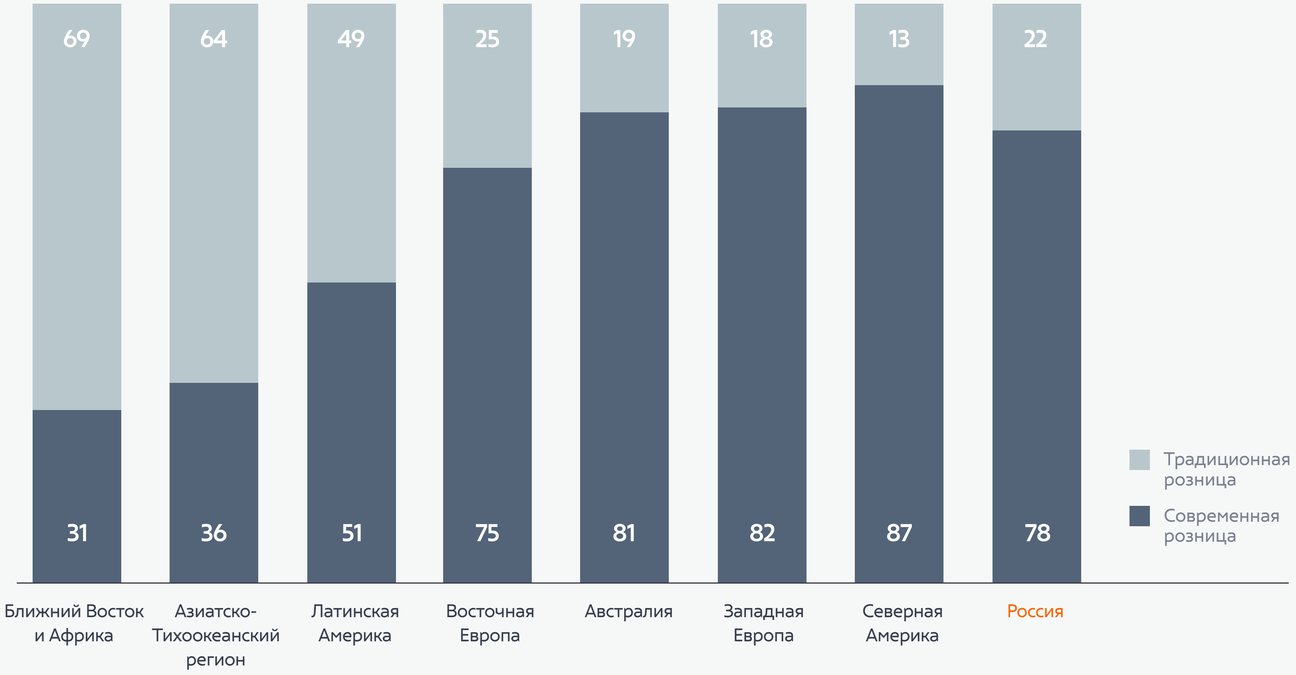
*** Специализированные магазины, заправки, магазины одной цены и т. д.*

Российский рынок продуктовой розницы

Традиционная и современная розница в ключевых регионах мира в 2020 году, %

Российский рынок продуктовой розницы уже охвачен процессом консолидации. Применительно к X5 Retail Group это означает, что около 50% наших магазинов открываются в помещениях, где до этого работали другие игроки.

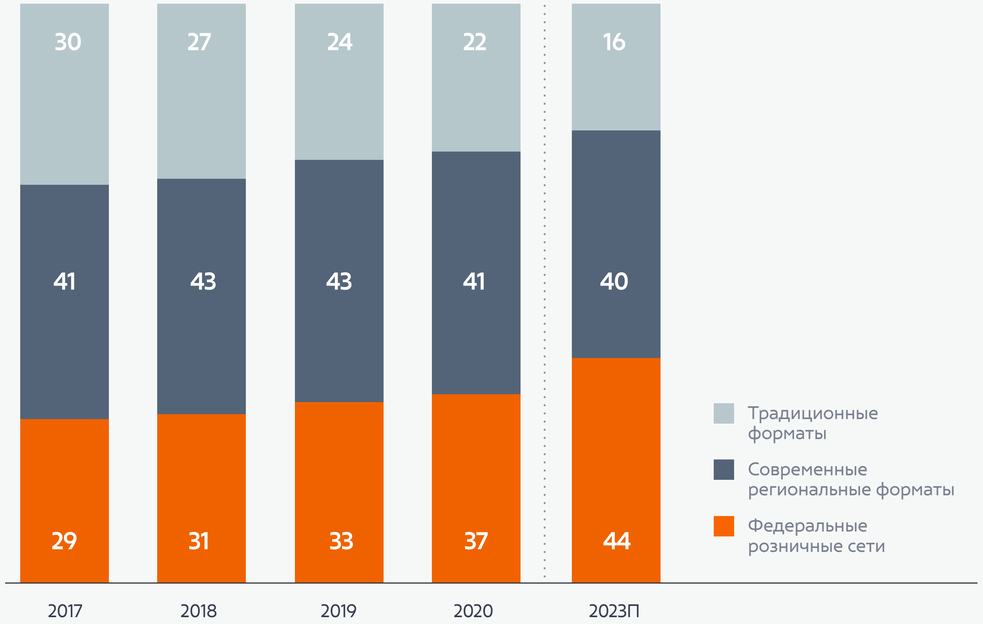
В условиях пандемии COVID-19 и роста востребованности формата «магазинов у дома» в 2020 году X5 наращивала свою долю рынка более быстрыми темпами, чем в предыдущие годы, и ее рост составил 1,5 п. п. Наряду с консолидацией, посредством которой мы увеличиваем рыночную долю, мы также ожидаем дальнейшего роста российского рынка продуктовой розницы с СГТР на уровне 5% в 2021–2023 годах.



Источники: Euromonitor, INFOline (для России)

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %

Еще одним драйвером роста российской продуктовой розницы выступит дальнейшая экспансия современных форматов розничной торговли и рост значимости игроков федерального уровня, таких как X5 Retail Group. На сегодняшний день доля федеральных сетей составляет 37% рынка, но ожидается, что к 2023 году она вырастет до 44%.



Источники: INFOline

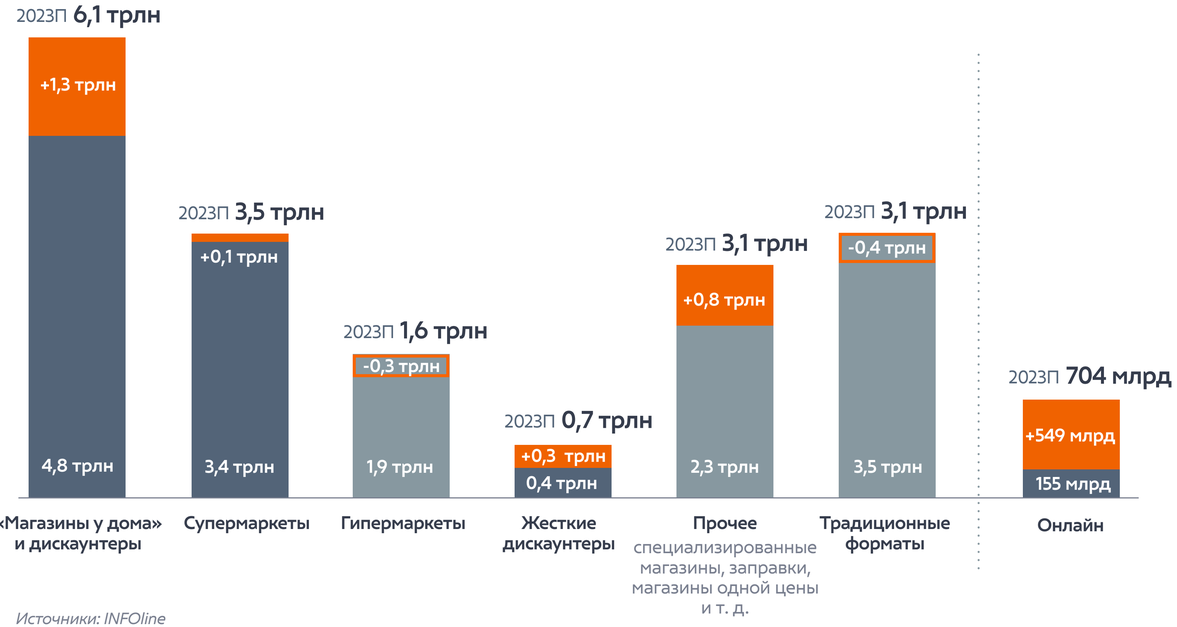
Российский рынок продуктовой розницы

Ускорение перехода к цифровым сервисам

По прогнозу INFOline, в течение следующих трех лет российский рынок продуктовой розницы с учетом онлайн-сегмента вырастет почти на 2 трлн руб. и к 2023 году достигнет 18,8 трлн руб.

Наша бизнес-модель позволяет сосредоточиться на самых крупных и перспективных сегментах российского рынка еды, а именно продуктовой офлайн-розице, онлайн-торговле продуктами питания («Перекресток Впрок» и экспресс-доставка из магазинов X5), а также онлайн-сегменте готовых блюд (собственная служба доставки «Около»).

Магазины у дома «Пятерочка» и супермаркеты «Перекресток» являются лидерами в своих сегментах. В 2020 году X5 также стала ведущим игроком в сегменте онлайн-торговли продуктами питания и в тестовом режиме запустила формат жесткого дискаунтера под брендом «Чижик».

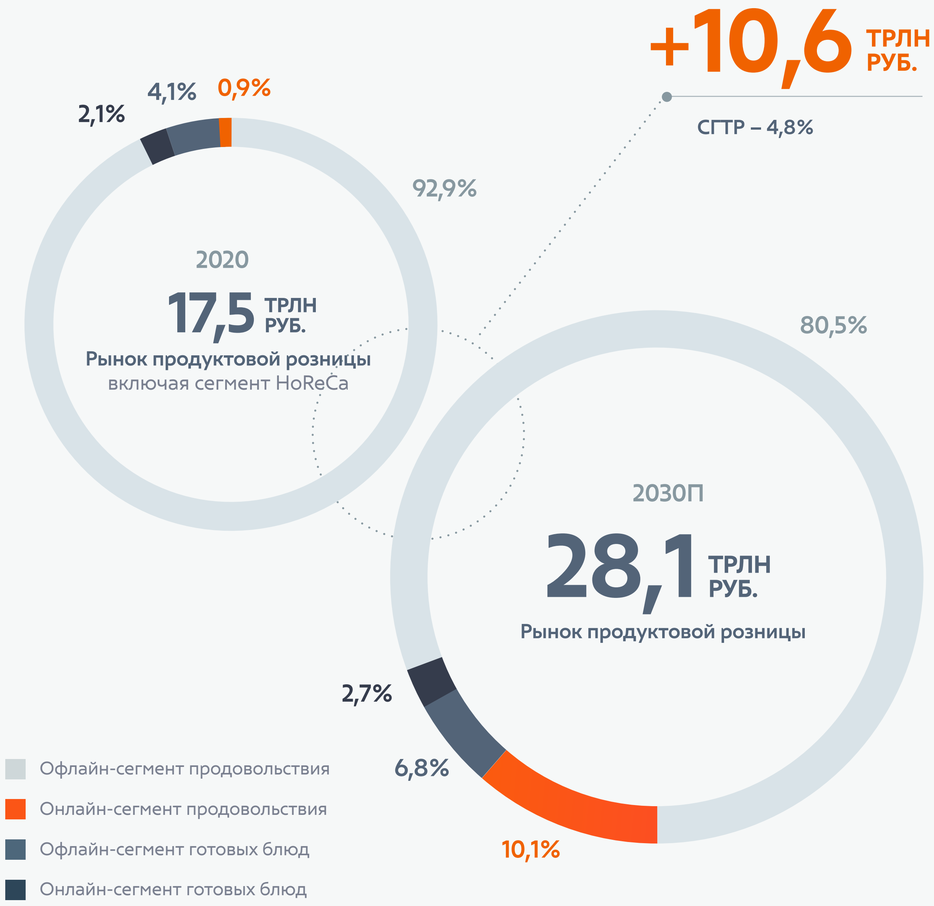


Источники: INFOline

Эволюция российского рынка продовольствия

Ожидается, что наряду с онлайн-сегментом рост в ближайшие годы покажет сегмент готовых блюд (или HoReCa).

Однако, по оценкам, возвращение данного рынка к допандемийному уровню может занять до трех лет. В 2020 году доля сегмента HoReCa в общем объеме расходов на продукты питания снизилась до 6,2% с 9,3% в 2019 году.



Источники: INFOline

Российский рынок продуктовой розницы

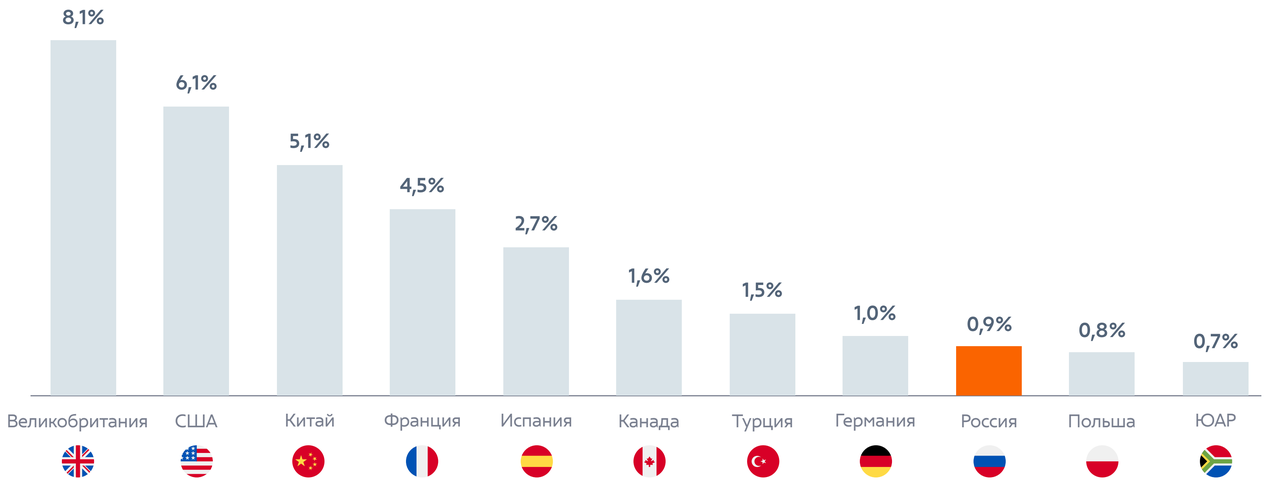
Ускорение перехода к цифровым сервисам

В 2020 году одним из основных приоритетов X5 стало ускоренное развитие онлайн-бизнесов. В предшествующие годы мы инвестировали в ИТ-инфраструктуру и запускали и тестировали цифровые сервисы в соответствии со стратегией цифровой трансформации, но 2020 год стал поворотным для этого сегмента.

Пандемия COVID-19 массово подтолкнула потребителей во многих секторах экономики к ускоренному освоению цифровых сервисов, что привело к росту их востребованности.

В 2020 году X5 заняла лидирующую позицию на рынке российской продуктовой онлайн-розницы. Сегмент онлайн-торговли продуктами питания в отчетном году вырос на 260%, но его доля в общем объеме продуктовой розницы по-прежнему составляет всего 1%, поэтому мы верим в его дальнейший активный рост в последующие годы.

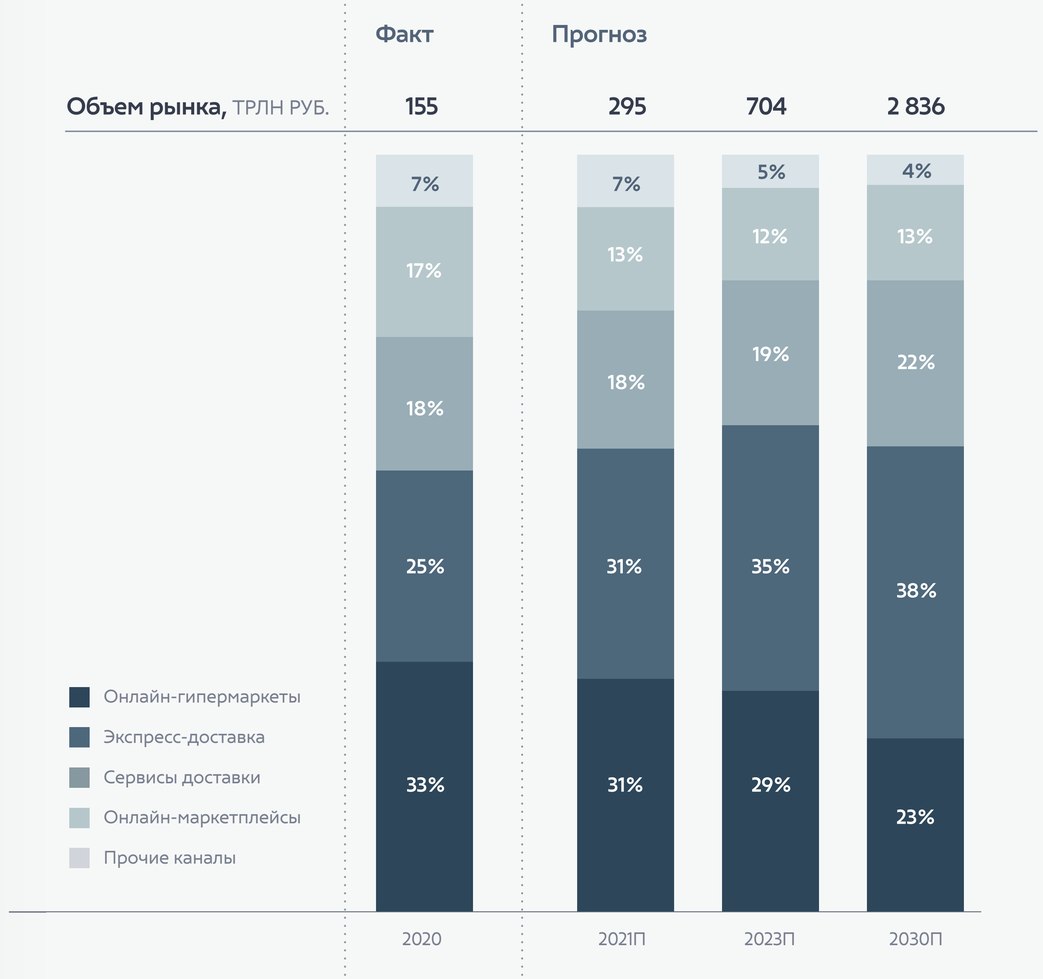
Доля онлайн-сегмента продуктовой розницы в разных странах



Источники: Euromonitor, INFOline (для России)

Рынок онлайн-торговли продуктами питания в 2020–2030 годах

По оценке INFOline, основными сегментами рынка онлайн-торговли продуктами питания к 2023 году станут онлайн-гипермаркеты, службы экспресс-доставки и агрегаторы сервисов доставки.



Источники: Euromonitor, Росстат, INFOline, анализ X5

Российский рынок продуктовой розницы

Одними из основных факторов, оказывающих влияние на рынок и нашу стратегию, являются изменения в поведении российских покупателей. Наблюдаемые тренды свидетельствуют о постепенном размывании границ между современной продуктовой розницей в ее традиционном понимании и более широким рынком еды:

Изменения в поведении покупателей



Удобство «здесь и сейчас»

- Расширение ассортимента готовых блюд и полуфабрикатов
- Увеличение поставок продукции фабрики-кухни в магазины Москвы и Подмосковья
- Новые маршруты передвижения по магазину для тех, кто хочет купить еду для быстрого перекуса
- Открытие в магазинах пекарен, кофеен и точек продажи свежевыжатого сока
- Изучение возможностей приобретения сторонних активов в сегментах dark kitchen и готовых блюд



Акцент на ЗОЖ

- Расширение ассортимента продуктов для здорового питания, в том числе в рамках СТМ
- Создание выделенных зон с продуктами для здорового питания для упрощения их поиска в магазине
- Акцент на свежести продукции и ответственном выборе поставщиков



Поиск впечатлений

- Запуск инновационных концепций магазинов с кафе-зонами и свежими напитками
- Обустройство в некоторых супермаркетах «Перекресток» открытых кухонь, где покупатели могут наблюдать за процессом приготовления еды



Активное использование медиаканалов

- Принятие стратегического решения о развитии собственных медиа- и контент-платформ для взаимодействия с покупателями на максимально ранних этапах



Осознанное потребление

- Принятие стратегии устойчивого развития и постановка целей в соответствии с целями ООН в области устойчивого развития
- Повышение доли вторичных материалов при производстве пакетов и корзин
- Установка в магазинах фандоматов для сбора перерабатываемой упаковки в обмен на купоны и другие формы вознаграждения



Стремление к простоте и удобству

- Расширение ассортимента ready-to-cook
- Снижение проводимого в магазине времени за счет экспресс-сканирования и установки касс самообслуживания
- Создание кофеен и пекарен не только в «Перекрестках», но и в обновленных магазинах «Пятерочка»



Стремление к безопасности

- Внедрение комплекса мер по минимизации риска заражения покупателей COVID-19
- Быстрый запуск сети бесконтактной доставки продуктов питания из «Перекресток Впрок», а также сервиса экспресс-доставки
- Запуск магазина с полностью автоматизированной системой покупок в котором взаимодействие с другими людьми сводится к минимуму благодаря использованию систем для идентификации выбранных покупателем товаров



Технологичность

- Стремительное развитие «Перекресток Впрок» и цифровых бизнесов экспресс-доставки в 2020 году
- Запуск X5.ID – единой системы идентификации, объединяющей программы лояльности и аккаунты в различных цифровых сервисах X5
- Улучшение мобильного приложения на основании отзывов клиентов



Омниканальность

- Различные способы покупки продуктов (в магазинах, при помощи экспресс-доставки или в онлайн-гипермаркете)
- Расширение службы доставки на «последней миле» 5Post, которая позволяет посетителям забирать в магазинах X5 онлайн-заказы сторонних поставщиков
- Запуск платформы экспресс-доставки «Около», которая помимо заказов из «Пятерочки» и «Перекрестка» сможет осуществлять доставку товаров наших партнеров



Покупатели старшего поколения

- Специальные скидки для пожилых людей в часы низкой загрузки магазинов
- Бесплатная доставка товаров из «Перекресток Впрок» пожилым людям в период введения ограничений, связанных с распространением COVID-19, в марте–июне 2020 года
- Сохранение ассортимента привычных, качественных и доступных товаров, необходимых пенсионерам

Российский рынок продуктовой розницы

Тенденции в экономике и поведении потребителей

01

В 2020 году пандемия COVID-19 изменила вектор всей мировой экономики, и Россия не стала исключением. Основными факторами, определявшими макроэкономический ландшафт в 2020 году, выступали падение цен на нефть – одного из основных источников пополнения национального бюджета, – а также ограничение деятельности предприятий и свободы передвижения граждан в целях сдерживания распространения коронавируса.

02

По предварительным подсчетам российского статистического агентства Росстат, ВВП России в 2020 году снизился на 3,1% (по данным Всемирного банка – на 4,0%, по данным МВФ – на 3,6%). Важно отметить, что темпы падения ВВП были ниже, чем во многих других странах, но по ряду социально значимых показателей было зафиксировано значительное снижение.

03

Например, во II квартале реальные располагаемые доходы населения снизились на рекордные 8% в годовом сопоставлении, а снижение за весь 2020 год составило 3,5% (максимальный показатель с 2015 года). Несмотря на резкий рост зарплат в конце 2019 года и начале 2020 года (6,2% в I квартале), за 2020 год этот показатель вырос всего на 2,5% по сравнению с предшествующим годом. Среднегодовой уровень безработицы составил 5,8%, достигнув максимума в августе – 6,4%. Комплекс этих факторов наряду с общей макроэкономической ситуацией негативно сказался на уверенности потребителей и уровне спроса.

04

Средний показатель индекса потребительских цен (ИПЦ) составил 3,4%, а продовольственная инфляция – 3,9%. Ближе к концу года рост ИПЦ ускорился в результате роста цен на продукты питания (на долю еды и напитков приходится 33% ИПЦ). Продовольственная инфляция показала максимальный рост в декабре 2020 года – на 6,7% в годовом сопоставлении. Рост цен за год превысил прогноз в 4,2%, сделанный Центральным Банком в начале года, и составил 4,9%.

05

За 2020 год рынок продуктовой розницы сократился на 2,6% в реальном выражении. В номинальном выражении его рост составил 1,8%. Общий оборот розничной торговли за год снизился на 0,2% в номинальном выражении. Наибольшее сокращение (-13,1%) наблюдалось во II квартале.

Выборочные макроэкономические показатели

Российские макроэкономические показатели (по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года), %	2020					2019				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	**год**	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	**год**
Реальный ВВП	1,6	(8,0)	(3,4)	(2,6)	**(3,1)**	0,4	1,1	1,5	2,1	**1,3**
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	66,6	72,0	73,6	76,2	**72,3**	65,7	64,5	64,6	63,7	**64,6**
ИПЦ	2,4	3,1	3,6	4,4	**3,4**	5,2	5,0	4,3	3,4	**4,5**
Продовольственная инфляция	2,0	3,6	4,3	5,8	**3,9**	5,8	5,9	5,0	3,5	**5,1**
Рост реальной заработной платы	6,2	(0,1)	1,8	2,2	**2,5**	1,3	2,6	3,0	4,6	**2,9**
Рост реальных доходов населения	1,0	(7,9)	(5,3)	(1,7)	**(3,5)**	(2,1)	0,7	2,5	2,5	**0,9**
Уровень безработицы	4,7	6,0	6,3	6,0	**5,8**	4,8	4,5	4,4	4,6	**4,6**
Номинальный оборот розничной торговли	7,0	(13,1)	2,5	2,6	**(0,2)**	8,0	7,1	5,6	5,6	**6,5**
Номинальный оборот розничной торговли продуктами питания	6,4	(3,3)	1,8	2,3	**1,8**	8,1	8,1	6,6	5,8	**7,1**

Российский рынок продуктовой розницы

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Новое обязательное требование: предоставление кода товара при продаже маркированной продукции	В соответствии с приказом вводится дополнительное обязательное требование, согласно которому при продаже маркированной продукции (табака, обуви и др.) должен предоставляться код товара Подробнее см. приказ Федеральной налоговой службы России от 29 августа 2019 года № ММВ-7-20/434	**1 марта 2020 года**
Ужесточение уголовного наказания за нарушение санитарно-эпидемиологических правил	Более строгое наказание введено с 1 апреля 2020 года за нарушение санитарно-эпидемиологических правил, повлекшее по неосторожности массовое заболевание или отравление людей: • штраф в размере от 500 000 руб. до 700 000 руб. или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до 18 месяцев; • лишение свободы сроком до двух лет и другие меры наказания. Подробнее см. Федеральный закон от 1 апреля 2020 года № 100-ФЗ	**1 апреля 2020 года**
Повышение суммы административных штрафов за нарушение санитарно-эпидемиологических правил и невыполнение правил поведения в период действия режима повышенной готовности	Повышена сумма административных штрафов: • за нарушение санитарно-эпидемиологических правил в период режима чрезвычайной ситуации или при возникновении угрозы распространения заболевания, представляющего опасность для окружающих, либо в период осуществления на соответствующей территории ограничительных мероприятий (карантина) (статья 6.3 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации) • за невыполнение правил поведения при введении режима повышенной готовности на территории, на которой существует угроза возникновения чрезвычайной ситуации, или в зоне чрезвычайной ситуации Подробнее см. Федеральный закон от 1 апреля 2020 года № 99-ФЗ	**1 апреля 2020 года**

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Региональные власти могут вводить правила поведения граждан в период повышенной готовности или при чрезвычайных ситуациях	С 1 апреля 2020 года региональные органы государственной власти могут устанавливать правила поведения, обязательные для исполнения гражданами и организациями в период повышенной готовности или при объявлении чрезвычайной ситуации. Подробнее см. Федеральный закон от 1 апреля 2020 года № 98-ФЗ	**1 апреля 2020 года**
Временный запрет на проведение плановых проверок	До конца 2020 года приостанавливаются плановые проверки, за исключением проверок, связанных с риском причинения вреда здоровью или жизни человека, проверка выполнения административных требований и лицензионные проверки. Вместо них проводятся удаленные проверки. Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2020 года № 438	**14 апреля 2020 года**
Правила удаленной продажи медицинских товаров	• Аптеки, включенные в реестр Росздравнадзора, могут осуществлять удаленную продажу безрецептурных препаратов. • Доставка безрецептурных препаратов может осуществляться сотрудником аптеки или другой (сторонней) организации на основании договора. Курьерские службы должны иметь оборудование, обеспечивающее поддержание необходимого температурного режима для доставки термолабильных лекарственных препаратов. Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации № 697 от 16 мая 2020 года	**18 мая 2020 года**

Российский рынок продуктовой розницы

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Правила предотвращения распространения коронавирусной инфекции	Введены правила для юридических лиц, призванные предотвратить распространение коронавирусной инфекции (бактерицидные лампы, дезинфекция, использование СИЗ и др.) Подробнее см. постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 22 мая 2020 года № 15	**7 июня 2020 года**
Новые правила выкладки и маркировки винодельческой продукции	Введены новые правила: • размещения виноградосодержащих алкогольных напитков и сопровождающей надписи «Продукция не является вином» • дополнительной маркировки винодельческой продукции • при продаже российских вин, произведенных из винограда, выращенного на территории Российской Федерации, размещение (выкладка) должно сопровождаться надписью «Вино России» Подробнее см. Федеральный закон от 27 декабря 2019 года № 468-ФЗ	**26 июня 2020 года**
Изменения процедуры освобождения от НДС	С 1 января 2021 года от НДС освобождаются услуги по передаче исключительных прав на программы для электронных вычислительных машин и базы данных, включенные в единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, и права на использование таких программ и баз данных (включая обновления к ним и дополнительные функциональные возможности), в том числе путем предоставления удаленного доступа к ним через информационно- телекоммуникационную сеть интернет. Освобождение от НДС не применяется, если передаваемые права состоят в получении возможности распространять рекламную информацию в информационно-телекоммуникационной сети интернет и (или) получать доступ к такой информации, размещать предложения о приобретении (реализации) товаров (работ, услуг), имущественных прав в информационно-телекоммуникационной сети интернет, осуществлять поиск информации о потенциальных покупателях (продавцах) и (или) заключать сделки. Подробнее см. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 265-ФЗ	**31 июля 2020 года** кроме положений, которые вступают в силу в более позднюю дату

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Новые правила рекламы и реализации никотинсодержащей продукции и устройств для нагревания табака	Повышена сумма административных штрафов: • Помимо уже действующих законов, ограничивающих рекламу табака, в указанную дате также вступает в силу запрет на рекламу и стимулирование продаж устройств для потребления никотинсодержащей продукции, кальянов и никотинсодержащей продукции. • Новые устройства для нагревания табака будут классифицироваться как «устройства для потребления никотинсодержащей продукции», а сигареты признаются «никотинсодержащей продукцией». • Запрещается реклама, бесплатное распространение и пожертвование таких устройств или организация промоакций, требующих покупки таких устройств. • К продаже сигарет применяются те же правила, что и к табаку: на ярмарках и выставках запрещается розничная продажа путем развозной и разносной торговли, дистанционным способом продажи, с использованием автоматов и иными способами. Самовывоз продукции покупателем допускается. Подробнее см. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 303-ФЗ	**31 июля 2020 года** кроме положений, которые вступают в силу в более позднюю дату
Изменения правил продажи лотерейных билетов	Обновлены правила реализации лотерейных билетов и установки лотерейных автоматов: ведение деятельности разрешается на территории торговых центров (комплексов) доже при наличии в них детских, образовательных, медицинских и религиозных организаций. Подробнее см. Федеральный закон от 20 июля 2020 года № 242-ФЗ	**19 октября 2020 года**

Российский рынок продуктовой розницы

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Новые общие принципы нормативных правовых актов в отношении осуществления предпринимательской и иной экономической деятельности; отмена некоторых ранее введенных актов	Определены основы установления и оценки применения содержащихся в нормативных правовых актах требований, которые связаны с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности и оценка соблюдения которых осуществляется в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы. Перечислены акты правительства Российской Федерации, федеральных исполнительных органов, органов исполнительной и административной государственной власти РСФСР и СССР, подлежащие аннулированию. Такие акты теряют силу с 1 января 2021 года. Подробнее см. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 247-ФЗ	**1 ноября 2020 года** кроме положений, которые вступают в силу в более позднюю дату
Установление минимальных цен на игристое вино	Установлены минимальные цены на игристое вино на 2021–2026 годы. Минимальная закупочная цена (цена поставки) для производителей игристого вина установлена в размере 118 руб. за 0,75 л готовой продукции. Минимальная цена закупки игристого вина организацией, осуществившей закупку такой продукции у иной организации или сельскохозяйственного товаропроизводителя, устанавливается в размере 137 руб. за 0,75 л готовой продукции. Минимальная розничная цена игристого вина установлена в размере 169 руб. за 0,75 л готовой продукции. Подробнее см. приказ Минфина России от 7 октября 2020 года № 232н	**1 января 2021 года**

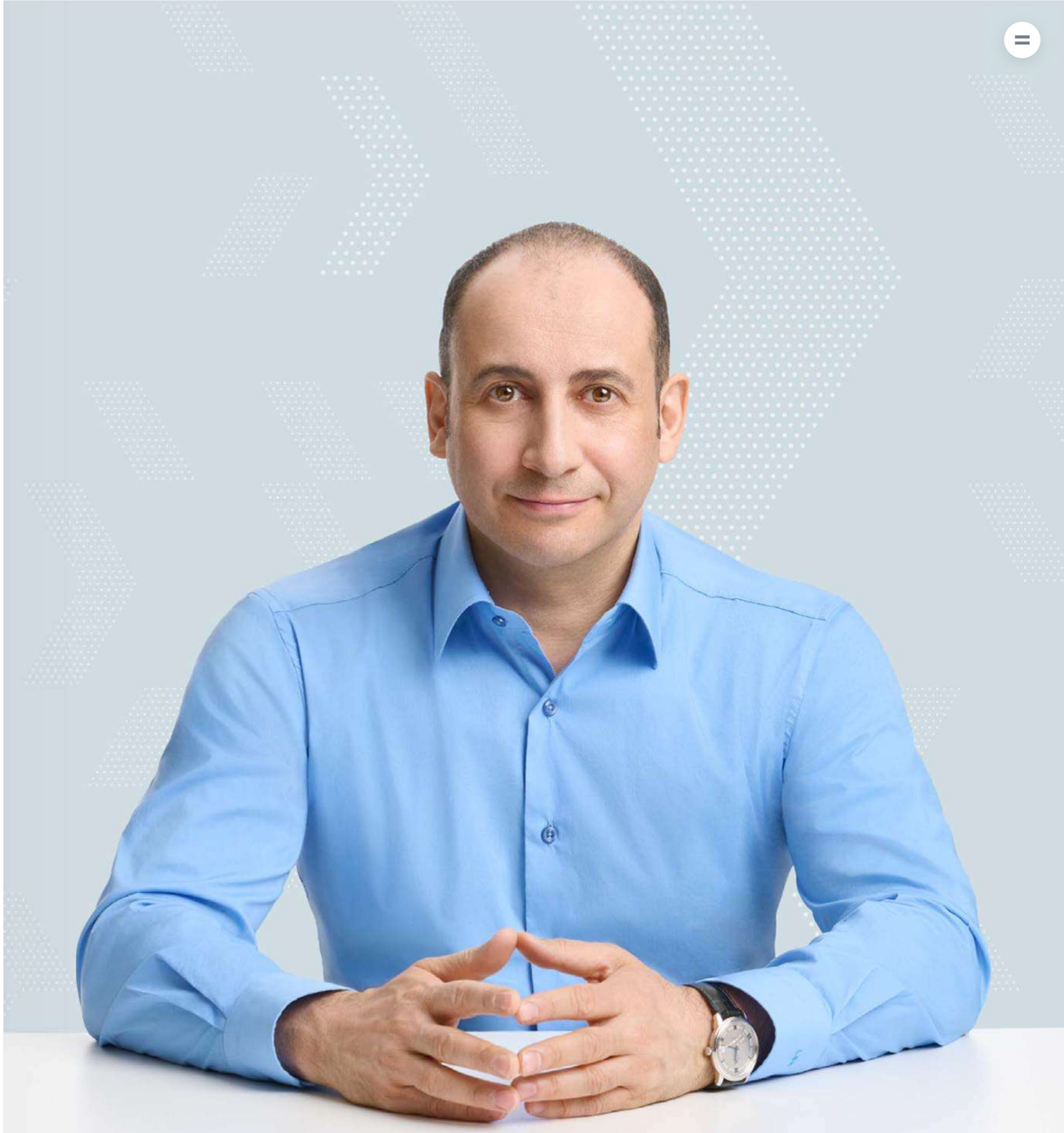
НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Изменения санитарно-эпидемиологических правил и норм и порядка организации общественного питания	• Предоставление документов, подтверждающих соответствие пищевой продукции обязательным требованиям, не требуется при реализации готовых блюд, напитков, кулинарных и кондитерских изделий, изготавливаемых в предприятиях общественного питания и реализуемых при оказании услуг общественного питания, как на месте изготовления, так и вне его по заказам, в том числе путем доставки потребителю, продажи на вынос, кейтеринга. • Допускается возможность ведения гигиенического журнала для сотрудников в электронной форме. • Совместная перевозка (транспортирование) продовольственного (пищевого) сырья, полуфабрикатов и готовой пищевой продукции допускается при условии наличия герметической упаковки, а также при соблюдении температурно-влажностных условий хранения и перевозки (транспортирования) • Допускается регистрация показателей температурного режима хранения пищевой продукции в электронной форме. Подробнее см. постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 27 октября 2020 года № 32.	**1 января 2021 года**
Повышение минимальных отпускных, оптовых и розничных цен на алкогольные напитки	Минфин распорядится о повышении минимальных отпускных, оптовых и розничных цен на алкогольные напитки с 1 января 2020 года. Минимальная розничная цена бутылки водки объемом 0,5 л и крепостью 40% повышена до 243 руб., бренди – 324 руб., коньяка – 446 руб. Подробнее см. постановление Правительства от 12 ноября 2020 года № 325	**1 января 2021 года**

Обращение главного исполнительного директора

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

Вследствие пандемии новой коронавирусной инфекции условия ведения деятельности в 2020 году существенным образом отличались от наших ожиданий. Наряду с множеством трудностей, с которыми мы столкнулись вместе с другими компаниями продуктовой розницы по всему миру, для нас этот год также ознаменовался опережающим ростом и развитием цифровых направлений бизнеса X5. Наши внутренние процедуры, механизмы контроля рисков и децентрализованная модель управления доказали свою устойчивость при неблагоприятной внешней конъюнктуре и позволили X5 в полной мере адаптироваться к быстрым изменениям на рынке.

Я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Компании, особенно тех, кто обеспечивает работу наших магазинов и всей цепочки поставок, за максимальную самоотдачу, позволившую X5 полностью удовлетворить растущий покупательский спрос в период карантина в мае–июле 2020 года и в дальнейшем, в условиях действия строжайших мер безопасности и защиты здоровья населения. X5 продолжила свое движение по пути роста, цифровой трансформации и повышения операционной эффективности во всех форматах и структурных подразделениях, несмотря на сложную рыночную конъюнктуру.



Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Обращение главного исполнительного директора

Рад сообщить, что в 2020 году X5 Retail Group не только стала полноценным омниканальным ритейлером в сегменте товаров повседневного спроса, но и добилась высоких финансовых результатов.

Так, выручка выросла на 14,1% по сравнению с 2019 годом до 1,98 трлн руб., а рентабельность EBITDA составила 7,3%, что соответствует внутреннему целевому показателю. Выручка онлайн-бизнесов X5, включая маркетплейс «Перекресток Впрок», экспресс-доставку из магазинов «Пятерочка» и «Перекресток», а также сервис 5Post для доставки заказов из интернет-магазинов и маркетплейсов партнеров, выросла на 362% в годовом сопоставлении до 20 млрд руб. и составила 1,0% от общей консолидированной выручки Группы за 2020 год (1,6% – в IV квартале 2020 года). Совокупный оборот (GMV) всех цифровых сервисов составил 22 млрд руб., а число выполненных онлайн-заказов выросло до 7,9 млн по сравнению с 1,4 млн заказов годом ранее. Благодаря столь динамичному росту мы дополнительно укрепили лидерство в продовольственной рознице, увеличив свою рыночную долю до 12,8%, а также впервые заняли лидирующие позиции на российском рынке онлайн-торговли продуктами питания, где наша доля составляет 13%.

В 2020 году продолжились изменения в структуре бизнеса X5. Мы зафиксировали более весомый вклад в рост доходов и выручки со стороны наших новых цифровых сервисов, пользовавшихся высоким спросом во время пандемии, и одновременно продолжили сокращать деятельность гипермаркетов «Карусель», а также ввели новый формат жесткого дискаунтера под брендом «Чижик». Мы видим растущий спрос на удобно расположенные жесткие дискаунтеры с ограниченным ассортиментом и стратегией постоянного предложения товаров по низким ценам (EDLP) во всех регионах присутствия. В IV квартале 2020 года мы открыли четыре магазина «Чижик», и первые результаты их работы вселяют оптимизм.

В 2020 году мы усилили наш фокус на устойчивое развитие (ESG). X5 представила новые среднесрочные цели в сфере ESG, достижение которых запланировано на 2023 год, а также более долгосрочные целевые показатели до 2030 года (см. с. 121–144). Мы повысили качество оценки выбросов углекислого газов, образующихся в результате нашей деятельности, и того, что X5 может сделать для снижения удельного показателя выбросов на квадратный метр торговой площади. В настоящее время, в рамках связанного с климатом проекта, мы изучаем возможность использования экологически чистой (солнечной) энергии в ходе складских операций. Я рад отметить значимый прогресс в работе по внедрению целей устойчивого развития во все аспекты нашей деятельности и активное участие в этом процессе всех заинтересованных сторон в лице покупателей, сотрудников, поставщиков, представителей органов власти и инвесторов.

В 2020 году общий объем инвестиций Компании составил 89,9 млрд руб., или 4,5% от суммы выручки за год. Структура наших инвестиций меняется в сторону увеличения доли капитальных расходов на реконструкцию и иные, не связанные с магазинами проекты, в том числе приобретение небольших производителей готовых блюд и инвестиции в нашу новую медиаплатформу. Мы осуществляли финансирование наших инвестиций в основном за счет операционного денежного потока и использовали наш балансовый потенциал и сложившуюся конъюнктуру низких ставок для выплаты дивидендов в достаточном объеме.

В IV квартале 2020 года в ответ на рост волатильности на финансовых рынках X5 пересмотрела свою дивидендную политику, введя промежуточные выплаты на основе финансовых результатов Компании за 9 месяцев. В соответствии с новой дивидендной политикой базой для расчета дивидендов является операционный денежный поток, а пороговым значением для выплаты дивидендов – отношение чистого долга к EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) на уровне ниже 2,0x на конец года, за который предполагается выплата дивидендов, с учетом различных факторов, в том числе темпов роста Компании, потребностей в капитале и показателей прибыли на капитал.

Несмотря на внушительную инвестиционную программу, реализованную в 2020 году, отношение чистого долга к EBITDA Компании по состоянию на конец года осталось на комфортном уровне 1,67x, и мы увеличили общую сумму дивидендных выплат за 2020 год до 50 млрд руб. (184,13 руб. за ГДР), что на 67% больше по сравнению с 2019 годом.

Основные результаты 2020 года

- Мы сохранили лидерство по темпам роста выручки относительно других основных игроков и дополнительно увеличили разницу в выручке в абсолютном выражении с каждым из пяти наших ближайших конкурентов в сегменте традиционной (офлайн) продуктовой розницы.
- Мы стали лидером рынка онлайн-торговли продуктами питания, завоевав долю в размере 13%, при этом совокупный оборот (GMV) наших цифровых бизнесов растет быстрее, чем рынок онлайн-торговли продуктами питания в целом.
- Были запущены мобильные приложения экспресс-доставки для магазинов «Пятерочка» и «Перекресток», а число их скачиваний в 2020 году составило 3,8 млн раз (без учета «Около»).
- Мы обеспечили стабильное качество услуг в магазинах и резко увеличили объем онлайн-продаж во время пандемии.
- Подавляющее большинство наших магазинов не только продолжили полноценную работу в период карантина, связанного с COVID-19, но также нарастили объемы продаж и доставки на базе нашей цепочки поставок.
- Мы добились роста выручки сверх запланированного в бюджете уровня и рентабельности – на целевом уровне и смогли компенсировать связанные с пандемией дополнительные расходы в размере 3,5 млрд руб. за счет повышения эффективности деятельности и положительного эффекта от цифровизации бизнес-процессов и процессов принятия решений.
- Мы сохранили рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 на уровне 7,3% в соответствии с нашей стратегической целью оставаться на уровне выше 7%.
- Мы сохранили положительную динамику в вопросах сокращения текучести кадров и повышения производительности труда: текучесть кадров снизилась на 11 п. п. до 37,9%, а средняя производительность труда повысилась на 3,3%.
- В 2020 году мы продолжили инвестировать в цену согласно нашему первоначальному плану и поддерживали покупателей на протяжении всего периода пандемии дополнительными ценовыми инвестициями и промоакциями, даже когда наши магазины пользовались высоким спросом и в стимулировании дополнительного потребительского трафика не было необходимости. Мы считали эти меры социально ответственными, учитывая влияние пандемии COVID-19 на доходы потребителей.
- Мы продолжили внедрение новых концепций и ценностных предложений в форматах «магазинов у дома» и супермаркетов, проведя реконструкцию 628 торговых точек (583 «магазинов у дома» и 45 супермаркетов), в результате чего на конец года в новой концепции работали 12% супермаркетов «Перекресток» и 13% магазинов «Пятерочка». Обновленные магазины продолжили демонстрировать высокую динамику сопоставимых показателей и индекса потребительской лояльности в сравнении с предыдущими концепциями.
- Наш сервис доставки интернет-заказов 5Post успешно завершил год как самостоятельное подразделение бизнеса, обеспечив доставку 6,8 млн посылок из интернет-магазинов через свою сеть, насчитывающую 4 518 постаматов и 11 937 пунктов выдачи заказов в магазинах X5, при этом только в декабре было выдано 1,5 млн посылок.
- Мы запустили агрегатор и гиперлокальный сервис доставки товаров повседневного спроса «Около», развитие которого продолжится в 2021 году за счет партнерства с компаниями сегмента HoReCa и непродуктовыми ритейлерами.
- Продолжилась начатая в 2019 году трансформация формата гипермаркетов, и число магазинов «Карусель» сократилось на 35. 25 магазинов были переданы торговой сети «Перекресток».
- Мы открыли магазины в перспективном рыночном сегменте жестких дискаунтеров под новым брендом «Чижик». Первые результаты их работы вселяют оптимизм.
- Мы продолжили цифровую трансформацию нашего бизнеса, положительный эффект которой на показатель EBITDA Компании в 2020 году составил 7 млрд руб.
- X5 утвердила среднесрочные и долгосрочные цели устойчивого развития, сосредоточившись на трех основных направлениях работы: снижение выбросов CO_2, управление отходами и социальное взаимодействие с местным населением.
- В 2020 году Компания произвела две выплаты дивидендов, в том числе первую промежуточную выплату дивидендов за 9 месяцев, которая была осуществлена в декабре с учетом высоких финансовых результатов и денежных поступлений за первые три квартала финансового года.

Обращение главного исполнительного директора

Источники роста в 2020 году

Пандемия со всей очевидностью продемонстрировала необходимость предоставить потребителям выбор различных возможностей для совершения покупок в интернете, а также в удобно расположенных традиционных магазинах. Мы оказались хорошо подготовленными к неблагоприятной рыночной среде и сумели извлечь выгоду из принятых ранее стратегических решений.

Пандемия вновь подчеркнула значимость мер по защите здоровья и обеспечению безопасности людей. В рамках соответствующих шагов X5 произвела экстренную закупку средств индивидуальной защиты (маски, перчатки, санитайзеры) для всех сотрудников и всего за две недели организовала возможность удаленной работы для 95% офисного персонала. Это позволило нашей огромной сети магазинов и распределительных центров продолжать полноценную работу в течение всего периода пандемии.

С февраля и до снятия карантинных ограничений в конце лета 2020 года действовал штаб по работе в нештатной ситуации, в состав которого входило руководство различных структурных подразделений X5. Заседания проводились ежедневно, а позднее – по мере необходимости (в виртуальном режиме) для оперативного принятия решений по всем вопросам, возникающим в ходе ведения деятельности или в связи с изменением нормативных требований

В период карантина наш офлайн канал продаж вышел на пик спроса и наши подразделения логистики и магазины с ним успешно справились. Коммерческий департамент не только добился более выгодных закупочных условий для X5, обеспечив возможность реализовывать продукцию покупателям по справедливым и привлекательным ценам, но и сформировал дополнительные складские запасы востребованных товаров в преддверии карантинных мер, которые были введены в России в середине марта 2020 года. В начальный период создания запасов, длившийся с середины марта до конца апреля, мы увеличили частоту поставок продукции со складов Компании в магазины, чтобы предотвратить отсутствие товаров на полках и обеспечить их постоянную доступность в наших магазинах, в том числе за счет увеличения объемов поставок востребованных бакалейных товаров и предметов личной гигиены. Мы также сформировали мобильные рабочие группы для магазинов и подразделений логистики на случай выявления заболевания COVID-19 среди их работников и необходимости отстранения всей смены/команды для прохождения карантина. Эта мера позволила избежать нехватки кадров и обеспечить непрерывность деятельности.

Несмотря на карантинные ограничения, в 2020 году мы увеличили торговые площади на 8,3% до 7 840 тыс. кв. м. и открыли 1 410 новых магазинов (с учетом 352 закрытых), что примерно соответствовало нашему первоначальному плану. Около 50% новых магазинов заняли место менее эффективных операторов продуктовой розницы, и мы наблюдали ускоренное вытеснение с рынка традиционных ритейлеров, поскольку многие из них не справились с операционными трудностями или не сумели обеспечить безопасность совершения покупок и наличие товаров на полках. В 2020 году X5 продолжила консолидировать традиционный рынок продуктового ритейла в сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов, увеличивая свою рыночную долю ускоренными темпами по сравнению с предыдущими годами. Руководство X5 ожидает, что данная тенденция сохранится и в дальнейшем.

В целом положительный рост сопоставимых продаж Группы на 5,5% был связан с увеличением суммы среднего чека благодаря росту доли товаров собственных торговых марок (с 14% в 2019 году до 18% в 2020 году), постоянному вниманию к качеству товаров, привлекательным ценам и обновлению магазинов (на конец года 12% всех магазинов работали по новой концепции, способствующей лучшему привлечению покупателей и более высоким показателям сопоставимых продаж).

В 2020 году сопоставимый трафик снизился на 6%, поскольку потребители реже посещали общественные места из-за связанных с пандемией соображений безопасности. В 2020 году динамика сопоставимых продаж офлайн-форматов X5 была неравномерной вследствие нормативных ограничений, введенных в период карантина. Такие ограничения негативно повлияли на работу супермаркетов «Перекресток» и гипермаркетов «Карусель», поскольку закрытие торговых центров для населения привело к снижению трафика магазинов X5, расположенных в торговых центрах. В то же время нормативные требования, ограничившие мобильность покупателей в период карантина с конца марта до середины июня, оказали благоприятное влияние на работу сети «магазинов у дома» «Пятерочка».

В период пандемии наш формат «магазинов у дома» пользовался повышенным потребительским спросом и сумел привлечь новых покупателей из традиционного ритейла, а также сегментов гипермаркетов и супермаркетов. Это в полной мере подтверждает правильность нашего стратегического решения сосредоточиться на сегменте «магазинов у дома», который мы продолжили расширять. Мы также инвестировали в новые технологические решения, включая системы самообслуживания и онлайн-заказов экспресс-доставки товаров повседневного спроса из наших магазинов «Пятерочка», которые пользовались особой популярностью в 2020 году.

Резкий рост спроса в сегменте онлайн-продаж обусловил необходимость расширения соответствующей инфраструктуры. Мы открыли два дополнительных объекта формата dark store для обеспечения автономной логистики нашего онлайн-маркетплейса «Впрок» (один с опережением графика в Москве и один в Нижнем Новгороде) и ускорили внедрение услуг экспресс-доставки. Нам потребовалось четыре месяца, чтобы обеспечить полное покрытие территории Москвы услугами экспресс-доставки из магазинов X5. Для решения этой задачи и обработки входящих заказов экспресс-доставки были отобраны 518 столичных магазинов «Пятерочка» и «Перекресток», а также проведено обучение персонала и организована доставка заказов покупателям силами сторонних курьеров. Мы ожидаем, что вклад заказов экспресс-доставки в онлайн-продажи X5 превзойдет долю заказов «Впрок», поскольку сейчас среди потребителей становится все более востребованной удобная доставка товаров в короткие сроки и по привлекательным ценам.

В 2020 году наша база лояльных покупателей увеличивалась быстрее торговых площадей и при темпе роста в 16,5% к концу года составила 47,3 млн человек. Покупатели, являющиеся активными пользователями карт лояльности, имеют более высокий показатель LTV и, как правило, приносят более высокую прибыль для Компании. В период пандемии мы продолжили совершенствовать сервисы обратной связи для пользователей наших программ лояльности и для этого запустили новый функционал мобильного приложения. Благодаря отзывам покупателей нам удалось собрать более 120 млн рейтинговых оценок различных продуктов, представленных в наших магазинах, прежде всего, собственных торговых марок. Это повысило эффективность нашего взаимодействия с лояльными покупателями, способствовало дальнейшему повышению их лояльности и позволило Компании внести необходимые изменения в ассортимент для поддержания роста продаж.

Обращение главного исполнительного директора

Ситуация на рынке

Мы работаем в отрасли, динамично меняющейся под влиянием современных технологий, и темпы этих изменений дополнительно возросли на фоне пандемии. Требования потребителей к удобству растут, конкуренция со стороны онлайн-игроков ужесточается и меняет способ удовлетворения спроса потребителей на продукты питания.

В 2020 году совокупный оборот российской продуктовой онлайн-розницы вырос на 260% до 155 млрд руб., из которых 13% пришлось на долю X5, что делает Компанию лидером онлайн-рынка.

Оборот офлайн-торговли продуктами питания вырос на 1,1% в номинальном выражении до 16,2 трлн руб. Сокращение рынка HoReCa, по оценкам, на 30–40% и рост домашнего потребления на фоне пандемии в 2020 году положительно повлияли на продовольственную офлайн-розницу. Несмотря на заметную разницу в темпах роста онлайн- и офлайн-рынков продуктов питания, доля онлайн-торговли остается относительно низкой, всего 0,9%, что означает, что у нас есть хорошие перспективы для роста в будущем.

В 2020 году макроэкономическая конъюнктура российского рынка продуктовой розницы складывалась под влиянием пандемии COVID-19, занятости и доходов населения, а также ограничений социальной мобильности, которые привели к перераспределению потребительских расходов с второстепенных товаров и услуг (путешествия, развлечения, дополнительное образование) в пользу товаров первой необходимости (продукты питания, фармацевтические препараты, коммунальные услуги, бытовая электроника, товары для детей и животных, товары для дома и сада). В категории товаров первой необходимости в наиболее выигрышной позиции вследствие данной тенденции оказался сегмент «магазинов у дома». В то же время за 2020 год индекс уверенности потребителей снизился с -13 до -26, а спрос на продукты питания по более низким ценам был выше, чем в более дорогостоящих сегментах.

ВВП России в 2020 году снизился на 3,1% в годовом сопоставлении. На состояние экономики повлияли режим самоизоляции и низкие нефтяные цены на протяжении большей части года. Несмотря на сложную экономическую остановку, номинальная заработная плата росла устойчивыми темпами: ее годовой рост составил 6,7% (2,5% в реальном выражении) и был во многом достигнут за счет организаций государственного сектора и крупных частных предприятий. Относительно небольшая доля малого и среднего бизнеса в российской экономике сыграла положительную роль в ситуации пандемии COVID-19. Были реализованы социальные меры государственной поддержки уровня доходов потребителей как за счет разовых выплат, так и за счет увеличения регулярных выплат семьям с детьми, а также семьям с низкими доходами. В результате реальные располагаемые доходы населения снизились на 3,5% главным образом на фоне снижения доходов от недвижимости и малых частных предприятий.

Продовольственная инфляция составила в среднем 2,8% в первой половине 2020 года и ускорилась до 5,1% во второй половине 2020 года, что отражает высокую общемировую инфляцию цен на плодоовощную продукцию, а также слабость рубля. Цены на табачные изделия также резко выросли в IV квартале 2020 года в преддверии повышения акцизов с 1 января 2021 года.

Оборот розничной торговли, включая торговлю непродовольственными товарами, снизился по сравнению с 2019 годом на 0,2% в номинальном выражении и на 4,1% в реальном выражении. Оборот продовольственной розницы (без учета доставки онлайн-заказов и готовых блюд) вырос на 1,8% к 2019 году в номинальном выражении без явных признаков перехода потребителей на более дешевые группы товаров.

На фоне этой макроэкономической обстановки рынок торговли продуктами питания продолжил консолидироваться ускоренными темпами, а доля пяти крупнейших ритейлеров увеличилась с 29% в 2019 году до 32% в 2020 году. Все ведущие офлайн-ритейлеры вышли в онлайн-сегмент или продолжили наращивать свое присутствие в нем, демонстрируя различные темпы роста ввиду ограничений инфраструктуры их физических магазинов и нередко отсутствия собственного мобильного приложения или возможности выполнять онлайн-заказы.

Конкуренция за лояльных покупателей и увеличение их базы в офлайн-сегменте в основном велась между двумя лидерами рынка – X5 и «Магнитом». В то же время оба ведущих ритейлера получили заметный приток покупателей из традиционной розницы, которая не сумела обеспечить достаточный ассортимент продукции в период карантина, вследствие чего ценовая конкуренция началась лишь в последнем квартале года.

Анализ конкуренции между форматами показывает, что по итогам 2020 года больше всего выиграли сегменты «магазинов у дома» и жестких дискаунтеров, опередившие конкурентов с точки зрения цены или сочетания цены и относительно широкого ассортимента (до 6 000 товарных позиций в некоторых «магазинах у дома»). Сегмент гипермаркетов в период карантина показал чуть более благоприятную динамику, чем сегмент супермаркетов, за счет более широкого ассортимента непродовольственных товаров и высокой доли промоакций. На работе супермаркетов и специализированных магазинов верхнего рыночного сегмента (предлагающих органические и свежие фермерские продукты) сказались такие факторы, как более высокий уровень цен, расположение в торговых центрах и ограниченный ассортимент товаров.

Контроль цен стал основной обсуждаемой темой в сфере нормативно-правового регулирования рынка продуктовой розницы в 2020 году, однако риск введения ценовых ограничений не реализовался. В рамках предупредительных мер по управлению данным риском несколько ведущих компаний розничного рынка, включая X5, ввели нулевую наценку для ряд социально значимых товаров на период пандемии. В IV квартале 2020 года, на фоне роста продовольственной инфляция до 5,8%, в правительстве вновь прошли дискуссии об ограничении цен на социально значимые товары. Данная мера не была реализована, однако был введен мониторинг цен на отдельные продукты (на долю которых приходится менее 5% оборота X5).

Устойчивое развитие

В 2020 году X5 утвердила обновленную стратегию устойчивого развития, которая определяет основные направления деятельности Компании в сфере ESG до 2023 года и далее до 2030 года.

Среднесрочные цели в области ESG (до 2023 года) включают: увеличение на 100% числа семей, получающих адресную продовольственную помощь в рамках социального проекта «Корзина доброты»; увеличение до 50% доли товаров категории «фреш» и «ультрафреш» в ассортименте торговых сетей X5, повышение уровня вовлеченности персонала до более чем 75%, сокращение на 10% выбросов парниковых газов на единицу выручки; и доведение до 40% доли направляемых на полезное использование или переработку продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности.

В 2020 году X5 усовершенствовала порядок раскрытия показателей ESG, запустив новый сайт (https://esg.x5.ru/ru), где представлена более подробная и полная информация в сфере ESG, в том числе раздел «ESG-данные» и отчеты о ходе реализации стратегии в области ESG, публикуемые дважды в год.

Обращение главного исполнительного директора

Эволюция стратегии и новые инициативы

В 2020 году X5 доработала свою стратегию, усилив внимание к потребностям и поведению покупательской аудитории и поставив стратегическую цель взаимодействовать с потребителями на каждом этапе принятия ими решений и совершения действий, связанных с продуктами питания, не ограничиваясь их покупкой.

X5 намерена начинать взаимодействие с покупателями уже на этапе поиска ими информации и советов по режиму и рациону питания, используя различные, преимущественно цифровые каналы, и продолжать взаимодействие на этапе после покупки продуктов питания, предлагая аудитории дополнительные услуги, которые со временем сформируют экосистему X5.

Для достижения этой новой стратегической цели X5 внедрит новую модель управления, сочетающую уже имеющиеся конкурентные преимущества с новым уровнем эффективности и скорости принятия решений. Мы будем укреплять свои преимущества в качестве игрока традиционной розницы за счет создания цифровой инфраструктуры на базе основного направления нашего бизнеса, с охватом всех этапов покупательского пути в категории продуктов питания и в дополнительных категориях.

Новые среднесрочные стратегические цели включают:

- Лидерство на рынке продуктовой офлайн-розницы с рыночной долей в размере 15% в 2023 году
- Доля на рынке продуктового онлайн-ритейла в размере 20% в 2023 году
- Доля цифровых бизнесов в консолидированной выручке в размере 5% в 2023 году
- Рост числа активных клиентов в месяц (MAU) в цифровых каналах и мобильных приложениях X5 до 38 млн человек в 2023 году
- Отраслевое лидерство в области ESG с акцентом на заботе о населении и минимизации воздействия на окружающую среду

Одним из стратегических приоритетов X5 является постоянное улучшение ценностного предложения наших торговых сетей. Продолжая обновление форматов «магазинов у дома» и супермаркетов, мы запустили формат жестких дискаунтеров с более привлекательным уровнем цен (четыре пилотных магазина открыто в 2020 году и более 50 магазинов планируется к открытию в 2021 году). Новый формат сможет предложить покупателям низкие цены на ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса (800 товарных позиций) и согласно целевой модели должен приносить 60% выручки от реализации собственных торговых марок, разработанных специально для данного формата.

Еще одним стратегическим направлением для X5 является развитие в сегменте готовых блюд. Обновленная стратегия содержит конкретные целевые показатели по доле ассортимента готовых блюд в магазинах сетей «Пятерочка» (3,7% от выручки в 2023 году, или 9-кратный рост к 2019 году) и «Перекресток» (8,5% от выручки в 2023 году, или рост в 2,4 раза к 2019 году).

Стратегия формирования цифрового предложения для наших покупателей принесла успешные результаты в 2020 году. С помощью онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» и сервиса экспресс-доставки, зона охвата которых в 2020 году включала 13 регионов, мы доставили 7,9 млн онлайн-заказов в адрес 720 тыс. и 746 тыс. покупателей, соответственно. Начав в январе 2020 года с выполнения 6 тыс. онлайн-заказов в день, из которых лишь 300 приходилось на экспресс-доставку, в пиковые дни декабря мы доставляли 76 тыс. заказов в день, из которых 57 тыс. приходилось на экспресс-доставку, что свидетельствует о высокой динамике роста этого сервиса. Мы также очень довольны уровнем рентабельности наших цифровых бизнесов и их соответствующими показателями юнит-экономики.

Связанный с COVID-19 режим карантина стал причиной ускоренного внедрения сервиса экспресс-доставки и размещения основной массы онлайн-заказов нашими покупателями, и мы по-прежнему наблюдаем высокий спрос на эти услуги в I квартале 2021 года. В связи с этим мы продолжили наращивать свое цифровое присутствие и в IV квартале 2020 года. Запустили гиперлокальный сервис доставки «Около», базирующийся на магазинах X5 «Пятерочка» и «Перекресток» и дополнительно предлагающий доставку готовых блюд от партнеров из сегмента HoReCa и товаров непродовольственного ассортимента от других партнеров-ритейлеров.

В дальнейшем, помимо основной деятельности по управлению розничными сетями и реализации готовых блюд, X5 займется развитием различных цифровых бизнесов: медиаплатформы (уже разрабатываемой нашими штатными специалистами), маркетплейса товаров повседневного спроса (на базе платформы «Впрок» посредством расширения ее ассортимента до товаров повседневного спроса через модель фулфилмента силами стороннего логистического оператора; это подразделение уже работает независимо от «Перекрестка»), агрегатора сервисов доставки «Около», платежных и других банковских услуг (совместно с «Альфа-Банком»), а также сервиса подписки на услуги. Все эти бизнесы будут объединены единой системой идентификации покупателя – X5.ID, которая была успешно запущена специалистами дирекций информационных технологий и работы с большими данными X5 в 2020 году. X5.ID также позволит нам лучше понять LTV каждого клиента для более эффективного управления рентабельностью и поддержания более длительного взаимодействия с лояльными покупателями.

Перспективы

В 2021 году X5 продолжит свое развитие как клиентоориентированного и технологичного современного ритейлера.

Наш прогноз для российского потребительского рынка на 2021 год является нейтральным, хотя возможны периоды снижения потребительского спроса или уровня уверенности потребителей до начала стабильного восстановления экономики после пандемии.

В своем портфеле X5 имеет достаточное количество различных форматов, ценностных предложений и сервисов – от онлайн-заказов и касс самообслуживания до жестких дискаунтеров и новых финтех-решений – для удовлетворения потребностей наших покупателей при любом сценарии макроэкономического развития.

Мы продолжим развивать многоформатное омниканальное предложение товаров повседневного спроса с акцентом на свежие продукты питания, закупаемые и доставляемые с учетом принципов устойчивого развития и реализуемые с помощью дополнительных цифровых сервисов, созданных для наших покупателей.

В то время как в центре внимания остается внутренняя и внешняя цифровизация, наши основные форматы «Пятерочка» и «Перекресток» будут расти и трансформироваться, все больше переходя в цифровой формат изнутри. Цифровизация и дальнейшая автоматизация бизнес-процессов и принятия операционных решений также будут поддерживать консолидированную рентабельность Группы, несмотря на то, что цифровые бизнесы пока не обеспечивают рост данного показателя. Мы ожидаем, что к концу 2021 года платформа «Впрок» выйдет на плановый уровень нейтрального влияния на EBITDA Группы (по основной деятельности, без учета маркетплейса, развитие которого по модели 3PL запланировано на 2021 год).

В 2021 году мы планируем отрыть в общей сложности до 1 500 новых магазинов, включая 1 400 «магазинов у дома» и 100 магазинов в форматах супермаркетов и жестких дискаунтеров. Жесткие дискаунтеры, которые откроются в 2021 году, продолжат тестировать различные аспекты предложения и сервисы, и Группа будет изучать их влияние на другие форматы X5, а также результаты их работы по сравнению с конкурентами. Полноценное внедрение формата жестких дискаунтеров планируется начать с 2022 года. Помимо расширения торговой сети, мы планируем реконструировать 1 500 «магазинов у дома» и порядка 50 супермаркетов. Хотя проекты реконструкции требуют дополнительных капитальных затрат, это компенсируется высокими показателями рентабельности реконструированных магазинов.

Мы стремимся сохранить рентабельность EBITDA на уровне выше 7% до применения МСФО (IFRS) 16 в 2021 году, что отражает ценовое давление в продуктовой рознице со стороны конкурентов, влияние промоакций всех организованных ритейлеров и внутренние инвестиции Компании в развитие новых цифровых бизнесов.

В 2021 году X5 впервые подготовит отдельный отчет по устойчивому развитию по стандартам GRI, что дополнительно подчеркнет лидерство Компании в различных аспектах ESG. Дальнейший рост бизнеса и особое внимание к эффективности текущей деятельности, в том числе с точки зрения управления оборотным капиталом, позволят Компании ежегодно выплачивать дивиденды, которые, как мы ожидаем, будут неуклонно расти.

Стратегия с прицелом на будущее

Новая стратегия X5 до 2023 года представляет собой очередной этап планомерного достижения нашей общей цели по укреплению существующего бизнеса путем дальнейшего повышения эффективности для поддержания рентабельности. Параллельно с этим мы стремимся к реализации инициатив в сфере цифровой трансформации и разработке новых технологий, которые станут будущим продуктовой розницы. 2020 год послужил катализатором ряда тенденций. К тому времени мы уже вели определенную подготовительную работу в данной области, и в ответ на произошедшие изменения соответствующим образом адаптировали свои долгосрочные планы.

Сегодня взаимодействие с покупателем начинается задолго до входа в магазин или размещения заказа на доставку. Большинство наших покупателей практически живут в цифровой среде, независимо от того, совершают ли они покупки онлайн или офлайн. Цифровая среда – важнейший фактор формирования покупательских предпочтений, опыта и обратной связи. Для дальнейшего развития бизнеса и поддержания рентабельности мы стремимся расширить свое присутствие, чтобы взаимодействовать с потребителями продуктов питания на всех этапах – от планирования и поиска блюд и рецептов до пользования платежной платформой и сервисом подписки на услуги во всех наших магазинах. Такие цифровые платформы и услуги будут способствовать привлечению и удержанию покупателей в рамках основного вида деятельности X5 – розничной торговли.

Мы стремимся занимать лидерские позиции в вопросе удовлетворения основных потребностей покупателей. Для укрепления деятельности существующих магазинов мы будем использовать возможности цифровой трансформации с тем, чтобы существенно повысить эффективность ассортимента и управления ценами. В ответ на меняющиеся предпочтения покупателей мы будем и дальше расширять ассортимент готовых блюд и тестировать новые форматы розничной торговли, такие как жесткие дискаунтеры.

Наша цель – обеспечить максимально высокое качество обслуживания. Наши мобильные приложения признаны лучшими на рынке, и мы постоянно обновляем и совершенствуем их на основе отзывов покупателей и новейших технологий. Продолжая оптимизировать наш потенциал обработки данных, мы сможем дополнительно повысить качество обслуживания покупателей, предлагая им персонализированные продукты, цены и услуги.

Наконец, мы сделали заботу о населении и окружающей среде одним из своих стратегических приоритетов. Мы сформулировали конкретные и измеримые инициативы и цели для оценки прогресса в этой области.

В приоритетах, изложенных в новой стратегии X5, содержится четкая цель по укреплению лидерства Компании в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. Когда X5 взялась за трансформацию своего офлайн бизнеса, ей удалось стать ведущим российским продуктовым ритейлером. Запустив наши цифровые сервисы, мы обеспечили лидирующие позиции в сегменте онлайн торговли с долей рынка 12,6% в 2020 году. Мы планируем увеличить этот показатель как минимум до 20% к 2023 году. Уверен, что в будущем X5 сможет достичь своих целей и повысить стоимость бизнеса для всех заинтересованных сторон.



Владимир Салахутдинов
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ
И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

Реализация и адаптация стратегии на 2018–2020 годы

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1–2 ГОДА

Укрепление ключевых направлений деятельности

- Сохранение рентабельности EBITDA на уровне выше 7% до применения МСФО (IFRS) 16
- Повышение NPS
- Обновление ценностного предложения розничных сетей, внедрение новой концепции «магазинов у дома» и супермаркетов
- Увеличение доли товаров собственных торговых марок в объеме продаж
- Наращивание доли прямого импорта
- Сокращение товарных потерь
- Сокращение текучести кадров
- Запуск программ управления потребностями клиентов
- Запуск трансформации формата гипермаркетов «Карусель»
- Создание бизнес-подразделения по реализации готовых блюд

1–2 ГОДА

Цифровая трансформация

- Формирование команды и центра компетенций по обработке больших данных
- Запуск программы цифровой трансформации
- Внедрение аналитики больших данных по процессам ценообразования, управления ассортиментом и прогнозирования спроса
- Трансформация процесса развития ИТ с учетом особенностей сферы торговли продуктами питания
- Запуск программы «Цифровая академия» X5
- Создание инновационного центра и альянсов в области розничных технологий
- Запуск технологий, разработанных в Компании, в том числе касс самообслуживания, системы самостоятельного сканирования товаров и системы scan&go

1–2 ГОДА

Розница нового поколения

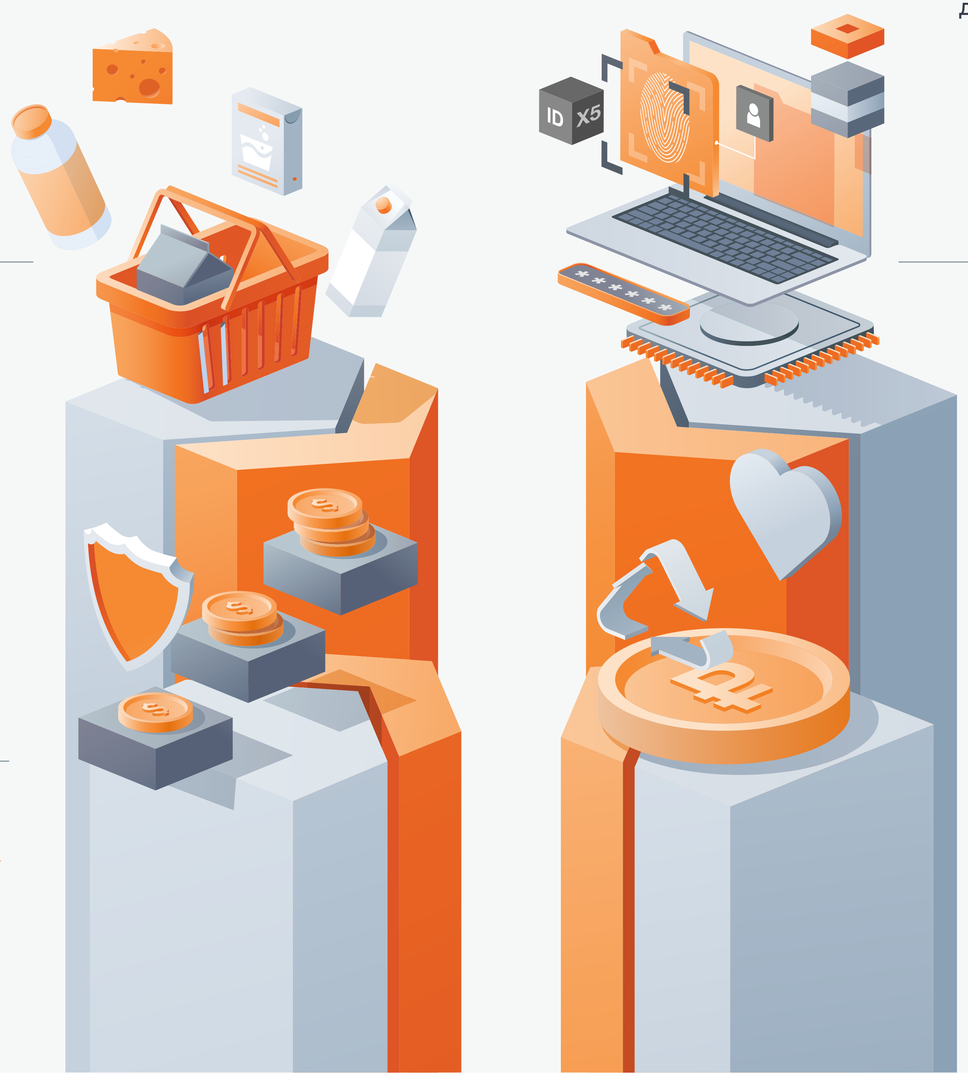
- Лидерство в сегменте онлайн торговли продуктами питания в России
- Запуск мобильных приложений экспресс-доставки для розничных сетей
- Логистическая платформа для рынка электронной коммерции 5Post обеспечивает доставку более 1 млн заказов в месяц
- Утверждена стратегия устойчивого развития, определяющая основные направления деятельности X5 в области ESG

Мы успешно достигли наших стратегических целей в рамках стратегии на 2018–2020 годы.

Стратегические цели до 2023 года

Наша новая стратегия до 2023 года интегрирует цели устойчивого развития и направлена на дальнейшее укрепление лидерства X5 на офлайн-рынке продуктового ритейла и поддержку покупателей на всех этапах взаимодействия с ними во всех офлайн- и онлайн-форматах.

Мы успешно реализовали стратегию на 2018–2020 годы и в октябре 2020 года объявили новые цели на 2023 год. Мы стремимся к увеличению стоимости для акционеров X5 и, в более широком смысле, для российского общества путем развития и внедрения передовых технологий и реализации конкурентных стратегий для дальнейшего укрепления своей позиции лучшего поставщика на рынке продуктовой розницы для всех заинтересованных сторон.



Лидерство на рынке продуктовой розницы

15%

Доля X5 на рынке продуктовой розницы в 2023 году

20%

Доля X5 на продуктовом рынке онлайн торговли в 2023 году

Обязательства перед акционерами

Увеличение акционерной стоимости

Увеличение дивидендов

Лидерство в области цифровизации

38 млн

активных пользователей цифровых каналов и мобильных приложений X5 ежемесячно в 2023 году

5%

доля предприятий цифровой направленности по выручке в 2023 году

Забота о населении

Внедрение модели устойчивого развития

НАША ДОРОЖНАЯ КАРТА

Продолжение разработки нашего мультиформатного предложения

01.

Укрепление существующего предложения

Мы внедряем новые концепции магазинов и ценностные предложения в наших ведущих для этого сегмента форматах «магазинов у дома» и супермаркетов – «Пятерочка» и «Перекресток»

02.

Пилотный запуск новых форматов

В 2020 году мы запустили пилотный проект формата жесткого дискаунтер «Чижик» в Москве и будем анализировать потенциал этого нового типа магазинов в течение 2021 года

03.

Расширение предложения цифровых сервисов

«Перекресток Впрок» – онлайн гипермаркет с широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров, который мы планируем трансформировать в маркетплейс товаров повседневного спроса. Объем обработки заказов гипермаркета увеличился с 6 тыс. заказов в день в двух городах в январе 2020 года до 15 тыс. заказов в день в 12 регионах России к декабрю 2020 года.

Сервис экспресс-доставки из магазинов «Перекресток» и «Пятерочка» предлагает клиентам удобный способ быстрой (в пределах часа) доставки небольших заказов курьером из ближайшего магазина.

Сервис «Около», расширяющий возможности экспресс-доставки, в перспективе может принимать заказы на доставку из других магазинов, не входящих в Группу X5.

04.

Развитие вспомогательного бизнеса

Как и в случае с 5Post, нашим сервисом доставки «последней мили» для интернет-магазинов, пользующихся существующей логистикой и инфраструктурой магазинов X5, мы будем инвестировать в развитие онлайн-присутствия для привлечения потребителей на более ранних этапах взаимодействия по вопросам продуктов питания. В рамках развития экосистемы X5 мы будем предоставлять нашим покупателям платежные решения, финтех продукты и другие связанные с экосистемой вспомогательные услуги.

05.

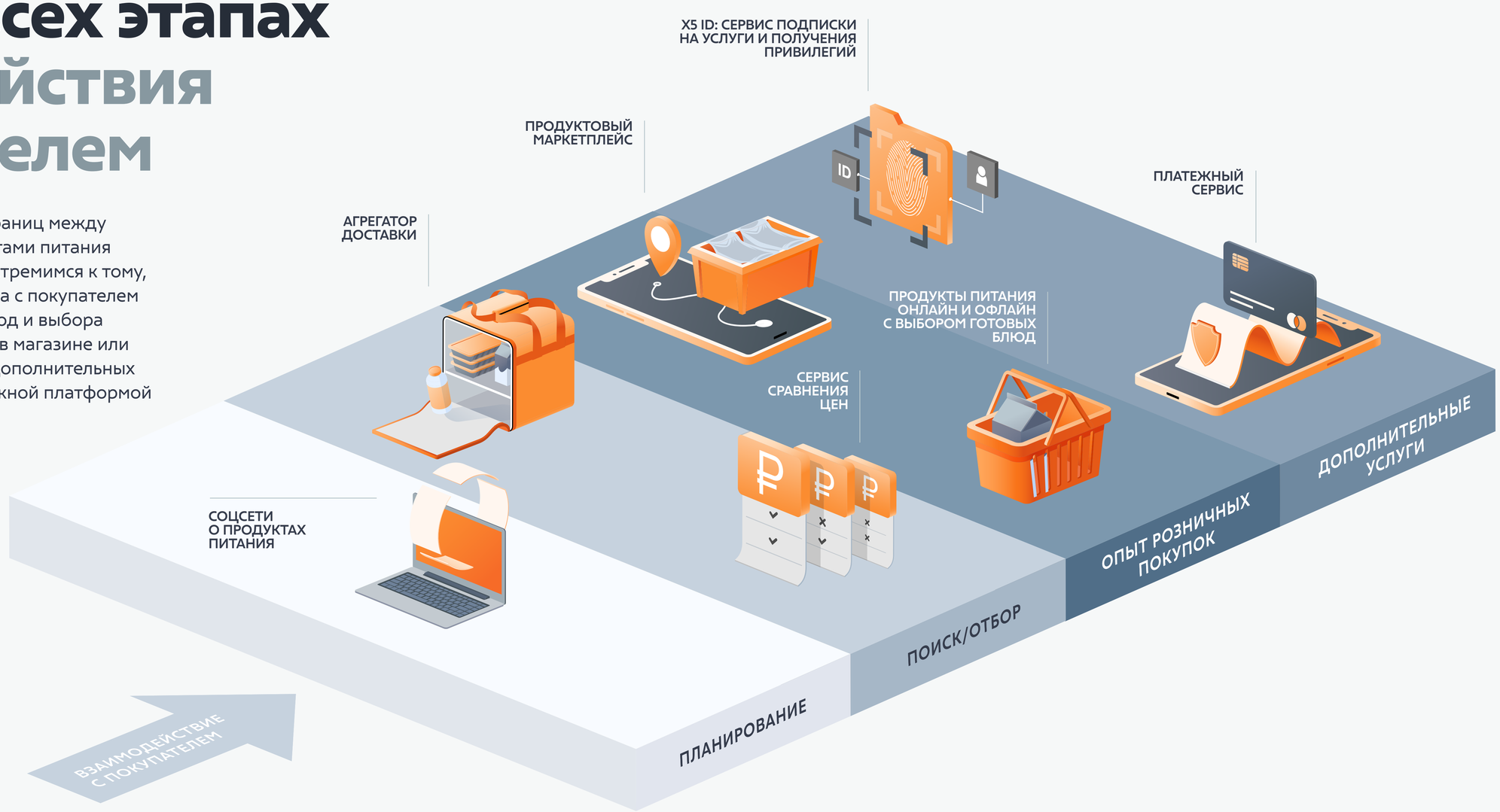
Сокращение деятельности магазинов «Карусель»

Сокращение деятельности магазинов «Карусель» преследует своей целью сосредоточение на наиболее перспективных продовольственных розничных сегментах: магазины будут закрыты или переданы в управление «Перекрестку» как крупные супермаркеты или продолжат работать под брендом гипермаркетов «Карусель».

НАША ДОРОЖНАЯ КАРТА

Предложение услуг на всех этапах взаимодействия с покупателем

Принимая во внимание стирание границ между понятиями рынка торговли продуктами питания и продуктового рынка в целом мы стремимся к тому, чтобы Компания взаимодействовала с покупателем на всех этапах от планирования блюд и выбора магазина до фактической покупки (в магазине или по интернету), а также получения дополнительных услуг, таких как пользование платежной платформой и сервисом подписки на услуги.



НАША ДОРОЖНАЯ КАРТА

Стратегический прогресс, обеспеченный цифровой трансформацией

X5 уже является отраслевым лидером в области цифровой трансформации

- Наши интерфейсы мобильных приложений признаны лучшими среди конкурирующих с нами розничных сетей и сервисов
- Мы быстрее и точнее используем передовые методы аналитической обработки данных и инструменты на основе искусственного интеллекта в основных процессах принятия коммерческих решений, таких как ценообразование и управление ассортиментом
- Мы осуществили сквозную оцифровку процессов
- Единый вход в систему X5.ID позволяет нам получить полное представление об отзывах покупателей во всех магазинах X5

Инвестиции в ИТ-инфраструктуру позволят нам укрепить лидерство, одновременно поддерживая рентабельность бизнеса на высококонкурентном и быстро меняющемся рынке

- Мы выйдем на новый уровень скорости и гибкости работы благодаря переходу к новой ИТ-инфраструктуре
- Межфункциональные команды используют принципы гибкости в отношении продуктов и проектов

>20 МЛРД РУБ.

Влияние цифровой трансформации на EBITDA с 2021 года

42%

Индекс цифровизации в 2020 году

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

- **Ассортимент, цены, промоакции**
- **Цифровая платформа**
- **Цепочка поставок**
- **Обеспечивающие функции**
- **«Цифровая академия»**
- **Процессы на уровне предприятий** финансы, транспорт, импорт, кадры, ИТ

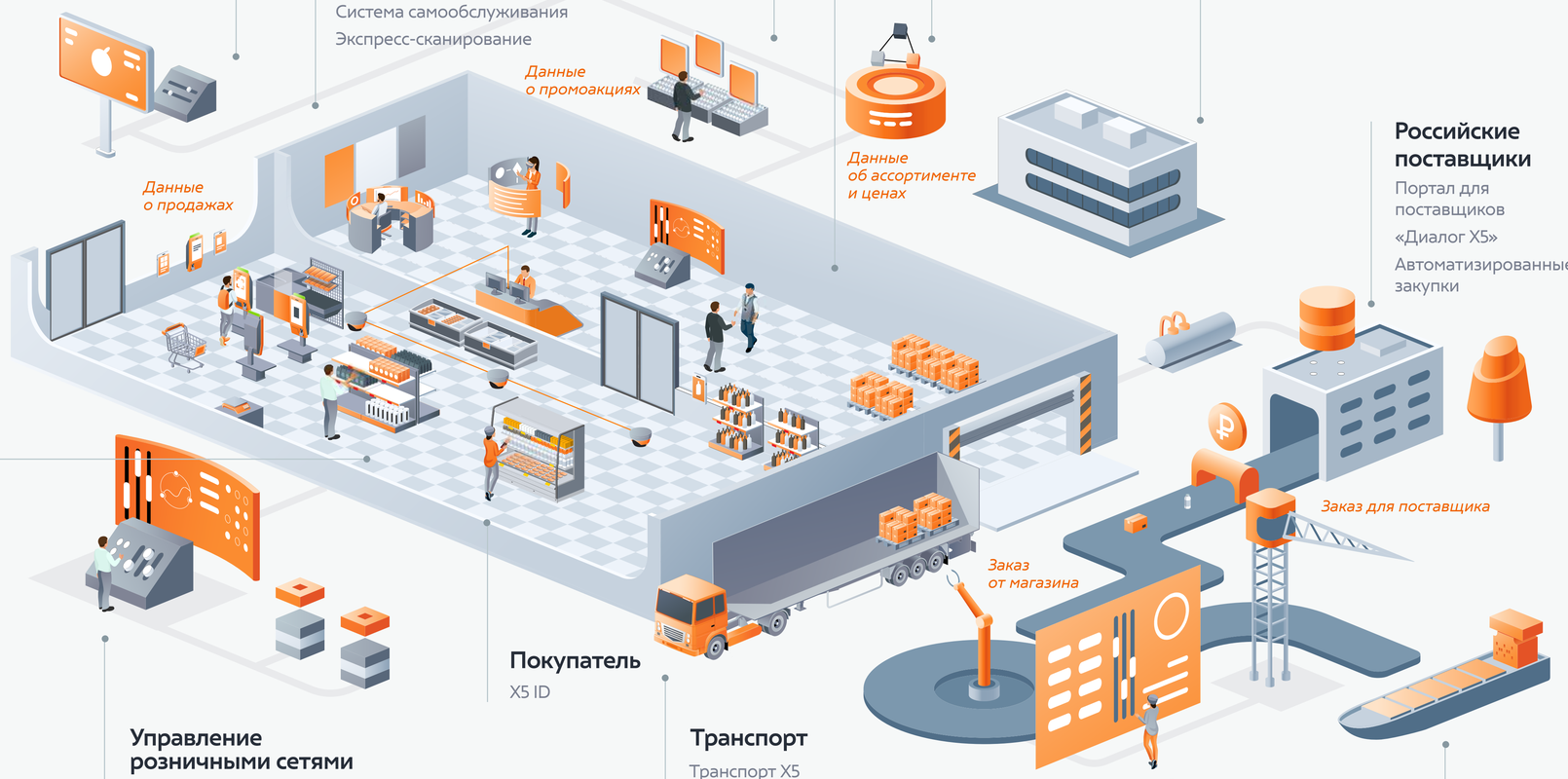
50%

Индекс цифровизации в 2023 году

НАША ДОРОЖНАЯ КАРТА

Стратегический прогресс, обеспеченный цифровой трансформацией

Цифровая трансформация влияет на все, что мы делаем. Благодаря цифровым технологиям мы оптимизируем процесс сотрудничества с поставщиками, а также управления работой транспорта и логистики. В магазинах X5 цифровые технологии отвечают за автоматизацию ценообразования и ассортимента, а также мониторинг работы магазинов для обеспечения качественного и удобного процесса совершения покупок.



Маркетинг
Управление прибыльностью клиентской базы
Обратная связь

Магазин
ПОЛКА
Цифровые ценники
Управление ассортиментом
Автоматизированное ценообразование в магазинах

ОПЛАТА ПОКУПОК
Технологии видео- и голосового распознавания
Система самообслуживания
Экспресс-сканирование

Категорийный менеджмент
Ассортимент
Ценообразование
Управление промоакциями
Realocator
Nego
Составление планограммы и схемы торгового зала

Директор/персонал/работа магазинов
Организация рабочего времени сотрудников
Мобильное рабочее место директора
Цифровые панели

Система прогнозирования спроса и продаж

Управление жизненным циклом собственных торговых марок

Российские поставщики
Портал для поставщиков
«Диалог X5»
Автоматизированные закупки

Аналитика данных о сотрудниках
Управление персоналом
Единая мобильная платформа для развития и возможности коммуникации розничного персонала
Цифровые кадровые услуги
Экосистема для обучения и развития
Автоматизация важнейших кадровых процессов
HR Clue (анализ эффективности)

Покупатель
X5 ID

Управление розничными сетями
Управление автоматизированными коммерческими закупками для всех форматов
Сквозная автоматизация некоммерческих закупок
X5.PropTech
Повышение точности прогнозов объемов продаж

Транспорт
Транспорт X5
Транспортная аналитика
Контроль состояния
Маршрутизация перевозок сборных грузов для водителей и транспортных средств от поставщика до РЦ

Распределительный центр
Пополнение с помощью цифровых инструментов

Импорт
Импорт X5

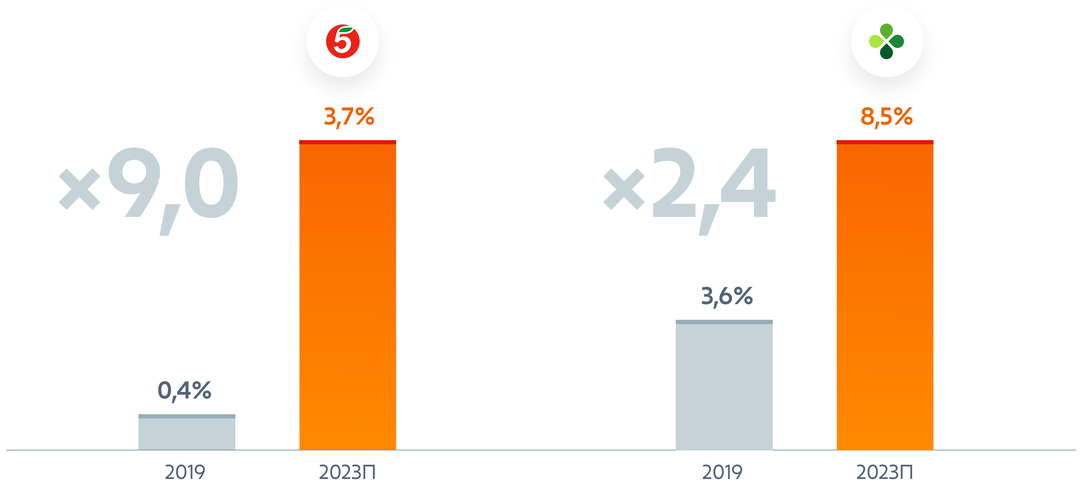
НАША ДОРОЖНАЯ КАРТА

Создание конкурентного преимущества в сфере производства и реализации готовых блюд

Поскольку покупатели все больше ценят удобство и способы упростить свою жизнь, мы предлагаем им к покупке в наших магазинах или для экспресс-доставки готовые блюда, отличающиеся высочайшим качеством, свежестью и великолепным вкусом, что обеспечивает Компании конкурентное преимущество.

Наше предложение готовых блюд отличается от предложений конкурентов благодаря уникальному ассортименту, включающему в себя продукты здорового питания, и сотрудничеству с известными шеф-поварами, а также расположенным в магазинах кафетериям, пекарням и открытым кухням со специально отведенными зонами для приготовления тематических блюд.

Доля готовых блюд в объеме выручки розничных сетей





Стратегические результаты

В октябре 2020 года мы представили обновленную стратегию до 2023 года. До этого момента нам удалось добиться значительного прогресса в достижении предшествующих стратегических приоритетов и адаптироваться к меняющейся конъюнктуре рынка

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕЛИ НА 2023 ГОД	РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА	ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ
Лидерство на рынке продуктов питания **>15%** Доля продуктового рынка **>20%** Доля рынка онлайн торговли продуктами питания	• Увеличение рыночной доли ускоренными темпами в 2020 году: рост на 1,3 п. п. до 12,8% продуктовой офлайн-розницы и 12,6% продуктовой онлайн-розницы • Внедрена новая концепция «магазинов у дома» и супермаркетов (12% и 13% магазинов, соответственно, на конец 2020 года), имеющих более высокий индекс потребительской лояльности и сопоставимых продаж • Запущен пилотный проект формата жесткого дискаунтера «Чижик» • Объем выручки онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» вырос на 208% в годовом сопоставлении • Логистическая платформа для рынка электронной коммерции 5Post обеспечила доставку 1,5 млн посылок в декабре 2020 года и 6,8 млн посылок за весь год • Дальнейшее расширение и оптимизация нашего лучшего на рынке предложения готовых блюд • Более широкое использование проекта по управлению прибыльностью клиентской базы на основе больших данных, обеспечивающего автоматизацию персонализированных предложений для покупателей • Преобразование 25 магазинов «Карусель» в крупные супермаркеты «Перекресток»	• Создание экосистемы цифровых услуг, ориентированной на продукты питания, которая позволит X5 взаимодействовать с покупателем на каждом этапе • Запуск вспомогательных цифровых сервисов для привлечения и монетизации трафика покупателей через основные розничные сети • Дальнейшая адаптация ценностных предложений и внедрение форматов новых магазинов в сетях «Перекресток» и «Пятерочка» • Завершение пилотного проекта жесткого дискаунтера «Чижик» и решение вопроса о дальнейшем развитии данного формата • Дальнейшее внедрение формата магазина «Пятерочка #налету» с полностью автоматизированной системой покупок • Увеличение предложения готовых блюд до 8,5% объема продаж «Перекрестка» и 3,7% объема продаж «Пятерочки» к 2023 году
Лидерство в сфере цифровизации **>38 млн** активных пользователей цифровых каналов и мобильных приложений X5 ежемесячно **>5%** доля предприятий цифровой направленности по выручке в 2023 году	• Цифровая трансформация ориентировочно положительно повлияла на показатель EBITDA (7 млрд руб.) • Повторно запущены мобильные приложения для розничных форматов, возглавившие рейтинги пользователей • Доля цифрового бизнеса за 2020 год составила 1% от общего объема продаж X5 Retail Group: 13,3 млрд руб. приходится на онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок», 6,1 млрд руб. – на услуги экспресс-доставки из магазинов «Пятерочка» и «Перекресток», а также гиперлокальной службы доставки «Около», запущенной в III квартале 2020 года. • Дальнейшее внедрение технологий, разработанных в Компании, в том числе касс самообслуживания и системы scan&go • В Москве запущен пилотный проект магазина с полностью автоматизированной системой покупок «Пятерочка #налету» • В силу высокого спроса быстро растет масштаб онлайн-бизнесов • Получено более 120 млн оценок продукции от покупателей в режиме онлайн и через мобильные приложения	• Переход к новой ИТ-архитектуре, которая позволит достичь нового уровня скорости и гибкости • Использование инструментов обработки больших данных и омниканального потенциала для более полного удовлетворения потребностей разных слоев населения • Дальнейшее улучшение коммуникации с покупателями в режиме онлайн и через мобильные приложения • Расширение использования единого входа в систему X5.ID в качестве удобного способа доступа покупателей к онлайн-сервисам помимо предлагаемых Компанией • Расширение возможностей агрегатора службы доставки «Около» для подключения услуг экспресс-доставки продукции сторонних компаний • Дальнейшие испытания и разработка новых омниканальных предложений, способных улучшить ценностное предложение бизнесов X5 • Достижение положительного влияния на показатель EBITDA в сумме более 20 млрд руб. до конца 2023 года благодаря реализации проектов цифровой трансформации

Стратегические результаты

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕЛИ НА 2023 ГОД	РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА	ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ
Обязательства перед акционерами **Рост стоимости компании** **Увеличение дивидендов**	• Достигнуты темпы роста выручки на 14,1% в год, а рыночная доля за год увеличилась больше, чем у любого из первых 10 конкурентов • Рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 сохранилась на уровне выше 7% • Товарные потери сократились на 11 б. п. • Текучесть кадров сократилась на 11 п. п. • Дальнейший рост денежных доходов в недавно открывшихся магазинах и сохранение доли магазинов, не удовлетворяющих требованиям рентабельности (EBITDA clinic), на уровне 4,8% базы магазинов • Обновлена дивидендная политика с введением полугодовых промежуточных выплат и денежного потока с долговой нагрузкой как основы для определения суммы дивидендов • Рост дивидендов на 67% по сравнению с 2019 годом	• Рост годовой выручки не менее чем на 10% • Сохранение рентабельности EBITDA на уровне выше 7% до применения МСФО (IFRS) 16 • Акцент на повышении эффективности работы и сокращении товарных потерь • Особое внимание вовлеченности персонала • Дальнейший рост дивидендных выплат в абсолютном выражении • Поддержание прочной финансовой позиции с отношением чистого долга к показателю EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) ниже 2,0x • Повышение возврата на инвестиции с текущего уровня • Сохранение высоких дивидендных выплат
Забота о населении **Внедрение в своей деятельности модели устойчивого развития**	• Утверждены конкретные целевые показатели в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) в рамках стратегии до II квартала 2023 года и цели «30x30» в соответствии с ЦУР ООН • Усовершенствована практика раскрытия информации в области ESG с публикацией специального раздела, посвященного ESG, на сайте X5, справочника ESG-данных (ESG-databook), полугодовых отчетов о ходе реализации стратегии в области ESG, а также проведением регулярных конференц-звонков • Успешно реализованы инициативы по приоритетным направлениям стратегии устойчивого развития, начиная с оказания продовольственной помощи и помощи потерявшимся в магазинах людям, до утилизации отходов и использования экологически безопасной упаковки, повышения вовлеченности персонала и сокращения выбросов парниковых газов	• Дальнейший упор на устойчивом развитии как основе ценностных предложений форматов X5 • Дальнейшее совершенствование практики раскрытия информации в области ESG с публикацией в 2021 году первого отчета по устойчивому развитию, подготовленного по стандартам GRI

География операционной деятельности

Лидер рынка продуктовой розницы

Под управлением X5 находится 17 707 розничных магазинов, пять объектов формата dark store и 45 крупных распределительных центров в 66 регионах в семи из восьми федеральных округов России. Для обслуживания населения России, насчитывающего почти 146 млн человек, проживающих в 11 часовых поясах, мы создали развитую логистическую инфраструктуру с распределительными центрами и парком современных грузовых автомобилей, осуществляющих доставку стабильного ассортимента высококачественных товаров в каждый магазин.

Интернет и омниканальность: активное развитие новых бизнесов

Надежная ИТ-инфраструктура и новые цифровые услуги, разработанные для покупателей X5, позволили нам быстро адаптироваться к беспрецедентным изменениям потребительского спроса в результате пандемии COVID-19 и быстро нарастить масштабы услуг доставки из магазинов «Перекресток Впрок» и экспресс-доставки.

В 2020 году выручка онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» выросла на 207,9% в годовом сопоставлении по мере расширения масштабов деятельности с четырех до пяти объектов формата dark store и девяти новых городов. В сочетании с экспресс-доставкой из магазинов «Перекресток» и «Пятерочка», услуги которой в настоящее время предоставляют 992 магазина в 13 регионах России, это сделало X5 Retail Group лидером онлайн-рынка продуктов питания по общим продажам (GMV).

Логистическое решение для рынка электронной коммерции 5Post, запущенное в 2019 году, продолжало развиваться в 2020 году. Благодаря данному сервису сторонние платформы онлайн-торговли могут предлагать своим покупателям доставку в удобные для них пункты выдачи заказов и постаматы, расположенные в магазинах X5. Служба 5Post обеспечила доставку 1,5 млн посылок в декабре 2020 года и 6,8 млн посылок за весь год при наличии более 16 000 пунктов выдачи заказов в 65 регионах деятельности.

Чистая розничная выручка по федеральным округам в 2020 году*, %



Количество магазинов

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Центральный	6 703	6 301	5 822	5 198	4 077	3 262
Северо-Западный	1 910	1 836	1 668	1 416	1 095	845
Центральный и Северо-Западный	**8 613**	**8 137**	**7 490**	**6 614**	**5 172**	**4 107**
Приволжский	4 621	4 306	3 820	3 169	2 468	1 848
Уральский	1 535	1 358	1 168	999	764	551
Южный	1 718	1 501	1 222	874	606	418
Северо-Кавказский	334	293	252	188	137	96
Сибирский	886	702	479	277	40	-
Итого	**17 707**	**16 297**	**14 431**	**12 121**	**9 187**	**7 020**

** Распределение по федеральным округам Российской Федерации*

География операционной деятельности

X5 сегодня: мультиформатная модель присутствия в семи федеральных округах

17 707
Общее количество магазинов

16 709
магазинов «Пятерочка»

933
супермаркетов «Перекресток»

56
гипермаркетов «Карусель»
трансформация продолжается

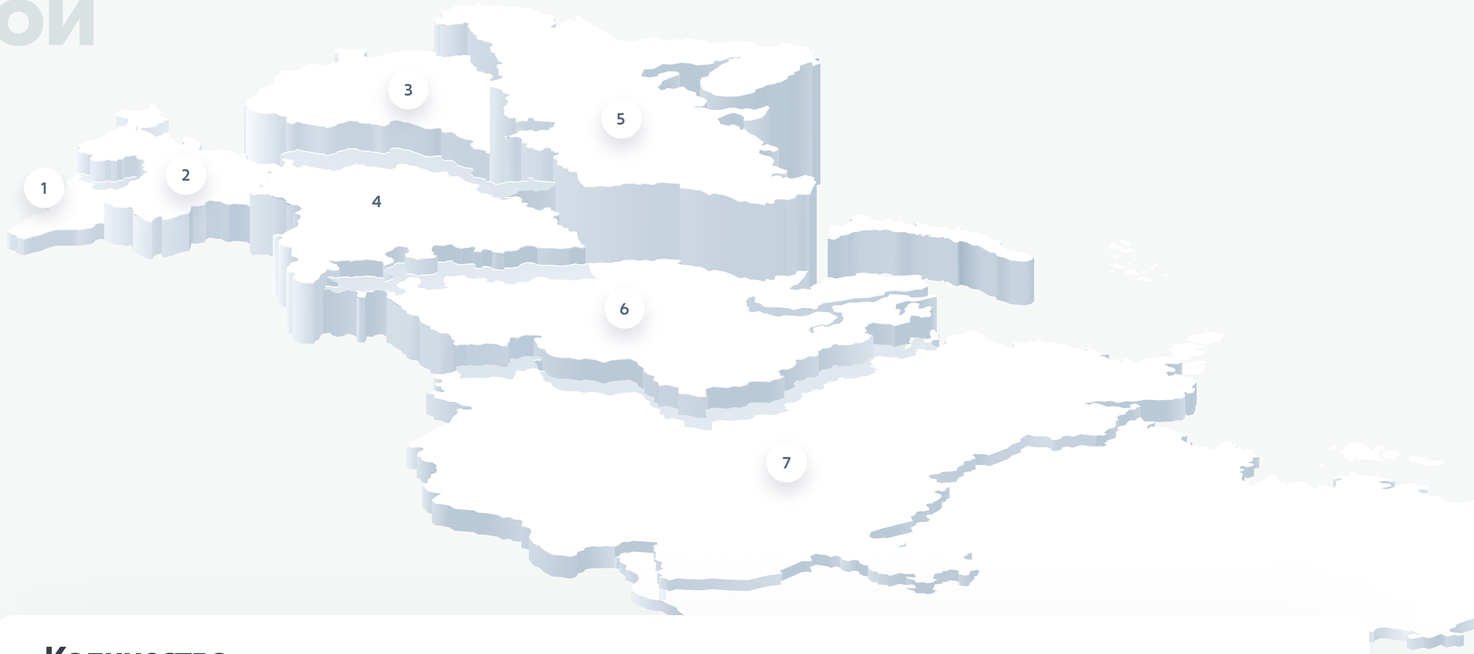
4
Жестких дискаунтера «Чижик»
в тестовом режиме

5
объектов «Перекресток Впрок» формата dark store

Более 16 тыс. пунктов выдачи заказов 5Post, в том числе 4 518 постаматов, установленных в 12 985 магазинах в 65 регионах

Услуги экспресс-доставки предлагают 992 магазина в 13 регионах

5 объектов «Перекресток Впрок» формата dark store, обслуживающих 12 регионов



Количество магазинов и РЦ

	1 Северо-Кавказский ФО	2 Южный ФО	3 Центральный ФО	4 Приволжский ФО	5 Северо-Западный ФО	6 Уральский ФО	7 Сибирский ФО	Итого
«Пятерочка»	323	1 660	6 147	4 462	1 772	1 459	886	16 709
«Перекресток»	10	56	519	144	129	75	-	933
«Карусель»	1	2	30	14	8	1	-	56
Количество РЦ	-	5	18	9	6	6	1	45
Количество объектов формата dark store	-	-	3	1	1	-	-	5
Количество пунктов выдачи заказов / постаматов	36	1 800	7 048	3 713	1 659	1 886	313	16 455

Топ-менеджмент

Топ-менеджмент X5 Retail Group осуществляет общее управление деятельностью. Топ-менеджмент отчитывается перед Supervisory Board, который ставит долгосрочные стратегические цели и возлагает на руководителей ответственность за решение финансовых и операционных задач.

43%
Женщины



57%
Мужчины

2020 год внес существенные коррективы в деятельность менеджмента и большей части сотрудников X5: из-за COVID-19 значительная часть сотрудников перешла на работу в удаленном режиме. Благодаря надежной ИТ-инфраструктуре X5 удалось быстро запустить проект Home Office с более гибкими условиями труда и более широкими возможностями для взаимодействия между подразделениями, в том числе использующими инструменты Agile.

В рамках проекта около 60% сотрудников перейдут на удаленный или гибридный режим работы. Около половины из них (46%) смогут работать из дома от одного до трех дней в неделю, а остальные будут работать из дома постоянно либо смогут приезжать на работу раз в неделю.

Уделяя значительное внимание адаптации условий труда к ограничениям, вызванным пандемией коронавируса в 2020 году, руководство также не упускало из виду основные вопросы, такие как развитие персонала, сокращение текучести кадров и поддержание мощного потенциала перспективных сотрудников, составляющих наш кадровый резерв и обеспечивающих планирование преемственности.

Подготовка кадров

	IMD	Сколково	«Цифровая академия» X5
СОТРУДНИКИ	Руководители высшего звена Руководители среднего звена	Руководители среднего звена	Руководители среднего звена
КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ	38	56	839

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Усиление взаимодействия между подразделениями
- Удержание квалифицированных сотрудников
- Совершенствование управленческих и профессиональных навыков
- Приобретение знаний и навыков, необходимых для цифровой трансформации

Топ-менеджмент



Антон Мироненков
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР X5 ТЕХНОЛОГИИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Татьяна Краснoперова
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Дмитрий Агуреев
ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Елена Коннова
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Екатерина Лобачева
ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Светлана Демяшкевич
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владислав Курбатов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Сергей Гончаров
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владимир Салахутдинов
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Светлана Воликова
ДИРЕКТОР ПО ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Топ-менеджмент



Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Игорь входил в состав Supervisory Board 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 Beoluna, 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 Enterprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).



Светлана Демяшкевич

ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Светлана присоединилась к команде X5 в июне 2017 года. С 2005 года занимала различные руководящие посты в Альфа-Банке, в частности, руководила процессом аудита и внедряла отчетность по МСФО. 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 UNICEF Russia. С отличием окончила Финансовую академию при Правительстве РФ. Является членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA).



Сергей Гончаров

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Перед тем, как присоединиться к команде X5 в марте 2018 года, Сергей с 2013 года возглавлял розничную сеть «Магнит Косметик» и был главой аптечного подразделения компании «Магнит». В 2005–2013 годах руководил стратегией развития Sony Corporation в России и СНГ. Сергей имеет опыт работы в инвестиционных компаниях в России и США и получил диплом MBA Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете.



Владислав Курбатов

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владислав присоединился к команде «Перекрестка» в 2015 году в качестве операционного директора. На этапе трансформации формата он внес огромный вклад в развитие «Перекрестка», в частности, в разработку текущего CVP, повышение эффективности процессов в магазине и улучшение клиентоориентированности сети. Владислав имеет большой опыт работы в ритейле: он более 13 лет руководил операционной деятельностью компании «О'КЕЙ». Владислав окончил Ленинградское высшее военно-топографическое училище.



Владимир Салахутдинов

ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владимир присоединился к команде X5 в мае 2019 года. С 2014 года он занимал должность заместителя генерального директора «Почты России» по финансовому бизнесу и был членом наблюдательного совета Почта Банка. В 2002–2014 годах он занимал высшие руководящие должности в Western Union и American Express. До этого более пяти лет работал на различных позициях на Московской межбанковской валютной бирже. Выпускник Московского инженерно-физического института и Финансовой академии при Правительстве РФ. Имеет степень MBA Kellogg School of Management, Northwestern University, USA (США).



Антон Мироненков

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР X5 ТЕХНОЛОГИИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Антон пришел в X5 на должность заместителя директора по слияниям и приобретениям в сентябре 2006 года. В марте 2011 года был назначен директором по слияниям, приобретениям и развитию бизнеса, а в 2012 году перешел на должность директора по стратегии и развитию бизнеса. В январе 2014 года был также назначен генеральным директором торговой сети экспресс-магазинов «у дома». С 2005 по 2006 год управлял проектами в «Альфа-Групп», в том числе слиянием торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток». В 2018 году Антон возглавил дирекцию по «большим данным» X5. Под его руководством новое подразделение из небольшой группы сотрудников быстро выросло в дирекцию, насчитывающую более 250 специалистов, создающих и разрабатывающих сервисы для покупателей и сотрудников. До прихода в X5 он занимал руководящие позиции в компаниях «Тройка Диалог» и PricewaterhouseCoopers. С отличием окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова в 2000 году.

По состоянию на 31 декабря 2020 года

Источник: данные X5

Топ-менеджмент



Татьяна Краснoперова

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Татьяна присоединилась к X5 в феврале 2016 года. Она обладает успешным опытом в сфере организационного развития и управления персоналом. Более 10 лет занимала руководящие позиции в крупных российских и международных компаниях, таких как ЕВРАЗ, ТНК-ВР и ГК «Интегра». Окончила Ижевский государственный технический университет по специальности «Экономика и управление на предприятии», получила степень MBA в Российском университете дружбы народов.



Елена Коннова

ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Елена присоединилась к X5 Retail Group в январе 2015 года. Имеет 15-летний опыт работы в сфере связей с общественностью в крупнейших российских компаниях. До прихода в X5 Retail Group занимала руководящие позиции в сфере коммуникаций в Volga Group, «Газпром нефть», NIS (Naftna Industrija Srbije), группе «Илим» (российский лесопромышленный 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».

Помимо курирования деятельности, связанной с внешними и внутренними коммуникациями X5 Retail Group, осуществляет реализацию стратегии устойчивого развития.



Дмитрий Агуреев

ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Дмитрий обладает 28-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 в 2013 году работал на должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и Беларусь), 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.



Екатерина Лобачева

ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Екатерина присоединилась к команде X5 Retail Group в 2016 году в качестве начальника департамента корпоративного права и структуры группы. Имеет более чем 15-летний управленческий и практический опыт работы в 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.



Светлана Воликова

ДИРЕКТОР ПО ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Светлана присоединилась к команде X5 в 2007 году. В настоящее время отвечает за курирование структурных подразделений, занимающихся транспортировкой и прямым импортом, а также строительством, арендой и проектированием объектов недвижимости. Светлана работала на различных должностях в корпоративном центре и торговых сетях X5, в том числе в качестве генерального директора сети «Карусель». С 1996 по 2007 гг. работала в компаниях «Ашан» и «Данон». Светлана окончила Высший институт управления в Париже (Франция). В 2009 г. она стала членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA).

По состоянию на 31 декабря 2020 года

Источник: данные X5

«Пятерочка» магазины у дома

«Пятерочка» является крупнейшей по выручке сетью продуктовой розницы в России.

Наша сеть «магазинов у дома» продолжает свое инновационное развитие, планомерно расширяя присутствие в регионах страны. Площадь магазина «Пятерочка» в среднем составляет 392 кв. м, а предлагаемый ассортимент – более 4,5 тыс. товарных позиций.

Помимо внедрения новой концепции магазинов, утвержденной в 2019 году, сеть тестирует и запускает системы видеонаблюдения на основе искусственного интеллекта, а также инструменты анализа больших данных с целью автоматизации внутренних процессов, включая управление ассортиментом, ценообразованием и закупками.

«Пятерочка»

Несмотря на то что 2020 год выдался сложным, мы смогли быстро принять меры для защиты своих покупателей и сотрудников в условиях распространения пандемии COVID-19. Мы стремились сделать магазины «Пятерочка» самым безопасным и надежным местом, где жители всей России могли бы приобретать продукты питания. «Пятерочка» в формате «у дома» часто становилась ближайшим местом покупок для 70 млн россиян, проживающих в зоне обслуживания 16 709 магазинов.

При этом мы не забывали и о долгосрочных приоритетах. Отчетный год стал годом успешного выполнения стратегических задач и прибыльного роста, поскольку мы продолжили реализацию новой концепции ценностного предложения и магазинов, начатую в 2019 году. Более чем в 2 100 этих магазинах новой концепции теперь всегда вкусно пахнет свежей выпечкой и свежесваренным кофе, поэтому в них приятно находиться всем, независимо от возраста и уровня доходов.

Несмотря на трудности, с которыми приходилось сталкиваться на протяжении всего 2020 года, мы добились впечатляющих результатов, уделяя пристальное внимание каждой из ключевых составляющих нашей стратегии, в том числе последовательному совершенствованию магазинов, повышению объемов продаж на единицу площади и улучшению восприятия бренда «Пятерочка», знакомого каждому россиянину.

Мы повысили эффективность на всех этапах логистики – от магазина в целом до тележки для покупок.

Все это – важнейшие составляющие нашего главного приоритета: завоевать доверие наших гостей и общества в целом, стать компанией, на которую можно положиться. Мы уверены, что именно такое доверие самым непосредственным образом скажется на нашей выручке и рентабельности.
Мы стремимся завоевать это доверие, заняв ведущие позиции с точки зрения удобства магазинов, свежести и качества продукции, заботы о населении и низких цен. Для достижения этой цели необходимо обеспечить стопроцентную удовлетворенность сотрудников и эффективность процессов. В 2020 году мы работали во всех названных направлениях, и именно благодаря этому в период пандемии стали любимой розничной сетью россиян во всех категориях, оставив позади конкурентов, а также опередив такие крупные международные компании как YouTube.

В будущем мы планируем продолжить повышение ценности нашего бизнеса для всех заинтересованных сторон, делая то, что умеем лучше всего, обеспечивая силами профессиональной и преданной своему делу команды высокое качество обслуживания, на которое привыкли полагаться наши покупатели.



Сергей Гончаров
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА»

Основные показатели за 2020 год

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

16 709
Количество магазинов
+8,8% 2019/20

6 542 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
+9,5% 2019/20

1 597 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
+16,9% 2019/20

+6,9%
Рост сопоставимых продаж

583
Магазина реконструировано

2 112
Магазинов, работающих в рамках новой концепции
13% портфеля магазинов

393 РУБ.
Средний чек
+11,5% 2019/20

4,7 МЛРД
Количество посещений
+4,5% 2019/20

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

175 МЛН
Выпущенных карт

37,7 МЛН
Активных пользователей
+21,4% 2019/20

70%
Доля покупок с использованием карт лояльности

5,2 МЛН
Пользователей карт лояльности в мобильном приложении
+83,4% 2019/20

Стратегические факторы в 2020 году

Работа над формированием доверия у потребителей и обеспечением их лояльности

Опросы потребителей показали, что в период пандемии «Пятерочка» являлась любимой розничной сетью россиян во всех категориях, включая социальные сети, банковские операции и онлайн-продажи

«Пятерочка» вошла в число 25 ведущих ритейлеров, по показателям доверия потребителей «Пятерочке» доверяет более 38% наших покупателей

Опросы покупателей отмечают улучшения по всем основным категориям восприятия

Внедрение новой концепции и адаптация ценностного предложения

По состоянию на 31 декабря 2020 года в новой концепции работало 2 112 магазинов

Главной особенностью нашего ценностного предложения в период пандемии COVID-19 стала безопасность

Магазины, работающие в новой концепции, демонстрируют более высокий индекс потребительской лояльности (NPS), сопоставимых продаж и показателя EBITDA

Эффективное использование инструментов работы с большими данными и омниканальных возможностей

В декабре 2020 года количество активных пользователей мобильного приложения «Пятерочки» составило 7,3 млн, +101% в годовом сопоставлении

Среднее количество заказов в сервисе экспресс-доставки за день с января по декабрь 2020 года увеличилось в 78 раз, до 36,7 тыс. по состоянию на конец декабря

Услуги экспресс-доставки оказывают 594 магазина в 13 регионах

В Москве открылся магазин с полностью автоматизированной системой покупок «Пятерочка #налету»

Повышение уровня вовлеченности сотрудников

Текучесть кадров за 2018–2022 годы снизилась вдвое

Производительность труда в 2020 году выросла на 4,1%

Дальнейшее повышение операционной эффективности и снижение товарных потерь

В 2020 году товарные потери сократились на 0,2 п. п. в годовом сопоставлении

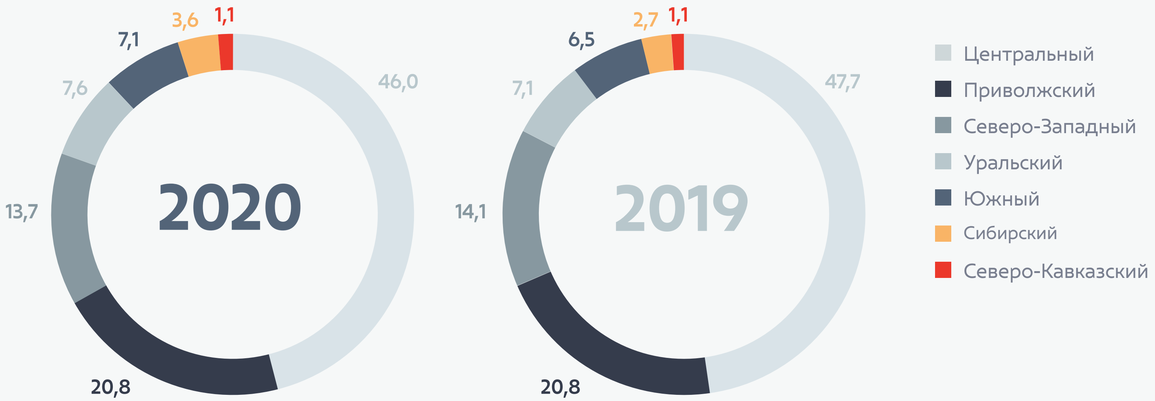
Рост сопоставимых продаж в 2020 году составил 6,9% по сравнению с 2019 годом.

Обеспечение превосходства над конкурентами с точки зрения NPS и уровня обслуживания

Индекс потребительской лояльности в 2020 году вырос на 3 п. п.

За отчетный год количество покупателей в очередях снизилось до 12,5% по сравнению с 2019 годом (-6,6 п. п. с 2019 года)

Чистая выручка по федеральным округам, %



Основные результаты операционной деятельности

	2020	2019	2018	2017	2016
Количество магазинов (на конец периода)	**16 709**	15 354	13 522	11 225	8363
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**6 542**	5975	5 291	4 427	3 329
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**1 597**	1 367	1 198	1 001	776
Количество посещений, млн	**4 662**	4 460	3 913	3 267	2 543



Стратегические приоритеты

ПРИОРИТЕТЫ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ
Обновление и внедрение актуального ценностного предложения	• По состоянию на 31 декабря 2020 года в новой концепции работало 2 112 магазинов или 13% от общего числа • Приняты меры безопасности, ставшие ключевым элементом ценностного предложения в результате пандемии COVID-19 • Доля готовых блюд / еды навынос в работающих по новой концепции магазинах увеличилась в пять раз, достигнув 2,9% выручки от продаж • На конец 2020 года пекарни работали в 1 800 магазинах, кофейни – в 1 300, а пункты продажи свежевыжатого сока – в 750 • В Москве осуществлен пилотный запуск инновационных магазинов с полностью автоматизированной системой покупок «Пятерочка #налету»
Повышение операционной эффективности и снижение товарных потерь	• Меры по снижению товарных потерь продолжают приносить эффект: в 2020 году товарные потери сократились на 13 п. п. • Капитальные затраты на открытие магазинов «Пятерочка» в новом формате сопоставимы с затратами на магазины в старом формате • Улучшение входного контроля качества и эффективности работы РЦ • Внедрение единых стандартов качества, программ обучения и системы контроля для текущей деятельности магазинов
Доверие и лояльность покупателей	• Трансформация текущей деятельности магазинов для обеспечения безопасности сотрудников и покупателей в условиях пандемии COVID-19 • Продолжение реализации таких социально-ориентированных программ, как «Корзина доброты» и «Островок безопасности» • Расширение ассортимента продуктов здорового питания и создание специальных зон с такими товарами в магазинах • Внедрение инициатив, направленных на содействие рациональному потреблению ресурсов • Дальнейшее расширение программы лояльности, которая насчитывает 37,7 млн активных пользователей; в декабре 2020 года количество активных пользователей мобильного приложения «Пятерочки» достигло 7,3 млн человек

ПРИОРИТЕТЫ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ
Уровень обслуживания	• Рейтинги удовлетворенности клиентов выросли по основным направлениям, в том числе в вопросах чистоты, ассортимента, свежести, заботы о населении, удобства и вежливости персонала • Расширение механизмов подачи обращений покупателей, в том числе через мобильное приложение «Пятерочка» • Получено и обработано более 120 млн оценок покупателей • В 2020 году количество покупателей, стоящих в очередях, уменьшилось на 26% в годовом сопоставлении • В 1 746 магазинах установлено в общей сложности 5 165 касс самообслуживания
Вовлеченность персонала	• В 2020 году текучесть кадров снизилась на 12 п. п. по сравнению с 2019 годом • Обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты и корректировка рабочих графиков для защиты здоровья сотрудников в период пандемии COVID-19 • Внедрение мобильного приложения для сотрудников, которое представляет собой централизованный источник для составления графиков смен, получения связанных с работой документов и т.д. • Внедрены новые программы обучения сотрудников, в том числе по вопросам стратегии X5 в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), а также по вкладу каждого из сотрудников
Большие данные и омниканальные возможности	• Пилотный проект по автоматизации ценообразования в 773 магазинах в Москве и Уральском федеральном округе обеспечил рост фронт-маржи на 1,0% • Цель автоматизации инструментов продвижения продукции состоит в содействии сокращению доли промоакций в объеме выручки «Пятерочки» с более чем 35% в 2020 году до менее чем 30% к 2023 году • По состоянию на декабрь 2020 года в магазинах «Пятерочка» работало 4 487 постаматов и 11 937 пунктов выдачи заказов 5Post, что обеспечивает дополнительный источник комиссионных выплат / дохода на магазин, а также дополнительный покупательский трафик • Экспресс-доставка заказов осуществляется через собственное мобильное приложение «Пятерочка Доставка», которое на конец декабря 2020 года было доступно в 594 магазинах 13 регионов

ПЛАНЫ

- Дальнейшее внедрение обновленного ценностного предложения.
- Продолжение оптимизации дальнейших мер по повышению эффективности и снижению товарных потерь
- Улучшение условий труда для сотрудников, предоставление дополнительных возможностей для карьерного роста и конкурентного вознаграждения
- Расширение использования собственных инструментов обработки больших данных для совершенствования процесса принятия операционных решений и повышения эффективности
- Краткосрочная программа премирования руководства будет по-прежнему включать цели по сопоставимым продажам и ключевым показателям эффективности, в том числе текучести кадров, NPS и ROIC
- Расширение использования системы X5.ID и мобильного приложения как ключевых способов улучшения понимания нами покупателей
- Предоставление дополнительных возможностей для совершения покупок благодаря доступности экспресс-доставки и системы покупок «Пятерочка #налету» большему числу покупателей

Адаптация и внедрение нового ценностного предложения

Внедрение новой концепции «Пятерочки» продолжалось в 2020 году с открытием всех предусмотренных концепцией новых магазинов и обновлением еще 583 в соответствии с ней, в результате чего на 31 декабря 2020 года общее число магазинов, работающих по новой концепции, достигло 2 112.

Некоторые из ключевых преимуществ нового формата для покупателей, помимо более привлекательного и современного дизайна интерьера, включают более удобные маршруты движения покупателей с учетом их потребностей, собственную пекарню, точки продажи кофе и свежевыжатого сока, расширенный ассортимент продуктов здорового питания, а также больше готовых блюд и еды навынос.

Эффект от новой концепции «Пятерочки» оказался весьма позитивным. Рост удовлетворенности клиентов, который отражается на внутреннем индексе потребительской лояльности (49,5 против 39,5 при применении прежней концепции) способствовал улучшению показателей сопоставимых продаж и поддержанию рентабельности по EBITDA в магазинах новой концепции.

Новая концепция в сравнении со старой: повышение удовлетворенности покупателей

+44% Чистота

+33% Свежесть

+32% Ассортимент

+31% Уровень цен

+29% Забота о покупателях

+26% Удобство

+9% Вежливый персонал

Операционная эффективность

Предложение низких цен при сохранении высокого уровня рентабельности обеспечивается главным образом благодаря пристальному вниманию к повышению эффективности нашего бизнеса.

В своей работе мы сосредоточились на четырех важнейших направлениях:

Снижение товарных потерь

- Формирование комитетов по контролю за уровнем товарных потерь в макрорегионах
- Внедрение удаленной приемки фруктов и овощей в РЦ
- Рациональный подход к сокращению ассортимента

Проект Lean store

- Аудит процессов внутри магазинов с целью их упрощения
- Уменьшение запасов с помощью аудита на уровне товарных позиций и аудита промоакций
- Упрощение процессов
- Оптимальное кадровое планирование
- Эффективное использование капитальных затрат для открытия новых магазинов

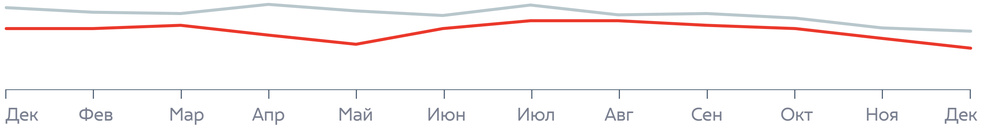
Логистика

- Дальнейшее развитие многоступенчатой логистической инфраструктуры
- Повышение эффективности перевозок между собственными РЦ
- Более высокий уровень складских запасов в 2020 году был не системным, а вызванным пандемией COVID-19

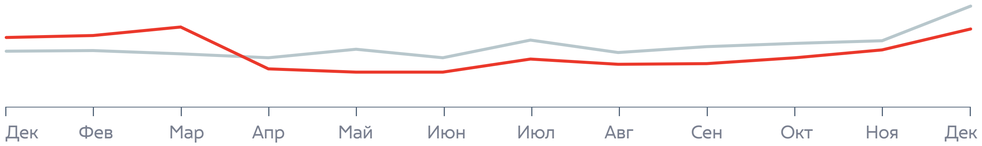
Аренда

- Дальнейшая оптимизация расходов на аренду с акцентом на привязке к выручке

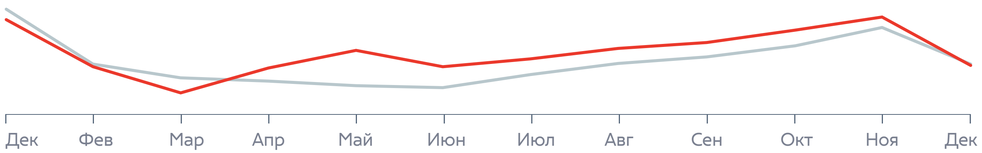
Текучесть кадров, % **–12 п. п.** 2019/20



Товарные потери, % от продаж **–13 б. п.** 2019/20



Оборачиваемость запасов, дней **+0,9 дня** 2019/20



2019 2020

Доверие и лояльность покупателей

Наши усилия, направленные на завоевание доверия покупателей, принесли хорошие результаты. Приоритеты нашей концепции остаются прежними: мы стремимся быть лидером с точки зрения удобства, стабильного уровня свежести и качества, проявляя заботу о населении и, разумеется, предлагая низкие цены.

ДОВЕРИЕ

Лидер с точки зрения удобства

Мы внедряем новый формат, который предлагает покупателям маршруты движения с учетом разных потребностей, увеличиваем долю готовых блюд и еды навынос, устанавливаем кассы самообслуживания, способствующие сокращению времени в очередях, и предлагаем омниканальное обслуживание, например, постаматы в магазинах и экспресс-доставку на дом.

В свежести можно не сомневаться

Реализуя новые стандарты качества во всех магазинах и по всей логистической цепочке, мы продолжаем повышать качество продукции на полках магазинов, проводим специальное обучение сотрудников, чтобы гарантированно предлагать покупателям продукты, в свежести которых можно быть уверенным.

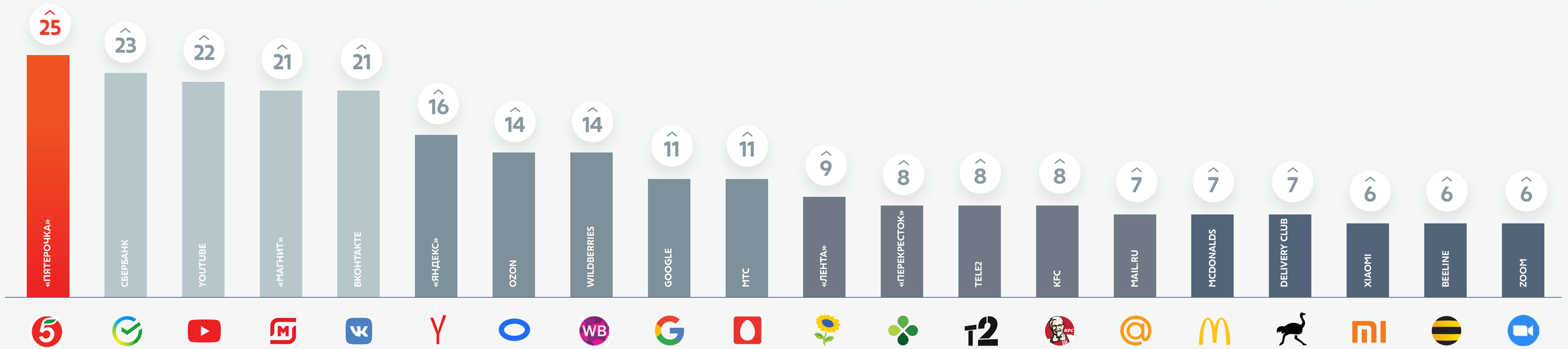
Забота о населении

«Пятерочка» реализует ряд программ, ориентированных на благополучие населения. Они включают инициативы в области сокращения объема отходов, экологически безопасной упаковки и переработки, проект по сбору продовольственной помощи «Корзина доброты» и программа «Островок безопасности», призванная помочь потерявшимся или дезориентированным людям вернуться домой.

Низкие цены

Несмотря на то что теперь клиенты ждут от магазинов «Пятерочка» большего, чем просто низкие цены, они остаются одним из ключевых элементов нашего ценностного предложения. Мы все чаще используем современные инструменты обработки больших данных для повышения эффективности нашей деятельности, от закупки товаров до установления цен и управления промоакциями. Благодаря этим инструментам мы получаем информацию, которая позволяет быстрее принимать более оптимальные решения и предлагать нашим гостям максимально выгодные цены.

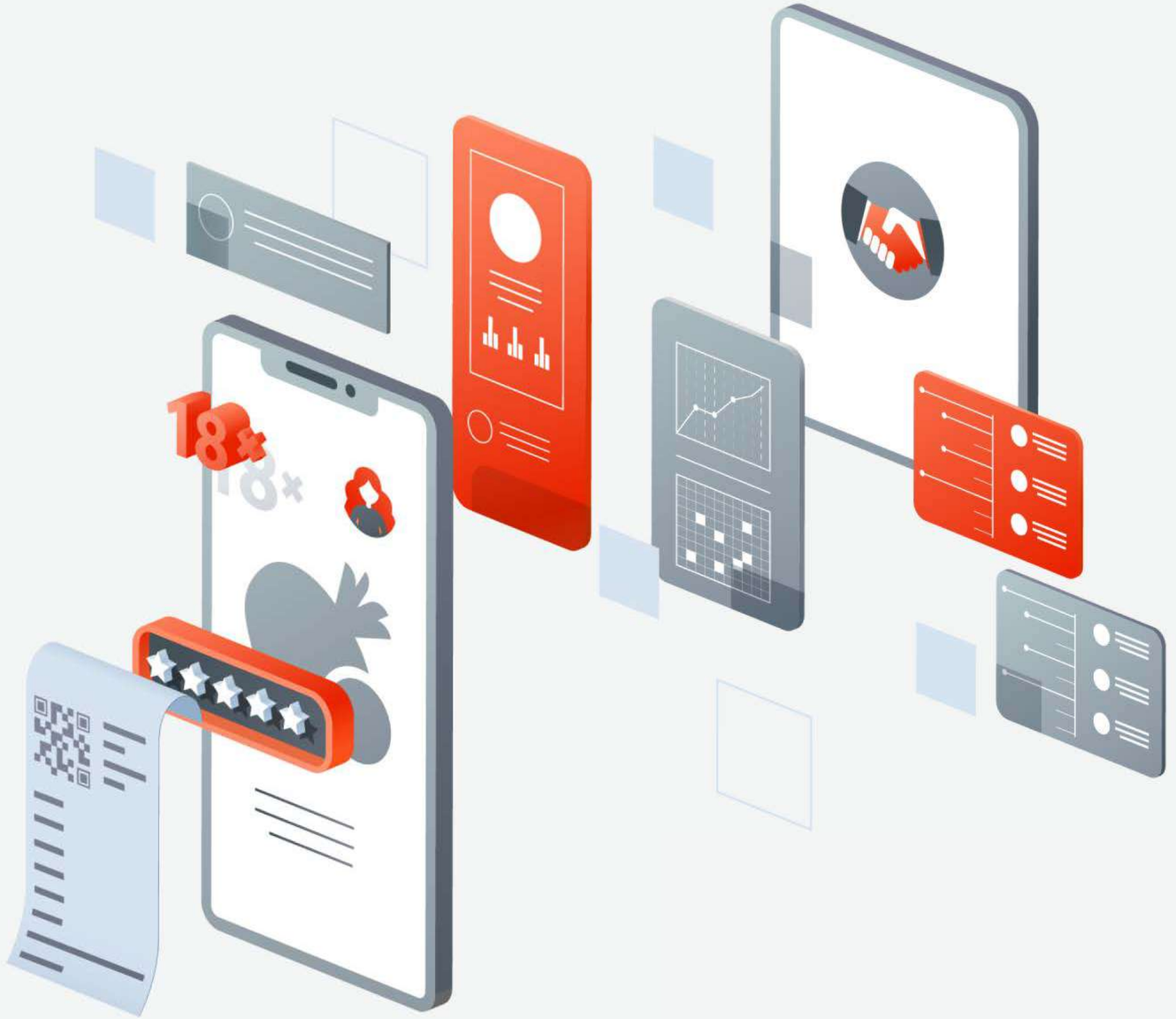
Выбор пяти самых любимых брендов в период пандемии COVID-19, % ответов



Источник: BCG и Romir, сентябрь 2020 года

Отзывы покупателей

- В основе принимаемых нами решений лежит мнение покупателей, и мы непрерывно работаем над повышением нашей способности понимать их потребности
- Наш бизнес строится вокруг потребительского спроса, и мы адаптируем свою модель к различным региональным тенденциям
- Наша цель состоит в формировании процессов, в рамках которых обратная связь от покупателей приводит к конкретным изменениям
- Мы интегрировали индекс потребительской лояльности в КПЭ работы персонала



Уровень обслуживания

Показателем нашего пристального внимания к покупателю является рост индекса потребительской лояльности в 2020 году на 3 п. п. Мы полагаем, что повышение вовлеченности персонала позволит улучшить восприятие покупателями вежливости сотрудников в наших магазинах.

Мы неизменно уделяем особое внимание повышению качества обслуживания и улучшению покупательского опыта, и в дальнейшем в его основе будет лежать повышение значимости обратной связи от покупателей в процессе принятия решений. В 2020 году мы запустили опцию оценки продукции в мобильном приложении. Мы получили оценки товаров от более чем 4,5 млн уникальных покупателей, на основании чего были произведены изменения в 80 товарных позициях. В общей сложности у нас есть 23 разных канала обратной связи, от колл-центра до чат-ботов и мобильного приложения.

Большие данные и омниканальные возможности

В рамках общей цифровой трансформации X5 «Пятерочка» реализует ряд инициатив, направленных на использование современных методов анализа данных в операционной деятельности и расширение омниканальных возможностей, которые часто пересекаются с цифровыми направлениями деятельности.

В наших магазинах мы продолжаем расширять сеть постаматов и пунктов выдачи заказов 5Post, которые обеспечивают безопасное и удобное получение пакетов от различных интернет-магазинов в ближайшей «Пятерочке». Такие постаматы способствуют увеличению посещаемости наших магазинов и предлагают дополнительные услуги для удобства покупателей.

В рамках расширения наших магазинов нам удалось оперативно увеличить объемы услуг экспресс-доставки, которые были переданы в отдельное структурное подразделение. Спрос на экспресс-доставку резко вырос в период пандемии COVID-19, когда покупатели стремились ограничить число своих выходов из дома и контактов с окружающими. Благодаря нашей масштабируемой платформе-агрегатору доставки мы, начав в феврале 2020 года с обработки в среднем всего 523 заказов в день из 39 магазинов в Москве, к декабрю того же года достигли 30 тыс. заказов в день из 594 магазинов в 13 регионах.

Инструменты обработки больших данных в первую очередь влияют на наши внутренние процессы, но, помимо этого, они помогают нам максимально эффективно удовлетворять потребительский спрос. Именно поэтому мы опробуем, внедряем и используем инструменты с поддержкой больших данных для управления ассортиментом, ценообразованием и промоакциями. Каждый из этих инструментов создан нашими штатными специалистами в области больших данных и разработан специально для наших нужд.

Вовлеченность персонала

В 2020 году «Пятерочка» добилась снижения текучести кадров на 12 п. п. в годовом сопоставлении при росте производительности труда на 4,1% по сравнению с 2019 годом.

Сотрудники наших магазинов становятся лицом Компании, и мы относимся к ним, как к внутренним клиентам.

При обновлении магазинов в соответствии с новой концепцией улучшаются и подсобные помещения. Компенсации и льготы были расширены и продуманы для приведения интересов персонала магазинов в соответствие с ключевыми показателями эффективности.

Наши инвестиции в превращение «Пятерочки» в отличное место работы облегчили поиск новых сотрудников и позволили повысить вовлеченность персонала. Это ведет к повышению вежливости по отношению к покупателям и снижению товарных потерь, то есть, к более качественному обслуживанию клиентов при одновременном росте рентабельности бизнеса.

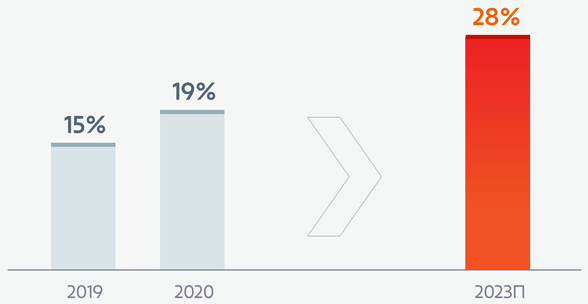
Собственные торговые марки

Собственные торговые марки продолжают играть важнейшую роль в ценностном предложении «Пятерочки», поскольку позволяют нам обеспечить покупателям максимально выгодное предложение в различных ценовых категориях. На наш ассортимент СТМ приходилось 19% объема продаж в 2020 году по сравнению с 15% годом ранее. Наша стратегическая цель состоит в увеличении доли собственных торговых марок до 28% от объема продаж к 2023 году.

Цифровая трансформация нашего бизнеса также влияет на сегмент собственных торговых марок. Ведется разработка портала для поставщиков, предназначенного для автоматизации нашего взаимодействия. Кроме того, мы используем цифровые технологии для внедрения управления жизненным циклом продукта. С ростом использования онлайн- и цифровых каналов увеличилась и наша способность собирать и анализировать обращения покупателей, а также реагировать на них.

Одним из направлений, которым мы уделяем пристальное внимание, является обеспечение качества. Это непрерывный процесс, который включает регулярный контроль качества, поддержание стандартов и представление образцов продукции, а также дегустацию новых или усовершенствованных рецептов.

Доля СТМ в продажах, %



Супермаркеты «Перекресток»

Несмотря на то что «Перекресток» является старейшим в России оператором сети супермаркетов современного формата, мы непрерывно внедряем инновации и трансформируем свою деятельность. Сегодня «Перекресток» – крупнейшая в России сеть супермаркетов по количеству магазинов и объему выручки – 933 магазина по состоянию на 31 декабря 2020 года.

В географическом плане мы нацелены прежде всего на наиболее обеспеченные российские регионы. После обновления нашего ценностного предложения мы внедряем магазины нового формата по всей сети, в том числе путем реконструкции некоторых гипермаркетов «Карусель» в новый формат большого супермаркета.

На конец 2020 года средняя торговая площадь супермаркетов сети составляла 1 087 кв. м., а ассортимент насчитывал 8 000–15 000 товарных позиций.

В 2020 г. наш онлайн-сервис Perekrestok.ru был преобразован в онлайн-гипермаркет «Перекресток Впрок»; более подробную информацию об этом направлении можно найти в разделе «Цифровые сервисы».

«Перекресток»

«Перекресток» по-прежнему твердо стоит на ногах, несмотря на сложности 2020 года, когда некоторые магазины были закрыты из-за ограничений деятельности торговых центров, а в других в результате этого произошло заметное снижение трафика. Несмотря на это, рост сопоставимых продаж составил 1,2%, а рост потребительской корзины – 18,4%, поскольку покупатели продолжали выбирать «Перекресток» для совершения покупок благодаря привлекательному сочетанию широкого ассортимента с выгодными для сегмента супермаркетов ценами.

В 2020 году мы продолжили работу над реализацией важнейших стратегических инициатив, внедрением магазинов нового формата, доля которых в общем портфеле к концу года достигла 12%. Такие магазины предлагают более удобный и привлекательный процесс совершения покупок, а также обновленный ассортимент с большим набором готовых блюд, расширенным перечнем продуктов собственного производства и с упором на более здоровое питание.

Устойчивое развитие стало составной частью нашего бизнеса, а все конкретные цели, связанные с энергетической эффективностью, сокращением объема твердых отходов, развитием диалога с представителями общественности и здоровым образом жизни, становятся стратегическими приоритетами наравне с цифровой трансформацией, развитием бизнеса и клиентоориентированностью.

Роль клиентов в процессе принятия нами решений неуклонно возрастает. Благодаря расширению каналов обратной связи, в том числе через наше мобильное приложение и веб-сайт, за 2020 год мы собрали более 573 тыс. оценок товаров из нашего ассортимента. Эти отзывы помогли нам внести в ассортимент «Перекрестка» более 1 500 изменений и скорректировать методы ведения бизнеса, сделав интересы клиентов безусловным приоритетом нашей деятельности.

В будущем мы планируем все больше полагаться на отзывы покупателей для определения будущего ценностного предложения супермаркетов «Перекресток». По мере внедрения новой концепции наших магазинов, дальнейшей цифровизации бизнеса и более пристального внимания к устойчивому развитию вся наша деятельность будет направлена на повышение качества обслуживания каждого покупателя.



Владислав Курбатов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»

Основные показатели за 2020 год

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

933

Количество магазинов
+10,0% 2019/20

1 014 ТЫС. КВ. М

Торговые площади
+15,4% 2019/20

320 МЛРД РУБ.

Чистые розничные продажи, в том числе «Перекресток Впрок»
+17,5% 2019/20

562 МЛН

Количество посещений
–4,6% 2019/20

47

Количество магазинов, прошедших реконструкцию в том числе 25 магазинов «Карусель» переданных «Перекрестку»

1,2%

Рост сопоставимых продаж

Стратегические факторы в 2020 году

Высокая оценка покупателями

Отражается в росте сопоставимых продаж на 1,2% несмотря на ограничения деятельности торговых центров

Обновленное ценностное предложение

По мере проведения реконструкции с учетом новой концепции во все большем числе магазинов они продолжают получать положительные отзывы покупателей

Непрерывная оптимизация ассортимента и ценностного предложения

Продажи готовых блюд фабрики-кухни выросли на 138% в годовом сопоставлении

Операционная эффективность

Особый акцент на эффективности позволил повысить показатели по товарным запасам, персоналу и логистике

Доля собственных торговых марок в ассортименте/обороте

В 2020 году возросла до 12,5% от выручки по сравнению с 7,9% в 2019 году, достигнув 13,9% в конце 2020 года

Расширение программы лояльности

Доля выручки от покупок, совершенных держателями карты лояльности «Перекресток», достигла 80% при более 8,1 млн активных пользователей карты лояльности, увеличившись на 14,1% в годовом сопоставлении

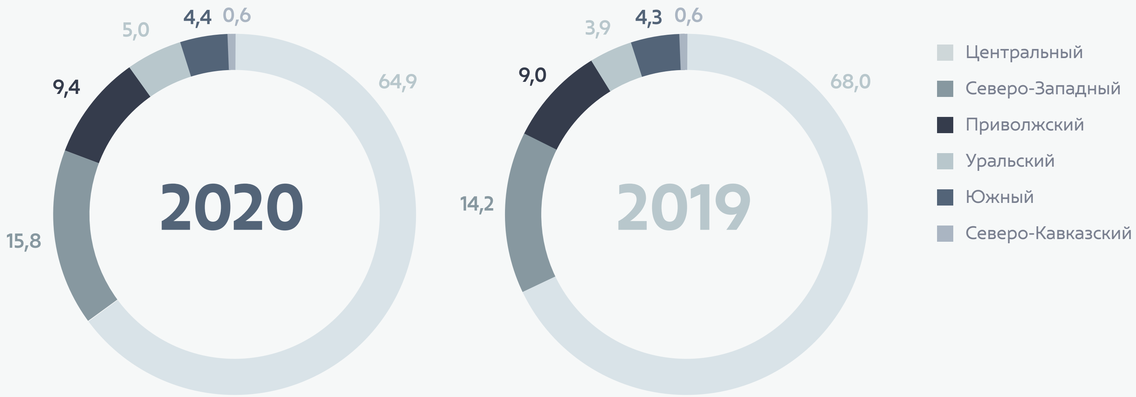
Управление ценностью клиента

Разработана и протестирована новая система управления целевыми маркетинговыми кампаниями

Экспресс-доставка

Беспрецедентный рост потребительского спроса удалось быстро удовлетворить за счет оперативного тиражирования услуги экспресс-доставки с ее внедрением в 398 магазинах в 12 регионах

Чистая выручка по федеральным округам, %



Основные результаты операционной деятельности

	2020	2019	2018	2017	2016
Количество магазинов (на конец периода)	**933***	852	760	638	539
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**1 014**	879	782	637	549
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**320**	273	231	187	155
Количество посещений, млн	**562**	589	505	407	350

** Кроме объектов «Перекресток Впрок» формата dark store*



Стратегические приоритеты

ПРИОРИТЕТЫ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ
Непрерывное совершенствование ценностного предложения	• Продолжение внедрения нового формата магазинов • Увеличение доли готовых блюд и продуктов для здорового питания • Рост вовлеченности сотрудников, отражающийся на качестве обслуживания
Клиентоориентированный бизнес: Рост индекса потребительской лояльности и отзывы покупателей	• Улучшение качества обслуживания: индекс потребительской лояльности в 2020 году увеличился до 27 пунктов по сравнению с 21 пунктом годом ранее • Сокращение сроков рассмотрения обращений покупателей • Адаптация ассортимента с учетом оценок и отзывов покупателей
Развитие СТМ	• Широкий ассортимент СТМ – от недорогих до эксклюзивных • Цифровизация бизнес-процессов для повышения эффективности управления СТМ

ПРИОРИТЕТЫ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ
Операционная эффективность	• Автоматизация взаимодействия с поставщиками • Автоматизация процессов управления персоналом • Цифровизация процессов внутри магазина • Совершенствование системы прогнозирования и пополнения товарных запасов
Программы лояльности	• Расширение программы лояльности: 8,1 млн активных пользователей и проникновение в трафик на уровне 80 % покупок в декабре 2020 года • В октябре 2020 года запущено новое мобильное приложение
Устойчивое развитие	• Разработка экологически безопасной упаковки для СТМ • Постоянная поддержка таких социально-ориентированных инициатив, как программа продовольственной помощи «Корзина доброты» • Установка фандоматов, работающих в тестовом режиме, для мотивации покупателей утилизировать тару • Наращивание масштабов использования пакетов и корзин для покупок, произведенных из переработанного пластика

ПЛАНЫ

- Дальнейшая реализация новых ценностных предложений
- Дальнейшая цифровизация бизнес-процессов для повышения эффективности
- Использование инструментов обработки больших данных для повышения скорости и точности принятия решений, а также автоматизация ключевых направлений деятельности
- Дальнейшая интеграция целей устойчивого развития в методы ведения бизнеса, от логистики до работы магазинов и взаимодействия с заинтересованными сторонами, представляющими население
- Более активное использование отзывов покупателей как важнейшего элемента принятия решений в бизнесе, содействующего определению направлений развития СТМ, всего ассортимента и ценностного предложения

Обновление ценностного предложения и концепции супермаркетов

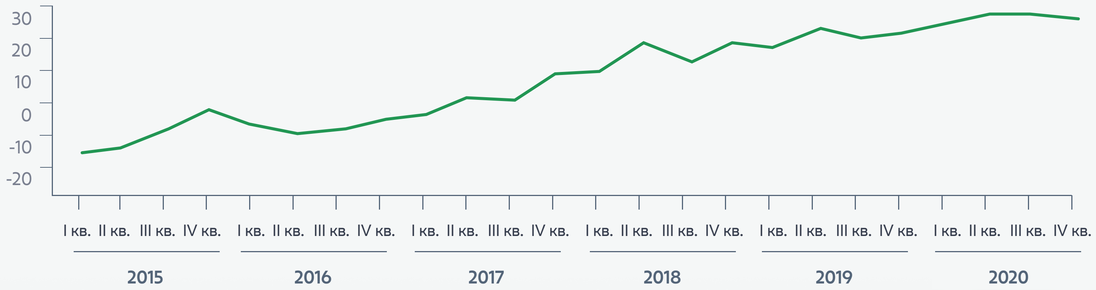
В 2020 году мы внедрили новую концепцию магазина, отражающую последние тенденции на рынке продуктового ритейла, такие как рост спроса на продукты здорового питания, предложение готовых блюд и полуфабрикатов, а также рост покупательского интереса к магазинам, использующим в своей деятельности методы устойчивого развития.

Было продолжено внедрение новой концепции: В 2020 году было открыто после реконструкции 22 супермаркета «Перекресток» и проведена трансформация 25 гипермаркетов «Карусель» в супермаркеты «Перекресток». Рост сопоставимых продаж в магазинах новой концепции в среднем на 3,5 п. п. выше, чем при использовании прежней концепции.

Сравнение средних показателей «Перекрестка» в новой и старой концепции: повышение удовлетворенности покупателей

+100%	+31%	+43%	+40%	+14%
Чистота	Скорость обслуживания	Удобство	Качество и свежесть	Ассортимент

Динамика NPS



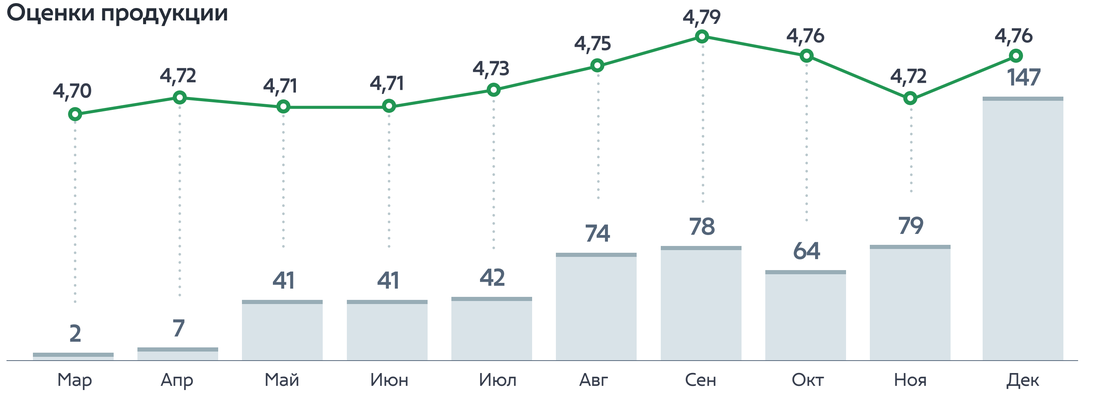
Клиентоцентричный подход посредством обратной связи

«Перекресток» остается одной из наиболее быстрорастущих сетей супермаркетов в России благодаря нашему неизменному клиентоцентричному подходу. По мере внедрения новой концепции магазина в 2020 году мы наблюдали рост удовлетворенности покупателей чистотой, удобством, скоростью обслуживания, ассортиментом, качеством и свежестью продуктов.

Мы стремимся завоевать не только лояльность, но и доверие покупателей, поощряя их обратную связь и изучая ее. В 2020 году мы получили от покупателей более 3,1 млн обращений, из которых более 570 тыс. составляли оценки товаров.

Обратная связь осуществляется просто, быстро и в автоматическом режиме, и мы совместно с поставщиками работаем над совершенствованием продукции, ассортимента и рецептов готовых блюд с учетом замечаний покупателей. Кроме того, мы используем обратную связь для улучшения работы магазинов и повышения культуры обслуживания.

Оценки продукции



Управление ценностью покупателей

В 2020 году мы запустили проект по управлению ценностью покупателей, в рамках которого с помощью комплекса аналитических моделей, разработанных в нашей компании, создаются основанные на поведении потребителей персональные предложения. Благодаря цифровому подходу к определению целевой аудитории нам удалось увеличить число ответов на предложения на 150%–200%, а выручку в расчете на одно предложение на одного покупателя на 30%.

Управление потребительской ценностью по сути является маркетинговым инструментом управления, призванным повысить потребительскую ценность за счет персонализации предложений во всех доступных точках контакта и на всех этапах взаимодействия с покупателем.
Мы выстраиваем клиентоцентричную систему, ориентированную на поддержание долгосрочного сотрудничества с каждым покупателем. Анализ покупательского поведения и принятия решений о взаимодействии происходит автоматически на основе наших внутренних алгоритмов и данных о потребителях.

В рамках работы над управлением потребительской ценностью основное внимание будет уделяться привлечению партнеров и поставщиков в кампании по повышению потребительской ценности, автоматизации процессов запуска и расширению наших поведенческих моделей.

Трансформация гипермаркетов «Карусель» в большие супермаркеты



В 2020 году X5 Retail Group приступила к трансформации гипермаркетов «Карусель», превратив за год 25 из них в супермаркеты «Перекресток».

В краткосрочном периоде экспериментальные большие супермаркеты продемонстрировали хорошие показатели среднего чека после повторного открытия.
В долгосрочной перспективе мы ожидаем положительного нетто-эффекта в отношении рентабельности, поскольку планируем повысить объем продаж на единицу площади и показатели юнит-экономики магазинов, которые будут переданы торговой марке «Перекресток».

Персонал

Помимо обеспечения высочайшего качества обслуживания наших покупателей, мы стремимся заслужить доверие и лояльность своих сотрудников.

–5,5 п. п.

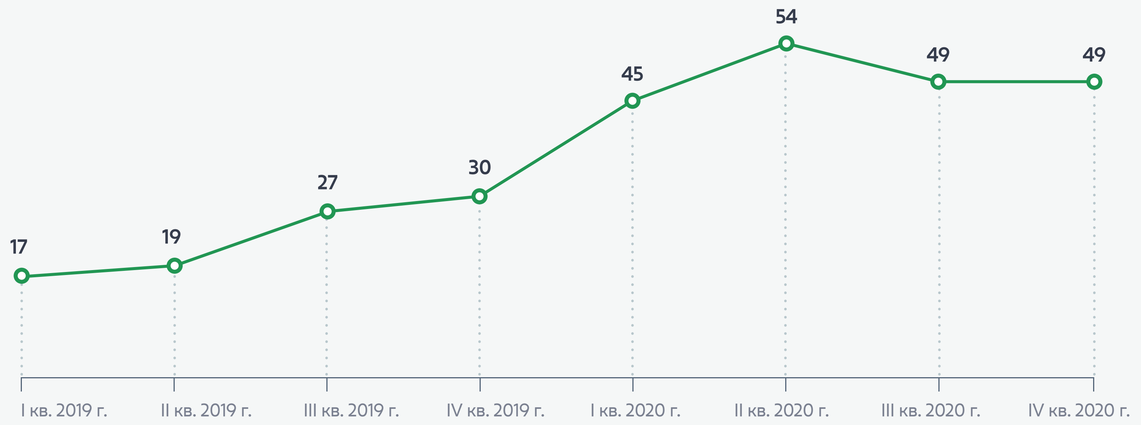
Динамика текучести кадров

В 2020 году мы запустили мобильное приложение для сотрудников, которое служит единой точкой доступа к информации и услугам. Мы разработали новую концепцию для служебных помещений с акцентом на комфорте и безопасности работников, автоматизировали ряд кадровых процессов и приступили к внедрению системы кадрового планирования и управления.

Кроме того, мы используем цифровые технологии для повышения эффективности персонала в магазинах – от тренингов с использованием технологий виртуальной реальности и чат-ботов, до автоматизированной обработки предложений сотрудников.

Эти инвестиции и инициативы положительно повлияли на индекс лояльности сотрудников (eNPS), а также на текучесть кадров и производительность труда.

Динамика eNPS



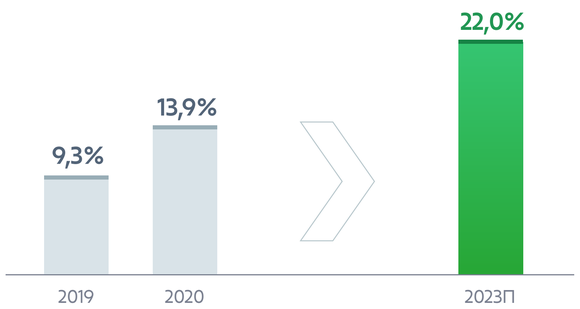
Собственные торговые марки

В 2020 году на ассортимент СТМ «Перекрестка» приходилось 12,5% выручки, которая в конце года выросла до 13,9% по сравнению с 9,3% в конце 2019 года.

Наши СТМ включают продукты для здорового питания «Зеленая линия», призванные удовлетворять растущий спрос в этой категории, и целый ряд других марок, охватывающих все ценовые сегменты, от низшего («Просто») до эксклюзивных предложений, например, линейки молочных продуктов «Верховье». Внедрение нашей новой концепции магазинов предполагает создание специальной зоны с товарами для здорового образа жизни с расширенным ассортиментом продуктов «Зеленая линия».

В настоящее время осуществляется цифровая трансформация этого уже хорошо зарекомендовавшего себя направления. Кроме того, продолжается реализация инициативы по цифровизации управления СТМ с автоматическим ценообразованием. Другие важные инициативы включают управление портфелем СТМ на основе отзывов покупателей, совершенствование процесса разработки продуктов с одновременным укреплением стратегического партнерства в каждой категории и занятие лидирующих позиций на рынке с точки зрения инновационных продуктов с акцентом на здоровом образе жизни. В будущем мы планируем перезапустить несколько СТМ и разработать продукты для среднего и верхнего ценового сегмента.

Доля СТМ, в выручке на конец года, %



Верхний ценовой сегмент

- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ — Премиальные продукты — 2019
- НАТУРАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ
- МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ
- ПРЕДМЕТЫ ДЕТСКОЙ ГИГИЕНЫ
- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ — Кобренды, чай/кофе — 2020
- ПРОДУКТЫ АЗИАТСКОЙ КУХНИ — 2020
- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ — Швейцарский шоколад — 2020
- АЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ — Вино, виски — 2021
- НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ — Средства гигиены из Азии — 2021
- ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ БРЕНДЫ — Азиатская/европейская косметика — 2021
- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ — Товары для снижения веса + функциональные продукты — 2021

Средний ценовой сегмент

- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ — Дополнительное/собственное производство
- ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА
- МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ
- КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ
- ГОТОВЫЕ БЛЮДА ПОЛУФАБРИКАТЫ
- РЫБА
- ДЕТИ ДО 3 ЛЕТ
- ДЕТИ ДО 4 ЛЕТ
- ФРУКТЫ И ОВОЩИ — 2019
- ТОВАРЫ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ — 2021

Низкий ценовой сегмент

- ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ/ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ/ДОПОЛНЯЮЩИЕ ПРОДУКТЫ

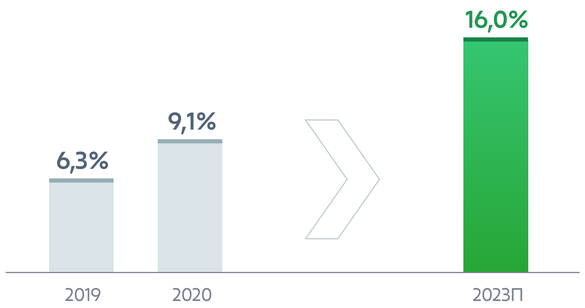
Здоровый образ жизни



Наряду с собственными торговыми марками, основным фактором дифференциации для «Перекрестка» являются продукты для здорового питания. Мы не только предлагаем потребителям разнообразный и заманчивый ассортимент продуктов для здорового питания, но и обучаем покупателей как вести здоровый образ жизни в рамках наших инициатив по взаимодействию с клиентами.

Основные приоритеты включают дальнейшее расширение нашего ассортимента продуктов для здорового питания, дальнейшую разработку продуктов собственной торговой марки «Зеленая линия», экологически чистой упаковки и маркировки, а также создание специального ассортимента для наиболее приверженных здоровому образу жизни клиентов.

Доля ассортимента товаров ЗОЖ в продажах, %



Готовые блюда

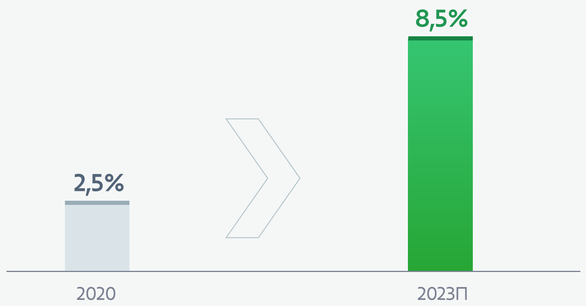
Наше предложение готовых блюд важно, как никогда ранее, поскольку покупатели, живущие во времена неопределенности предпочитают простоту там, где это возможно, что способствует росту спроса на качественные готовые блюда и полуфабрикаты.

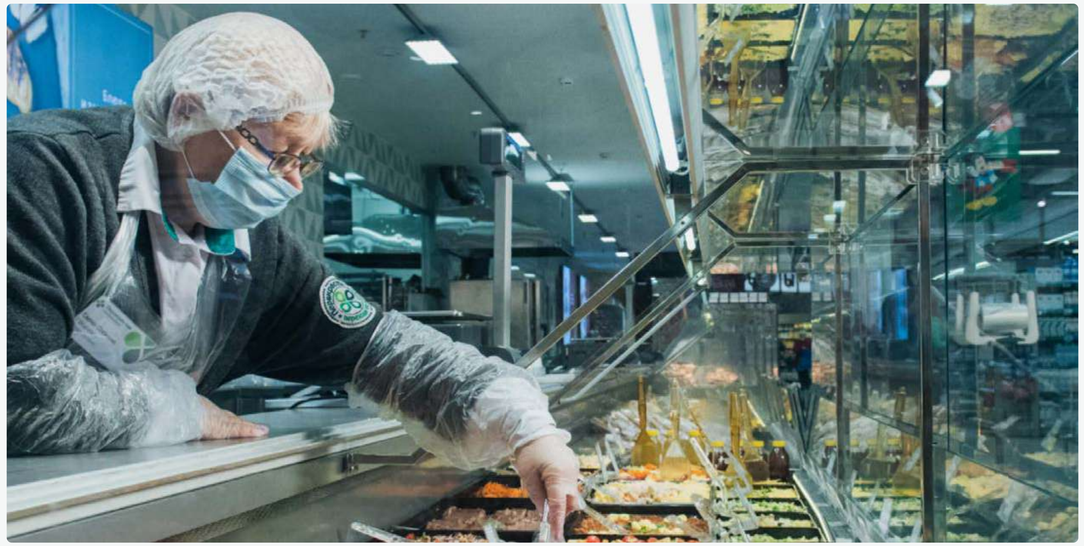
Фабрика-кухня, запущенная в 2019 году, в 2020-м набрала обороты: продажи в «Перекрестке» выросли на 138%. Другие инициативы, связанные с предложением готовых блюд, включают нашу концепцию открытой кухни со специально отведенными местами для приготовления пищи и перепланировку магазина «Перекресток», которая предусматривает новое расположение зоны для готовых блюд.

Уникальный ассортимент готовых блюд и полуфабрикатов включает продукты для здорового питания, блюда, разработанные совместно с ресторанными сетями и известными шеф-поварами (Osteria Mario, Новиков), и ряд упакованных готовых блюд для детей, которые идеально подходят для школьного обеда или перекуса после школы.

В дальнейшем мы планируем представить торговую марку готовых блюд «Шеф Перекресток» в новых регионах. По мере расширения и тестирования нового ассортимента мы планируем предлагать готовые блюда в качестве удобной повседневной покупки.

Доля готовых блюд в продажах, %





Операционная эффективность

Чтобы быть привлекательными как для наших покупателей, так и для акционеров, мы уделяем большое внимание операционной эффективности. Подход «Перекрестка» ориентирован на цифровизацию и автоматизацию.

-12 б. п.

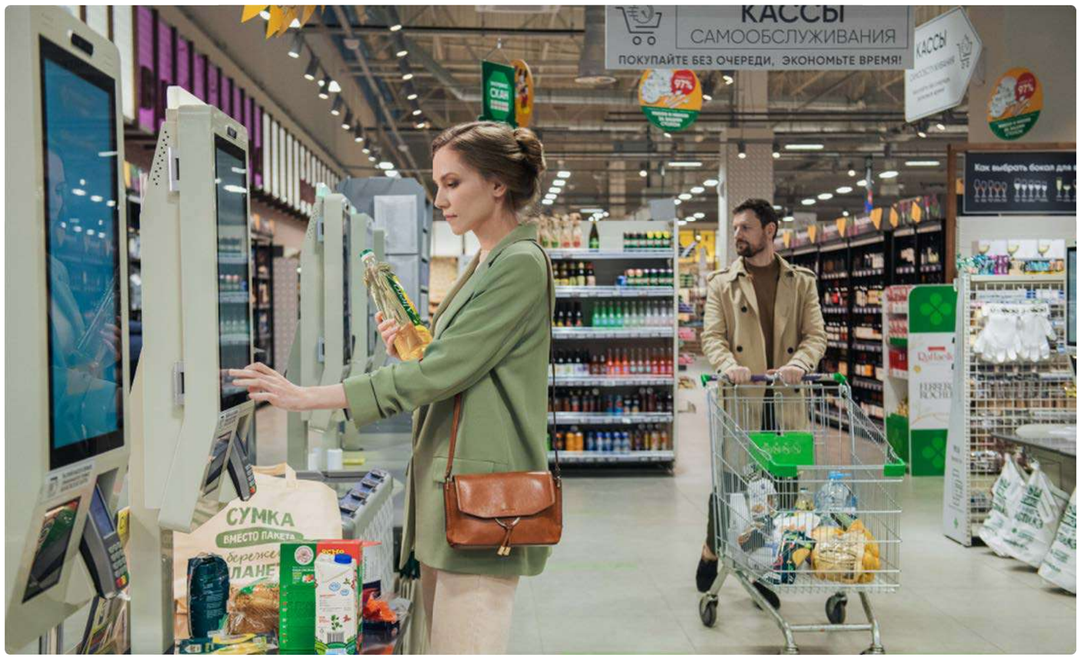
Товарные потери

-17 б. п.

Операционные расходы в розничной торговле

Основные инициативы включают цифровизацию коммерческих процессов, информатизацию процессов внутри магазина, управление ценностью покупателей для запуска целевых маркетинговых кампаний и цифровизацию управления собственными торговыми марками.

Кроме того, мы совершенствуем и автоматизируем нашу систему прогнозирования и пополнения товарных запасов, а также автоматизируем взаимодействие с поставщиками и несколько кадровых процессов.

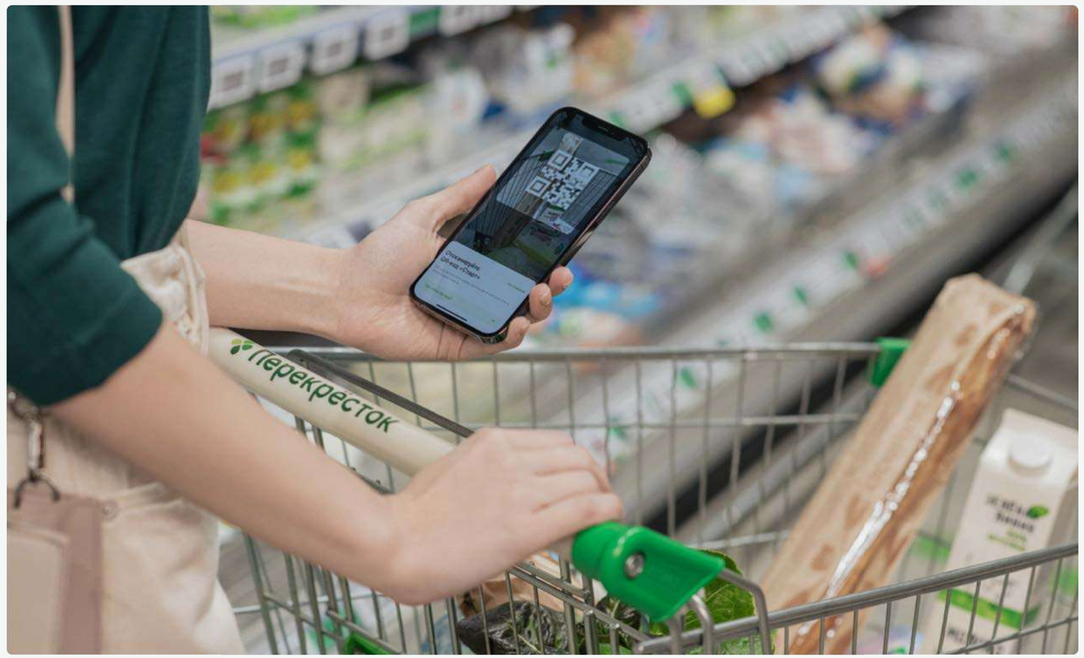


Цифровая трансформация

Показатели сети «Перекресток» за 2020 год подтверждают правильность нашего выбора стратегического направления несколько лет назад, когда мы начали уделять особое внимание цифровой трансформации. Наша автоматизированная система ценообразования теперь может устанавливать цены, основанные на моделях совершения покупок по каждому магазину и каждому продукту в Москве.

Надежная ИТ-инфраструктура и новые цифровые услуги, разработанные для наших покупателей, позволили нам быстро адаптироваться к беспрецедентным изменениям потребительского спроса в 2020 году и быстро нарастить масштабы услуг экспресс-доставки. Мы также обновили наши услуги в формате click-and-collect из 123 магазинов после модернизации и повторного запуска мобильного приложения «Перекресток».

В будущем мы продолжим уделять основное внимание инновациям, цифровизации и автоматизации бизнес-процессов. Помимо существующих услуг мы также будем тестировать новые омниканальные решения, способные улучшить наше ценностное предложение.



Программа лояльности

Благодаря особому вниманию к покупателю программа лояльности «Клуб Перекресток» стала мощным инструментом повышения эффективности деятельности.

Благодаря сбору ценных данных о мотивации покупателей, предыдущих покупках и приобретениях программа лояльности позволяет получить более полное понимание наших покупателей, что позволяет нам лучше удовлетворять их потребности. На основе этих данных мы предлагаем оптимизированный ассортимент, персонализированные промоакции для покупателей и специальные предложения, способствующие вовлечению покупателей и созданию ценности для них.

Произведена дальнейшая интеграция программы лояльности «Клуб Перекресток» с вновь запущенным мобильным приложением «Перекресток». Теперь пользователи могут активировать персональные предложения, выбирать свои любимые продукты, заказывать экспресс-доставку или вступать в члены «Хвостатого клуба» для владельцев домашних животных.

Для дальнейшего улучшения качества обслуживания мы провели в 2020 году рыночное исследование, включавшее интервью с участниками программы лояльности. В рамках исследования было получено более 120 идей, которые мы планируем реализовать в будущем.

8,1 млн

Активных держателей карт лояльности

+14,1% 2019/20

2,1 млн

Пользователей цифровой карты лояльности

+76,9% 2019/20

80%

Вовлеченность покупателей в программу

67%

Доля покупок с использованием карт лояльности



Гипермаркеты «Карусель»



В течение 2020 года большинство гипермаркетов «Карусель» находилось в процессе трансформации, после того как в 2019 году руководство X5 Retail Group приняло решение о трансформации этой сети.

Это решение было обусловлено изменениями конъюнктуры рынка и потребительских тенденций. Поскольку интернет-торговля становится все более значимой частью рынка продуктов питания, мы полагаем, что многие потребители начнут совершать покупки необходимых товаров в таких онлайн-гипермаркетах, как «Перекресток Впрок».

Руководство сети «Карусель» параллельно с сокращением масштабов ее деятельности уделяло особое внимание операционной эффективности продолжающих работу магазинов как гипермаркетов ближайшего будущего.

Основные показатели за 2020 год

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

56
Действующих магазинов
на 31 декабря 2020 года

56 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка

68 МЛН
Количество посещений

222,1 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь
на 31 декабря 2020 года

Стратегические факторы в 2020 году

Цифровая трансформация

Мы реализуем важнейшие инициативы в сфере цифровой трансформации в гипермаркетах «Карусель», чтобы обеспечить стабильно высокую эффективность их деятельности. Речь идет в том числе и о программе «цифровой директор», помогающей экономить используемые в магазинах ресурсы.

Кроме того, мы продолжаем автоматизацию отчетности, подразумевающую полный переход на цифровую отчетность. Наконец, во II квартале 2021года «Карусель» планирует полностью перейти на электронные каталоги для покупателей; эта инициатива поможет снизить издержки и объем отходов, поскольку мы больше не будем печатать и распространять бумажные каталоги.

Операционная эффективность

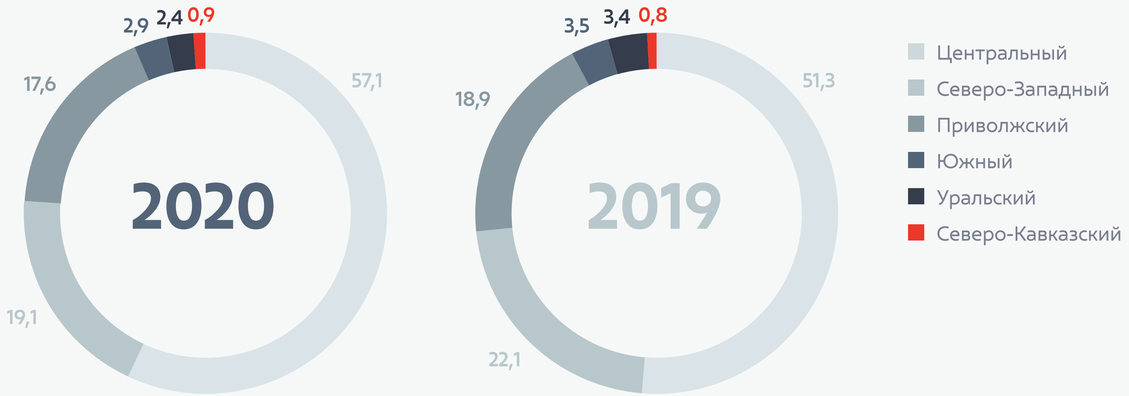
Поскольку наша цель состоит в максимальном повышении операционной эффективности сети «Карусель» в период трансформации, мы интегрировали всю свою деятельность, связанную с логистикой и закупками, с торговой сетью «Перекресток». Это позволило оптимизировать эту деятельность, в то же время устранив дублирующие функции и сократив издержки.

Кроме того, мы работаем над улучшением условий аренды и использования площадей для нашего портфеля магазинов. В рамках очередного этапа трансформации и сокращения базы магазинов произведена оптимизация административного персонала и структуры.

Программа лояльности

В 2020 году доля выручки от покупок, совершенных держателями карты лояльности «Карусель», достигла 94%, в то время как доля покупок с использованием карт лояльности за тот же период составила 86%. Мы также работали над развитием мобильного приложения «Карусель» на базе инфраструктуры нашей системы X5.ID, которая идентифицирует покупателей во всех розничных форматах.

Чистая выручка по федеральным округам, %



Основные результаты операционной деятельности

	2020	2019	2018	2017	2016
Количество магазинов (на конец периода)	**56**	91	94	93	91
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**222**	364	382	385	387
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**56**	87	91	89	84
Количество посещений, млн	**68**	121	132	135	134

Жесткие дискаунтеры «Чижик»



«Чижик» – это формат жестких дискаунтеров, который мы запустили в пилотном режиме в октябре 2020 года.

Поскольку доходы населения в России остаются невысокими, мы считаем, что развитие формата жестких дискаунтеров позволит укрепить наши позиции на рынке и привлечь новых покупателей, которые раньше, возможно, не совершали покупок в магазинах X5, или тех, кто предпочел бы более ограниченный ассортимент, но по более привлекательным ценам.

Согласно нашим планам торговая площадь типового магазина «Чижик» будет составлять 250–280 кв. м, а в его ассортименте будет около 800 товарных позиций. В нашем ценностном предложении важная роль отводится собственным торговым маркам с привлекательным соотношением цены и качества. Магазины «Чижик» будут предлагать стабильно низкие цены, оставаясь при этом современным магазином с доброжелательными и всегда готовыми помочь сотрудниками.

В нашем ценностном предложении важное место будет отводиться собственным торговым маркам с привлекательным соотношением цены и качества наряду, а также удобным и быстрым процессом оплаты покупок.

Планировка магазинов «Чижик»

Концепция магазинов «Чижик» основана на простоте и стандартизации. В каждом магазине используется один и тот же набор оборудования, простой, но броский дизайн и большие ценники. а складские помещения при этом отсутствуют. В 2021 году тестирование типовой планировки магазина завершится, и взаимодействие с покупателями будет оптимизировано с учетом полученных от них отзывов.

Чтобы обратить внимание покупателей на низкие цены, в магазинах «Чижик» используются большие желтые ценники

использование цветовых решений, которые часто используются в других магазинах для привлечения внимания к промоакциям.

Большинство товаров представлено в готовой к выкладке упаковке или на паллетах

помогает снизить операционные издержки каждого магазина



«Чижик» рекомендует

на полках представлен регулярно меняющийся ассортимент новых собственных торговых марок и сезонных товаров.

Бренд-волл содержит

броское сообщение для гостей магазина, например, «сногсшибательно низкие цены».

Особый ассортимент с ограниченным сроком действия скидок

располагается под вывеской «не упусти свой шанс».

В качестве элементов дизайна в магазинах «Чижик» используются паллеты и картонные коробки

помогает ограничить капитальные затраты на открытие магазинов, создавая в них уникальную атмосферу, которая подчеркивает позиционирование этого формата как предлагающего товары по низким ценам каждый день.

Основные показатели за 2020 год

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

4

Пилотных магазина
открыто в 2020 году

800

Товарных позиций
небольшой, но надежный ассортимент

24

Собственных торговых марки, разработанных для этого формата

60%

Целевая доля собственных торговых марок в ассортименте к 2023 году

45

Новых пилотных магазинов планируется открыть в 2021 году

Миссия сети «Чижик» – предложить покупателям качественные товары по доступным ценам.

«Чижик» стремится дать потребителям возможность сэкономить время и деньги без ущерба для качества.

Основные особенности

Цель «Чижика» – предлагать оптимальный ассортимент с упором на товары собственных торговых марок, обеспечивая покупателям экономию до 20% от суммы, которую они обычно платят за аналогичные товары.

Основой ценовой политики нового формата станет более дешевая средняя продуктовая корзина за счет ежедневного предложения более низких цен. Ограниченный ассортимент, являющийся важнейшим элементом для формата «Чижик», также поможет сохранять низкий уровень цен, позволяя оптимизировать операционные издержки и минимизировать потери.

У магазинов простой, но современный дизайн с широкими проходами, большими ценниками и готовой к выкладке упаковкой, повышающей удобство хранения и продажи товаров. «Чижик» предлагает не только низкие цены. Дизайн и работа магазинов ориентированы на экономию времени покупателя, что, как показали исследования, является вторым по значимости фактором для целевой группы потребителей.

Собственные торговые марки

Цель «Чижика» – предлагать оптимальный ассортимент с упором на товары собственных торговых марок, обеспечивая покупателям экономию до 20% от суммы, которую они обычно платят за аналогичные товары.

В настоящее время на основе отзывов покупателей ведется разработка ассортимента собственных торговых марок, а первые образцы начнут появляться на полках наших пилотных магазинов в начале 2021 года. Каждый товар проходит проверку качества с учетом потребительских предпочтений, в том числе в сравнении с аналогичными товарами основных конкурентов в различных категориях. На полках магазинов «Чижик» будут размещаться только те товары собственных торговых марок, которые не уступают аналогичным товарам конкурентов или превосходят их.

В этом случае у покупателей будет возможность оценить товары собственных торговых марок, представленные в магазинах, оставив отзыв через специальный чат-бот, доступ к которому можно получить с помощью размещенного в торговом зале QR-кода. При необходимости на основе отзывов покупателей в отдельные продукты будут вноситься улучшения, в том числе путем адаптации ингредиентов, рецептов, упаковки и даже исключения товарной позиции из ассортимента.

Планы на 2021 год

01

Открытие 45 пилотных магазинов в разных регионах России с продолжающейся при этом оптимизацией основных аспектов концепции и формированием бизнес-процессов

02

Доработка основных параметров формата, включая целевые города деятельности, расходы на открытие магазинов, укомплектование персоналом и ассортимент

03

Достижение целевой доли в 30% собственных торговых марок в ассортименте

04

Выработка цифровой стратегии формата с упором на лояльность покупателей и объем продаж

05

Активное использование отзывов потребителей и сотрудников при разработке окончательной концепции формата

Цифровые бизнесы

Несмотря на то, что работа по развитию ИТ-инфраструктуры и интеграции инновационных технологий в нашу бизнес-модель велась уже на протяжении нескольких лет, одним из стратегических приоритетов цифровые бизнесы были признаны только в 2019 году.

На тот момент уже работал «Перекресток Онлайн» (в 2020 году переименован в «Перекресток Впрок»), и были запущены в тестовом режиме 5Post и сервисы экспресс-доставки, активное масштабирование которых предполагалось в течение последующих лет.

В 2020 году эти процессы ускорило изменение покупательского поведения, и мы были к нему готовы: чистая выручка цифровых бизнесов («Перекресток Впрок», экспресс-доставка и 5Post) выросла на 362,2% в годовом сопоставлении и достигла 20,1 млрд руб., что составило 1% консолидированной выручки за 2020 год и обеспечило 0,9 п. п. ее роста.

Основные показатели деятельности цифровых бизнесов в 2020 году

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

1-Е МЕСТО

на российском рынке продуктовой онлайн-розницы
12,6% рынка

20,1 МЛРД РУБ.

выручка онлайн-бизнесов в 2020 году
+362,2% к показателю 2019 года

76 ТЫС.

заказов в день выполняли «Перекресток Впрок» и сервисы экспресс-доставки в пиковые дни декабря

7,9 МЛН

заказов выполнено за 2020 год

992 МАГАЗИНА

в 13 регионах предлагают услуги экспресс-доставки
594 магазина «Пятерочка»
398 магазинов «Перекресток»

6,8 МЛН

посылок доставлено при помощи 5Post
в 2020 году

Выручка онлайн-гипермаркета выросла на 207,9% в годовом сопоставлении, а суммарный показатель бизнесов в сфере электронной торговли продуктами питания обеспечивает X5 лидерство в российском сегменте продуктовой онлайн-розницы с долей рынка на уровне 12,6%.

Общее число скачиваний мобильных приложений цифровых сервисов X5 за 2020 год достигло 23,2 млн, 7,6 млн из которых пришлось на IV квартал.

«Перекресток Впрок» и служба экспресс-доставки обрабатывали более 76 тыс. заказов в день в пиковые даты в декабре, а общее число заказов за год составило 3,6 млн.

В IV квартале количество заказов онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» выросло более чем в 2,5 раза в годовом сопоставлении и превысило 1,2 млн. В декабре сервис обрабатывал в среднем более 15 тыс. заказов в день, а в пиковые даты их число превышало 18,9 тыс.

Чистая выручка цифровых бизнесов в процентном отношении к консолидированной чистой выручке X5 быстрее всего росла в Москве и Московской области: ее средняя доля в общей выручке за 2020 год составила 2,2%, при этом в IV квартале соответствующий показатель вырос до 3,3%, а в декабре – до 3,6%.

По состоянию на декабрь 2020 года услуги экспресс-доставки были доступны из 992 магазинов (594 магазинов «Пятерочка» и 398 магазинов «Перекресток») в 13 регионах страны. В IV квартале 2020 года общее число заказов на экспресс-доставку превысило 2,4 млн (в среднем 26,6 тыс. заказов в день). Средний чек составил 1 615 руб., а время доставки – 50–60 минут.

Число оценок, присвоенных сервису покупателями на онлайн-платформе и в мобильных приложениях Группы в 2020 году, превысило 120 млн. Благодаря им мы можем лучше понимать потребности покупателей и адаптировать предложение, особенно в сегменте СТМ.

Количество заказов, обработанных сервисом доставки интернет-заказов 5Post, достигло 1,5 млн в декабре (при работе более 16 тыс. пунктов выдачи) и 6,8 млн за весь 2020 год. Дополнительный сопоставимый трафик, привлеченный в магазины за счет постаматов и пунктов выдачи, вырос на 2–3%.

Перекресток Впрок

«Перекресток Впрок» был запущен в 2017 году под брендом «Перекресток Онлайн» с целью удовлетворения покупательского спроса на продукты питания и товары повседневного спроса с удобной доставкой до двери.

В большинстве случаев наш онлайн-гипермаркет осуществляет доставку товаров в тот же день или на следующий день. Его ассортимент постоянно расширяется, и в 2020 году он включал примерно 42 тыс. наименований. В 2021 году мы планируем перепрофилировать его в маркетплейс товаров повседневного спроса, реализующий непродовольственные позиции по модели 3PL.

Основные результаты 2020 года

13,3 млрд руб.
Выручка за 2020 год

5
Объектов формата dark store

12
Регионов

4 142 руб.
Средний чек

3,6 млн
Доставленных заказов

3,3 млн
Активных пользователей веб-сайта за месяц

743 тыс.
Активных пользователей мобильного приложения за месяц



Перекресток Впрок

Бизнес-модель

ДОСТАВКА «ДЕНЬ В ДЕНЬ»/ НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ

Заказ размещен покупателем через приложение X5 или веб-сайт

Заказ получен ближайшим объектом формата dark store

Заказ собирается в объекте формата dark store

Заказ забирается курьером X5

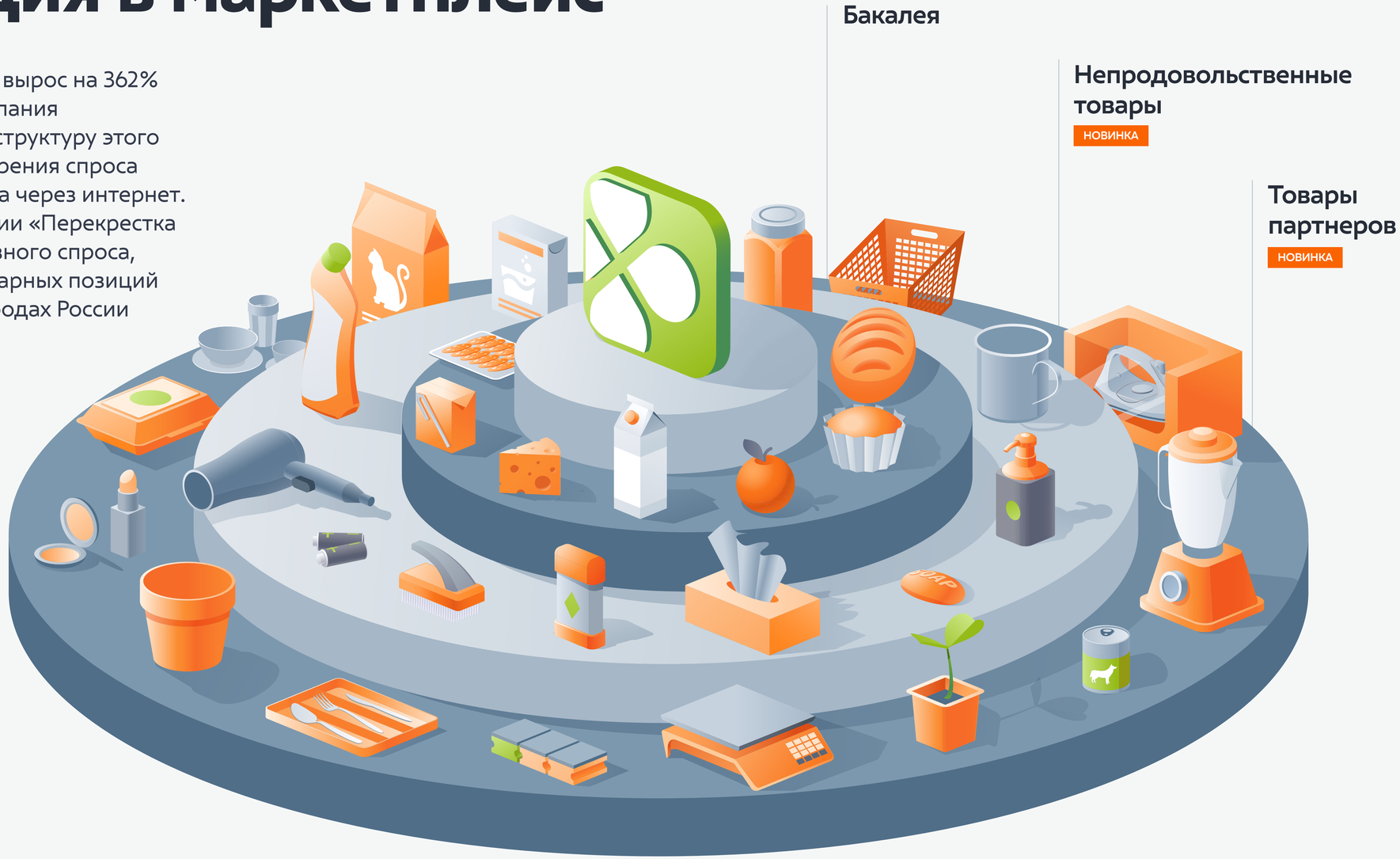
Заказ доставлен

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Устойчивый и узнаваемый бренд на рынке продуктовой розницы
- Широкий и постоянно растущий ассортимент (около 50 тыс. товарных позиций)
- Собственная логистическая инфраструктура
- Собственная служба доставки «последней мили» (в тот же или на следующий день)
- Обширный целевой рынок в городах присутствия
- Взаимодействие с покупателями через собственное мобильное приложение и веб-сайт
- Карта лояльности сети «Перекресток» (понимание покупательских предпочтений, дополнительные данные и маркетинговые возможности)
- Выгодные условия работы с поставщиками и сильная позиция в переговорах
- Высокий индекс потребительской лояльности (NPS) благодаря полному контролю над ассортиментом, ценообразованием, промоакциями и цепочкой поставок

Перекресток Впрок
Трансформация в маркетплейс

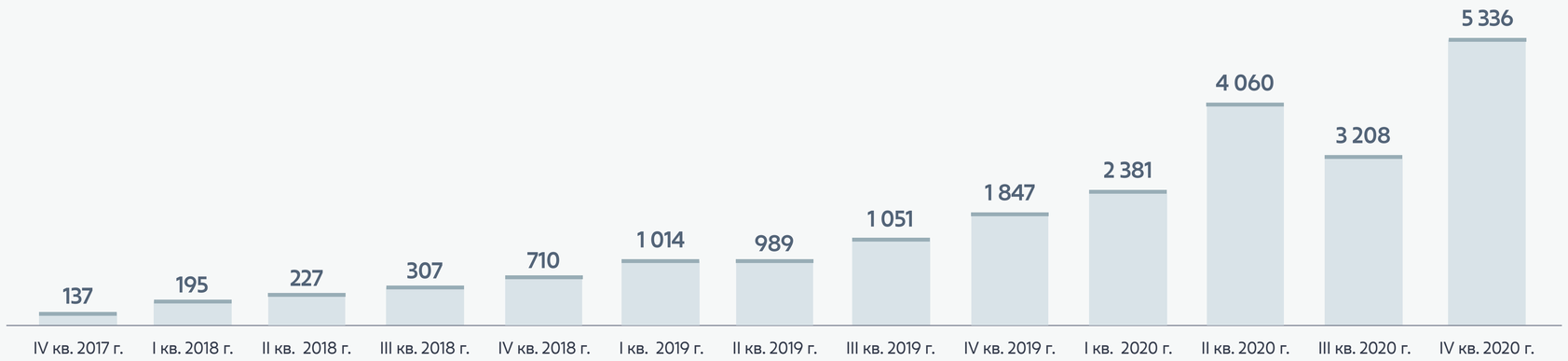
За 2020 год оборот «Перекрестка Впрок» вырос на 362% в годовом сопоставлении, поскольку Компания в ускоренном порядке расширяла инфраструктуру этого онлайн-гипермаркета с целью удовлетворения спроса на покупку товаров повседневного спроса через интернет. С 2021 года мы приступим к трансформации «Перекрестка Впрок» в маркетплейс товаров повседневного спроса, расширив его ассортимент до 50 тыс. товарных позиций и обеспечив свое присутствие во всех городах России с населением более миллиона.



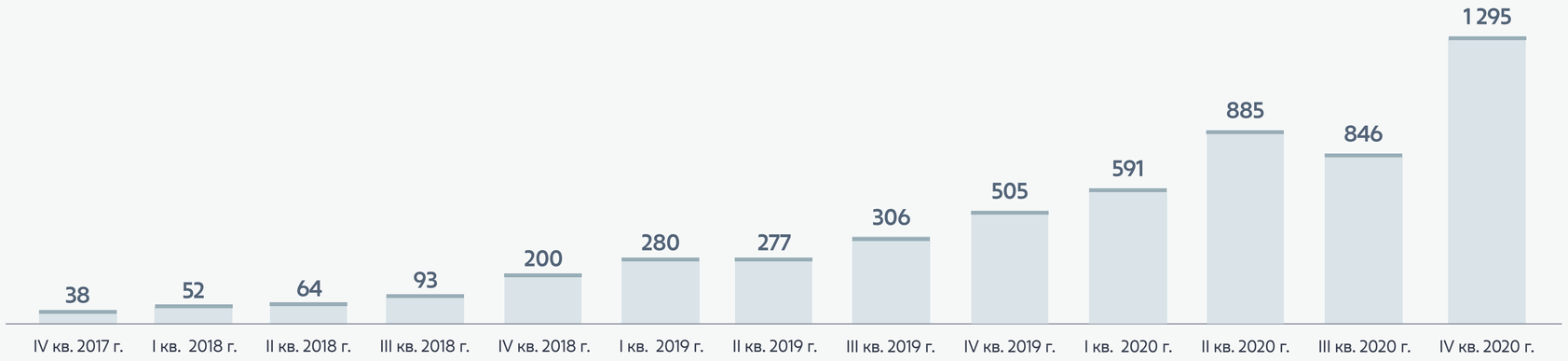
Перекресток Впрок

Запуск пяти объектов формата dark store, обслуживающих 12 регионов страны, способствовал стремительному росту онлайн-бизнеса. Значительную поддержку ему оказал массовый переход потребителей к использованию онлайн-сервисов для покупки товаров первой необходимости в 2020 году.

Совокупный оборот сервиса «Перекресток Впрок», млн руб.



Количество заказов через сервис «Перекресток Впрок» за квартал, тыс. шт.



Перекресток Впрок

Новое название и мобильное приложение

РЕБРЕНДИНГ

Перекрёсток впрок

АССОРТИМЕНТ

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

ОБСЛУЖИВАНИЕ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ГИПЕРМАРКЕТА «ПЕРЕКРЕСТОК ВПРОК»

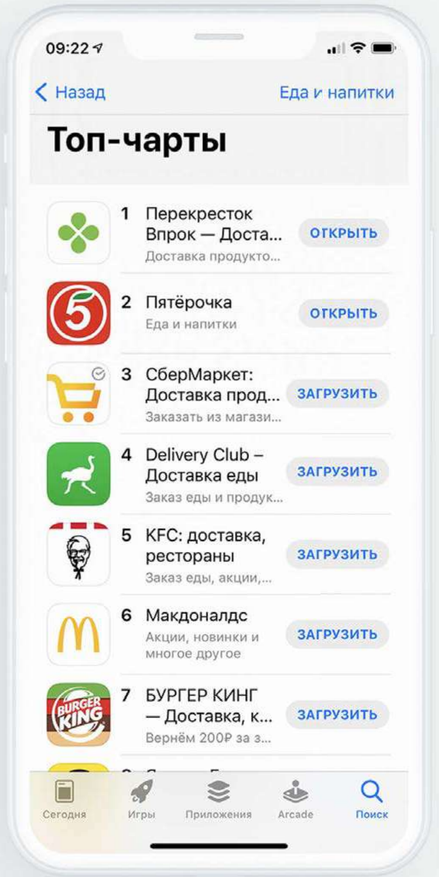
Ассортимент гипермаркета

+ дополнительный ассортимент непродуктовых товаров, товаров для животных и др.

Низкие цены

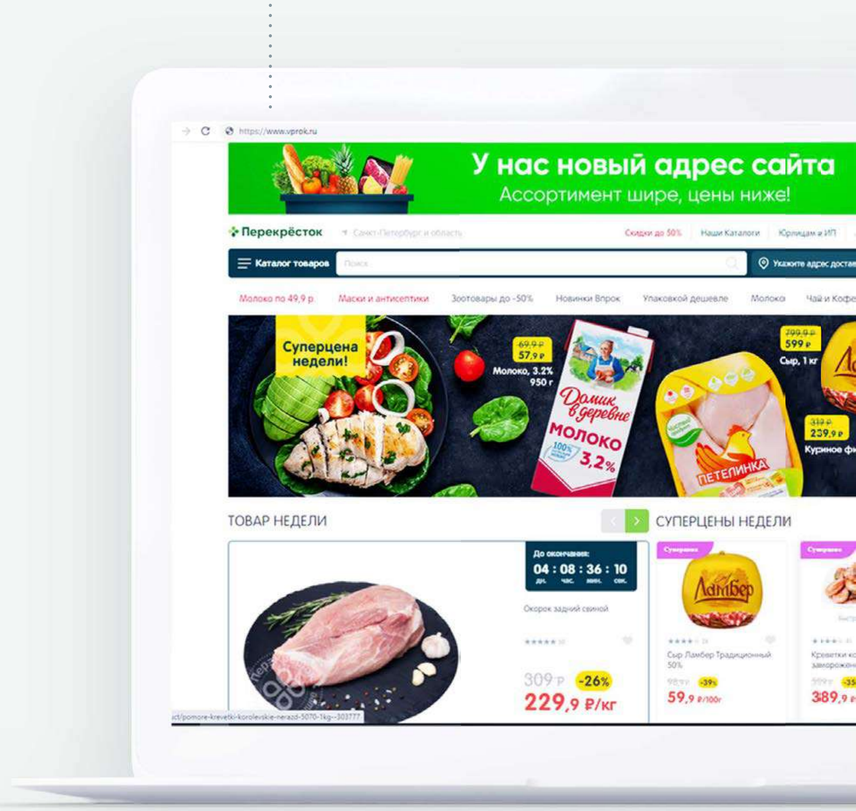
Высокий уровень обслуживания

Новое мобильное приложение



Новый адрес веб-сайта

https://www.vprok.ru



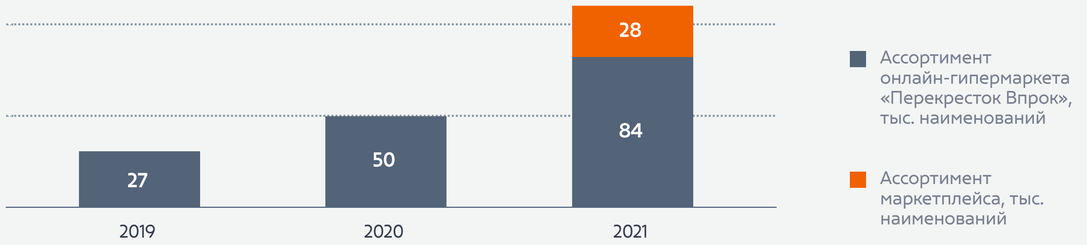
Перекресток Впрок
Стратегия развития

На российском рынке продуктов питания наблюдается тенденция к удаленной покупке товаров первой необходимости, в связи с чем X5 намерена расширить предложение онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» и преобразовать его в маркетплейс товаров повседневного спроса. Это позволит сохранить высокое качество обслуживания, расширить ассортимент и лучше соответствовать запросам покупателей продуктов питания и товаров повседневного спроса.

Основные цели

- Расширение ассортимента до 112 тыс. товарных позиций (25% из которых будут доступны через маркетплейс) в целях формирования лучшего на рынке предложения в сфере продуктов питания и тщательно продуманной подборки товаров в смежных категориях
- Запуск портала для поставщиков
- Организация доставки на следующий день в городах присутствия гипермаркета «Перекресток Впрок», а также доставки в течение одного–трех дней в других крупных городах, обслуживаемых 5Post или другими операторами доставки
- Обеспечение конкурентного преимущества за счет выгодных цен на продукты питания
- Поддержание высоких стандартов удобства для покупателей, в том числе за счет постоянного расширения функционала веб-сайта и мобильного приложения (с учетом результатов мониторинга индекса потребительской лояльности (NPS))
- Обеспечение присутствия Группы во всех городах с населением свыше миллиона человек, в том числе за счет открытия к 2022 году восьми объектов формата dark store
- Достижение положительного показателя EBITDA для онлайн-гипермаркета «Перекрестка Впрок» как отдельного сегмента бизнеса (без функций маркетплейса)

Расширение ассортимента в 2019–2021 годах





Экспресс-доставка

Подразделение X5FoodTech было создано в конце 2019 года для развития направления экспресс-доставки. В 2020 году через сервис можно было заказать доставку из ближайшего «Перекрестка» или «Пятерочки» и получить заказ в течение 50–60 минут.

Экспресс-доставка – это проект, позволяющий объединить разные форматы в рамках собственной цифровой платформы Группы. Сети сами отвечают за ассортимент, ценообразование и сбор заказов сотрудниками магазинов, а потом сторонние курьеры доставляют заказ покупателю.

При помощи этой же технологии гиперлокальный сервис доставки «Около», запущенный в ноябре 2020 года, позволяет другим компаниям, торгующим товарами повседневного спроса, осуществлять экспресс-доставку продукции покупателям.



Экспресс-доставка

Основные результаты 2020 года

6,1 МЛРД РУБ.

чистая выручка за 2020 год

1 616 РУБ.

средний чек в 2020 году

4,3 МЛН

заказов в 2020 году

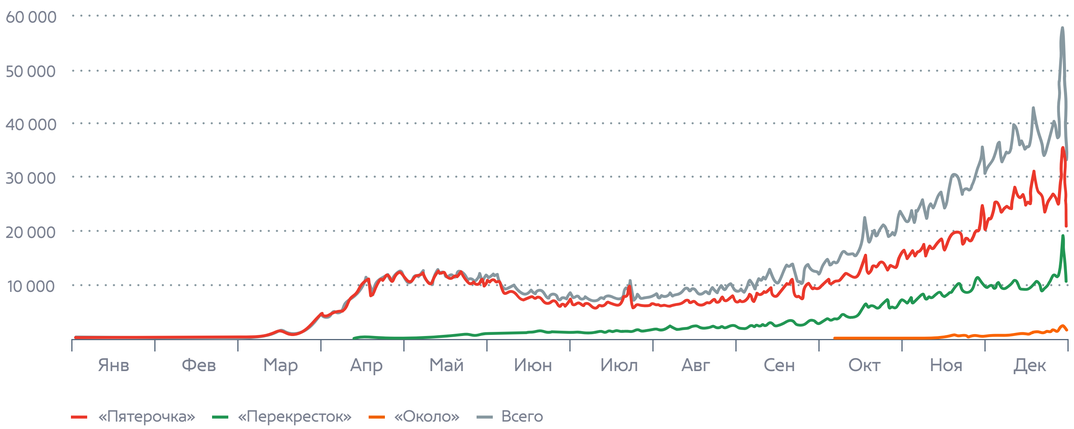
992 МАГАЗИНА

предлагают экспресс-доставку (594 магазина «Пятерочка» и 398 магазинов «Перекресток») в 13 регионах страны по состоянию на 31 декабря 2020 года

26,6 ТЫС.

среднее количество заказов в день в IV квартале 2020 года

Динамика заказов на экспресс-доставку



Стратегия в сфере экспресс-доставки

Экспресс-доставка из магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» – продолжение их ценностных предложений. Мы планируем работать над повышением качества и удобства этого сервиса и прилагать все усилия для того, чтобы сделать его более эффективным. Возможности развития в регионах также будут рассматриваться с учетом показателей эффективности и финансовых результатов.



Один из ключевых элементов цифровой экосистемы X5 – агрегатор «Около», нацеленный на расширение круга покупателей и предотвращение отказа от услуг Компании в пользу цифровых сервисов конкурентов. Благодаря партнерству с представителями различных сегментов продовольственного рынка, розничными магазинами товаров повседневного спроса и предприятиями сегмента HoReCa «Около» сможет обеспечить регулярное взаимодействие с клиентами и позволит им заказывать все, что они привыкли часто покупать.

Планы в сфере экспресс-доставки на 2021 год

Сервисы экспресс-доставки наиболее актуальны в больших городах, поэтому мы запустили их в Москве и Санкт-Петербурге и постепенно выходим на рынки других городов-миллионников, а также увеличиваем число задействованных магазинов.

В 2021 году мы будем и дальше расширять географию сервиса. Процесс затронет не только города с населением свыше миллиона человек, но и менее крупные.

Начнет подключать новых партнеров агрегатор «Около». Планируется расширить сотрудничество с ресторанами и поставщиками товаров повседневного спроса. К концу 2021 года у «Около» может быть уже несколько сотен внешних партнеров, и мы рассчитываем, что на них будет приходиться до половины общих продаж (GMV).

5Post

5Post – сервис «последней мили», позволяющий интернет-магазинам и другим цифровым бизнесам X5 осуществлять доставку в постаматы, точки торговли табачной продукцией (на специальные кассы), а также пункты выдачи в магазинах X5.

Благодаря имеющейся у X5 инфраструктуре розничной торговли 5Post предлагает качественный сервис, обеспечивающий дополнительную выручку, привлекающий трафик в наши магазины и при этом не требующий высоких затрат.

Основные результаты 2020 года

683 млн руб.
Выручка в 2020 году

6,8 млн
Посылок доставлено в 2020 году

88
Торговых партнеров в 2020 году

20
Сортировочных центров
на 31 декабря 2020 года

16 455
пунктов выдачи, в том числе 4 518 постаматов
на 31 декабря 2020 года



5Post

Бизнес-модель

Посылка принимается к доставке от маркетплейса (по России или из-за рубежа)

Посылка доставляется в хаб
«первая миля»

Посылка проходит сортировку в хабе

Посылка доставляется во вспомогательный РЦ
транспортировка между РЦ

Посылка проходит сортировку во вспомогательном РЦ

Посылка доставляется в магазин X5
«последняя миля»

Посылка забирается покупателем
кассы магазинов, постаматы, пункты выдачи

Основные партнеры

AliExpress, Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Joom, iHerb, Tmall, DNS, Тинькофф, AND OVER 70 MORE

Планы на 2021 год

В предстоящем году мы планируем активно развивать сервис 5Post. Среди наших основных целей:

- Открытие новых сортировочных центров с целью охвата 100% магазинов X5 к началу 2022 года
- Расширение круга партнеров в сфере электронной коммерции
- Пробный запуск доставки «на следующий день» в Москве и Санкт-Петербурге
- Обработка заказов маркетплейса «Перекресток Впрок»
- Создание полноценных центров выдачи с отдельным сотрудником, примерочной, а также возможностью обмена, возврата и частичной оплаты товара
- Достижение безубыточности по EBITDA



5Post

Стратегия

Сервис 5Post создан в 2019 году с целью привлечения дополнительного трафика в магазины «Пятерочка» и формирования нового источника выручки с использованием уже имеющейся инфраструктуры.

К концу 2020 года в сеть 5Post входило 16 455 пунктов выдачи и 20 сортировочных центров на базе РЦ и магазинов X5. В 2021 году мы намерены довести долю магазинов, где доступны услуги 5Post, до 90%, а в 2022 году – до 100% (во всех форматах).

2019

Создание отдельного бизнес-подразделения

12

Сортировочных центров

2020

Посылки доставляются в 80% магазинов X5

6 829

Тыс. посылок

16 455

Пунктов выдачи

20

Сортировочных центров

2021П

Посылки доставляются в 90% магазинов X5

16 928

Тыс. посылок

22 188

Пунктов выдачи

25

Сортировочных центров

Достижение положительного показателя EBITDA

2022П

Посылки доставляются в 100% магазинов X5

32 736

Тыс. посылок

28 825

Пунктов выдачи

34

Сортировочных центров

3,4%

Доля рынка

Обзор финансовых результатов

X5 Retail Group успешно преодолела трудности 2020 года, связанные с пандемией коронавируса, и показала сильные результаты. Благодаря гибкости Компании и эффективности ее бизнес-процессов мы смогли оперативно адаптироваться к изменениям и достичь наивысших операционных и финансовых показателей среди публичных российских ритейлеров. Особенно приятно отметить, что результаты за 2020 год соответствуют нашим стратегическим целям в части темпов роста и рентабельности.

Несмотря на вызовы пандемии, выручка Компании выросла на 14,1% к предыдущему году и составила 1 978 млрд руб. Добиться этого нам позволила наша способность соответствовать потребностям потребителей – в 2020 году мы обеспечили бесперебойное функционирование всей цепочки поставок и магазинов, продолжили совершенствовать ценностное предложение торговых сетей, а также еще больше сконцентрировали наши усилия на цифровых проектах, среди которых «Перекресток Впрок», экспресс-доставка и 5Post.

Мы продолжили инвестировать в реконструкцию магазинов и развитие цифровых направлений, сохраняя при этом показатели прибыльности на уровне наших стратегических целей. Рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 выросла на 27 б. п. в годовом сопоставлении, достигнув 7,3% по итогам 2020 года. Таких результатов удалось достичь благодаря нашей постоянной работе по дальнейшему повышению эффективности: даже на фоне дополнительных затрат на реализацию антикоронавирусных мер для защиты сотрудников и потребителей мы смогли сохранить уровень коммерческих, общих и административных расходов как долю от выручки на стабильном уровне год к году.

X5 сохраняет финансовую устойчивость – отношение чистого долга к показателю EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) составило 1,67x, значительно ниже порогового значения 2,0x. Чистые финансовые затраты сократились на 8,0% в годовом сопоставлении (до применения МСФО (IFRS) 16), а средневзвешенная эффективная процентная ставка по общему долгу Компании в отчетном периоде снизилась на 116 б. п. до 6,78%.

Высокие показатели в 2020 году – это результат многолетней работы по выстраиванию сильного, гибкого и устойчивого бизнеса. С учетом высоких показателей рентабельности, денежного потока и баланса, Supervisory Board рекомендовал итоговую выплату годовых дивидендов в размере 30 млрд руб., или 110,49 руб. на ГДР (валовая сумма без учета налогов и комиссий). С учетом промежуточных дивидендов, выплаченных в декабре 2020 г., общий объем дивидендов за год достигнет 50 млрд руб., или 184,13 руб. на ГДР, что составляет 176,4% чистой прибыли по МСФО (IFRS) 16.

В будущем мы видим большие перспективы для дальнейшего развития наших успешных офлайн-форматов, даже в сложных макро-условиях, сложившихся для продовольственных ритейлеров. При этом мы также видим устойчивый рост спроса на услуги наших онлайн-сервисов, которые демонстрируют отличные показатели рентабельности и высокие темпы роста. В 2021 году мы планируем и дальше консолидировать наши лидирующие позиции в офлайне и онлайне на российском рынке продовольственной розницы. Одновременно мы будем придерживаться наших стратегических целей в части поддержания текущего уровня рентабельности и обеспечения достойной доходности для акционеров.



Светлана Демяшкевич
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

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 (далее – мы, X5 или Компания).

Ниже приведен обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2020 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней представлены на стр. 176–261 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утвержденными Европейским Союзом Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Юридическая структура приведена в примечании 1 к Консолидированной отчетности Организационная структура приведена в примечании 2 к Консолидированной отчетности

Основные результаты (МСФО (IFRS) 16)

Выручка:

1 978 МЛРД РУБ.

14,1% год к году

Валовая рентабельность[1]:

24,6%

+ 8 б. п. год к году до применения МСФО (IFRS) 16

25,0%

+ 7 б. п. год к году по МСФО (IFRS) 16

Дивиденды:

49 997 МЛН РУБ.

+ 66,7% год к году

184,13 РУБ. НА ГДР

176,4% консолидированной чистой прибыли по МСФО (IFRS) 16

Капитальные затраты:

89,9 МЛРД РУБ.

10,9% год к году

Рентабельность EBITDA:

7,3%

+ 27 б. п. год к году до применения МСФО (IFRS) 16

12,3%

+ 12 б. п. год к году по МСФО (IFRS) 16

Чистый долг / EBITDA:

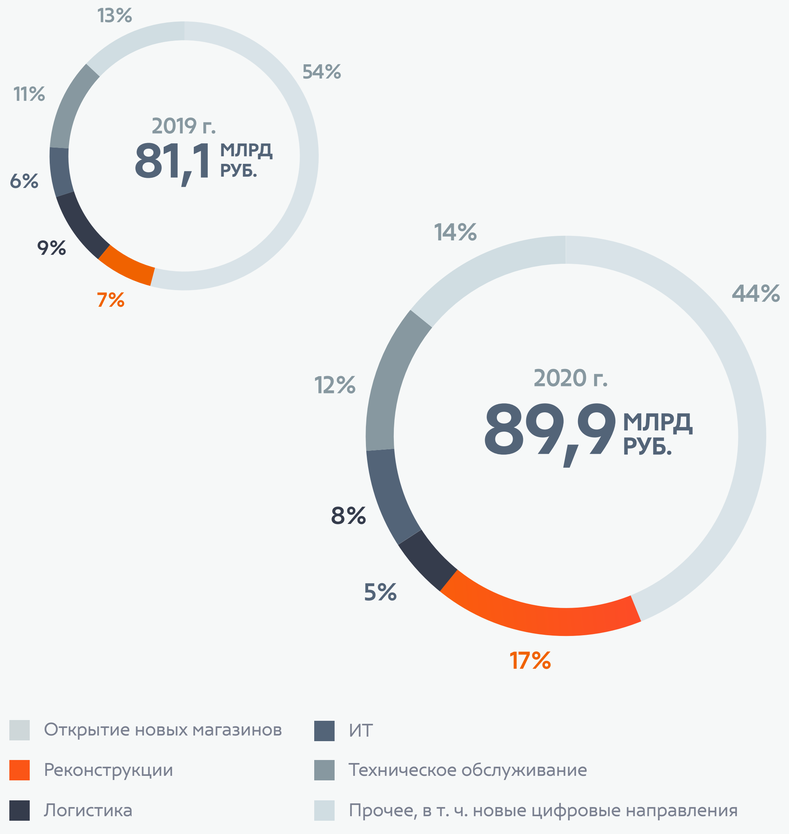
1,67×

До применения МСФО (IFRS) 16

3,24×

По МСФО (IFRS) 16

Структура капитальных затрат, %



1. *Начиная со II квартала 2020 года Компания реклассифицировала доход от продажи вторсырья в распределительных центрах и расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», из валовой прибыли. Доход от продажи вторсырья в распределительных центрах и доход от транспортировки были перенесены в категорию аренды/субаренды и прочего дохода. Расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», теперь отражаются в коммерческих, общих и административных расходах, в основном в расходах на персонал и прочих расходах.*

Обзор финансовых результатов

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2019 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 года и 31 декабря 2020 года.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

	МСФО (IFRS) 16			МСФО (IFRS) 16 До прим. МСФО (IFRS) 16		
В миллионах российских рублей, млн руб [2]	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Выручка	1 978 026	1 734 347	14,1	1 978 026	1 734 347	14,1
в т. ч. чистая розничная выручка[3]	1 973 346	1 727 714	14,2	1 973 346	1 727 714	14,2
«Пятерочка»	1 597 174	1 366 657	16,9	1 597 174	1 366 657	16,9
«Перекресток» (в т. ч. «Перекресток Впрок»)	320 459	273 181	17,3	320 459	273 181	17,3
«Карусель»	55 662	87 397	(36,3)	55 662	87 397	(36,3)
Валовая прибыль	494 620	432 479	14,4	487 223	425 798	14,4
Валовая рентабельность[1], %	25,0	24,9	7 б. п.	24,6	24,6	8 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы[4]	(267 605)	(230 008)	16,3	(356 838)	(310 749)	14,8
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	13,5	13,3	27 б. п.	18,0	17,9	12 б. п.
Скорректированная EBITDA	244 501	215 720	13,3	146 016	127 380	14,6
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	12,4	12,4	(8) б. п.	7,4	7,3	4 б. п.
EBITDA	243 622	211 483	**15,2**	145 137	122 585	**18,4**
Рентабельность EBITDA, %	**12,3**	**12,2**	**12 б. п.**	**7,3**	**7,1**	**27 б. п.**
Операционная прибыль	105 717	89 398	18,3	76 785	60 251	27,4
Операционная рентабельность, %	5,3	5,2	19 б. п.	3,9	3,5	41 б. п.
Скорректированная чистая прибыль[5]	35 828	29 668	20,8	46 863	36 485	28,4
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,8	1,7	10 б. п.	2,4	2,1	27 б. п.
Чистая прибыль	28 344	19 507	45,3	39 180	25 908	51,2
Рентабельность чистой прибыли, %	1,4	1,1	31 б. п.	2,0	1,5	49 б. п.

1. *Начиная со II квартала 2020 года Компания реклассифицировала доход от продажи вторсырья в распределительных центрах, а также расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», из валовой прибыли. Доход от продажи вторсырья в распределительных центрах и доход от транспортировки были перенесены в категорию аренды/субаренды и прочего дохода. Расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», теперь отражаются в коммерческих, общих и административных расходах, в основном в расходах на персонал и прочих расходах.*
2. *Незначительные отклонения в расчетах процента изменения, промежуточных и итоговых сумм в этой и других таблицах, а также в тексте объясняются округлением.*
3. *Без учета НДС, выручки от оптовых продаж, франчайзинговых и прочих услуг.*
4. *Коммерческие, общие и административные расходы до учета амортизации и обесценения, а также расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций, прочих разовых вознаграждений и единовременного эффекта от трансформации «Карусели». Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 99–101.*
5. *Чистая прибыль до учета единовременного эффекта от трансформации «Карусели» и налоговых начислений, связанных с прошлыми периодами, включая реорганизацию X5.*

Обзор финансовых результатов

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки в 2020 году, изменение год к году, %	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
«Пятерочка»	11,5	4,5	16,9
«Перекресток»	17,3	(4,6)	17,3*
«Карусель»	13,9	(44,2)	(36,3)
X5 Retail Group	11,2	2,4	14,2

Динамика торговых площадей на конец периода, кв. м	31.12.2020	31.12.2019	Изменение, %
«Пятерочка»	6 541 622	5 975 147	9,5
«Перекресток»	1 013 860	878 757	15,4
«Карусель»	222 119	364 077	(39,0)
X5 Retail Group	7 840 055	7 239 117	8,3

Динамика сопоставимых продаж за 2020 год**, рост год к году, %	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятерочка»	6,9	(4,6)	12,1
«Перекресток» (без учета «Перекресток Впрок»)	1,2	(14,6)	18,4
«Карусель»	(7,7)	(18,7)	13,5
X5 Retail Group	5,5	(6,0)	12,2

Выручка и чистая розничная выручка

В 2020 году выручка X5 выросла на 14,1% в годовом сопоставлении до 1 978 млрд руб. Чистая розничная выручка увеличилась на 14,2% благодаря росту сопоставимых продаж на 5,5%, а также росту торговой площади на 8,3% (вклад в рост выручки — 8,7%).

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятерочка»: рост ее чистой розничной выручки составил 16,9% в годовом сопоставлении и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 6,9% и увеличением торговой площади на 9,5% (вклад в рост выручки — 10,0%). Трафик LFL снизился на 4,6% год к году, а сопоставимая корзина выросла на 12,1%. Такая динамика обусловлена изменением покупательского поведения в сторону снижения частоты посещений магазинов и роста крупных покупок в связи с соображениями безопасности в условиях пандемии коронавируса.

Чистая выручка сети «Перекресток» без учета результатов онлайн-гипермаркета «Перекресток Впрок» увеличилась на 12,7% в 2020 году в основном за счет роста торговых площадей и отставания от ожидаемых темпов восстановления трафика в магазинах, расположенных в торговых центрах, после снятия ограничений, введенных в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой. Рост продаж LFL составил 1,2%.

Чистая розничная выручка «Карусели» снизилась на 36,3% в результате сокращения масштабов деятельности сети в рамках программы трансформации ее формата, а также негативного влияния пандемии коронавируса.

Валовая прибыль

В 2020 году валовая рентабельность Компании по МСФО (IFRS) 16 выросла на 7 б. п. в годовом сопоставлении до 25,0% (рост на 8 б. п. до 24,6% до применения МСФО (IFRS) 16) благодаря сокращению товарных потерь за счет совершенствования текущих процессов.

Продажи офлайн- и онлайн-бизнесов

В миллионах российских рублей, млн руб.	2020	2019	Изменение, %
«Пятерочка»	1 592 576	1 366 657	16,5
«Перекресток»	306 218	268 894	13,9
«Карусель»	55 662	87 397	(36,3)
Чистая выручка от офлайн-продаж	**1 954 506**	**1 723 427**	**13,4**
«Перекресток Впрок»	13 271	4 310	207,9
Экспресс-доставка (включая «Около»)	6 112	-	н/п
5Post (сервис доставки «последней мили» для интернет-магазинов)	683	31	2 103,2
Чистая выручка от продаж онлайн-бизнесов	**20 066**	**4 341**	**362,2**
Итого чистая выручка от продаж	**1 974 572**	**1 727 768**	**14,3**

** Включая «Перекресток Впрок».*

*** 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 нашим критериям сопоставимости (LFL) в каждом отчетном периоде.*

Обзор финансовых результатов

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
Млн руб.	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Расходы на персонал	(159 261)	(141 123)	12,9	(159 261)	(141 123)	12,9
% от выручки	8,1	8,1	(9) б. п.	8,1	8,1	(9) б. п.
в т. ч. расходы на долгосрочную программу премирования (LTI) и выплаты на основе акций	(345)	(2 838)	(87,8)	(345)	(2 838)	(87,8)
расходы на персонал без учета LTI, % от выручки	8,0	8,0	6 б. п.	8,0	8,0	6 б. п.
Расходы на аренду	(11 291)	(7 949)	42,0	(96 573)	(86 050)	12,2
% от выручки	0,6	0,5	11 б. п.	4,9	5,0	(8) б. п.
Коммунальные расходы	(39 819)	(36 387)	9,4	(39 819)	(36 387)	9,4
% от выручки	2,0	2,1	(8) б. п.	2,0	2,1	(8) б. п.
Прочие расходы на магазины	(21 625)	(17 932)	20.6	(22 621)	(18 859)	19,9
% от выручки	1,1	1,0	6 б. п.	1,1	1,1	6 б. п.
Расходы на услуги третьих сторон	(16 257)	(13 123)	23,9	(15 894)	(12 773)	24.4
% от выручки	0,8	0,8	7 б. п.	0,8	0,7	7 б. п.
Прочие расходы	(19 697)	(16 332)	20,6	(23 015)	(18 395)	25,1
% от выручки	1,0	0,9	5 б. п.	1,2	1,1	10 б. п.
Итого (за вычетом расходов на амортизацию и обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)	(267 950)	(232 846)	15,1	(357 183)	(313 587)	13,9
% от выручки	13,5	13,4	12 б. п.	18,1	18,1	(2) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	**(267 605)**	**(230 008)**	16,3	**(356 838)**	**(310 749)**	14,8
% от выручки	13,5	13,3	27 б. п.	18,0	17,9	12 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели») до реклассификации	**(264 063)**	**(230 008)**	14,8	**(353 060)**	**(310 749)**	13,6
% от выручки	13,3	13,3	9 б. п.	17,8	17,9	(7) б. п.

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

В 2020 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки выросли на 27 б. п. в годовом сопоставлении и составили 13,5% (или на 12 б. п. до 18,0% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с ростом расходов на персонал, услуги третьих лиц, прочих расходов на магазины и прочих расходов. Без учета реклассификации[1] коммерческие, общие и административные расходы выросли на 9 б. п. по МСФО (IFRS) 16 (сократились на 7 б. п. до применения МСФО (IFRS) 16).

Расходы на персонал (за вычетом расходов на долгосрочную программу премирования, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели») в 2020 году составили 8,0% от выручки, повысившись на 6 б. п. вследствие дополнительных выплат сотрудникам магазинов в течение пандемии коронавируса.

Расходы на аренду по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2020 году увеличились на 11 б. п. в по сравнению с предыдущим периодом и составили 0,6% (снизились на 8 б. п. до 4,9% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с увеличением числа магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки и учитываются как часть операционной деятельности в соответствии с МСФО (IFRS) 16, а также ввиду повышения объема продаж в этих магазинах по сравнению со средним показателем по X5. Данное снижение до применения МСФО (IFRS) 16 было достигнуто в основном за счет положительного эффекта операционного рычага, частично сбалансированного ростом доли арендованных площадей в общем портфеле недвижимости X5 с 78% на 31 декабря 2019 года до 80% на 31 декабря 2020 года.

Коммунальные расходы в 2020 году снизились на 8 б. п. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составили 2,0% от выручки, в основном благодаря положительному влиянию сокращения доли постоянных расходов.

Прочие расходы на магазины по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2020 году увеличились на 6 б. п. в годовом сопоставлении и составили 1,1% (до применения МСФО (IFRS) 16 — такое же изменение) ввиду реализации дополнительных мер по обеспечению безопасности в связи с пандемией COVID-19, таких как предоставление масок и одноразовых перчаток для персонала, а также дополнительные часы ежедневной дезинфекции во всех магазинах.

Расходы на услуги третьих сторон по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2020 году выросли на 7 б. п. по сравнению с предыдущим годом в связи с увеличением затрат на маркетинговые услуги (в основном по «Пятерочке») и составили 0,8%.

Прочие расходы (без учета эффекта от трансформации «Карусели») по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 5 б. п. в годовом сопоставлении и составили 1,0% (на 10 б. п. до 1,2% до применения МСФО (IFRS) 16) за счет затрат на услуги курьерских служб для экспресс-доставки.

1 Начиная со II квартала 2020 года Компания реклассифицировала доход от продажи вторсырья в распределительных центрах, а также расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», из валовой прибыли. Доход от продажи вторсырья в распределительных центрах и доход «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», теперь отражаются в коммерческих, общих и административных расходах, в основном в расходах на персонал и прочих расходах.

Обзор финансовых результатов

EBITDA

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
Млн руб.	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Валовая прибыль	494 620	432 479	14,4	487 223	425 798	14,4
Рентабельность валовой прибыли, %	25,0	24,9	7 б. п.	24,6	24,6	8 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	(267 605)	(230 008)	16,3	(356 838)	(310 749)	14,8
% от выручки	13,5	13,3	27 б. п.	18,0	17,9	12 б. п.
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	(251)	(215)	16,7	(251)	(215)	16,7
% от выручки	0,0	0,0	0 б. п.	0,0	0,0	0 б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход	17 737	13 464	31,7	15 882	12 546	26,6
% от выручки	0,9	0,8	12 б. п.	0,8	0,7	8 б. п.
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(345)	(2 838)	(87,8)	(345)	(2 838)	(87,8)
% от выручки	(0,0)	(0,2)	15 б. п.	(0,0)	(0,2)	15 б. п.
Эффект от трансформации «Карусели»	(534)	(1 399)	(61,8)	(534)	(1 957)	(72,7)
% от выручки	(0,0)	(0,1)	5 б. п.	(0,0)	(0,1)	9 б. п.
EBITDA	243 622	211 483	**15,2**	145 137	122 585	**18,4**
Рентабельность EBITDA, %	**12,3**	**12,2**	**12 б. п.**	**7,3**	**7,1**	**27 б. п.**

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, были отражены выплаты по долгосрочной программе премирования, целью которой является достижение лидерской позиции по выручке и достижение лидерства по мультипликатору EV/EBITDA в сравнении с сопоставимыми компаниями за определенный период 2020 года. Всего в 2020 году по программе долгосрочного премирования было начислено 289 млн руб. (с учетом расформирования резервов под старую программу).
Долгосрочная программа денежного премирования принята на трехлетний период (до 31 декабря 2020 года) и предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой. Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и менеджмента Компании и направлены на сохранение лидерских позиций X5 с точки зрения объема выручки. Еще одной целью программы является достижение лидерской позиции X5 по мультипликатору EV/EBITDA в сравнении с сопоставимыми компаниями. Помимо этого, программа предусматривает пороговые значения показателей рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA с тем, чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом. В рамках текущей долгосрочной программы премирования были достигнуты обе цели. Были сделаны соответствующие начисления, и в последующих кварталах будут иметь место только менее крупные дополнительные начисления для второго платежа в рамках текущей программы. Все начисления по долгосрочной программе премирования и связанным с ней социальными взносами с начала действия предыдущей программы приведены в таблице.

Расходы на долгосрочную программу премирования, в том числе страховые взносы

Млн руб.	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**
Новая программа	830	2 444	619	-	-	-
Предыдущая программа	(541)	327	1 552	2 876	3 053	3 607
ИТОГО РАСХОДЫ НА LTI	**289**	**2 771**	**2 171**	**2 876**	**3 053**	**3 607**

Анализ EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО (IFRS) 16 в 2020 году увеличился на 15,2% в годовом сопоставлении и составил 243 622 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 18,4% до 145 137 млн руб.), а рентабельность EBITDA по МСФО (IFRS) 16 выросла на 12 б. п. в годовом сопоставлении и составила 12,3% (до применения МСФО (IFRS) 16 увеличилась на 27 б. п. до 7,3%). Такой результат был обусловлен общим ростом бизнеса, повышением эффективности и увеличившейся долей «Пятерочки» – наиболее прибыльного сегмента – в выручке.

Аренда/субаренда и прочий доход

Доходы Компании от аренды, субаренды и прочих операций по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 12 б. п. в годовом сопоставлении (выросли на 8 б. п. до применения МСФО (IFRS) 16) и составили 0,9% (0,8% до применения МСФО (IFRS) 16) вследствие реклассификации и «арендных каникул», которые «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» предоставили субарендаторам в период карантина, связанного с COVID-19, в качестве меры поддержки партнеров, большинство из которых – предприятия МСБ и индивидуальные предприниматели.

1 Начиная со II квартала 2020 года Компания реклассифицировала доход от продажи вторсырья в распределительных центрах, а также расходы, связанные с «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», из валовой прибыли. Доход от продажи вторсырья в распределительных центрах и доход «Перекресток Впрок» и экспресс-доставкой «последней мили», теперь отражаются в коммерческих, общих и административных расходах, в основном в расходах на персонал и прочих расходах.

Обзор финансовых результатов

Анализ EBITDA по сегментам

После перехода на стандарт МСФО (IFRS) 16 Management Board продолжил оценивать результаты операционных сегментов с точки зрения выручки и скорректированного показателя EBITDA до МСФО (IFRS) 16, так как такая оценка более точно отражает специфику деятельности Компании и ее розничных форматов.

«Пятерочка» (в т. ч. экспресс-доставка)

Млн руб.	2020	2019	Изменение, %
Выручка	1 598 315	1 370 414	16,6
EBITDA	130 041	107 595	20,9
Рентабельность EBITDA, %	8,1	7,9	28 б. п.

Рентабельность EBITDA торговой сети «Пятерочка» выросла на 28 б. п. в годовом сопоставлении и составила 8,1% за счет снижения товарных потерь и повышения эффективности логистики. Коммерческая маржа осталась примерно на том же уровне по сравнению с предыдущим годом.

«Перекресток» без учета «Перекресток Впрок» (в т. ч. экспресс-доставка)

Млн руб.	2020	2019	Изменение, %
Выручка	309 460	270 451	14,4
EBITDA	22 264	19 048	16,9
Рентабельность EBITDA, %	7,2	7,0	15 б. п.

В 2020 финансовом году рентабельность EBITDA «Перекрестка» возросла на 15 б. п. в годовом соотношении и составила 7,2%, что в основном было обусловлено положительным эффектом от возврата предыдущих начислений по долгосрочной программе премирования. Коммерческая маржа сократилась на 50 б. п. в годовом сопоставлении ввиду инвестиций в цены в период после карантина для стимулирования трафика в магазинах «Перекрестка». Товарные потери остались на прежнем уровне, а затраты на логистику в годовом сопоставлении снизились на 10 б. п.

Прочие сегменты: «Перекресток Впрок», 5Post и «Чижик»

Млн руб.	2020	2019	Изменение, %
Выручка	14 006	5 023	178,8
EBITDA	(2 855)	(1 442)	98,0
Рентабельность EBITDA, %	(20,4)	(28,7)	832 б. п.

Негативное влияние на показатель EBITDA прочих сегментов оказал в первую очередь Perekrestok.ru, а также в меньшей степени «Чижик» и 5Post.

«Карусель»

Млн руб.	2020	2019	Изменение, %
Выручка	56 245	88 459	(36,4)
EBITDA	474	2 160	(78,1)
Рентабельность EBITDA, %	0,8	2,4	(160) б. п.

Рентабельность EBITDA «Карусели» сократилась на 160 б. п. в годовом сопоставлении и составила 0,8%, что обусловлено трансформацией сети и ростом затрат в связи с закрытием магазинов.

Корпоративный центр

Млн руб.	2020	2019	Изменение, %
EBITDA	(4 787)	(4 776)	0,2

Во 2020 году корпоративные расходы выросли на 0,2% в годовом сопоставлении.

Обзор финансовых результатов

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2020 году расходы на амортизацию и обесценение по МСФО (IFRS) 16 составили 137 905 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 68 351 млн руб.), а их доля как процент от выручки в годовом сопоставлении сократилась на 7 б. п. до 7,0% (или на 14 б. п. до 3,5% до применения МСФО (IFRS) 16). Это обусловлено снижением расходов на обесценение в связи с трансформацией «Карусели» по сравнению с 2019 годом, а также реконструкцией магазинов в рамках новой концепции и открытием новых магазинов обновленного формата.

Неоперационные прибыли и убытки

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
Млн руб.	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Операционная прибыль	105 717	89 398	18,3	76 785	60 251	27,4
Операционная рентабельность, %	5,3	5,2	19 б. п.	3,9	3,5	41 б. п.
Чистые финансовые расходы	(56 636)	(56 903)	(0,5)	(16 627)	(18 080)	(8,0)
Доля в прибыли ассоциированных компаний	(20)	-	н/п	(20)	-	н/п
Чистый результат от курсовой разницы	(3 391)	2 203	н/п	(913)	532	н/п
Прибыль до налога на прибыль	45 670	34 698	31,6	59 225	42 703	38,7
Затраты по налогу на прибыль	(17 326)	(15 191)	14,1	(20 045)	(16 795)	19,4
Чистая прибыль	28 344	19 507	45,3	39 180	25 908	51,2
Рентабельность чистой прибыли, %	1,4	1,1	31 б. п.	2,0	1,5	49 б. п.
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	7 484	10 161	(26,3)	7 683	10 577	(27,4)
% от выручки	0,4	0,6	(21) б. п.	0,4	0,6	(22) б. п.
Скорректированная чистая прибыль	35 828	29 668	20,8	46 863	36 485	28,4
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,8	1,7	10 б. п.	2,4	2,1	27 б. п.

Анализ неоперационных убытков и прибылей

В 2020 году чистые финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 составили 56 636 млн руб., что на 0,5% меньше, чем в 2019 году (до применения МСФО (IFRS) 16 – 16 627 млн руб., на 8,0% меньше, чем в 2019 году). Это связано с уменьшением средневзвешенной эффективной процентной ставки по долговому портфелю X5 с 7,94% в 2019 году до 6,78% в 2020 году благодаря снижению процентных ставок на российских рынках капитала, высокой кредитоспособности X5 Retail Group и мерам по минимизации процентных выплат.
Чистый результат от курсовой разницы отражает ослабление рубля, что повлияло на переоценку товарных остатков прямого импорта между датами пересечения границы и продажи, а также растущую долю прямого импорта, которая повысилась с 4,2% в 2019 году до 5,3% в 2020 году.

Затраты по налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2020 году увеличились на 14,1% на фоне наращивания темпов развития бизнеса. В 2020 году эффективная ставка налога X5 по МСФО (IFRS) 16 снизилась до 37,9% с 43,8% в 2019 году (до применения МСФО (IFRS) 16 – снижение с 39,3% в 2019 году до 33,8% в 2020 году). Это было связано с эффектом высокой налоговой базы 2019 года, возникшим под влиянием прочих невычитаемых расходов, дополнительных налоговых начислений за предыдущие периоды (включая реструктуризацию X5), а также эффекта от трансформации «Карусели».
Чистая прибыль по МСФО (IFRS) 16 за 2020 год приведена с учетом единовременной корректировки в размере 7 484 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 7 683 млн руб.), связанной с трансформацией «Карусели» (главным образом из-за обесценения внеоборотных активов) и дополнительными налоговыми начислениями в связи с реструктуризацией X5 за предыдущие периоды.

Обзор финансовых результатов

Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
Млн руб.	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2020**	**2019**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	240 801	211 650	13,8	144 312	124 226	16,2
Изменение оборотного капитала	2 247	(10 649)	н/п	1 261	(12 024)	н/п
Проценты и налог на прибыль	(83 488)	(70 538)	18,4	(43 570)	(31 799)	37,0
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	159 560	130 463	22,3	102 003	80 403	26,9
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(84 314)	(81 151)	3,9	(84 314)	(81 150)	3,9
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(73 805)	(55 139)	33,9	(16 248)	(5 080)	219,8
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(35)	61	н/п	(35)	61	н/п
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	1 406	(5 766)	н/п	1 406	(5 766)	н/п

Анализ денежного потока

В 2020 году операционный денежный поток до изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 увеличился в годовом сопоставлении на 29 151 млн руб., или на 13,8%, и составил 240 801 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 20 086 млн руб., или 16,2%, до 144 312 млн руб.). Этот рост главным образом обусловлен общим развитием бизнеса и улучшением операционной рентабельности за счет повышения эффективности и сокращения доли постоянных расходов. Положительное изменение оборотного капитала в 2020 году составило 2 247 млн руб. по сравнению с отрицательным изменением в размере 10 649 млн руб. в 2019 году.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2020 году увеличились на 12 950 млн руб., или 18,4%, в годовом сопоставлении и составили 83 488 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 11 771 млн руб., или 37,0%, до 43 570 млн руб.) в основном за счет налоговых выплат по дивидендам, выплаченным дочерними предприятиями Группы в 2020 году, объем которых вырос на 66,7% по сравнению с 2019 годом, а также первыми промежуточными дивидендами, выплаченными в декабре 2020 года.

Эффект от повышения общего долга на 31 декабря 2020 года в сравнении с 31 декабря 2019 года был частично компенсирован более низкой средневзвешенной эффективной процентной ставкой по долгу X5 в 2020 году.

Таким образом, денежные средства, полученные от операционной деятельности в 2020 году, выросли до 159 560 млн руб. (в 2019 году – 130 463 млн руб.) по МСФО (IFRS) 16, или до 102 003 млн руб. (в 2019 году – 80 403 млн руб.) до применения МСФО (IFRS) 16.

Сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности и преимущественно направленных на приобретение основных средств, в 2020 году составила 84 314 млн руб. по сравнению с 81 151 млн руб. в 2019 году. По сравнению с 2019 годом больше средств было направлено на реконструкцию и цифровую трансформацию (в т. ч. на развитие цифровых бизнесов) и меньше – на открытие новых магазинов.

Сумма чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2020 году составила 73 805 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (16 248 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 55 139 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (5 080 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) в 2019 году на фоне дополнительных заимствований для выплаты дивидендов в сумме 50 млрд руб. в течение года (более 35% было профинансировано за счет собственного операционного денежного потока).

Обзор финансовых результатов

Показатели ликвидности

Млн руб.	31.12.2020	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2019	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2018	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ
Общий долг	261 947	-	227 933	-	207 764	-
Краткосрочный долг	77 026	29,4	74 755	32,8	60 435	29,1
Долгосрочный долг	184 921	70,6	153 178	67,2	147 329	70,9
Чистый долг (до применения МСФО (IFRS) 16)	241 939	-	209 331	-	183 396	-
Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	1,67x	-	1,71x	-	1,70x	-
Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)	548 501	-	484 795	-	-	-
Чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)	3,24x	-	3,28x	-	-	-

Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2020 года общий долг Компании до применения МСФО (IFRS) 16 составил 261 947 млн руб., в том числе 29,4% – краткосрочный и 70,6% – долгосрочный долг. Долговые обязательства компании полностью номинированы в рублях.
По состоянию на 31 декабря 2020 года в отношении большей части долга X5 применялась фиксированная процентная ставка.

По состоянию на 31 декабря 2020 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым Компании крупнейшими российскими и международными банками, составил 457 086 млн руб.

Дивиденды

Дивидендная политика была утверждена Supervisory Board в сентябре 2017 года и обновлена в ноябре 2020 года. При разработке рекомендаций по дивидендным выплатам для Общего собрания акционеров Supervisory Board руководствуется целевым консолидированным показателем отношения чистого долга к EBITDA ниже 2,0 в соответствии с финансовой стратегией Компании, а также соотношением операционного денежного потока и инвестиционных потребностей Компании на следующий календарный год.

На основании высоких финансовых результатов Компании за 2020 год Supervisory Board рекомендовал выплату итоговых дивидендов за 2020 год в размере 30 000 млрд руб. / 110,49 руб. на ГДР. С учетом промежуточных дивидендов, выплаченных в декабре 2020 года, общий объем дивидендов за год достигнет 50 млрд руб. / 184,13 руб. на ГДР (в 2019 году – 30 000 млрд руб. / 110,47 руб. на ГДР), что составляет 176,4% чистой прибыли X5 Retail Group за 2020 год по сравнению с 153,8% в 2019 году.

Данное предложение будет рассмотрено на годовом Общем собрании акционеров, которое состоится 12 мая 2021 года.

Информация о распределении прибыли представлена в главе «Прочая информация» Консолидированной финансовой отчетности.

** Рассчитывается на основе годовой консолидированной финансовой отчетности Компании или информации по МСФО (IFRS) 16 на конец каждого отчетного периода как сумма краткосрочных и долгосрочных займов за вычетом денежных средств и их эквивалентов.*

*** EBITDA корректируется (уменьшается) на сумму, которая была бы признана в составе расходов на операционную аренду, прочих расходов на магазины, расходов на услуги третьих сторон и прочих расходов, относящихся к соответствующему периоду, до перехода на МСФО (IFRS) 16, но не признается после такового, а также на величину нетто-эффекта от уменьшения сферы применения договоров аренды и прекращения действия договоров аренды, в отношении которых применялся МСФО (IFRS) 16.*

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете и других публикациях X5 Retail Group использует ряд альтернативных показателей эффективности деятельности, 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.

EBITDA (в том числе рентабельность EBITDA)

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

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Операционная прибыль	105 717	89 398	76 785	60 251
Расходы на амортизацию и обесценение	137 905	122 085	68 352	62 334
EBITDA	**243 622**	**211 483**	**145 137**	**122 585**

Скорректированная EBITDA (в том числе рентабельность скорректированной EBITDA)

Скорректированная прибыль до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение (скорректированная EBITDA) характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки деятельности без учета финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов, а также влияния долгосрочной программы премирования и эффекта от трансформации «Карусели», расходы на которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. По мнению X5, включение скорректированных показателей EBITDA и рентабельности EBITDA позволяет получить более точное представление о эффективности Компании в перспективе.

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
EBITDA	**243 622**	**211 483**	**145 137**	**122 585**
Корректировки:	-	-	-	-
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	345	2 838	345	2 838
Эффект трансформации «Карусели»	534	1 399	534	1 957
Скорректированная EBITDA	**244 501**	**215 720**	**146 016**	**127 380**

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Выручка	1 978 026	1 734 347	1 978 026	1 734 347
EBITDA	243 622	211 483	145 137	122 585
Рентабельность EBITDA, %	**12,3**	**12,2**	**7,3**	**7,1**

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Revenue	1 978 026	1 734 347	1 978 026	1 734 347
Скорректированная EBITDA	**244 501**	**215 720**	**146 016**	**127 380**
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	**12,4**	**12,4**	**7,4**	**7,3**

Альтернативные показатели эффективности

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

Скорректированная чистая прибыль характеризует рентабельность Компании и используется для оценки ее деятельности без учета единовременных факторов, в том числе эффекта от трансформации «Карусели» и налоговых начислений, связанных с реструктуризацией X5 в предыдущих периодах, расходы на которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей чистой прибыли и рентабельности чистой прибыли дает более точное представление о текущей эффективности Компании.

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Чистая прибыль	**28 344**	**19 507**	**39 180**	**25 908**
Корректировки:	-	-	-	-
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	7 484	10 161	7 683	10 577
Скорректированная чистая прибыль	**35 828**	**29 668**	**46 863**	**36 485**

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Выручка	1 978 026	1 734 347	1 978 026	1,734,347
Скорректированная чистая прибыль	**35 828**	**29 668**	**46 863**	**36,485**
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	**1,8**	**1,7**	**2,4**	**2,1**

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, эффекта от трансформации «Карусели», 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.

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
SG&A	**406 389**	**356 890**	**426 069**	**377 878**
Корректировки:				
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(345)	(2 838)	(345)	(2 838)
Эффект трансформации «Карусели»	(534)	(1 959)	(534)	(1 957)
Расходы на амортизацию и обесценение	(137 905)	(122 085)	(68 351)	(62 334)
Скорректированные SG&A	**267 605**	**230 008**	**356 839**	**310 749**

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
Млн руб.	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Выручка	1 978 026	1 734 347	1 978 026	1 734 347
Скорректированные SG&A	**267 605**	**230 008**	**356 839**	**310 749**
Скорректированные SG&A в % от выручки	**13,5**	**13,3**	**18,0**	**17,9**

Альтернативные показатели эффективности

Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценения 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 дополнительное представление об уровне долга Компании.

	МСФО (IFRS) 16		До прим. МСФО (IFRS) 16	
	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2019
Общий долг, в том числе:	261 947	227 933	261 947	227 933
краткосрочные займы	77 026	74 755	77 026	74 755
долгосрочные займы	184 921	153 178	184 921	153 178
Обязательства по аренде	548 501	484 795	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	20 008	18 602	20 008	18 602
Чистый долг	**790 440**	**694 126**	**241 939**	**209 331**
EBITDA	243 622	211 483	145 137	122 585
Чистый долг / EBITDA	**3,24×**	**3,28×**	**1,67×**	**1,71×**

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 можно было получить более четкое представление об эффективности основной деятельности Компании.

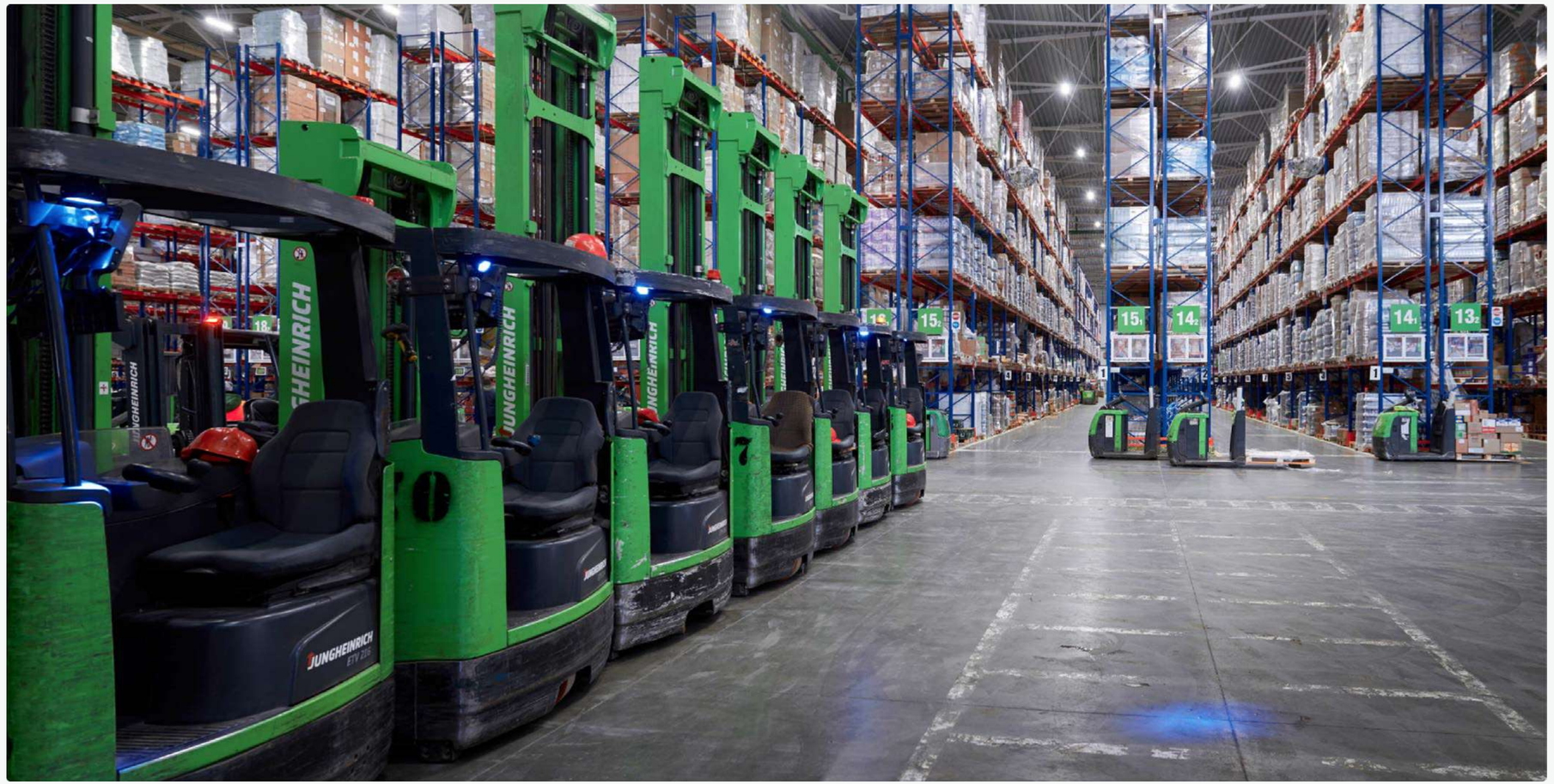
Млн руб.	2020	2019
Выручка	**1 978 026**	**1 734 347**
Корректировки:	-	-
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(4 675)	(6 630)
Выручка от франчайзинга	(5)	(3)
Чистая розничная выручка	**1 973 346**	**1 727 714**

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 динамики 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.

%	2020	2019
Рост чистой розничной выручки	14,2	13,3
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	8,7	9,3
LFL	**5,5**	**4,0**

Инфраструктура розничной торговли



Инфраструктура розничной торговли – это важнейший и эффективно работающий инструмент, которые дает возможность каждому розничному магазину X5 Retail Group оправдывать ожидания потребителей в отношении качества и ассортимента. Непрерывное развитие логистической, транспортной и ИТ-систем – неотъемлемая часть нашей стратегии, способствующая реализации цифровой трансформации, развитию и дальнейшему повышению эффективности.

Они играют важную роль в стратегии устойчивого развития Компании, которая стремится к достижению таких целей, как сокращение выбросов парниковых газов нашим транспортным парком, увеличение доли твердых отходов, направляемых на переработку из наших РЦ, и применение интеллектуальных цифровых решений для сокращения потребления электроэнергии в наших магазинах.

Логистика

Логистика – неотъемлемая часть наших торговых операций. Логистическая инфраструктура X5 объединяет элементы разных уровней, включая хабы прямого импорта, основные и вспомогательные распределительные центры и кросс-докинговые склады. Использование современных цифровых инструментов для управления перевозками и складами обеспечивает эффективность и надежность логистических операций Компании, что необходимо для бесперебойной работы наших федеральных продуктовых розничных сетей и онлайн-сервисов.

На конец 2020 года у Компании было 45 РЦ (без учета пяти объектов формата dark store, которые используются онлайн-гипермаркетом «Перекресток Впрок»), общая площадь которых составляла 1,4 млн кв. м. Помимо этого, мы сохраняли избыточные мощности для поддержания продолжающегося роста наших торговых сетей.

Уровень SLT (выполнение заказов с учетом своевременности поставок) по X5 Retail Group в 2020 году составил 90%, а уровень централизации (поставки товаров в магазины из собственных РЦ Компании) – 95%, что стало следствием того присталь





Управление логистикой

Блок поддержки бизнеса в составе корпоративного центра X5 отвечает за управление логистической инфраструктурой компании. Это централизованное управленческое подразделение устанавливает стандарты перевозок и операционной деятельности РЦ, а также осуществляет контроль эффективности их работы. Помимо этого, в условиях наличия нескольких торговых сетей такое централизованное подразделение содействует обмену передовым опытом и технологиями.

Поскольку рост наших розничных сетей продолжается, расширение логистической инфраструктуры также реализуется в корпоративном центре. Во всех распределительных центрах X5 Retail Group используется автоматизированная система управления складом (АСУС), дополненная голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания.

Логистическая и транспортная стратегия

Наша логистическая и транспортная стратегия на период до 2025 года определяет приоритетные направления деятельности, которые включают эффективность, сокращение сроков доставки, наличие широкого ассортимента товаров на полках наших магазинов и ESG-факторы. Цели стратегии:

- Поддержка ценностного предложения каждого из наших форматов;
- Удовлетворение прогнозируемого спроса на местах вплоть до 2025 года;
- Содействие торговым сетям в достижении целей по размеру рыночной доли, темпам роста и эффективности логистики;
- Содействие торговым сетям в управлении собственной цепочкой поставок с выявлением и реализацией синергетического потенциала.
- Снижение углеродного следа на квадратный метр торговых площадей в операционной деятельности путем оснащения грузовых автомобилей гибридными двигателями, оптимизации маршрутов доставки и сокращения порожних пробегов

Логистика «Пятерочка»

На 31 декабря 2020 года торговая сеть «Пятерочка» насчитывала 16 709 магазинов в 66 регионах России. Обслуживание этих магазинов обеспечивала логистическая инфраструктура, включающая в себя 33 РЦ.

В 2020 году площадь РЦ была расширена на 120 тыс. кв. м, а логистическое подразделение помогло обеспечить бесперебойную работу магазинов сети «Пятерочка» даже в период пикового спроса, отмеченный в марте и апреле, когда потребители пытались создать запасы базовых категорий товаров, ожидая введение карантинных мер в связи с пандемией COVID-19.

ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

- Дальнейшее наращивание мощностей овощехранилища в Твери
- Тестирование микросервиса по управлению выкладкой товаров для категории свежих продуктов в одном из РЦ
- Внедрение унифицированной панели управления для улучшения межфункционального взаимодействия между бизнес-подразделениями Компании по разным категориям продукции

Основные результаты 2020 года

- Компании удалось сохранить устойчивое снабжение магазинов в период пикового спроса, вызванного пандемией COVID-19 и введением карантинных мер в марте-апреле 2020 года
- В период пикового спроса, вызванного пандемией, показатели снабжения магазинов остались на уровне 95,5%, что соответствует уровню 2019 года

Эффективность и производительность

- Издержки РЦ и транспортные расходы сократились с 2,67% от оборота в 2019 году до 2,61% в 2020-м.
- Показатель OWR улучшился по сравнению с 2019 годом с 87 до 90 коробок в час
- Пропускная способность РЦ увеличилась по сравнению с 2019 годом с 6,3 до 6,5 коробки в час
- После запуска полной интеграции продаж и системы планирования операционной деятельности потери в сезон косточковых фруктов снизились на LFL-основе на 4,7%, а продажи в этой категории возросли на 23% по сравнению с 2019 годом

ESG

- Запущена программа «удобного РЦ», направленная на повышение вовлеченности сотрудников
- В автопарке Компании увеличена доля транспортных средств, использующих более эффективные и экологически чистые гибридные двигатели
- Увеличены объемы сбора отходов, пригодных для переработки
- Внесены изменения в трудовую практику и график сменной работы с целью обеспечения бесперебойного функционирования логистической инфраструктуры с одновременной минимизацией рисков для сотрудников

Расширение и совершенствование инфраструктуры

- Открыто три новых РЦ и расширено еще два, вследствие чего общая площадь РЦ увеличилась на 120 тыс. кв. м
- Открыт новый комплекс дозревания бананов в РЦ «Казань»
- Благодаря переносу линии упаковки из РЦ «Южный» в РЦ «Богородск» удалось увеличить объемы упаковки на 185%
- Запущено пилотное овощехранилище в Твери

Цифровая трансформация

- Продолжено развертывание новой автоматизированной системы управления складом
- Реализованы новые модули для мобильного приложения РЦ
- Запущена новая ИТ-система, обеспечивающая полный контроль движения товаров из РЦ в магазины, включая автоматическое пополнение запасов
- Проведено тестирование новой системы прогнозирования спроса на базе машинного обучения, которая позволила повысить точность прогнозов с 5% до 13% по разным регионам и категориям товаров

Логистика «Перекресток»

Логистическая инфраструктура «Перекрестка» на 31 декабря 2020 года включала 12 РЦ, которые обеспечивали работу 933 супермаркетов и 56 гипермаркетов «Карусель» в 49 регионах России.

Приоритетами логистического подразделения «Перекрестка» остаются эффективность, качество и цифровая трансформация.

ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

- Разработка продуктов в сфере цифровой трансформации: прогнозирование и спрос
- Вывод РЦ «Северный» на целевые показатели эффективности и производительности
- Открытие нового РЦ в Воронеже
- Изменение модели управления и передача дополнительных полномочий по управлению поставками в регионы
- Дальнейшее повышение производительности и оптимизация затрат
- Подготовка к реализации проекта внедрения новой автоматизированной системы управления складом (АСУС)

Основные результаты 2020 года

- Компании удалось сохранить устойчивое снабжение магазинов в период пикового спроса, вызванного пандемией COVID-19 и введением карантинных мер в марте-апреле 2020 года
- Показатели снабжения магазинов остались на уровне 94,8%, что соответствует уровню 2019 года (94,9%)

Управление запасами

- В период пандемии запасы были увеличены на 3,1 дня год-к-году, благодаря закупкам товаров на уровне РЦ, что позволило обеспечить их доступность в магазинах
- Развертывание системы прогнозирования, разработанной совместно с дирекцией по работе с большими данными, находится на последнем этапе и будет завершено в I квартале 2021 года. Эта новая система обеспечивает повышение точности на 10,6% для промоакций и на 0,8% для регулярных продаж

Операционная эффективность

- Запуск комплексного интегрированного планирования (планирование продаж и операций) в связке с прямым импортом фруктов и овощей позволил обеспечить бесперебойные поставки в горячий сезон
- Выпуск продукта, предназначенного для развития собственной системы пополнения запасов товаров в магазинах и РЦ и призванного заменить используемую систему JDA
- Переход на удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19 не повлиял на эффективность и позволил оптимизировать внутренние процессы и численность персонала
- Закрыто два РЦ («Алтуфьево» и «Бусиново»), находившихся под управлением стороннего оператора, и запущен новый РЦ «Северный», отвечающий за все категории товаров («фреш», «ультрафреш», замороженные товары, бакалея)
- Общий уровень производительности РЦ (OWR) вырос на 4,8% и составил 64,5 коробки в человеко-час; при этом производительность комплектации возросла на 2,9%, до 183 коробок в человеко-час
- РЦ осуществляли свою деятельность с учетом связанных с пандемией требований регулятора (Роспотребнадзора), а также ввели дополнительные меры по обеспечению безопасности, которые позволили обеспечить непрерывность бизнес-процессов и минимизировать риски для сотрудников
- Из-за изменений в программе мотивации новых сотрудников и кураторов текучесть кадров в 2020 году снизилась на 16,6%

Развитие персонала

- Структура и численность персонала центрального офиса была оптимизирована на 12%
- РЦ «Северный» был открыт с учетом новой стратегии набора персонала в условиях пандемии. При этом был успешно сформирован коллектив из 450 сотрудников
- Был обеспечен эффективный переход к удаленной работе в условиях пандемии
- Теперь все материалы по подготовке и развитию персонала доступны онлайн

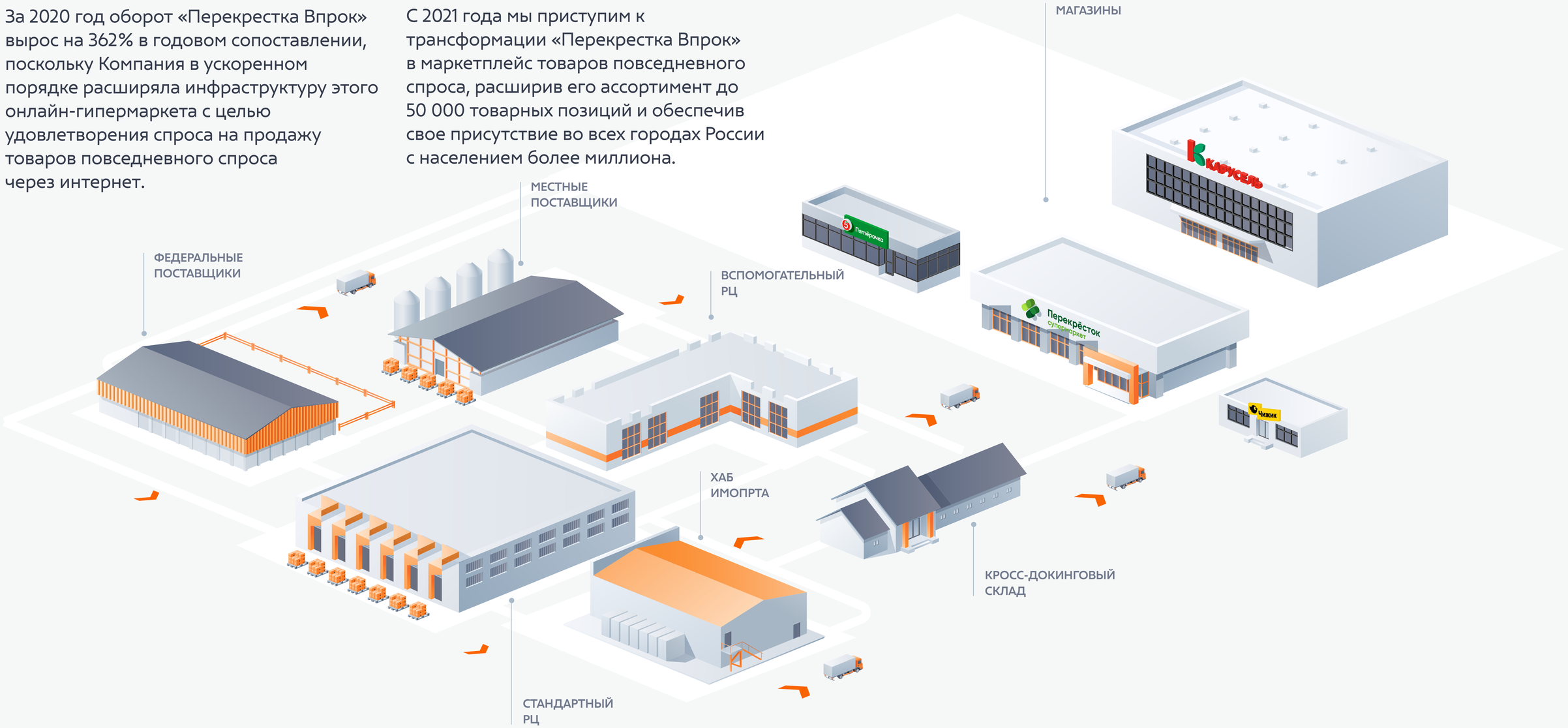
Управление цепочкой поставок, транспорт

- Развитие проекта по использованию участков совместно с «Пятерочкой»: доля самовывоза заказов от поставщиков, что позволяет обеспечить более высокий уровень обслуживания РЦ и является более рентабельным, возросла на 20%
- Трехпроцентный рост покупок в регионах позволил снизить затраты на перевозку внутри филиалов
- Благодаря использованию системы автоматизированного управления транспортом (TMS) и оптимизации использование перевозки грузов на паллетах возросло на 2,1%, а заполняемость транспорта коробками – на 10,1%

Инфраструктура цепочки поставок

За 2020 год оборот «Перекрестка Впрок» вырос на 362% в годовом сопоставлении, поскольку Компания в ускоренном порядке расширяла инфраструктуру этого онлайн-гипермаркета с целью удовлетворения спроса на продажу товаров повседневного спроса через интернет.

С 2021 года мы приступим к трансформации «Перекрестка Впрок» в маркетплейс товаров повседневного спроса, расширив его ассортимент до 50 000 товарных позиций и обеспечив свое присутствие во всех городах России с населением более миллиона.



«X5 Транспорт»

Собственная транспортная система обеспечивает надежные и эффективные поставки товаров в магазины наших растущих торговых сетей. Это важный элемент нашей общей стратегии, поскольку транспорт обеспечивает бесперебойную работу и содействует росту Компании. На конец 2020 года транспортный парк X5 состоял из 4 055 грузовых автомобилей (без учета легких грузовиков, используемых онлайн-гипермаркетом «Перекресток Впрок»), которые выполнили 75% наших перевозок за год.

В 2017 году была утверждена логистическая и транспортная стратегия, ориентированная на устойчивый рост продовольственной розницы, а одной из ключевых задач стало качество обслуживания, целью которого является соблюдение сроков заказов и температурных требований на уровне 98%. Для этого нами были выработаны бизнес-процессы, позволяющие быстро адаптироваться к меняющимся потребностям торговых сетей X5.





Разработки и достижения 2020 года

На протяжении 2020 года Компания осуществляла внедрение и тиражирование инноваций, способствующих лидерству на рынке, повышающих эффективность и безопасность перевозок, а также позволяющих нам выходить в новые регионы. Технологии используются в ряде процессов, включая решения для оптимального планирования, сокращения простоев или избытка мощностей, а также возможность получать грузовые автомобили, водителей и прицепы по отдельности.
Мы перенесли основные процессы перевозок на цифровую платформу «X5 Транспорт», которая объединяет заказчиков, логистов, диспетчеров, водителей в единую экосистему для эффективной работы, делает бизнес-процессы удобными и прозрачными. Кроме того, мы запустили мобильное приложение для водителей на базе «X5 Транспорт», автоматизированной системы массового найма сотрудников, а также собственную TMS для планирования перевозок сборных грузов и управления ими.
В 2020 году мы продолжили развивать системы самостоятельной доставки и коммерческой доставки третьим лицам, объемы в которых возросли в 1,4 раза по сравнению с 2019 годом. Мы вышли на международные рынки: в настоящее время осуществляются пробные поставки из Турции, Сербии, Латвии и Белоруссии. Для содействия развитию региональной сети нами были развернуты кросс-докинговые комплексы в Калининграде и организованы ускоренные поставки в Салехард, город на Крайнем Севере России.
За год мы включили анализ данных в состав многих инициатив в сфере развития. Совместно с дирекцией больших данных X5 мы приступили к разработке аналитической платформы и системы отчетности на основе данных, а также завершили рефакторинг системы оперативного мониторинга транспортных средств. Это не привело к значительному повышению надежности и скорости работы системы, однако позволило минимизировать потерю телематических данных.

Устойчивое развитие

Цели Компании в области устойчивого развития интегрированы в нашу структуру перевозок, и мы ведем работу над обеспечением ответственного потребления, снижением уровня выбросов и обеспечения оптимальных условий работы для наших сотрудников и партнеров в сфере транспорта.

В 2020 году мы продолжили перевод автопарка на более эффективные и экологичные газодизельные двигатели, которыми оборудовано уже более 200 наших автомобилей. В настоящее время реализуется пилотный проект, направленный на изучение целесообразности применения этой технологии для доставки товаров в черте города.
В 2020 году отказались от оформления бумажных документов, переведя всех наших подрядчиков по поставке запчастей, техобслуживанию и ремонту на электронный документооборот. Мы запустили выставление электронных счетов за перевозки через сервис «Безбумажные перевозки пассажиров и грузов», реализуемый в рамках национальной программы цифровизации.

Кроме того, вся продукция нашей фабрики-кухни доставляется собственными транспортными подразделениями Компании.
В 2020 году нами было начато тестирование инновационной системы «Антисон», которая наблюдает за дорогой и состоянием водителя, отслеживает нарушения и помогает экономить топливо, регулируя качество управления транспортным средством.

Планы «X5 Транспорт» на 2021 год

- Дальнейшее тестирование оборудования, работающего только на газовом топливе: в 2021 году оно будет ориентировано на сжиженный природный газ и новые грузовые автомобили с облегченными кузовами и шасси
- «X5 Транспорт»: дополнение приложения интеллектуальными услугами и решениями на базе искусственного интеллекта с использованием единой цифровой платформы, включая бесконтактную заправку, автоматизированное планирование маршрутов, выбор АЗС во время движения и автоматизированную интеллектуальную систему оповещения.
- Цифровой документооборот: разработка и внедрение системы электронного документооборота параллельно с переводом оставшейся сопроводительной документации (маршрутные карты и т. п.) в цифровые форматы
- Расширение географии присутствия: начало выхода на рынок Иркутска и развитие новых регионов для осуществления международных поставок
- Тестирование операционных технологий: X5 осуществляет оценку инновационных технологий, включая присадки для топлива и масел, аэродинамические элементы и алюминиевые диски
- Дальнейшее развитие сервиса LTL (перевозка сборных грузов) и самостоятельной доставки для поставщиков и производителей

Прямой импорт

Развитие прямых импортных операций способствует реализации ряда наших стратегических инициатив, позволяя отслеживать и контролировать такие операции на протяжении всей цепочки поставок. Преимущества этого подхода включают более интенсивный контроль подбора ответственных поставщиков, улучшенный контроль качества на всем протяжении цепочки поставок и более оперативное реагирование на запросы потребителей с соответствующей адаптацией ассортимента и ценностного предложения.

	2020	2019
Доля прямого импорта в объеме продаж	5,3%	4,2%
Доля прямого импорта в объеме продаж в категории «фрукты и овощи»	32,9%	28,9%

За прямой импорт отвечает блок поддержки бизнеса. На 31 декабря 2020 года в распоряжении X5 находилось четыре хаба прямого импорта в Пулкове, Богородске, Подольске и Новороссийске.







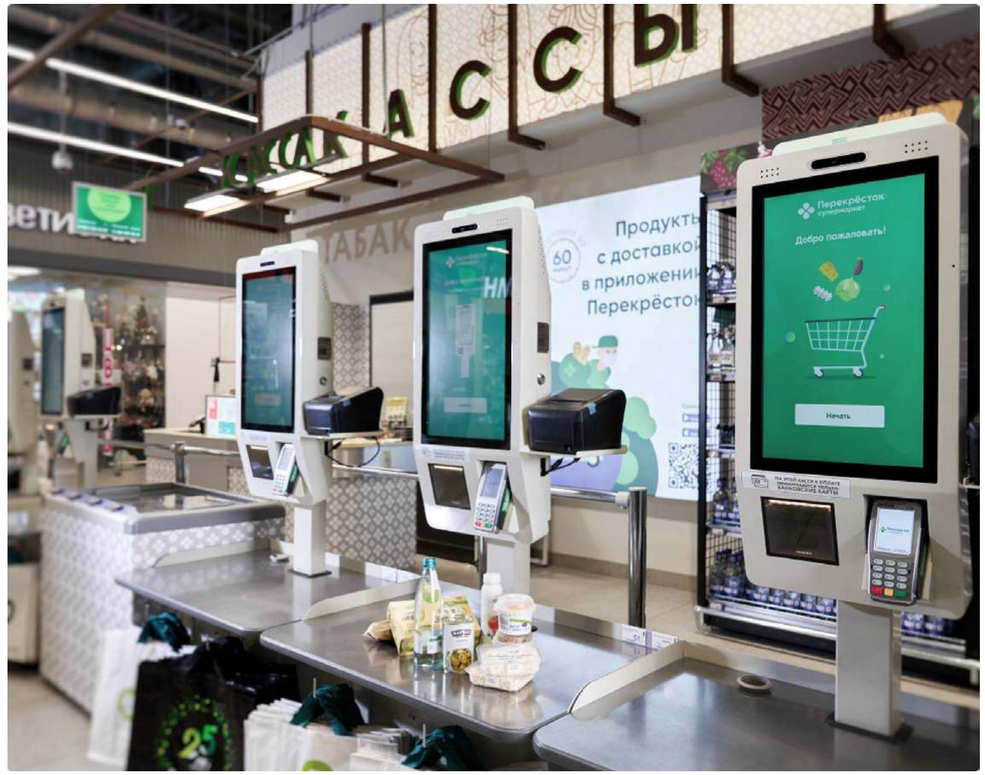
Основные результаты 2020 года

- Объемы прямого импорта выросли на 44,8% год-к-году
- Была утверждена стратегия прямого импорта до 2023 года
- Была запущена инфраструктура, необходимая для реализации новой стратегии, в том числе реконструированные хабы в Новороссийске (повышена пропускная способность) и Богородске (значительно расширены складские площади)
- Команды по поиску поставщиков были сформированы в Турции, ЮАР, Сербии и Китае. Задачей этих команд является расширение возможностей прямого импорта X5 из этих регионов, включая поиск новых поставщиков и ведение переговоров с местными производителями об улучшении условий закупки
- Было запущено несколько новых категорий прямого импорта, включая живые цветы, пиво, непродовольственные товары для сезонных промоакций и такие некоммерческие товары, как средства индивидуальной защиты и автозапчасти (для снижения операционных и капитальных затрат)

Планы в отношении прямого импорта на 2021 год

- Реализация обновленной стратегии, при которой наиболее значимый рост ожидается в таких категориях как «закуски» и «бакалея», по которым мы недавно обновили инфраструктуру
- Увеличение импорта фасованной продукции в категории «фрукты и овощи»
- Развитие категории «ультрафреш» (мясо, рыба и т. д.)
- Дальнейшее повышение эффективности закупок, в том числе с помощью нового подразделения по поиску поставщиков
- Дальнейшая автоматизация ключевых процессов прямого импорта

«X5 Технологии»



В связи с реализацией новой стратегии X5 и быстрой цифровой трансформацией возросли потребности Компании в скоростных, эффективных, гибких и удобных внутренних сервисах.

В 2020 году в X5 было создано новое бизнес-подразделение «X5 Технологии». Это стало логичным этапом в развитии технологической базы Компании, а также частью плана Компании по выходу на лидирующие позиции в цифровом ритейле. Скорейшему формированию этого подразделения способствовали пандемия и возросшая роль технологий в успехе коммерческой деятельности. X5 превращается в ориентирующуюся на данные компанию с цифровизацией процессов и применением решений на основе анализа больших данных.

Ключевой функцией «X5 Технологий» является создание интегрированных цифровых решений для операций и розничных сетей Компании. Подразделение, в котором работает 2 700 сотрудников, объединяет два ключевых направления – информационные технологии и большие данные.

Формирование отдельного подразделения X5, отвечающего за технологии, стало частью системных изменений, которые необходимо реализовать для обеспечения дальнейшего роста и успешной деятельности X5. Разрабатываемые подразделением интегрированные цифровые решения распространяются как на большие данные, так и на ИТ-ресурсы, включая развитие, инфраструктуру, поддержку и т. п. Одним из первых примеров интегрированного продукта, который уже внедрен стала X5.ID, единая система идентификации, задача которой – обеспечить потребителям удобный переход между сервисами X5 и розничными сетями.

Деятельность специалистов, не входящих в «X5 Технологии», будет основываться на применение новейших методик разработки, ориентированности на продукт и формировании специализированных продуктовых команд.

Подразделение «X5 Технологии» отвечает за цифровую трансформацию всей Компании. Соответственно, сотрудники «X5 Технологий» принимают участие в проектах, распространяющихся на все подразделения X5, и могут решать проблемы, связанные с функциональными подразделениями бэк- и фронт-офиса. «X5 Технологии» разрабатывают решения, помогающие десяткам миллионов людей ежедневно покупать любимые продукты в свежем виде и по лучшей цене, что свидетельствует о том, что супермаркет — это еще и цифровой проект, где есть место для больших данных, машинного зрения, мобильных приложений и многого другого.

Ключевые показатели

34
продукта

123
проекта реализуются в настоящее время

324
ИТ-системы

16
выделенных направлений бизнеса

5,0 ПЕТАБАЙТ
емкость кластерного хранилища больших данных

>56 МЛН
«золотых» записей о клиентах в X5.ID

>1 200
физических серверов

«X5 Технологии»

Основные задачи

Уровень развития ИТ-систем: создание и обеспечение функционирования гибкой технической платформы

- Высокий уровень надежности ключевых систем (доступность, масштабируемость)
- Внедрение новейших систем информационной безопасности, позволяющих избегать значимых потерь скорости и гибкости внутренних процессов
- Разработка собственного облака (динамическая инфраструктура)
- Доступность данных для смежных систем
- Автоматизация бизнес-процессов

Клиентоориентированность: построение продуманных отношений с потребителями

- Создание единого профиля покупателя
- Персонализация клиентского опыта на базе аналитической платформы
- Создание лучших на рынке мобильных приложений
- Создание цифровой платформы, посвященной еде и всему, что с ней связано
- Создание единого идентификационного и платежного сервиса для всех подразделений X5

Ведущие позиции в сфере цифровизации: обеспечение быстрого и гибкого развития

- Создание межфункциональных команд на основе принципов гибкости, в том числе по продуктам и проектам
- Формирование собственного штата специалистов по ключевым ИТ-направлениям
- Улучшение репутации X5 как работодателя среди ИТ-специалистов
- Оптимизация процессов ИТ-поддержки и их интеграция в процессы развития

Партнерство бизнеса и ИТ: повышение уровня взаимодействия с бизнесом

- Внедрение новых технологий в существующих и новых направлениях бизнеса (искусственный интеллект)
- Комплексная цифровизация внутренних бизнес-процессов
- Высокая скорость принятия решений благодаря унифицированной постановке задач и эффективному делегированию полномочий

Специализация на определенных направлениях

Для повышения эффективности взаимодействия с торговыми сетями и подразделениями X5 было принято решение отказаться от традиционной ИТ-поддержки бизнеса и перейти к специализации на отдельных направлениях, когда специалисты в области ИТ становятся частью коллектива бизнес-подразделения.



- У каждого направления деятельности есть собственные потребности и приоритеты в использовании информационных технологий.
  Для некоторых из них (например, для маркетинга) огромное значение имеют внедрение новейших технологий и сроки вывода товара на рынок, тогда как для других (например, для систем, связанных с маркировкой и государственным регулированием) важнее стабильность и надежность. Целью такой специализации является обеспечение индивидуального подхода, направленного на максимально эффективное использование технологий
- В наши дни решающее значение имеет оперативность действий, поэтому делегирование значительных полномочий определенному бизнес-направлению позволяет сократить время принятия решений и быстрее реагировать на внешние факторы
- Подобная структура ориентирована на глубокое погружение в соответствующий компонент бизнеса, что, в сочетании с компетенцией в сфере информационных технологий, позволяет выйти за рамки просто реализации и стать фактически равноправным партнером

«X5 Технологии»

ПРИМЕРЫ СОЗДАННЫХ ПРОДУКТОВ

- Мы используем автоматизированные инструменты категорийного анализа для управления ассортиментом с целью обеспечения его максимального соответствия потребностям покупателей. Автоматизированная система управления помогает определять ассортимент в 28 категориях товаров. Новые ассортименты разрабатываются исходя из понимания спроса, важности каждой категории товаров и ее доли в совокупной чистой розничной выручке

- Технология ценообразования на базе анализа данных помогает принимать решения по ценообразованию для всего ассортимента

- В прошлом году было начато развертывание роботизированной платформы телефонии для наших розничных сетей. Это продукт собственной разработки, использующий технологию Yandex SpeechKit. Голосовые ассистенты X5 уже помогают нашим сетям обрабатывать входящие и совершать исходящие звонки без участия человека. Они симулируют диалог с покупателями и помогают в решении их вопросов. В арсенале бота более 300 разных фраз, а новые скрипты могут быть созданы всего за один день. Большинство звонящих не догадываются, что разговаривают с роботом, а не с человеком. Когда покупатель обращается в колл-центр, он делает выбор в интерактивном голосовом меню, которое осуществляет маршрутизацию звонков с учетом всех вопросов потребителя. Основной задачей разработки речевых технологий является расширение функционала имеющихся в распоряжении Компании колл-центров. В розничной сети «Пятерочка» с помощью робота уже сейчас решается до 50% всех ежедневных обращений, связанных с вопросами лояльности, а показатели перехода к целевым действиям превышают 60%. При этом боты обходятся в пять-семь раз дешевле, чем операторы







«X5 Технологии»

X5.ID

В 2020 году X5 запустила X5.ID – универсальную учетную запись, которая позволяет пользоваться всеми сервисами X5 и торговых сетей при однократной регистрации. Никакой другой российский ритейлер такое решение не предлагает.



Уже создано более 30 000 уникальных учетных записей («Экспресс-скан», «Пятерочка #налету»). В ближайшие месяцы мы планируем подключить к X5.ID мобильные приложения наших розничных сетей. Такой переход не окажет сколь-нибудь значимого влияния на имеющихся клиентов Компании.

В октябре 2020 года X5 объявила о планах по тестированию подписки на свои сервисы. В настоящее время мы находимся на этапе исследований: выбираем и тестируем наиболее интересные для потребителей форматы, предоставляющие дополнительные преимущества за пользование нашими услугами. Стратегия X5 предусматривает присутствие на всех этапах покупательского пути, который начинается задолго до того, как клиент входит в магазин, в том числе в цифровой среде, и подписка – это одно из ключевых направлений нового формата взаимодействия с потребителями.

В основе деятельности Компании, как и прежде, лежат ее розничные сети, и подразделение «X5 Технологии» уделяет этому направлению особое внимание. Розничные сети продолжают развивать сервисы, ориентированные на повышение качества обслуживания и товаров, а также на оптимизацию внутренних процессов. Это позволяет использовать такие современные технологии, как терминалы самообслуживания, видеоаналитика и большие данные, роботизация процессов и прочее.



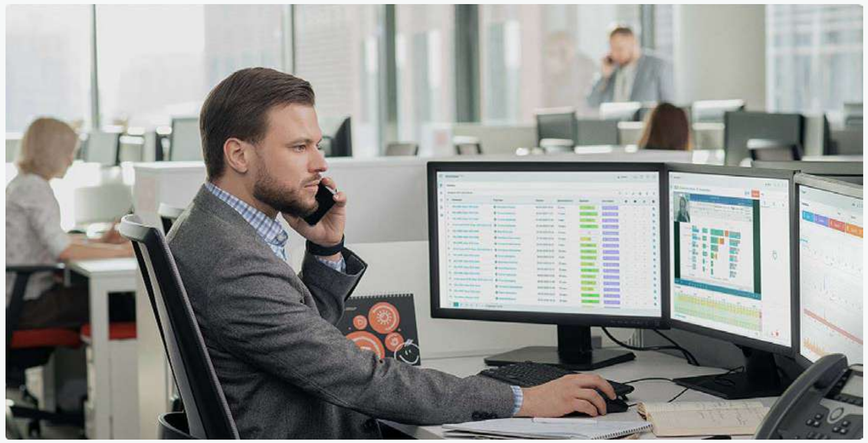
«X5 Технологии»
Большие данные

Качество и доступность данных – это ключевые факторы успеха, и X5 уделяет особое внимание структурированию процессов и культуре управления данными.

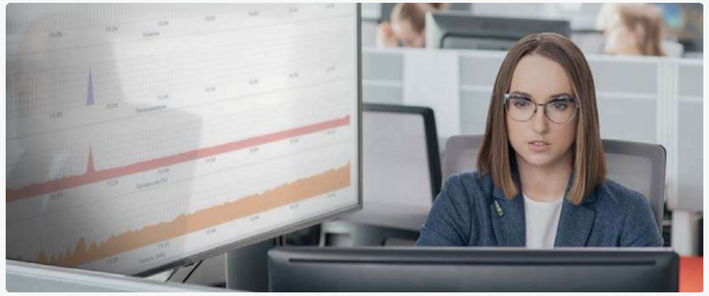
Мы внедряем культуру управления на основе данных, и в настоящее время в этот процесс вовлечены все бизнес-подразделения и функции. Для формирования и развития культуры управления на основе данных реализована политика их «демократизации»: создан единый каталог, содержащий одновариантый корпус данных с указанием источника и метода расчета любых показателей; внедряются аналитические инструменты для независимого применения. Благодаря таким постоянным усовершенствованиям процессы получения, очистки и структурирования данных стали проходить быстрее и эффективнее.

Новейшие технологии открывают великолепные возможности для автоматизации процессов принятия решений. В нашем случае работа с ассортиментом и ценообразованием как ключевыми элементами коммерческой деятельности Компании обладает значительным потенциалом для применения больших данных.

В X5 создана аналитическая платформа больших данных с сервисом, который помогает аналитикам быстро принимать решения, анализируя все основные типы данных – о товарах, чеках, поставщиках и контрагентах. Алгоритмы становятся частью корпоративной культуры, предусматривающей принятие всех решений на основе данных и продвинутой аналитики. Это дает Компании возможность снизить значимость человеческого фактора и ускорить принятие решений.







У X5 есть несколько продуктов больших данных, являющихся уникальными для российского рынка:

- Платформа A/B-тестирования, помогает подтверждать результаты пилотных проектов и бизнес-процессов с максимальной точностью путем имитации среды и выбора системы с аналогичными факторами, фактически создавая параллельную реальность для подтверждения данных эксперимента. В целом прогнозирование на основе машинного обучения может использоваться для оценки влияния промоакций на потребителей, снижения оттока покупателей, а также для расчета влияния на оборот розничных продаж и трафик. Только в 2020 году с помощью специального анализа было проведено 600 исследований и бизнес-опросов

- Уникальная платформа для поставщиков, в которой используется накопленная информация о продажах и покупательском поведении. Теперь каждый поставщик может пользоваться аналитической отчетностью практически в режиме реального времени и выстраивать свое сотрудничество с X5 более эффективно. «Диалог X5» – это многофункциональная платформа для решения проблем бизнеса, набор цифровых инструментов, который уже включает в себя аналитическую и логистическую отчетность, рекламный таргетинг и тендерную площадку.

- X5 планирует интегрировать все услуги для поставщиков в единую систему на базе платформы «Диалог X5». Аналитический портал поставщика был выведен на рынок в конце 2019 года – были подписаны договоры с более чем 30 поставщиками

- Большие данные лежат в основе цифровизации магазинов, которая включает собственные алгоритмы распознавания лиц, контроль свежести продуктов, видеонаблюдение за полками и очередями и т. д.

- Мы работаем над повышением качества промоакций с помощью современных методов анализа больших данных и анализа результатов прошедших акций. Система управления потребительской ценностью (CVM) направлена на дальнейшее создание дополнительной ценности для лояльных покупателей магазинов X5, а также на максимальное увеличение ценности каждого лояльного потребителя для Компании. Очередной шаг в сторону формирования клиентоориентированной бизнес-модели сделала «Пятерочка», где в настоящее время создается CVM. Ведется разработка ее технологического ядра – цифровой CVM, которая позволит подготавливать персональные предложения для всей клиентской базы «Пятерочки».

- В настоящее время осуществляется тиражирование во всех регионах одного из первых продуктов цифровизации Компании – автоматизированной системы управления ценообразованием. Этот продукт позволит увеличить годовую выручку более чем на 1,2 млрд руб., а также сохранить оборот розничных продаж и трафик. Тестирование автоматизированной системы управления ценообразованием в «Перекрестке» прошло успешно и показало, что на данном этапе ее влияние на валовую прибыль вдвое превзошло ожидания. В настоящее время осуществляется масштабирование системы на все товарные категории и магазины этой розничной сети. Кроме того, она совершенствуется с целью повышения эффективности и удобства пользования

- Мониторинг цен конкурентов становится необходимым инструментом. Эти данные помогают в выстраивании стратегий оптимизации оборота или прибыли, а также в планировании

«X5 Технологии»

Лидерство X5 в сфере развития цифровых технологий

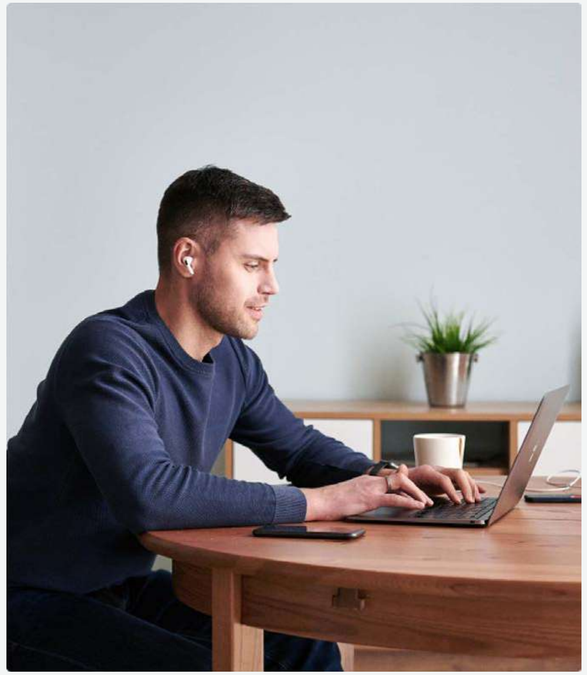
Основным препятствием на пути цифровизации отрасли является нехватка специалистов, способных находить инновационные решения на стыке бизнеса и технологий. Среднегодовые темпы роста численности ИТ-специалистов в X5 за последние три года превысили 25%.

Мы ожидаем, что текущие темпы роста будут сохраняться по крайней мере в течение ближайших нескольких лет, а численность штатного технического персонала к 2023 году достигнет приблизительно 4 500 человек.



Для удовлетворения потребности в квалифицированном техническом персонале подразделение «X5 Технологии»:

- Активно ищет новых сотрудников с помощью разнообразных инструментов – от сотрудничества с сайтами по поиску работы и рекомендаций в рамках соответствующих программ до целевой публикации вакансий в социальных сетях и создания игр для разработчиков
- Реализует специализированные программы обучения. Например, в конце 2020 года X5 открыла при Московском физико-техническом институте кафедру, которая в новом учебном году примет первых студентов для обучения по магистерской программе «Промышленный анализ данных в ритейле». Преподавателями кафедры будут и специалисты X5 в области анализа данных, и научный состав института. Мы рассчитываем привлечь 15–20 студентов, готовых с первых дней обучения начать знакомиться с практической стороной нашего бизнеса. Срок обучения составит два года. Студенты пройдут подготовку в Дирекции X5 по большим данным, принесут пользу Компании, а также получат реальный опыт работы в крупнейшей розничной компании России
- Ведет активную подготовку и переподготовку сотрудников на базе «Цифровой академии» X5. Уже созданы школы для аналитиков данных и технических специалистов, а также онлайн-курсы обучения техническим навыкам программирования (Python, SQL, Hive Spark), на которых прошли обучение более 350 сотрудников. Задача школ и курсов – повышение технической квалификации сотрудников до уровня, достаточного для работы с цифровыми решениями X5, а также предоставление возможности освоить новую профессию. В 2021 году «Цифровая академия» продолжит свою работу, расширив тематику курсов и увеличив количество студентов
- Работает над формированием ценностного предложения для специалистов в сфере технологий, а также прилагает активные усилия для повышения своей привлекательности как работодателя и стремится создать себе благоприятный имидж на рынке труда.



Планы

В настоящее время в подразделении «X5 Технологии» работает более 2 700 специалистов в сфере цифровизации. Это люди с прогрессивным мышлением, определяющие взгляд на технологии и в X5, и на рынке в целом, обладающие активной позицией эксперты в области ИТ, лидеры в сфере развития технических направлений бизнеса, аналитики данных, создатели инновационных ИТ-систем и решений, консультанты и инженеры. В 2021 году основной целью подразделения станет создание ценности для акционеров и общества в целом путем выхода на новый уровень технологической эффективности и конкурентоспособности.

Инновации

Инновации

Для X5 инновации – это инструмент развития бизнеса, который позволяет нам опережать конкурентов в среднем на два-три года.

Сегодня мы пожинаем плоды практической выгоды и успехов, достигнутых несколько лет назад, и продолжаем движение вперед, вырабатывая новые подходы и претворяя их в жизнь. Наша цель – расширение воронки инноваций с целью увеличения количества идей и ускорения темпов их тестирования.



Инновационные решения и проекты обеспечивают ценность для акционеров и потребителей, только когда они реализуются в необходимых масштабах и используются на практике в значительной части Компании. Поэтому важнейшим КПЭ подразделения является его влияние на показатель EBITDA.

В 2020 году было успешно разработано и подготовлено к полномасштабной реализации 10 продуктов. В 2021 году мы продолжим уделять основное внимание повышению эффективности основных направлений деятельности X5 путем внедрения новых технологических решений, предназначенных для улучшения показателей прибылей и убытков Компании.

Следующим этапом развития нашей инновационной стратегии, реализация которого намечена на 2021 год, является дальнейшая работа над созданием новых источников выручки и (или) таких новых направлений деятельности, как экспресс-доставка или 5Post. Основная цель состоит в создании для X5 дополнительных источников прибыли путем внедрения новых продуктов и решений для рынков B2B и B2C посредством как собственных разработок, так и сотрудничества с экосистемой стартапов.

Внешние инновации

В выдавшемся непростым отчетном году мы значительно расширили деятельность в рамках международной скаутинговой программы путем проведения онлайн-встреч и питч-сессий. Мы внедрили методы поиска с учетом функциональных вертикалей. Это привело к сужению спектра задач, включаемых в поиск решений, и увеличению количества примеров практической реализации. Кроме того, это стало причиной вовлечения гораздо большего количества участников из разных функциональных подразделений и появления новых заказчиков внутри таких подразделений. Все больше сотрудников и руководителей в этой сфере рассматривают процесс инноваций как практичный способ обеспечения выполнения КПЭ их отделами, а также решения внутренних проблем и вопросов.

В 2020 году Компания включила в свою воронку инноваций 1 516 стартапов, в том числе 303 зарубежных. Мы продолжили изучение иностранных рынков технологий, уделяя при этом первоочередное внимание странам Европы, Израилю, США, Китаю и Японии.
В 2021 году мы планируем вход в экосистемы стартапов Индии и Сингапура. В отчетном году было запущено 30 пилотных проектов, а еще 16 решений перешли в стадию реализации.

В конце 2019 года Компания стала якорным партнером парижского ритейл-акселератора Lafayette Plug and Play. В рамках этого партнерства в течение 2020 года Plug and Play провел для X5 семь открытых и семь закрытых скаутинговых мероприятий. Этот канал разработал более 250 решений в таких областях, как операционная эффективность магазинов, покупательский опыт, развитие розницы, операционная деятельность, логистика, технология пищевого производства и т. д. Пять проектов в настоящее время находятся на этапе разработки или тестирования.

Инновации

Совместная инновационная деятельность

Мы придерживаемся ориентированного на сотрудничество подхода к инновационному развитию. Этот подход позволяет решить ряд фундаментальных проблем, связанных с динамичным инновационным ростом каждого из участников процесса:

01. **Резкий рост количества рассмотренных примеров из практики**

02. **Достигнута существенная экономия в расходах на скаутинг**

03. **Кривая освоения новых технологий становится короче благодаря опыту других участников**

Этот подход привел к возникновению первого в России технологического альянса ритейлеров, Retail Innovation Tech Alliance (RITA), созданного по инициативе X5 и включающего лидеров разных направлений российского ритейла: X5 (продукты питания), «М.Видео» (бытовая электроника), Hoff (товары для дома) и «Билайн» (телекоммуникации).

Кроме того, в качестве якорного партнера акселератора Lafayette Plug and Play X5 также имеет доступ к передовой практике и примерам реализации инновационных решений крупнейшими мировыми ритейлерами, входящими в экосистему Plug and Play.

Источники

Skolkovo | BUSINESSFRANCE | techstars | фрии | the Untitled.

01. ПОИСК НОВЫХ РЕШЕНИЙ → 02. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ → 03. ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ → 04. ВНЕДРЕНИЕ

	01. ПОИСК НОВЫХ РЕШЕНИЙ	02. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ	03. ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ	04. ВНЕДРЕНИЕ
Декабрь 2019	1 133 стартапа	565 стартапов	134 пилотных проекта	19 проектов
Добавлено в 2020	+1,567	+735	+30	+16
Декабрь 2020	>2 700 стартапов	1 300 стартапов	164 пилотных проекта	35 проектов

Инновации

Научно-исследовательская деятельность

В 2020 году X5 совершила технологический прорыв: Компания создала и массово внедрила кассы самообслуживания.

За год Компания установила больше касс самообслуживания, чем все другие участники российского рынка вместе взятые за пять лет, и приблизилась к показателю в 6% от всех установок в мире.

Кроме того, наши кассы самообслуживания показали свою исключительную надежность; стоимость их эксплуатации примерно такая же, как у обычного кассового аппарата, а средний уровень вовлеченности покупателей составляет почти 25% в дискаунтерах и 30% в супермаркетах, что служит подтверждением их несомненного удобства и полезности для покупателей благодаря их продуманному интерфейсу и особому вниманию, которое уделяется обеспечению положительного покупательского опыта.

В прошлом году мы первыми в стране ввели оплату с мобильного телефона с помощью разработанной нашими специалистами технологии «Экспресс-скан» и мобильного приложения X5 «Экспресс-скан». Система внедрена нами более чем в 1 000 магазинов Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

С каждым чеком покупатели сокращают срок своего пребывания в магазине на 40% и высвобождают около трех минут рабочего времени кассира.

Инновационные проекты 2020 года

Реализованные проекты

Бесконтактные диспенсеры для борьбы с коронавирусом, автоматизация процессов (RPA «Перекресток» + RPA «Пятерочка»), магазины без кассиров, интеллектуальные экраны в РЦ, динамическое сезонное ценообразование, панели Revuze (анализ магазинов и товаров), разработка программного обеспечения для касс самообслуживания NCR и система предотвращения ДТП, вызванных усталостью, отвлечением внимания или сонливостью водителя, интеллектуальные экраны в «Карусели», автоматизация проверок объектов недвижимости.

Запущенные в 2020 году

25 проектов

13 по операционной деятельности магазинов

2 по персоналу

1 по качеству

3 по маркетингу

4 по транспорту

2 по операционной деятельности

Инновации

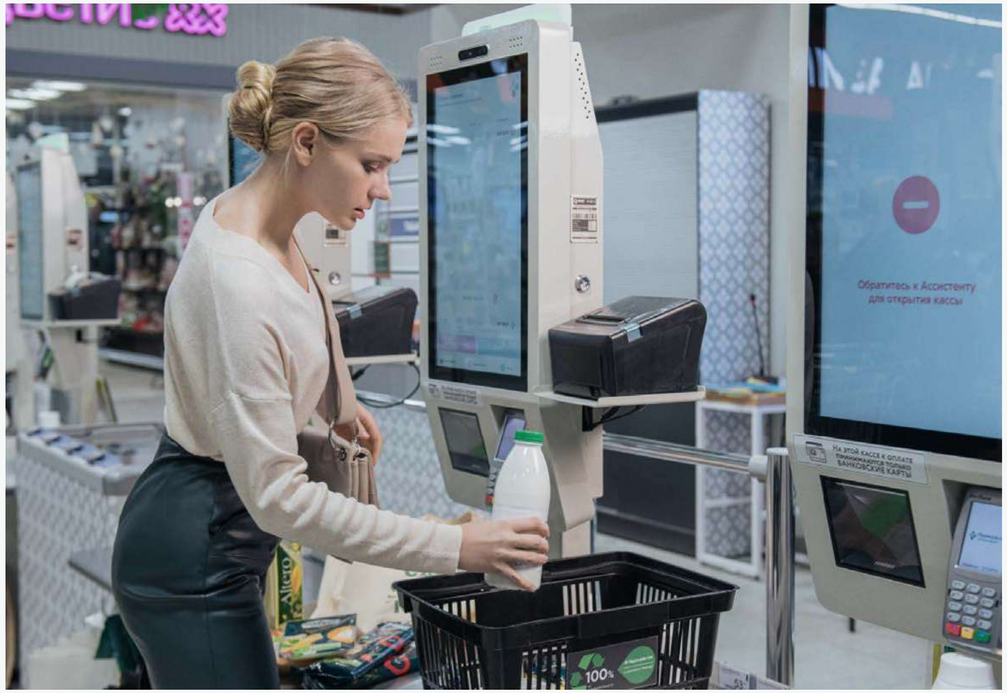
Примеры инновационных решений

Кассы самообслуживания

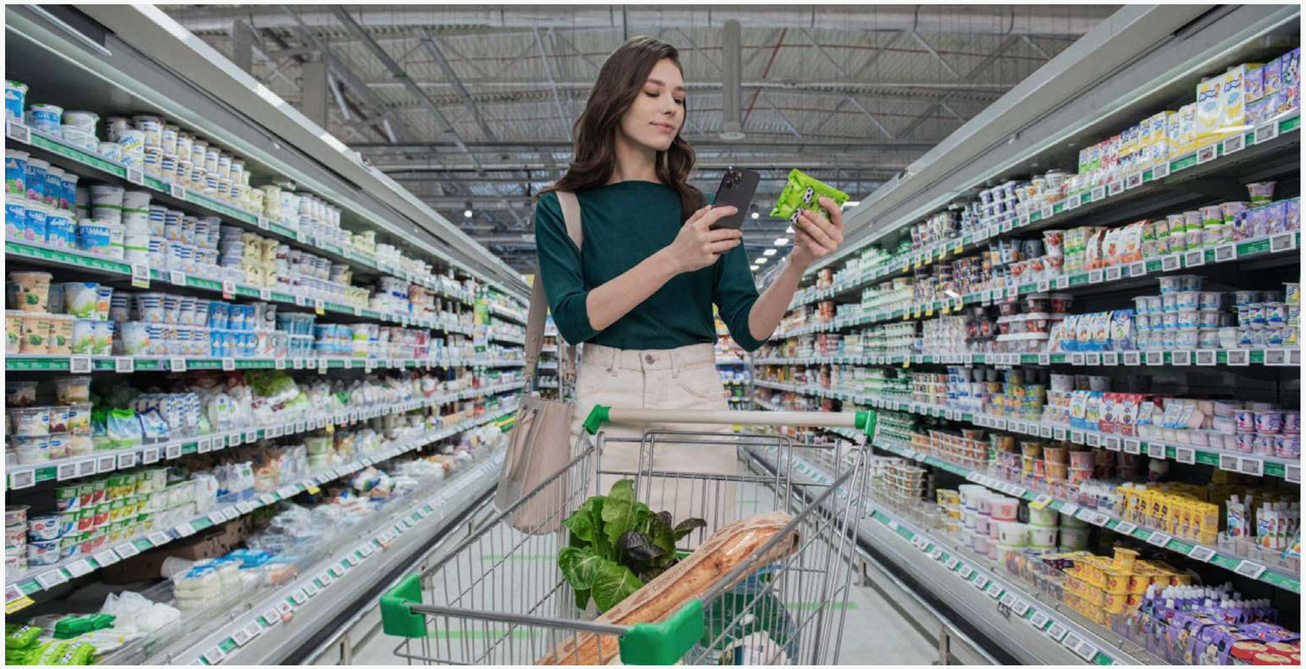
«Цифровой кассир» X5 — это касса самообслуживания, полностью разработанная в «Лаборатории X5». В 1 710 магазинах Компании уже работают 5 300 касс самообслуживания. В 2021 году мы планируем установить в общей сложности 10 тыс. цифровых кассиров.

При массовом производстве эти кассы самообслуживания стоят в четыре раза дешевле аналогов, при этом превосходя их в функциональности.

Стоимость эксплуатации таких устройств будет в пять раз ниже, чем у аналогичных.



Экспресс-скан



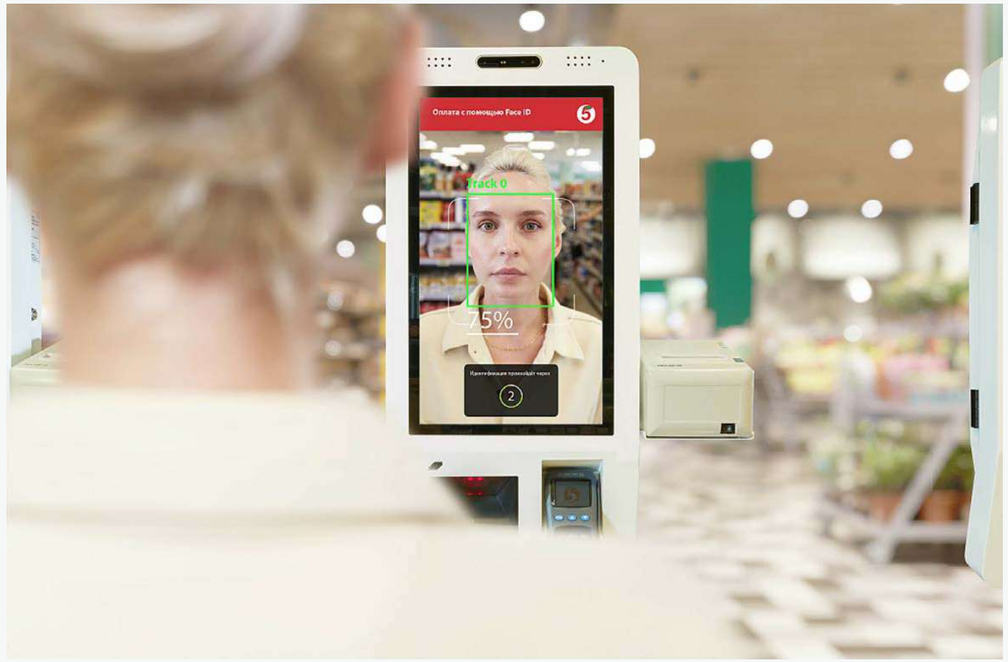
«Экспресс-скан», технология собственной разработки на базе единой системы идентификации X5.ID, была разработана с целью повышения безопасности покупателей и обеспечения удобства и быстроты покупок без очередей и кассовых аппаратов.

Впервые на российском рынке была создана полностью бесконтактная система оплаты, предназначенная для использования в магазинах у дома и супермаркетах с интеграцией в имеющуюся ИТ-архитектуру и операционные процессы.

Решение тестируется в 150 магазинах «Пятерочка» и 572 «Перекрестках» в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Чтобы совершить покупку, нужно просто отсканировать штрихкод товара и оплатить его с помощью телефона на выходе из магазина, минуя кассу.

Инновации

Биометрия



Благодаря биометрии в магазинах X5 появился новый способ оплаты – совместная разработка «Лаборатории X5» и «Сбера».

Кассы самообслуживания X5 оснащены 3D-камерами Intel RealSense. Эти камеры обеспечивают точное распознавание лица и предотвращают несанкционированный доступ.

Использование камер позволяет реализовать в магазинах X5 новый метод оплаты – с помощью биометрических данных. Посетителям магазинов больше не нужно будет прикладывать к терминалу карту или телефон.

Лицо покупателя проверяется по биометрической базе, а оплата списывается с его банковской карты.

Ярлыки свежести

На химическом ярлыке используется цветовой индикатор, отображающий срок годности товаров, требующих определенной температуры хранения.

Проект реализуется совместно с израильским стартапом Evigence.

Эта технология позволяет контролировать свежесть продуктов в режиме реального времени, отслеживать все этапы хранения, выявлять недостатки при работе со свежей продукцией, управлять запасами, повысить индекс потребительской лояльности и уровень доверия покупателей, а также сэкономить время при проверке сроков годности в магазинах. Срок годности и условия хранения закодированы в маркировке.

Датчики активируются и наносятся автоматически на производственных линиях. Ярлык меняет цвет при истечении срока годности или нарушении температурного режима хранения.



Инновации

«Пятерочка #налету»

Экспериментальная «Пятерочка #налету» – это первый полностью автоматизированный магазин на российском рынке, собственная разработка «Лаборатории X5».

- Торговая площадь – 80 кв. м
- Ассортимент – 900 наименований
- Система круглосуточной поддержки покупателей
- Возможен доступ через мобильное приложение
- Работает по принципу «умного дома»
- Электронные ценники (информацию о цене товара можно скачать удаленно)





Обработка платежей в магазине осуществляется на кассе самообслуживания X5 или через мобильное приложение «Пятерочка #налету» (технология «Экспресс-скан»).

Защита магазина осуществляется с помощью системы предотвращения краж на базе нейронных сетей.

Вся площадь магазина находится в поле обзора видеокамер, которые с помощью нейронных сетей позволяют отслеживать количество товара, оставшегося на полках. Для входа в магазин необходимо использовать приложение «Пятерочка #налету», которое доступно в App Store и Google Play.

Система генерирует динамический QR-код, отсканировав который покупатель может войти в магазин.

VR-обучение



Это первый на российском рынке случай крупномасштабного применения технологии виртуальной реальности (VR) для обучения персонала магазинов.

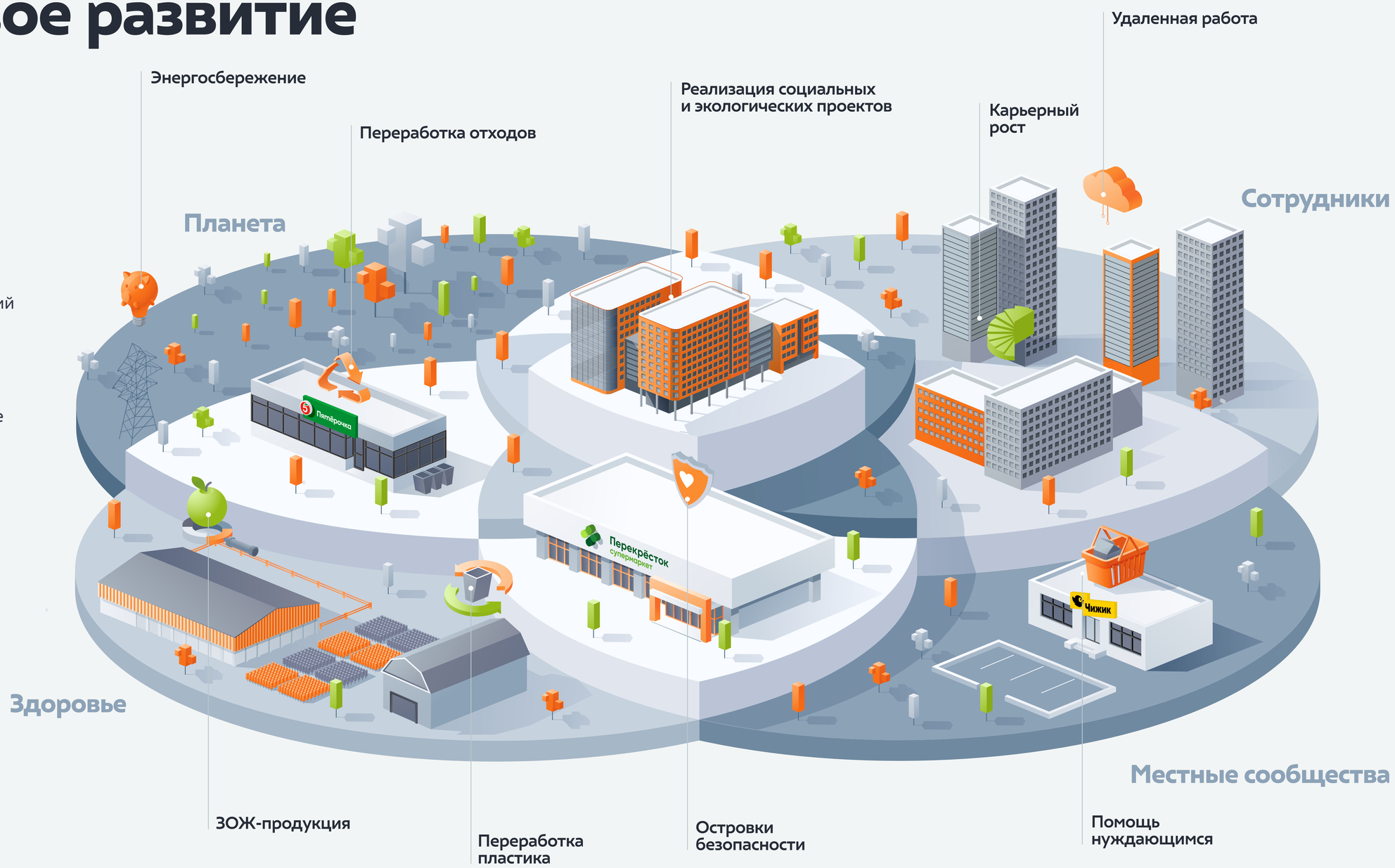
Обучение ориентировано прежде всего на продавцов и кассиров. В ходе индивидуальных уроков с использованием VR-очков Oculus Go сотрудники обучаются в форме общения с виртуальным покупателем. Благодаря этой новой технологии тренинг персонала занимает меньше времени, а его качество выше, чем при применении таких традиционных методов, как обучение и тестирование с помощью компьютера.

Внедрение VR-технологии позволяет сэкономить время и деньги, затрачиваемые на обучение работников магазинов. Новый метод тренинга уже используется во всех действующих супермаркетах.

Устойчивое развитие

Мы реализуем комплексную стратегию устойчивого развития, приведенную в соответствие с Целями устойчивого развития ООН до 2030 года. Особое внимание уделяется следующим основным четырем ЦУР: ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство.

В 2020 году мы поставили перед собой конкретные стратегические задачи до 2023 года, а также амбициозные цели до 2030 года в рамках стратегии «30х30».



Цели в области устойчивого развития

После принятия в декабре 2019 года новой стратегии устойчивого развития мы определили конкретные задачи, которые были обнародованы в сентябре 2020 года, и интегрировали цели устойчивого развития в общую бизнес-стратегию. Кроме того, в начале 2021 года мы провели первый расширенный опрос заинтересованных сторон по существенным и важным для них вопросам, чтобы лучше понять их приоритеты при подготовке годового отчета и отчета об устойчивом развитии за 2020 год.

В этом разделе представлен обзор наших ключевых целей и достижений в 2020 году, в то время как более подробная информация будет раскрыта в нашем отчете об устойчивом развитии - нашем первом отдельном отчете, подготовленном в соответствии со стандартами GRI, который, как ожидается, будет опубликован в мае 2021 года. Дополнительную информацию, включая базу данных по ESG, можно найти по адресу https://esg.x5.ru.

ЦУР ООН		Основные цели X5
Основные	Косвенные	
		• Поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов
		• Содействие обеспечению доступности широкого ассортимента качественных и полезных продуктов в регионах присутствия. • Поддержка здорового образа жизни. • Контроль качества и безопасности реализуемых продовольственных (и непродовольственных) товаров на всех этапах их производства.
	 	• Обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для всех сотрудников. • Контроль за влиянием производственного процесса продовольственных (и непродовольственных) товаров, которые мы продаем, на социальный аспект. • Дальнейшее повышение производительности труда каждого сотрудника.
	    	• Снижение энергопотребления. • Развитие инновационной упаковки. • Контроль за влиянием производственного процесса продовольственных (и непродовольственных) товаров, которые мы продаем, на экологию. • Сокращение объемов отходов, отправляемых на полигон. • Содействие осознанному потреблению

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

В своей работе мы на ежедневной основе взаимодействуем с широким кругом заинтересованных сторон, мы верим, что поддержание регулярного диалога позволяет нам успешно создавать ценность и обеспечивать рост бизнеса в долгосрочной перспективе.

Основными заинтересованными сторонами X5 Retail Group являются покупатели, сотрудники, акционеры, инвесторы, поставщики, представители местных сообществ, а также представители контролирующих органов и органов государственной власти. Ниже представлены основные результаты взаимодействия с каждой из этих групп. Более подробная информация о формах и целях взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также о результатах работы в 2020 году будет представлена в отчете об устойчивом развитии за 2020 год.

Как мы взаимодействуем

Покупатели

- Более 20 каналов взаимодействия с покупателями от чат-ботов в мессенджерах до социальных сетей и горячей линии
- Интеграция средств обратной связи и рейтингов в корпоративные приложения и на веб-сайте для сбора и анализа данных о предпочтениях покупателей
- Измерение уровня удовлетворенности покупателей посредством оценки индекса потребительской лояльности (NPS) на федеральном уровне
- Использование аналитики больших данных по операциям покупателей, позволяющей нам и нашим поставщикам принимать более информированные решения относительно покупательского спроса

Сотрудники

- Обеспечение возможностей для серьезного карьерного роста, а также привлекательной, справедливой и прозрачной системы оплаты труда и мотивации
- Дополнительные усовершенствованные механизмы обратной связи, обеспечивающие более точное планирование в таких областях как условия труда, вознаграждения, управление и корпоративная культура
- Расширенное применение цифровых средств для обучения, оценки квалификации и карьерного роста в целом
- «Цифровая академия» X5 и другие программы профессионального обучения для содействия профессиональному росту и развитию сотрудников в соответствии с нашими стратегическими приоритетами
- Поддержание нашей политики по защите прав человека и предоставление сотрудникам всех свобод, на которые они имеют право
- Внедрение строгих политик в области охраны труда и безопасности, в том числе в связи с пандемией COVID-19, информирование сотрудников о требованиях охраны труда и техники безопасности на рабочем месте
- Поддержка сотрудников, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации в результате длительной болезни, несчастного случая, утраты близкого человека или потери имущества
- Поощрение существенного вклада сотрудников в успех Компании
- Создание условий для участия сотрудников в программах корпоративной социальной ответственности, тем самым предоставляя возможность оказывать помощь тем, кто в ней нуждается

Акционеры/инвесторы

- Раскрытие информации об обновлении и изменении наших стратегических приоритетов
- Совершенствование методов раскрытия информации по вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) с целью приведения их в соответствие с признанными международными передовыми практиками
- Обоснование нашего видения рынка продуктов питания и конкурентной среды, а также тенденций их развития
- Внедрение систем корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом
- Регулярное размещение своевременной, точной и актуальной информации о результатах деятельности Компании на веб-сайте для инвесторов, включая годовые отчеты, финансовую отчетность, пресс-релизы, презентации
- Проведение виртуальных и очных роудшоу
- Участие в виртуальных и очных конференциях инвесторов
- Конференц-звонки
- Групповые встречи с аналитиками и инвесторами
- Более 300 групповых встреч с аналитиками и инвесторами в год

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Как мы взаимодействуем

Поставщики и деловые партнеры

- Применение средств на основе больших данных для предоставления поставщикам доступа к улучшенной аналитике потребностей и предпочтений покупателей
- Поддержание высоких стандартов деловых отношений, основанных на доверии и уважении
- Предоставление информации и проведение тренингов для региональных производителей с целью увеличения доли местных товаров, предлагаемых через наши торговые сети
- Работа с поставщиками по выработке действий в соответствии с отзывами и жалобами покупателей
- Проведение тренингов, помогающих поставщикам более эффективно взаимодействовать с логистической инфраструктурой X5
- Предоставление доступа как крупным федеральным, так и мелким местным поставщикам к нашей транспортно-логистической инфраструктуре
- Перевод мероприятий «Диалог X5» на виртуальную платформу, обеспечивающую взаимодействие поставщиков с X5 и доступ к информации, которая позволит им лучше понимать запросы покупателей
- Проведение регулярных опросов и других мероприятий для сбора и анализа мнений поставщиков

Общество и местные сообщества

- Продолжение развития таких инициатив как проект продовольственной помощи «Корзина доброты» и »Островок безопасности» с адаптацией, если необходимо, к условиям пандемии COVID-19
- Реализация программ, позволяющих покупателям делать пожертвования вместе с X5
- Выявление и проведение важных для местных сообществ мероприятий, таких как посадка деревьев, субботники, празднование Дня Победы и другие
- Соблюдение природоохранного законодательства
- Подготовка отчетности о влиянии деятельности Компании на окружающую среду, в том числе о мерах по снижению объемов выбросов и отходов, образующихся в процессе операционной деятельности, а также о сокращении потребления
- Работа с муниципальными, региональными и федеральными органами власти с целью продвижения проектов поддержки незащищенных слоев населения, например, пенсионеров

Правительство / контролирующие органы

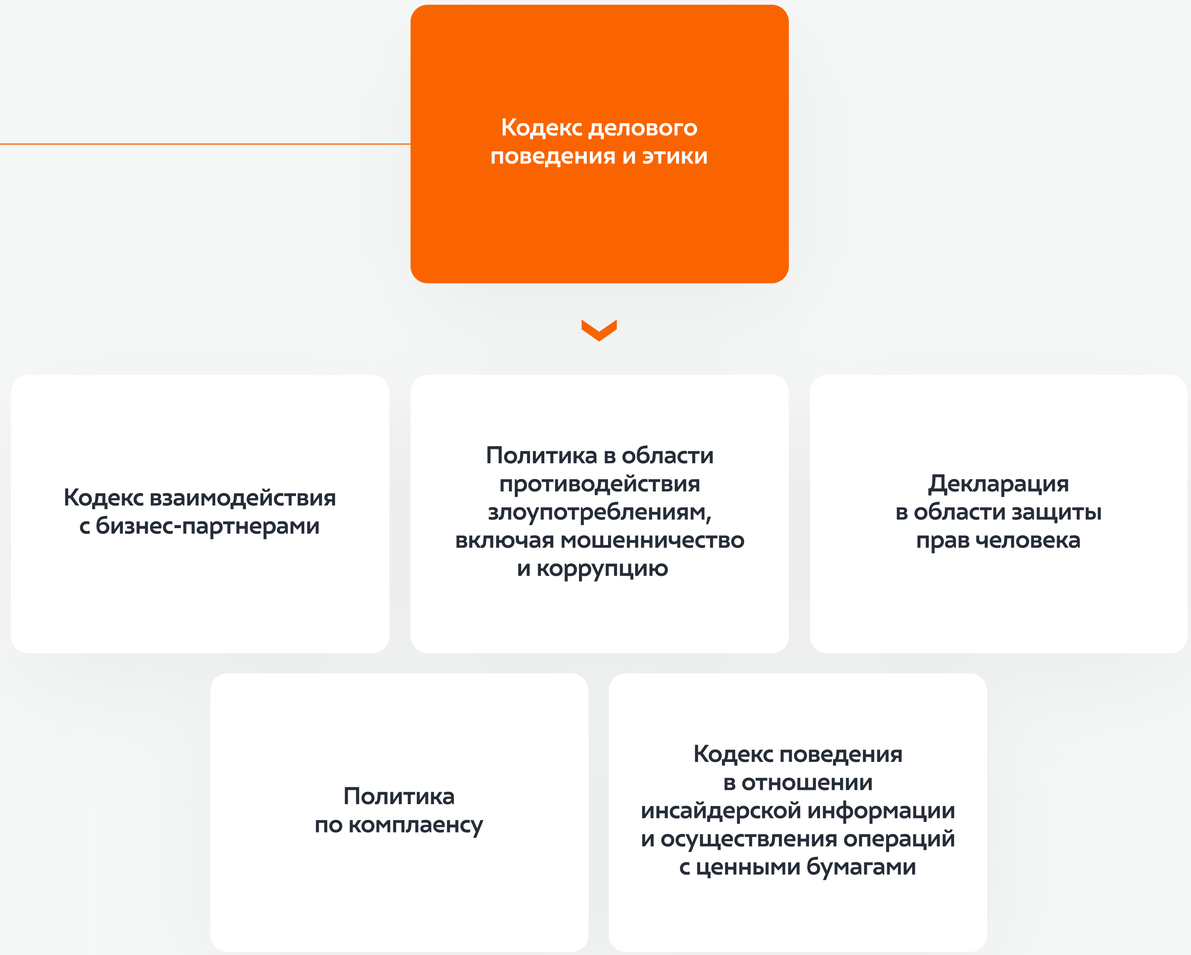
- Поддержка и активное участие в отраслевых ассоциациях, представляющих интересы розничного бизнеса в вопросах государственного регулирования и законодательства
- Взаимодействие с представителями государственной власти на важных мероприятиях Компании, таких как открытие РЦ, для демонстрации вклада X5 в создание рабочих мест и поддержку местных производителей
- Участие в рабочих группах по важным для Компании вопросам на федеральном и региональном уровнях
- Содействие испытаниям технологических изменений, таких как маркировка различных видов товаров, электронный документооборот, электронные подписи
- Поддержание открытого диалога с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ) и освещение позиции X5 по актуальным для розничных сетей вопросам (охрана окружающей среды, санитарные нормы, благотворительность и т. п.)

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

Основные документы

В своей деятельности Компания стремится выстраивать корпоративную культуру, основанную на общих ценностях, следовании этическим нормам, взаимоуважении и соответствии требованиям законодательства. Эти ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики (далее – Кодекс), соответствующих политиках и процедурах, а также программах обучения и повышения квалификации.

Кодекс делового поведения и этики и лежащие в его основе политики призваны помочь сотрудникам действовать в соответствии с законодательством и следовать принципам этики при выполнении рабочих обязанностей. Все политики X5 опубликованы на веб-сайте Компании и (или) на корпоративном портале и доступны для ознакомления всем сотрудникам и партнерам Кодекс и связанные с ним политики регулярно пересматриваются и обновляются в соответствии с изменениями в законодательстве или внутренних процессах Компании.



Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

Основные положения

КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЭТИКИ

Кодекс делового поведения и этики определяет стандарты поведения, которые сотрудники должны неукоснительно соблюдать при взаимодействии с покупателями, поставщиками и другими сотрудниками, а также базовые принципы, в соответствии с которыми Компания ведет бизнес.

Кодекс охватывает вопросы справедливой конкуренции, борьбы с коррупцией и взяточничеством, охраны окружающей среды, защиты персональных данных и активов Компании, недопущения конфликта интересов, предоставления равных возможностей сотрудникам, обеспечения безопасных условий труда, а также принципы взаимодействия с покупателями, поставщиками и конкурентами. Помимо этого, в его состав входят положения о механизмах сообщения о случаях нарушения Кодекса. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников вне зависимости от должности и функционала, а информация о его положениях доносится в ходе регулярных интерактивных тренингов.

Один из ключевых принципов Кодекса – «сомневаешься – спроси». При возникновении вопросов относительно Кодекса или этических затруднений в ходе работы в X5 Retail Group сотрудники обязаны обратиться к своему непосредственному руководителю или местному руководству либо сообщить директору по вопросам соблюдения нормативно-правовых требований или по горячей линии X5.

Для направления сообщений директору по вопросам соблюдения нормативно-правовых требований предусмотрен специальный адрес электронной почты: compliance@x5.ru. Хотя горячая линия по вопросам этики рекомендована для сообщения о случаях нарушения только сотрудниками, ответ будет предоставлен любому обратившемуся.

Вопросы практического применения Кодекса раскрываются в специальных документах, описанных ниже.

ДЕКЛАРАЦИЯ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

Декларация в области защиты прав человека определяет принципы и правила в отношении соблюдения и содействия распространению высоких международных стандартов в области защиты прав человека на всех уровнях деятельности Компании:

- Недопустимость дискриминации и принудительного труда
- Недопустимость притеснений
- Уважительное отношение к культурным различиям и ценностям
- Соблюдение прав на свободу собраний и объединений
- Соблюдение правил охраны труда и техники безопасности

Декларация в области защиты прав человека дополняет Кодекс делового поведения и этики и также является обязательной к исполнению всеми сотрудниками X5.

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ

Цель Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами – предотвратить неправомерное использование инсайдерской информации сотрудниками, а также возникновение подозрений в таком использовании, и обеспечить соответствие их действий нормам в области инсайдерской информации и операций с ценными бумагами.

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

Основные положения

КОДЕКС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ

Будучи лидером рынка, X5 осознает свою ответственность перед государством, обществом, акционерами и партнерами и стремится обеспечить неукоснительное соблюдение в своей работе правовых и этических норм, следовать передовой корпоративной практике и служить положительным примером для других участников рынка.

Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами освещает вопросы соблюдения торгового, антимонопольного и антикоррупционного законодательства, а также законодательства в области обеспечения качества товаров и услуг, защиты окружающей среды и охраны труда, стандартов коммуникации и защиты информации, предотвращения конфликта интересов и др. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Согласительной комиссией (более подробная информация представлена ниже).

ПОЛИТИКА ПО КОМПЛАЕНСУ

Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также внутренних стандартов и правил делового поведения и этики, X5 приняла Политику по комплаенсу, разработанную в соответствии со стандартом ISO 19600:2014 («Системы управления соответствием»).

Риски, связанные с несоблюдением нормативно-правовых требований, регулярно оцениваются и анализируются Комитетом по аудиту и рискам.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМ ВКЛЮЧАЯ МОШЕННИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЮ

В своей деятельности X5 и ее подразделения стремятся придерживаться строгих этических принципов и соблюдать применимые законы и нормативные акты, прежде всего касающиеся борьбы с коррупцией и взяточничеством.

Помимо Кодекса делового поведения и этики в X5 действует Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию (далее – Политика в области противодействия коррупции), которая запрещает любые виды коррупции и взяточничества, в том числе вознаграждение за упрощение формальностей. Политика направлена на выстраивание культуры честности, недопущение противозаконных действий со стороны сотрудников, а также устранение возможности вовлечения Компании в коррупционную деятельность. Система противодействия коррупции включает механизмы, процедуры и инструменты для предотвращения, выявления, расследования и принятия мер в отношении потенциальных злоупотреблений. Она также определяет роли и задачи подразделений и органов руководства в сфере борьбы с коррупцией. Компания стремится сотрудничать только с теми партнерами, которые разделяют абсолютную нетерпимость Группы к коррупции и мошенничеству, поэтому соответствующие положения включены в договоры с поставщиками и другими деловыми партнерами.

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики

КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ

Комитет по этике отвечает за:

- объективное рассмотрение споров, связанных с возможными нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики и связанных с ним политик;
- разрешение конфликтов интересов;
- принятие мер по борьбе с коррупцией и мошенничеством.

В состав Комитета по этике входят главный исполнительный директор (председатель), директор по правовым вопросам и взаимодействию с органами государственной власти, директор по безопасности, директор по поддержке бизнеса и директор по персоналу и организационному развитию. Решения Комитета имеют обязательную силу для всех сотрудников.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

В X5 действует порядок декларирования, контроля и урегулирования конфликта интересов, позволяющий руководителям и сотрудникам сообщать о ситуациях, когда личные интересы сотрудника любого уровня затрагивают или могут затронуть права и интересы Компании, и устанавливающий алгоритм разрешения таких ситуаций.

За эффективность процедуры уведомления о конфликте интересов и его разрешения отвечает дирекция по комплаенсу.

Дополнительная информация о системах корпоративного управления и механизмах урегулирования конфликтов интересов представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 149.

ПОЛИТИКА ИНФОРМИРОВАНИЯ О НАРУШЕНИЯХ

Компания призывает своих сотрудников сообщать о фактических или предполагаемых нарушениях положений Кодекса делового поведения и этики или трудового законодательства. В распоряжении сотрудников имеются различные каналы информирования – сообщить о нарушениях можно на горячую линию по этике, по электронной почте, на веб-сайтах Компании, а также на внутренних корпоративных порталах.

Ответственные сотрудники обязаны рассматривать все сообщения и предпринимать дальнейшие шаги в соответствии с внутренними процедурами. Обратиться на горячую линию можно в анонимном порядке, при этом в любом случае сотруднику, действующему с честными намерениями, не грозят никакие меры взыскания даже при невозможности доказать факт совершения нарушения. Компания гарантирует конфиденциальность всех полученных сообщений.

В 2020 году Компания не получала подтвердившихся отчетов о существенных нарушениях финансовой или бухгалтерской отчетности, мошенничества или этических норм.

Помимо каналов информирования для сотрудников, в Компании действует канал для партнеров и других третьих лиц. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Согласительной комиссией Компании, которая выполняет роль корпоративного арбитра в спорных ситуациях с бизнес-партнерами. Сообщения о нарушениях принимаются через форму обратной связи на веб-сайте Компании.

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики

ОБУЧЕНИЕ

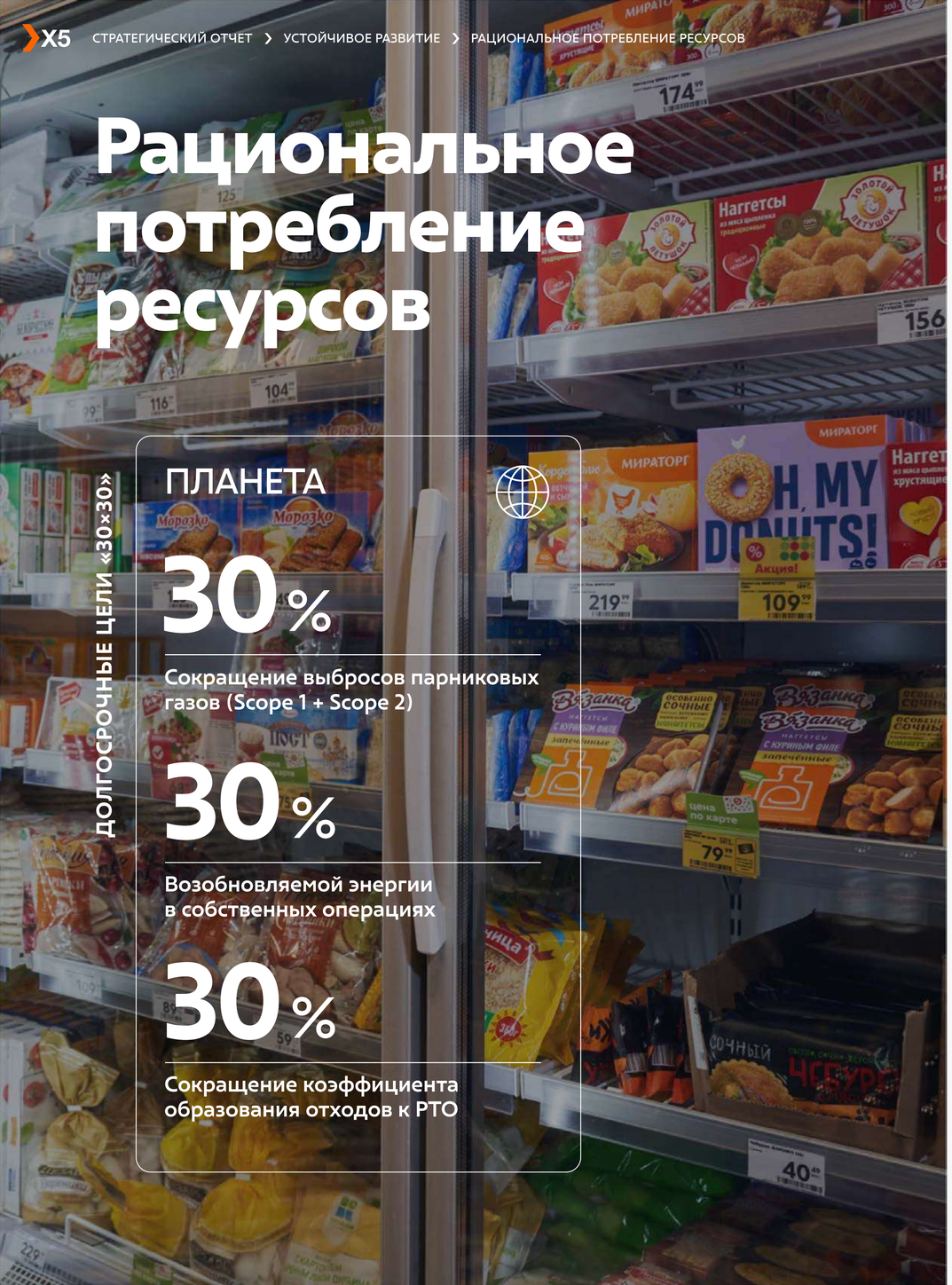
Помимо того, что все сотрудники обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики, Компания проводит регулярные тренинги по положениям Кодекса делового поведения и этики и смежных политик, которые предусматривают участие сотрудников в сессиях по практическому применению этих документов.

За определение стандартов и требований, а также за разработку программ обучения в сфере комплаенса и этики отвечает дирекция по комплаенсу.



Более подробная информация о результатах деятельности Компании в сфере комплаенса и деловой этики в 2020 году будет опубликована в отчете об устойчивом развитии X5 Retail Group в мае 2021 года.

Рациональное потребление ресурсов



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ «30×30»

ПЛАНЕТА

30%

Сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2)

30%

Возобновляемой энергии в собственных операциях

30%

Сокращение коэффициента образования отходов к РТО

В соответствии со стратегией устойчивого развития X5, утвержденной в декабре 2019 года, мы продолжаем внедрять в свою деятельность принципы, способствующие достижению приоритетной для Компании ЦУР 12 ООН («Ответственное потребление и производство»). В целях непрерывного повышения показателей в данной сфере мы также отрабатываем и внедряем новые, инновационные способы оптимизации потребления ресурсов в рамках Компании и дальнейшего стимулирования покупателей следовать принципам сокращения, повторного использования и утилизации.

Среднесрочные цели на 2023 год:

до **–10%**

сокращение выбросов парниковых газов к 2023 году*

2019 год по сравнению с 2018 годом: –3%

Использование возобновляемой энергии в операционной деятельности X5

2019 год: 0%

до **10%**

сокращение коэффициента образования отходов (объем отходов / РТО) к 2023 году

2019 год: «Пятерочка» – 0,58, «Перекресток» – 1,84

до **95%**

перерабатываемых отходов*, образующихся в ходе собственных операций, на переработку к 2023 году

2019 год: «Пятерочка» – 94%, «Перекресток» – 69%

до **40%**

непросроченных пищевых отходов на переработку к 2023 году

2019 год: «Пятерочка» – 6%, «Перекресток» – 5%

5% УСТОЙЧИВАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Как минимум каждый пятый поставщик развивает экологически безопасную упаковку**

2020 год: 16% от закупок

>50%

доля СТМ в экологически безопасной упаковке

2020 год: 48%

УСТОЙЧИВАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Продвижение программ и принципов закупки сырья из ответственных источников в рамках всей цепочки поставок

* Категории перерабатываемых твердых отходов: пластик, картон, пленка, коробки из-под бананов, деревянные паллеты, шины, металлолом и пр.

** В соответствии с рекомендациями X5 Retail Group для поставщиков.

Рациональное потребление ресурсов

В конце 2020 года X5 подтвердила свою приверженность принципам устойчивого развития, поставив перед собой амбициозную цель по достижению углеродной нейтральности к 2050 году. В ближайшие два года наш целевой показатель будет скорректирован в соответствии с критериями научной обоснованности[1] для обеспечения выполнения целей Парижского соглашения. Помимо этого, ведется активная работа по сокращению выбросов парниковых газов на 30% к 2030 году.

В 2020 году Компания приступила к реализации своих долгосрочных климатических целей. Прежде всего, был запущен процесс расчета косвенных выбросов парниковых газов, который охватывает большую часть процессов нашей цепочки создания стоимости[2]. Помимо этого, X5 проводит оценку климатических рисков и анализ сценариев[3].

Дополнительная информация представлена в разделе «Управление рисками» настоящего отчета и в предстоящем отчете об устойчивом развитии за 2020 год.

1. В декабре 2020 года X5 объявила о присоединении к международной инициативе SBTi (Science Based Target initiative).
2. В 2020 году X5 опубликовала информацию о своих прямых (Scope 1) и косвенных энергетических (Scope 2) выбросах парниковых газов.
Информация о косвенных неэнергетических (Scope 3) выбросах парниковых газов будет представлена в отчете об устойчивом развитии за 2020 год.
3. При оценке климатических рисков X5 следует рекомендациям Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом.

Содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов

По итогам проверки показателей устойчивого развития, а также текущих и плановых инвестиционных проектов в этой сфере, Компания определила возможности для повышения операционной эффективности в части выбросов парниковых газов и установила целевые показатели ежегодного сокращения выбросов в срок до 2023 года для снижения воздействия на климат.

Все новые или проходящие плановый ремонт магазины начали оборудовать системой smartstore – это комплексная система, которая с помощью датчиков, устройств текущего контроля и программного обеспечения встраивается в действующие операционные и эксплуатационные процессы магазина, позволяя экономить энергию, управлять всеми потребителями электричества (рефрижераторы, витрины с охлаждением, обогрев, кондиционирование, освещение и отопление магазина и подсобных помещений) в автоматическом режиме и минимизировать аварийные ситуации.



Рациональное потребление ресурсов

Утилизация отходов

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОТХОДАМИ

В феврале-марте 2020 года был проведен аудит текущих процессов управления отходами на объектах компании в девяти субъектах РФ.

Выявлены следующие положительные аспекты работы с отходами:

- в наличии оборудованные площадки для раздельного накопления отходов;
- налажен сбор и продажа вторичного сырья;
- налажен сбор и продажа пищевых отходов;
- соблюдаются графики вывоза отходов;
- в логистических операциях используется возвратная и многооборотная тара.

Определены области для улучшения по описанным выше аспектам, которые уже приняты в работу. Разработаны мероприятия и программы по снижению объема производимых отходов и увеличению доли отходов, отправляемых на переработку. Определены метрики и установлены целевые показатели ежегодного сокращения объемов отходов и их переработки на срок до 2023 года. Разработан онлайн тренинг по управлению отходами для сотрудников Компании, напрямую связанных с этой деятельностью. Разработана Политика X5 по минимизации отходов, а также внутренние документы по управлению отходами.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ОТХОДОВ

Важным инструментом для снижения образования отходов является повышение точности прогнозирования заказов.

Образование отходов сокращается благодаря моделированию спроса на основе больших данных, а также увеличению частоты поставок товара, лучшей адаптации ассортимента под потребности покупателей, сокращению кванта поставок поставщиками, а также соблюдению правильных температурных режимов при транспортировке.

ПОВТОРНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБРАЗОВАННЫХ ОТХОДОВ В СОБСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЯХ

В марте 2020 года «Перекресток Впрок» запустил обратный прием пластиковых пакетов, использованных во время доставки, для последующей переработки. Покупатели могут отдать курьеру пакеты, в которых был привезен заказ.

Запущен проект по сбору использованной тары у населения посредством установки фандоматов в магазинах X5 Retail Group, которые принимают использованную пластиковую и алюминиевую тару для последующей переработки. Проект реализован совместно с компаниями Unilever, Coca-Cola и Henkel. Мы также сотрудничаем со стоматологической компанией Splat в рамках проекта по сбору и переработке зубных щеток и с производителем бытовой химии компанией BioMio, устанавливая в магазинах «Перекресток» станции повторного наполнения. «Пятерочка» и «Перекресток» запустили проект по передаче на переработку в корма животным нереализованнои пищевой продукции и продуктов, которые невозможно реализовать до истечения их срока годности.

ПИЩЕВЫЕ ОТХОДЫ

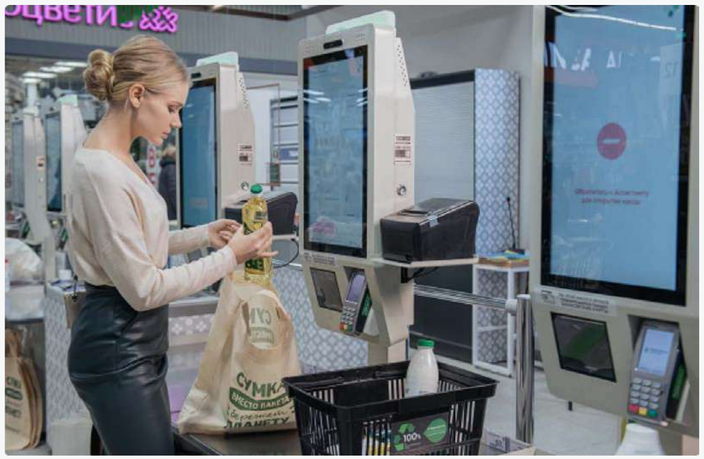
Занимаясь розничной продажей продовольственных товаров, мы стремимся минимизировать объем пищевых отходов и воздействия в результате их переработки.

Все пищевые отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения. Мы также ищем новые возможности в этой сфере и пилотируем технологии передачи пищевых отходов для дальнейшей переработки. Как отмечалось выше, в 2020 году «Пятерочка» и «Перекресток» запустили проект по передаче на переработку в корма животным пищевой продукции, не реализованной в их магазинах у дома.

Рациональное потребление ресурсов

Сокращение использования одноразовой пластиковой упаковки

Компания реализует проект по распространению многоразовой упаковки – сумки и многоразовые мешки для взвешивания фруктов и овощей. «Пятерочка» стимулирует покупку экосумок из необработанного хлопка, а также многоразовых мешков для взвешивания фруктов и овощей, начисляя двойные баллы на карту лояльности. Это первый в России опыт экономики замкнутого цикла такого рода. «Перекресток» скорректировал бизнес-требования для всех своих поставщиков пакетов, сделав высокое содержание в них переработанного пластика обязательным условием. «Пятерочка» начала использовать в магазинах новой концепции покупательские корзины, изготовленные из переработанного пластика. Начиная с 2020 года, все магазины новой концепции будут использовать такие корзины. Переход на аналогичные корзины реализуется и в супермаркетах «Перекресток». Использование вторичного пластика при изготовлении корзин установлено в качестве обязательного требования для производителей, привлекаемых нашими торговыми сетями.



Развитие ответственной цепочки поставок

В июне 2020 года разработаны и опубликованы рекомендации для поставщиков X5 Retail Group в области устойчивого развития, в основу которых легли анализ исследований, находящихся в открытом доступе, материалы государственных, общественных и экологических организаций, опрос поставщиков и результаты открытых экспертных слушаний.

Данные рекомендации:

- определяют перечень добровольных экологических и социальных сертификаций по различным категориям товаров, дающих представление об ответственных практиках при производстве;
- отражают видение X5 в части устойчивой упаковки – упаковочный материал многоразового использования, его пригодность к переработке в России, использование мономатериалов, использование многоразовой тары и оптимизация дизайна;
- содержат конкретные примеры наиболее и наименее предпочтительного сырья для упаковки

X5 обновила свои внутренние закупочные политики в соответствии с рекомендациями для поставщиков. В августе был разработан специальный обучающий курс для поставщиков X5 по вопросам устойчивого развития. Он опубликован в открытом доступе на сайте Компании. X5 Retail Group начинает вести учет поставщиков, соответствующих рекомендациям в области устойчивого развития через специализированный опрос на своем Портале поставщиков (официальный интерфейс взаимодействия Компании с поставщиками), повышать информированность поставщиков и эффективность обратной связи по этому вопросу. В дальнейшем Компания планирует проводить выборочную верификацию данных поставщиков в области ESG через публичную отчетность компаний и прямое взаимодействие. Помимо этого рекомендации X5 в области устойчивого развития внедряются в совместные с поставщиками маркетинговые программы.

Планы на 2021 год

В 2021 году «Пятерочка» продолжит применять в новых магазинах систему «умный магазин», модернизируя при этом существующие магазины и повышая контроль за потреблением тепловой и электрической энергии. Кроме того, мы начнем использовать более экологичный хладагент, который должен заменить фреон. В части выработки энергии мы подготовим технико-экономическое обоснование для установки генераторов биогаза в РЦ и ряде крупных супермаркетов, а также продолжим развивать использование альтернативных источников энергии, включая установку солнечных панелей.

В части управления отходами «Пятерочка» продолжит автоматизировать процесс контроля пищевых отходов, сокращая при этом их общий объем посредством увеличения передачи непросроченных пищевых продуктов на переработку на 15% в годовом сопоставлении и установки машин для приготовления компоста в магазинах и РЦ. Помимо этого, мы будем пропагандировать вторичную переработку среди покупателей, устанавливая фандоматы в магазинах сети. Мы также продолжим пилотный проект по использованию пакетов, содержащих не менее 35% переработанного пластика, и работы по внедрению устойчивой/перерабатываемой упаковки для продукции собственных торговых марок.

«Перекресток» также продолжит пилотный проект по переработке непросроченных пищевых продуктов на корма животным. Продолжится переработка отходов магазинов через РЦ, и мы уже ввели обязательное для всех поставщиков требование по использованию для пакетов по крайней мере вторичного пластика. В марте 2021 года после опубликования руководства по устойчивой упаковке мы приступим к его применению в отношении продукции собственных торговых марок и продвижению устойчивой упаковки среди поставщиков. Для поощрения переработки среди покупателей мы продолжим устанавливать фандоматы и пункты сбора батареек. Кроме того, покупатели смогут по собственному усмотрению отказаться от бумажных чеков и использовать электронные.

Здоровье



Стратегия устойчивого развития Компании предусматривает содействие здоровому образу жизни в рамках ценностных предложений наших торговых сетей, включая увеличение доли ЗОЖ-продукции в ассортименте и принятие конкретных мер по привлечению внимания покупателей к «здоровым» товарам в магазине. Подробное описание таких проектов представлено в разделах, посвященных обзорам деятельности «Пятерочки» и «Перекрестка» на с. 51–59 и 60–70 соответственно, и будет включено в Отчет об устойчивом развитии за 2020 год.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ «30×30»

ЗДОРОВЬЕ

Стимулирование реализации ответственных программ и принципов по всей цепочке поставок

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни*

* Ассортимент продукции для здорового образа жизни включает безглютеновые, не содержащие сахар, органические, фермерские продукты, продукты с натуральным составом, высоким содержанием белка, малокалорийные и веганские продукты

Среднесрочные цели на 2023 год

до **50%**

Доля категорий «фреш» и фруктов и овощей к 2023 году

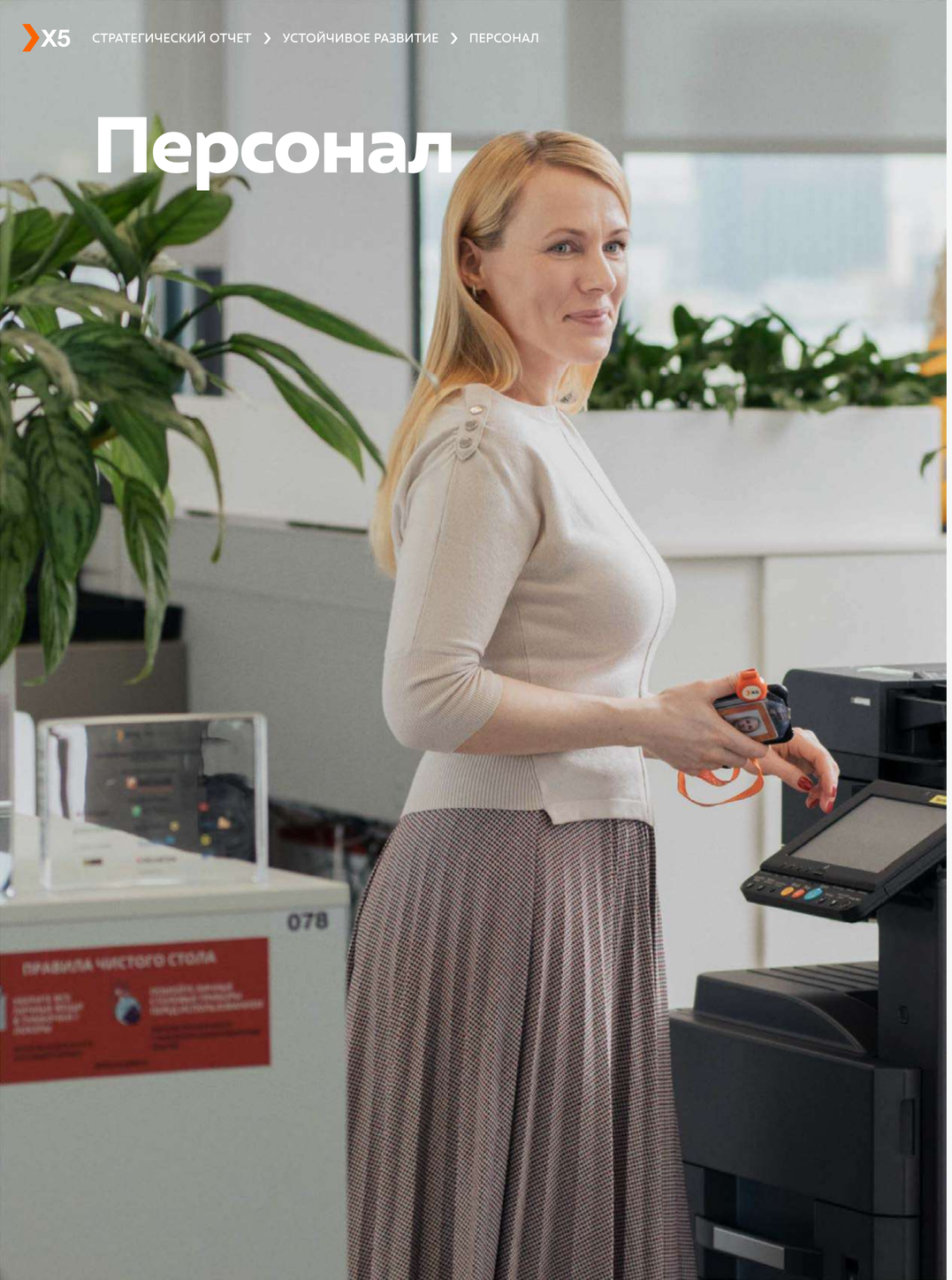
2020 год:

«Пятерочка» – 44%,
«Перекресток» – 50%

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни*

* Ассортимент продукции для здорового образа жизни включает безглютеновые, не содержащие сахар, органические, фермерские продукты, продукты с натуральным составом, высоким содержанием белка, малокалорийные и веганские продукты

Персонал



Чтобы Компания могла постоянно двигаться вперед, оставаясь устойчивой и эффективной, мы продолжаем создавать гибкую цифровую систему управления персоналом, способную быстро масштабироваться и меняться в зависимости от задач бизнеса и трендов рынка. В ее основе - аналитика больших данных, электронные сервисы, непрерывная обратная связь от сотрудников, создание гибких HR-инструментов. Благодаря эффективному управлению персоналом, позволившему повысить прозрачность систем мотивации, улучшить условия труда и рабочую атмосферу, мы способны лучше реагировать на потребности сотрудников, что в 2020 году позволило вновь снизить текучесть кадров и увеличить вовлеченность сотрудников.

HR-стратегия X5 учитывает потребности бизнеса, ожидания сотрудников и тенденции рынка труда.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ «30×30»

СОТРУДНИКИ

#1

Место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы

Создание безопасных условий труда для всех сотрудников

Среднесрочные цели на 2023 год

›75%

Вовлеченность сотрудников к 2023 году

2018 год: вовлеченность сотрудников – 49%

#1

место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы

Создание безопасных условий труда для всех сотрудников

Внедрение стандартов на всех объектах Компании к 2023 году

Персонал

Структура управления персоналом

Функция управления персоналом сформирована в каждом бизнесе X5 и находится в прямом подчинении управляющих директоров. Вместе с задачами подбора и адаптации, оценки, управления компенсациями и льготами, обучения и развития персонала, она отвечает за организационный дизайн, развитие HR бренда и внутренние коммуникации.

В центральных офисах торговых сетей и подразделений осуществляется стратегическое управление персоналом и формирование ключевой HR-повестки бизнесов; региональные подразделения отвечают за операционные HR-процессы. Вводятся новые модели взаимодействия, в том числе, через институт HR бизнес-партнеров, для эффективной работы недавно запущенных бизнес-направлений.

Для успешной реализации новой стратегии в X5 начата трансформация операционной модели управления.

- Корпоративный центр X5 становится управляющей компанией; в части управления персоналом он будет работать как центр экспертизы и методологии по ключевым HR-компетенциям, развитию операционной модели X5.
- Все технологические функции компании объединены в бизнес-единицу «X5 Технологии», которая также будет работать как центр развития цифровых компетенций группы.
- Формируется новое подразделение «X5 Поддержка бизнеса», в которое войдут централизованные функции экспертизы и поддержки: управление зданиями и офисами, административные сервисы, консолидация бюджета, отчетности и аналитики по затратам на персонал, реализация кросс-форматных инициатив в области операционных HR-процессов.
- Транзакционные процессы, в том числе, кадровый документооборот, централизуются в рамках расширения направлений деятельности многофункционального общего центра обслуживания X5 в Нижнем Новгороде.



Персонал

От вовлеченности к управлению культурой и HR-брендом

Наша привлекательность, как работодателя - зеркало отношений, процессов, условий работы, уровня задач внутри компании. Добавляя и совершенствуя инструменты обратной связи, мы собираем мнения сотрудников о работе в X5, формируя повестку для изменений во всех областях, от условий труда и компенсаций до взаимоотношений с руководителями и корпоративной культуры.

Так от управления процессами и показателями мы переходим к управлению HR-брендом, когда внутренние изменения повышают эффективность и вовлеченность команды, а также делают X5 все более привлекательным работодателем на внешнем рынке соискателей.

Мы сформулировали нашу ценность, как работодателя: в X5 каждый может менять целую отрасль, создавая новый ритейл. В «Пятерочке» сотрудников ждут свежие перспективы, сила команды «Перекрестка» – в совместной работе. В 2021 году нам предстоит еще лучше изучить свои команды, предлагая каждому именно то, что его драйвит, мотивирует достигать большего.

От долгосрочного планирования к адаптивным моделям управления

Внедряя наиболее эффективные бизнес-практики в работу с персоналом, мы переходим от долгосрочного планирования к адаптивному управлению на основе текущих потребностей бизнеса и сотрудников.

Углубленная HR-аналитика, цифровизация и роботизация процессов позволяют строить прогнозные модели, проактивно предлагать управленческие решения, обеспечивать баланс персонала и доходности в динамике.

В 2020 году X5 в короткие сроки перестроила работу с командами магазинов с учетом влияния COVID-19, быстро спланировала подбор персонала для масштабирования онлайн-сервисов и экспресс-доставки, в течение двух недель перевела всех офисных сотрудников на удаленную работу без потери эффективности и запустила постоянный гибридный формат «дом-офис» в рамках проекта X5 Home Office.

От статичных HR-процессов к развивающимся цифровым продуктам

От системного управления процессами мы переходим к комплексному управлению опытом сотрудника – от подбора до перехода на новую роль. Анализируя обратную связь людей по каждой точке соприкосновения с компанией, мы определяем зоны для развития и улучшения.

Уже сегодня X5 диджитализирует подбор, сокращая время найма, создаёт цифровые продукты по управлению целями и показателями эффективности, предлагает сотням тысяч сотрудников онлайн-кабинеты с широким спектром сервисов самообслуживания, от справок и формирования графиков работы до обучения и карьерного роста.

Наши сотрудники хотят работать в компании, где:

- Руководитель – вдохновляющий и развивающий лидер
- Культура и среда – стимулирующие саморазвитие и достижение результатов
- Инструменты и технологии – гибкие и дружелюбные, цифровые и мобильные
- Процессы – цифровые, быстрые и понятные
- Работа с данными – принятие решений на основе легко доступных данных

Персонал

От обучения и развития к осознанному управлению карьерой

Мы стремимся создавать среду, в которой каждый сотрудник X5 может получать знания в нужное время и в удобном месте, самостоятельно формировать профессиональную перспективу и раскрывать свой потенциал.

Новые цифровые инструменты связывают обучение, оценку компетенций и достижения целей, профессиональный и карьерный рост, позволяя всем подразделениям и X5 в целом системно работать с талантами, персонализировать программы развития и преемственности, растить вдохновляющих лидеров – для реализации стратегии-2023.

«Пятерочка» развернула пилот по автоматизации работы с кадровым резервом в личном кабинете сотрудника и программе релокации для персонала розницы. ТС «Перекресток» персонифицировала взаимодействие с персоналом магазинов, разработав мобильное приложении «Перчатка» для коммуникаций, обучения и развития. «X5 Транспорт» усилила формирование кадрового резерва и приемников на ключевые позиции с проектом «Главная дорога».

От офиса и розницы к поколениям, компетенциям и agile

Мы хотим еще лучше знать своих сотрудников, их ожидания и потребности. Глубокая сегментация по максимальному количеству признаков – от года рождения и семейного положения до знаний, навыков и компетенций помогает нам понимать, что драйвит человека, предлагать ему правильные инструменты для эффективной и успешной работы,

эффективно управлять производительностью и вовлеченностью сотрудников – как в зрелых крупных бизнесах, так и в молодых командах с культурой стартапов.

От культуры результатов к заботе, признания и благодарности

Стресс-тест, который успешно прошла команда X5 в 2020 году, еще раз подчеркнул, насколько важно заботиться друг о друге, мотивировать, вдохновлять и говорить «спасибо». Сохраняя фокус на эффективности и результате, мы поощряем эксперименты, открытость, толерантность к ошибкам, учимся и учим сотрудников работать в условиях постоянных изменений.

Безопасность команды и покупателей, которая вышла на первый план в результате пандемии COVID-19, сегодня трансформируется в заботу о благополучии сотрудников: физическом, психологическом и финансовом.
В 2021 году мы запускаем корпоративные программы волонтерства, планируем расширять well-being направления, продолжаем улучшать условия работы и сохраняем безопасность, как высший приоритет.

Спасибо каждому сотруднику X5 за неравнодушие, заботу друг о друге и о покупателях. Благодаря объединенным усилиям нашей команды, Компания сохраняла непрерывность своей деятельности и обеспечивала безопасность сотрудников и покупателей. Мы оперативно сформировали мобильные бригады на замену персонала магазинов, ушедшего на карантин, обеспечили персонал средствами индивидуальной защиты, отслеживали состояние здоровья сотрудников и при необходимости помогали заболевшим. Во время локдауна X5 временно трудоустраивала людей, оставшихся без работы в результате приостановки деятельности других компаний.

Охрана труда и техника безопасности

Подход в области охраны труда и техники безопасности

В сфере охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ) мы неизменно стремимся определять и принимать меры по повышению уровня культуры безопасности. Для этого мы придерживаемся следующих принципов:

01

Быть лидером: руководители X5 всех уровней уделяют особое внимание вопросам ОТ и ТБ и подают пример сотрудникам, следуя принципам культуры безопасности; сотрудники принимают активное участие в совершенствовании ОТ и ТБ, а также личной и общественной безопасности на работе и дома.

02

Выявление рисков: мы стремимся выявлять опасные ситуации, оцениваем риски ОТ и ТБ и анализируем причины несчастных случаев, а также обстоятельства, которые привели к несчастным случаям и опасным ситуациям.

03

Постановка целей: мы разрабатываем планы действий по снижению рисков жизни и здоровью сотрудников, а также рисков причинения вреда имуществу.

04

Совершенствование системы управления ОТ и ТБ: наша система управления ОТ и ТБ соответствует национальным стандартам и рактикам; в Компании предусмотрен процесс по ее непрерывному совершенствованию.

05

Обеспечение безопасных условий труда: наше оборудование, помещения и рабочие места соответствуют действующим национальным стандартам по ОТ и ТБ.

06

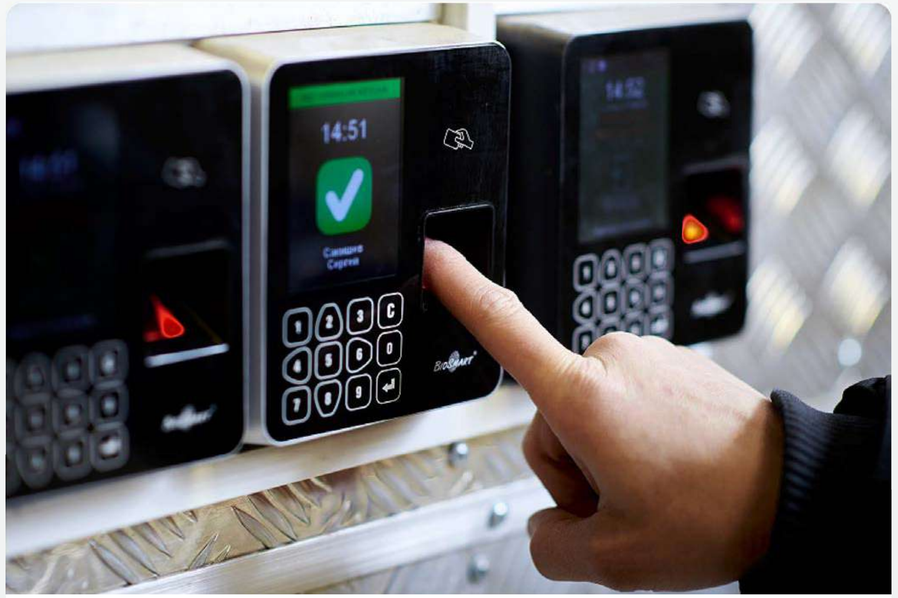
Повышение квалификации: мы следим за тем, чтобы уровень квалификации каждого сотрудника соответствовал выполняемым обязанностям, а также стремимся обеспечить условия для непрерывного совершенствования сотрудниками своих профессиональных навыков и знаний по ОТ и ТБ.

07

Инвестиции в персонал: мы поощряем соблюдение сотрудниками требований ОТ и ТБ и участие в улучшении системы ОТ и ТБ.

08

Акцент на безопасности: наши сотрудники демонстрируют ответственное отношение к собственной жизни и здоровью, а также к жизни и здоровью тех, кто их окружает на рабочем месте.



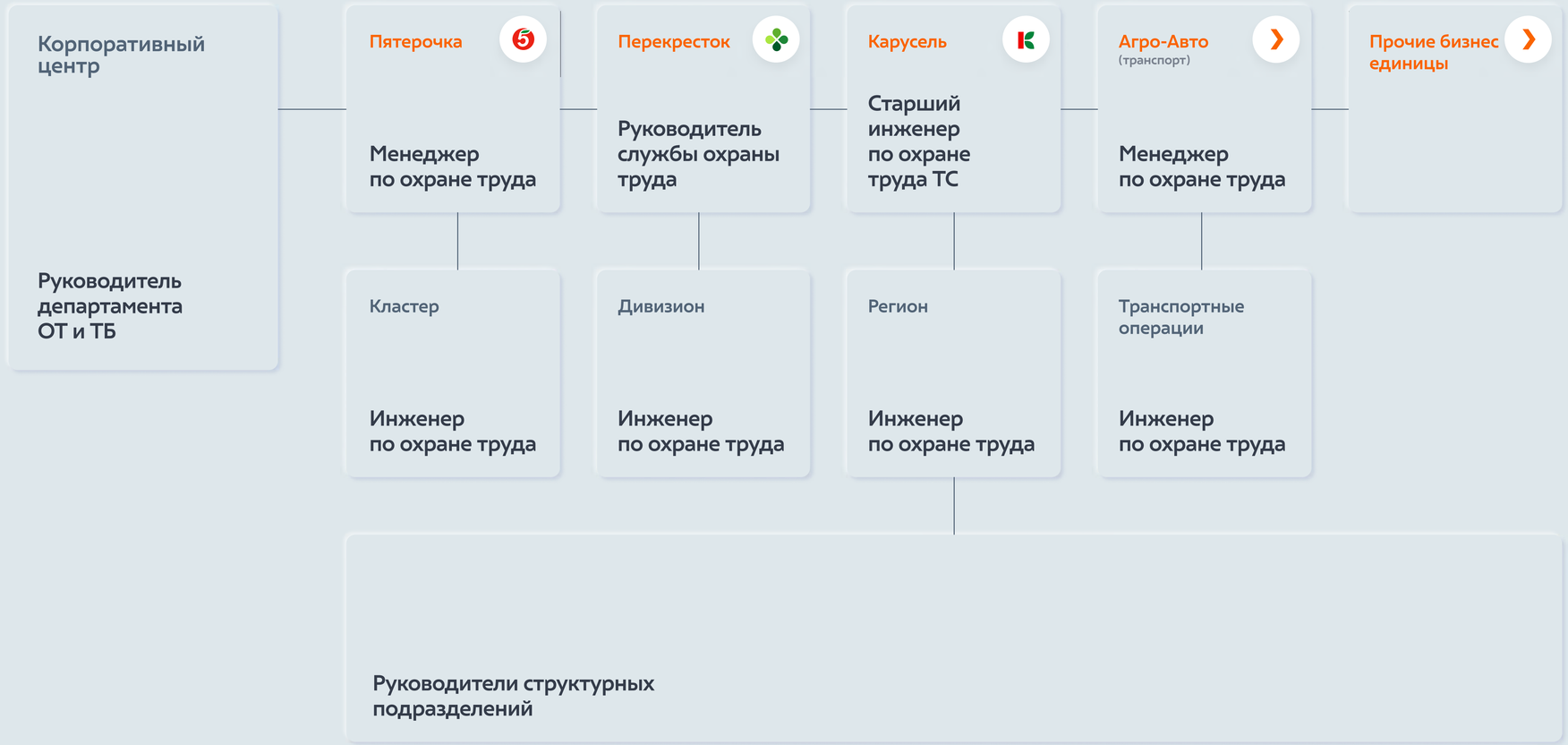
Руководители всех уровней играют ведущую роль в этой деятельности.

В X5 принята Политика в области охраны труда и техники безопасности. Как ответственный работодатель X5 гарантирует право каждого сотрудника на благоприятные условия работы, которые отвечают государственным нормативным требованиям охраны труда. Осознавая свою ответственность за создание и поддержание безопасных условий труда и защиту жизни и здоровья сотрудников, X5 берет на себя обязательство осуществлять деятельность в области охраны труда, руководствуясь следующими принципами:

- Соблюдение требований законодательства;
- Приоритет жизни и здоровья сотрудников;
- Непрерывное развитие культуры безопасности;
- Создание и обеспечение безопасных условий труда для поставщиков

Охрана труда и техника безопасности

Организационная схема ОТ и ТБ



Основные направления деятельности в области ОТ и ТБ включают:

- отслеживание прав и законных интересов сотрудников в сфере ОТ и ТБ;
- планирование деятельности в области ОТ и ТБ и разработка мер по улучшению условий труда с целью предотвращения производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- организацию деятельности в области ОТ и ТБ в соответствии с российским законодательством;
- проведение проверок условий труда и безопасности на рабочем месте;
- оценку производственных рисков и информирование сотрудников обо всех выявленных рисках;
- выплату компенсаций за тяжелую работу и за вредные или опасные условия труда;
- предоставление сотрудникам средств индивидуальной защиты;
- проведение обучения по ОТ и ТБ;
- применение системы управления ОТ и ТБ.

Охрана труда и техника безопасности

Повышение квалификации по ОТ и ТБ

Для повышения соответствующей квалификации сотрудников X5 организует обучение в сфере ОТ и ТБ. Мы рассматриваем его как одну из стратегических мер профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний, а также улучшения условий труда. После приема на работу каждый сотрудник получает электронное письмо с уведомлением о необходимости участия в обучении по ОТ и ТБ и ссылкой на интерактивный курс.

Охрана здоровья сотрудников и покупателей

Поддержание здоровья сотрудников и предупреждение производственного травматизма являются неотъемлемой частью Политики X5 в области охраны труда. Сотрудники, выполняющие работу, связанную с вредными условиями труда, перевозками и продажами проходят обязательное предварительное (при приеме на работу) и периодическое медицинское обследование в соответствии с требованиями законодательства

Расследование инцидентов и несчастных случаев на производстве

Российское трудовое законодательство предусматривает процедуры расследования несчастных случаев на производстве и реагирование на них. Весь процесс расследования регламентирован требованиями Трудового кодекса Российской Федерации и специальными законами. Расследованию подлежат все инциденты с участием сотрудников X5, а также сотрудников внешних подрядных организаций.

Профилактика производственного травматизма

Наличие мер по профилактике производственного травматизма имеет чрезвычайно важное значение.

Служба охраны труда и техники безопасности X5 определила следующие приоритеты деятельности в этом направлении:

1. Выявление и предотвращение возможных опасных ситуаций на рабочем месте, обеспечение понимания сотрудниками принципов профилактики таких ситуаций и реагирования на них.
2. Проведение кампаний и разъяснительной работы для повышения уровня осведомленности сотрудников.
3. Непрерывное обучение сотрудников всех уровней правилам безопасности на рабочем месте.
4. Расследование несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, разработка и реализация мер по предотвращению их повторения.

Меры профилактики производственного травматизма не ограничиваются описанными выше общими действиями; каждая торговая сеть и подразделение предусматривают собственные дополнительные меры в соответствии с конкретными потребностями.

Контроль соблюдения требований законодательства

Непрерывный профилактический контроль условий труда и соблюдения техники безопасности – одно из наиболее эффективных средств профилактики несчастных случаев, происшествий, производственного травматизма и профессиональных заболеваний – осуществляется путем быстрого выявления отклонений от нормативных требований по ОТ и ТБ и оперативного принятия необходимых мер по их устранению.

Для повышения эффективности управления ОТ и ТБ в наших дочерних компаниях и структурных подразделениях проводится периодическая оценка соответствия системы ОТ и ТБ государственным нормативным требованиям.

Управление производственными рисками

Управление производственными рисками лежит в основе нашей системы управления ОТ и ТБ. Оценка производственных рисков и управление ими включают выявление факторов производственных рисков, определение безопасных и вредных уровней воздействия в связи с ними, контроль за охраной и гигиеной труда, анализ причин несчастных случаев и профессиональных заболеваний. Наша политика, которая направлена на улучшение условий труда, определяет реестр рисков и предусматривает анализ (оценку) рисков, связанных с работой сотрудников.

Управление безопасностью внешних подрядных организаций

Основные цели управления ОТ и ТБ при взаимодействии с внешними подрядными организациями заключаются в предоставлении инструкций, координации действий и достижении надежных результатов на основе доверия, а также в проведении систематического контроля за соблюдением требований ОТ и ТБ персоналом подрядчиков. Все сотрудники подрядных организаций, работающие на объектах X5, должны участвовать в обязательном инструктаже по охране труда и технике безопасности для сторонних организаций.

Охрана труда и техника безопасности

Основные направления деятельности в сфере ОТ и ТБ в 2020 году

- В X5 действует система управления ОТ и ТБ; за руководителями и сотрудниками были закреплены функциональные обязанности по охране труда и технике безопасности.
- Для всех торговых сетей и подразделений обновлены основные внутренние нормативные документы по охране труда и технике безопасности в соответствии с изменениями законодательства по ОТ и ТБ.
- Для 100% рабочих мест проведена специальная оценка условий труда с целью выявления опасных факторов и производственных рисков.
- Проводились инструктажи и другие тренинги по ОТ и ТБ.
- Сотрудникам предоставлялись необходимые средства индивидуальной защиты.
- Все торговые сети и подразделения обеспечены внутренней документацией по ОТ и ТБ, охватывающей все сферы деятельности; действует система управления документами по ОТ и ТБ.
- Во всех торговых сетях и подразделениях предусмотрен специалист (служба) по ОТ и ТБ.
- Предусмотрено обязательное страхование сотрудников через Фонд социального страхования Российской Федерации.
- Продолжилось проведение аудитов в сфере ОТ и ТБ с использованием электронных чек-листов в системе WRS-3*, что позволило Компании сократить трудозатраты на проведение проверок, а также своевременно выявлять и устранять случаи несоответствия требованиям законодательства по ОТ и ТБ.
- X5 соблюдала требования ОТ и ТБ и стандарты здравоохранения, в результате чего не было зарегистрировано ни одного случая профессионального заболевания.
- Проводилось своевременное расследование происшествий, связанных с производственными травмами, ухудшением здоровья и заболеваниями, а также их влияния на деятельность в сфере ОТ и ТБ.
- Реконструкция и капитальный ремонт магазинов позволили улучшить условия труда персонала розницы и логистики; во многих магазинах было предусмотрено естественное освещение, что положительно влияет на самочувствие и производительность сотрудников.

**WRS-3 – это автоматизированная система, позволяющая контролировать соблюдение требований производственной безопасности во всех подразделениях Группы. В торговой сети «Перекресток» сотрудники службы ОТ и ТБ для заполнения чек-листов по охране труда, состоящих из приблизительно 50 вопросов, используют планшеты. Заполненные чек-листы загружаются в систему WRS-3, которая автоматически формирует план корректирующих действий с привязкой к директору конкретного магазина.*

Планы на 2021 год

- В связи с введением в России так называемой «регуляторной гильотины», предназначенной для отмены многочисленных устаревших нормативно-правовых актов, основная задача на 2021 год заключается в расширенном пересмотре всех внутренних документов по ОТ и ТБ.
- Автоматизация процесса использования электронных подписей для документов по обучению ОТ и ТБ для всех торговых сетей и подразделений X5.
- Разработка новых учебных курсов по ОТ и ТБ для всех рабочих специальностей в связи с введением нового российского законодательства для всех сфер деятельности.
- Разработка требований по переходу на электронный документооборот в сфере ОТ и ТБ.

Работа с местными сообществами



С момента основания X5 Retail Group стремилась внести вклад в охрану здоровья и обеспечение благополучия жителей регионов своего присутствия. Мы будем продолжать работу в данном направлении в соответствии со стратегией устойчивого развития Компании, ориентированной на достижение ЦУР ООН по ликвидации голода и обеспечению хорошего здоровья и благополучия. Проекты, ориентированные на местные сообщества, которые мы реализуем, были разработаны на основе нашего понимания приоритетных областей, по которым мы можем внести значительный вклад в обеспечение здоровья и благополучия местных сообществ.

В своей деятельности мы также руководствуемся Национальными целями развития, мнениями специалистов из НПО и передовым международным опытом. За реализацию благотворительных программ отвечают дирекция корпоративного брендинга X5, отделы маркетинга торговых сетей и трансформационный офис «Пятерочки».

В политике X5 в области благотворительности изложены общие принципы и правила благотворительной деятельности и описаны приоритетные направления финансирования благотворительных проектов. Кроме того, в ней определены роли и зоны ответственности сотрудников, участвующих в реализации благотворительных программ. Политика распространяется на все подразделения X5 Retail Group.

Компания определила следующие приоритетные направления благотворительной деятельности:

- продовольственная помощь;
- помощь детям;
- поддержка людей с ограниченными возможностями.

Мы реализуем благотворительные программы в партнерстве со следующими организациями:

- Фонд продовольствия «Русь» (оказание продовольственной помощи);
- благотворительный фонд «Линия жизни» (помощь детям);
- фонд поддержки слепоглухих «Со-единение» (помощь людям с ограниченными возможностями).
- поисково-спасательный отряд «ЛизаАлерт» (поиск пропавших людей).

По завершении каждого проекта мы получаем обратную связь от НПО, с которыми мы сотрудничаем.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ «30×30»

МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

до **30%**

Увеличение числа семей, получающих поддержку в рамках проекта «Корзина доброты», в год

Среднесрочные цели на 2023 год

+100%

Семей, получающих поддержку в рамках проекта «Корзина доброты» к 2023 году*

2019 год: 19 200 семей получили поддержку в рамках проекта «Корзина доброты». С 2015 года предоставлено более 600 тонн продовольственной помощи 60 тыс. семей

Участие всех магазинов в программе поиска пропавших людей к 2023 году

2019 год: все магазины «Пятерочка»

Работа с местными сообществами

Продовольственная помощь

СБОРЫ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ



В августе 2015 года X5 совместно с Фондом продовольствия «Русь» запустила национальный проект «Корзина доброты» по сбору продовольствия и его передаче нуждающимся. В 2020 году в проекте приняли участие порядка 1 300 магазинов. Собрано 267 тонн продовольствия, которое было передано пожилым людям, многодетным семьям и инвалидам. В проекте было задействовано более 2 200 волонтеров. Помощь получили более 142 тыс. человек.

Благотворительный фонд «Линия жизни»

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «КОНФЕТКА ДОБРОТЫ»

В рамках проекта во всех магазинах торговой сети «Пятерочка» покупатели могут приобрести на кассе леденец «Конфетка доброты». Пять рублей от продажи каждой конфеты перечисляются на операции подопечным благотворительного фонда «Линия жизни». В 2020 году в рамках проекта было собрано более 8,1 млн руб. на лечение 39 тяжелобольных детей.

Фонд поддержки слепоглухих «Со-единение»

ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА «ТИХОГО ДОМА»

С января 2017 года на еженедельной основе X5 поставляет продукты для домов сопровождаемого проживания слепоглухих. Продукты направляются в два учреждения магазинами «Пятерочка» в Троицке и Люберцах. В 2020 году отгружено продуктов почти на 1,3 млн руб.

Центр поиска пропавших людей (ЦППЛ) и поисково-спасательный отряд «ЛизаАлерт»

«ОСТРОВКИ БЕЗОПАСНОСТИ»



В 2020 году благодаря действиям сотрудников магазинов и спасателей-добровольцев 992 потерявшихся человека, среди которых было 76 детей, смогли вернуться домой. Проект «Островок безопасности» был запущен весной 2019 года в более чем 2 600 московских и подмосковных магазинах «Пятерочка», а осенью распространен на всю торговую сеть в 66 регионах присутствия.

В ноябре 2020 года к проекту также присоединились магазины торговой сети «Перекресток». «Островок безопасности» – это специальная зона в магазине, оборудованная отличительным знаком в виде оранжевого геолокационного пина, который является ориентиром для всех потерявшихся людей. Зайдя в любую «Пятерочку» или «Перекресток», заблудившийся человек может обратиться к сотруднику магазина или дождаться, пока ему предложат помощь.

Планы на 2021 год

- Увеличение количества семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты», на 15%.
- Распространение программы «Островок безопасности» для помощи потерявшимся людям на 100% магазинов торговой сети «Пятерочка».
- Разработка программ, ориентированных на местные сообщества, в том числе по борьбе с социальным сиротством.

02.

Корпоративное Управление

Структура корпоративного управления 146

Управление рисками 153

Органы управления 159

Отчет Supervisory Board 161

Отчет о вознаграждениях 167

X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учрежденная в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже. Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Кодексу корпоративного управления Нидерландов («Кодекс»). Полный текст Кодекса доступен на сайте Компании по адресу: www.x5.ru.

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

Структура корпоративного управления

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



Management Board

Management Board X5 Retail Group N.V. несет ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Management Board отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию ее стратегии и корпоративных политик. Management Board обеспечивает соблюдение всех применимых законов и иных нормативно-правовых требований, управляет рисками, связанными с деятельностью Компании, отвечает за вопросы финансовой деятельности и внешние коммуникации.

В решении общих вопросов и руководстве текущей деятельностью Компании содействие Management Board оказывает Правление, созданное с целью осуществления руководства на уровне дочерних компаний X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей.

Действующие члены Management Board и Правления (команда руководителей в расширенном составе, отвечающая за решение текущих стратегических, операционных и финансовых вопросов) и их биографии представлены на с. 49–50 и с. 160.

В 2020 г. Management Board провело самооценку посредством анкетирования. Оценивались и обсуждались в том числе такие аспекты, как состав Management Board, разделение полномочий с Supervisory Board и Правлением, задачи и обязанности Management Board и вознаграждение его членов. Результаты оценки будут учтены в 2021 г.

Supervisory Board предложил годовому Общему собранию акционеров в 2021 году продлить срок действия полномочий Игоря Шехтермана в качестве главного исполнительного директора и члена Management Board на два года вплоть до дня проведения годового Общего собрания в 2023 году и тем самым позволить ему руководить дальнейшей реализацией стратегии X5, утвержденной Supervisory Board в 2020 году.

Состав и график переназначений Management Board

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий
Игорь Шехтерман	1970	2015	2021
Фрэнк Лёйст	1962	2007	2023
Квинтен Пир	1974	2019	2023

Supervisory Board

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

В настоящий момент Supervisory Board насчитывает девять мест, включая одно вакантное. Большинство из них (пять) занимают независимые директора. Биографии восьми действующих членов Supervisory Board представлены на с. 159–160.

Размер и состав Supervisory Board определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Supervisory Board пересматриваются ежегодно. Выводы, полученные по итогам такого пересмотра в 2020 году, а также матрица личностных качеств и компетенций членов совета будут использоваться при будущих назначениях в совете. Подробнее см. отчет Supervisory Board на с. 161–166.

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

Состав и график переназначений Supervisory Board

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий
Стефан Дюшарм (Председатель)[1]	1964	2015	2021
Михаил Фридман[2]	1964	2006	2021
Джефф Кинг	1965	2015	2023
Петр Демченков	1973	2015	2023
Михаил Кучмент	1973	2015	2022
Карл-Хайнц Холланд	1967	2018	2022
Надя Шурабура	1970	2018	2022
Марат Атнашев[3]	1977	2020	2023

Комитеты Supervisory Board

При Supervisory Board действуют три постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям и Комитет по инновациям и технологиям. Члены комитетов назначаются Supervisory Board из числа его членов.

Работа каждого комитета регулируется положением, в котором определены роль и сфера ответственности комитета, а также порядок осуществления полномочий и подотчетность перед Supervisory Board. Положения о комитетах являются частью Положения о Supervisory Board, текст которого представлен на веб-сайте X5.

Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчетности X5, работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогообложения, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита.

Кроме того, Комитет по аудиту и рискам дает Supervisory Board рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту (либо потенциальной возможности) возникновения конфликта интересов и (или) совершения сделок со связанными сторонами с участием членов Supervisory Board и членов Management Board.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

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

Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Supervisory Board, Management Board и Правления.

1. Стефан Дюшарм входил в состав Supervisory Board в период с 2008 по 2012 год.
2. В соответствии с Положением о Supervisory Board член Supervisory Board, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов» настоящего отчета).
3. Марат Атнашев был назначен 12 мая 2020 г.

Комитет по инновациям и технологиям

Комитет по инновациям и технологиям помогает Supervisory Board контролировать деятельность X5 в области интернет-торговли и реализации проектов, связанных с техническими и коммерческими инновациями.

Состав комитетов Supervisory Board

Имя	Комитет по аудиту и рискам	Комитет по назначениям и вознаграждениям	Комитет по инновациям и технологиям
Стефан Дюшарм			
Михаил Фридман			
Джефф Кинг	Председатель	Член	
Петр Демченков	Член	Председатель	
Михаил Кучмент			Член
Надя Шурабура			Председатель
Марат Атнашев	Член	Член	
Карл-Хайнц Холланд			

Сбалансированный состав органов управления

Supervisory Board придерживается политики поддержания сбалансированного состава руководства, в соответствии с которой Management Board и Supervisory Board состоят из специалистов из разных стран мира, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Management Board и Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям соответствующего органа управления, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям. Члены Management Board и Supervisory Board должны учитывать принцип равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Management Board и Supervisory Board.

Supervisory Board рассматривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Management Board и Supervisory Board.

В частности, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста, с тем чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата.

Supervisory Board ежегодно проводит оценку своей деятельности и деятельности Management Board При этом Supervisory Board тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Management Board, необходимую для успешного выполнения их функций. Результаты проведенной в 2020 году оценки деятельности Supervisory Board и Management Board приведены в Отчете Supervisory Board на с. 161–166.

Состав Management Board и Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания понимает важность этого вопроса и работает над его решением. X5 считает данное требование лишь одним из элементов политики равенства, поэтому отбор кандидатур для Management Board и Supervisory Board и в дальнейшем будет проводиться на основе накопленного опыта, навыков и знаний. X5 признает значимость соблюдения принципа равных возможностей, в том числе по признаку пола, на всех уровнях Группы. Компания обеспечила карьерный рост до высших руководящих позиций целого ряда сотрудников женского пола. Принцип сбалансированного состава учитывается при подборе кадров, развитии персонала, назначениях, удержании сотрудников, проведении инструктажа и программы наставничества, планировании кадрового резерва и обучении во всех подразделениях Группы.

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

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

Срок полномочий члена Supervisory Board обычно составляет не более четырех лет с момента назначения, если меньший срок не предусмотрен решением Общего собрания акционеров о назначении такого члена или планом ротации членов Supervisory Board.

По истечении четырехлетнего срока полномочий член Supervisory Board может быть переназначен на дополнительный четырехлетний срок, а затем еще на два двухлетних срока.
Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трех лет максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета. Общий срок полномочий члена Supervisory Board не может превышать 12 лет. Член Supervisory Board, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов» настоящего отчета).

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

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

Вознаграждение

В соответствии с действующей политикой вознаграждения, утвержденной Общим собранием акционеров в 2020 году, решения о вознаграждении отдельных членов Management Board принимаются Supervisory Board по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Поправки к действующей политике вознаграждения членов Management Board, отражающие принципы новой долгосрочной программы премирования, представлены для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году.

Политика вознаграждения членов Supervisory Board принята годовым Общим собранием акционеров в 2020 году. С политиками вознаграждения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Информирование о конфликте интересов

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

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

Акционеры и их права

Общее собрание акционеров

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

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

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

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

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

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

Право голоса

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

Право на получение дивидендов

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

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

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

Подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на веб-сайте Компании.

Держатели крупных пакетов акций

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

Ценные бумаги в собственности членов Management Board и Supervisory Board

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

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

В таблице ниже перечислены акционеры, которым по данным реестра AFM, по состоянию на 28 февраля 2021 года принадлежат три или более процентов акций Компании:

	Акционер	Дата уведомления	Доля участия[3]	Права голоса[3]
1	**CTF Holdings S.A.[4]**	2 Августа 2007 Года	48.41%	48.41%
2	**Axon Trust**	22 Декабря 2009 Года	11.43%	11.43%

1. Рассчитывается на основе годовой консолидированной финансовой отчетности Компании или информации по МСФО (IFRS) 16 на конец каждого отчетного периода как сумма краткосрочных и долгосрочных займов за вычетом денежных средств и их эквивалентов.
2. EBITDA корректируется (уменьшается) на сумму, которая была бы признана в составе расходов на операционную аренду, прочих расходов на магазины, расходов на услуги третьих сторон и прочих расходов, относящихся к соответствующему периоду, до перехода на МСФО (IFRS) 16, но не признается после такового, а также на величину признаваемого по МСФО (IFRS) 16 нетто-эффекта от уменьшения сферы применения и прекращения действия договоров аренды.
3. Согласно законодательным требованиям в указанную долю участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правом голоса. Приведенные значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в AFM. Более подробная информация представлена на веб-сайте: www.afm.nl.
4. Прежнее название, указанное в открытом реестре AFM, – CTF Holdings Ltd.

Выкуп Компанией собственных акций

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

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

В 2020 году Management Board было уполномочено выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 12 ноября 2021 года. Кроме того, Supervisory Board постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или ГДР, Management Board потребуется одобрение Supervisory Board на такой выкуп.

Одобрение выкупа акций решением Общего собрания акционеров не является обязательным, если ценные бумаги приобретаются с целью их передачи сотрудникам в соответствии с действующими соглашениями с такими сотрудниками.

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

В целях исполнения своих обязательств по Программе предоставления акций с ограниченным обращением Компания периодически приобретает ГДР в рамках реализации программы обратного выкупа акций с ограниченным обращением по согласованию с Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном Статьей 9 Устава. В марте 2020 года Компания выкупила 51 480 ГДР после получения согласия Общего собрания акционеров от 10 мая 2019 года.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляется по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет. В 2020 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% выпущенного уставного капитала) Supervisory Board на срок до 12 ноября 2021 года.

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

Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права акционеров при выпуске акций и (или) предоставлении права на их приобретение Supervisory Board на срок до 12 ноября 2021 года.

Устав Компании

Устав Компании определяет правила ее организации и корпоративного управления.

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

Текст действующего Устава представлен на веб-сайте Компании.

Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению 4.2.6 Кодекса Компания должна представлять общую информацию о фактически принимаемых ею или возможных мерах, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены. Ни одна акция или ГДР не предоставляет ее владельцу особых прав контроля над Компанией, перечисленных в Статье 10 директивы Евросоюза «О предложениях по поглощению».

Компания не заключала существенных договоров, которые автоматически вступают в силу или расторгаются или в которые вносятся поправки в случае смены контроля над Компанией в результате объявления о публичном размещении акций.

Однако контрактные условия большинства существенных договоров о привлечении финансирования и выпусков облигаций дают банкам и держателям облигаций соответственно (потенциальное) право потребовать досрочного погашения задолженности Компании в случае смены контроля над ней (согласно условиям соответствующих договоров).

Аудитор

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

12 мая 2020 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2020 финансовый год Общее собрание акционеров утвердило Ernst & Young Accountants LLP.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

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

2.1.7–2.1.9

Независимость Supervisory Board, его членов и председателя

Положения 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса предусматривают, что в состав Supervisory Board может входить не более одного лица (в том числе аффилированного) от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании. В соответствии с положением 2.1.9 председатель Supervisory Board должен удовлетворять критериям независимости, указанным в положении 2.1.8.

Члены Supervisory Board Михаил Фридман и Марат Атнашев аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Председатель Supervisory Board Стефан Дюшарм занимает должность управляющего партнера L1 Retail. Эта структура входит в инвестиционную группу LetterOne, которая частично контролируется конечными акционерами CTF Holdings S.A.

Таким образом, Михаил Фридман, Марат Атнашев и Стефан Дюшарм не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов. Однако, по мнению X5, члены Supervisory Board, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также сектора розничной торговли в частности и ее особенностей. Они накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров.

Согласно политике Компании большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. Из восьми человек, входящих в нынешний состав совета, большая часть удовлетворяет критериям независимости, предусмотренным Кодексом корпоративного управления Нидерландов.

2.2.2

Сроки назначения и повторного назначения членов Supervisory Board

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп» и председателем наблюдательного совета консорциума. В 2006 году Михаил Фридман вошел в состав Supervisory Board. В 2017 году он был в четвертый раз переизбран в качестве члена Supervisory Board Компании. Таким образом, срок его нахождения в должности превышает 12 лет – максимальный срок, установленный Кодексом.

По мнению X5, активное участие акционеров в деятельности Компании способствует созданию стоимости в долгосрочной перспективе, а интересы членов Supervisory Board во многом совпадают с интересами Компании. Члены Supervisory Board, как правило, давно принимают участие в деятельности Компании, что вносит вклад в культуру создания стоимости Компании.

2.3.2

Комитеты Supervisory Board

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

3.3.2

Предоставление акций и (или) прав на акции членам Supervisory Board

Кодекс предусматривает возможность выплаты вознаграждения членам Supervisory Board в форме акций и (или) прав на акции. Члены Supervisory Board Компании имеют право на получение акций с ограниченным обращением (АОО). Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Supervisory Board за год, определяется путем деления 100% его основного годового оклада в соответствующем году на среднюю рыночную стоимость ГДР X5 на соответствующую дату. Решение о предоставлении АОО членам Supervisory Board принимается безотносительно показателей эффективности их деятельности.

X5 признает, что получение акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с особенно ценным для Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Supervisory Board участвовать в программах мотивации, основанных на акциях. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Supervisory Board с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании.

Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board рассчитывается исходя из оклада каждого из них и, таким образом, не зависит от показателей эффективности деятельности. С точки зрения X5, уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве. Программа выплат, основанных на акциях, предусматривает трехлетний период перехода прав на акции и последующий двухлетний период запрета на продажу, что соответствует духу Кодекса корпоративного управления Нидерландов, поощряющего долгосрочное нахождение акций в собственности членов Supervisory Board.

Управление рисками

Management Board при содействии Правления и подразделения по управлению рисками отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной системы управления рисками.

Система создана для контроля за прогрессом в достижении стратегических и операционных целей X5, обеспечения достоверности раскрываемой информации и надзора за соблюдением нормативно-правовых требований.

COVID-19

Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на все сферы общественной жизни и привела к неблагоприятным средне- и долгосрочным последствиям для мировой экономики. Эффект от кризиса ощутили на себе отрасли производства и торговли, а отношение к походам в магазин изменилось как для потребителей, так и для работников отрасли. В 2020 году экономика России продемонстрировала существенное замедление темпов роста и перешла в стадию рецессии. X5 столкнулась с серьезными сложностями новой реальности: больший наплыв покупателей, изменение спроса и покупательских привычек, действия конкурентов и усиление мер безопасности для сотрудников и клиентов.

Пандемия заставила нас адаптироваться к новым требованиям и ускорить процесс цифровизации. Мы внедрили внутреннюю программу цифровой трансформации, которая позволила нам перестроить и автоматизировать критически важные внутренние процессы для ускорения работы и повышения ее эффективности. Интегрированная служба управления рисками помогает X5 успешно реагировать на беспрецедентные изменения потребительского спроса на фоне пандемии COVID-19 и оперативно масштабировать услуги интернет-торговли и экспресс-доставки. В магазинах X5 были реализованы дополнительные меры безопасности (обеспечение социальной дистанции и соблюдение процедур и правил дезинфекции), а вся цепочка поставок была пересмотрена и изменена, с тем чтобы соответствовать резким изменениям спроса.

По итогам чрезвычайно сложного года бизнес-модель X5 доказала свою стабильность в масштабах всей деятельности X5 и продемонстрировала гибкость в части новых проектов и цифровой трансформации. Мы намерены продолжить доработку стратегии развития с целью обеспечить непрерывность деятельности и рост Компании.

Управление рисками

В 2020 году Management Board при участии Правления, как и ранее, уделяло особое внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. В частности, в рамках этого направления осуществляются следующие действия:

- Компания успешно справляется с рисками, обусловленными пандемией COVID-19, и в состоянии оперативно адаптироваться к меняющейся ситуации на рынке и в бизнесе;
- Не реже чем раз в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- Пересматривается и повторно утверждается допустимый уровень риска;
- В дополнение к качественной оценке допустимого уровня риска проводится количественная оценка влияния различных видов рисков;
- Оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании;
- Реализуются соответствующие меры по ограничению и снижению уровня риска;
- Отчетность отвечает критериям точности и надежности;
- Обеспечивается соблюдение нормативно-правовых требований.

В пределах предоставленных Management Board полномочий руководители всех уровней на постоянной основе участвуют в выявлении и мониторинге соответствующих рисков, а также в управлении ими. Подразделение по управлению рисками обеспечивает понимание всех вопросов, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-подразделениях, так и во вспомогательных функциональных подразделениях, а также обеспечивает своевременное доведение информации о ключевых мероприятиях по управлению рисками до сведения Management Board.

В течение года руководство проводило повторную оценку рисков и разрабатывало планы реагирования, направленные на снижение уровня рисков и выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты такой работы подлежат постоянному контролю и доводятся до сведения Комитета по аудиту и рискам на ежеквартальной основе.

Допустимый уровень риска Компании определяется Management Board и Supervisory Board и интегрирован в деятельность путем включения в стратегию, регламенты, процедуры, механизмы контроля и бюджеты X5. Допустимые уровни различных категорий рисков определяются исходя из ключевых возможностей и потенциальных угроз применительно к стратегическим целям Компании и представлены в таблице ниже.

Категория риска	Крайне низкий	Низкий	Средний	Высокий
Стратегия				Высокий
Операционная деятельность			Средний	
Соответствие нормативно-правовым требованиям (комплаенс)	Крайне низкий	Низкий		
Отчетность				

Крайне низкий
Такие риски не допустимы ни при каких условиях, несмотря на наличие компенсирующих факторов и существенную потенциальную выгоду.

Низкий
Потенциальные убытки от таких рисков должны быть подсчитаны и спланированы заранее. Необходимо создать резервы или обеспечить наличие договоров страхования, а также соответствующих механизмов контроля.

Средний
Максимальный размер потенциальных последствий таких рисков должен быть меньше размера минимальной выгоды или равен ему. Требуемые меры по снижению рисков и инструменты внутреннего контроля должны предотвращать убытки.

Высокий
Последствия риска могут превысить потенциальную выгоду, при этом есть факторы, которые могут частично компенсировать последствия.

Система внутреннего контроля

Для обеспечения эффективности и полноты системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется модель трех линий защиты для внедрения и поддержания механизмов контроля:

Первая линия	Вторая линия	Третья линия
Бизнес-подразделение / лица, ответственные за управление рисками	Подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю и нормативно-правовому контролю (комплаенсу)	Подразделение по внутреннему аудиту
Управление рисками на ежедневной основе и подтверждение эффективности механизмов контроля	Руководство деятельностью линейного менеджмента в области (1) управления рисками и (2) развития и поддержания эффективной системы внутреннего контроля и обеспечения соответствия нормативно-правовым требованиям	Проведение проверок и тестирование систем внутреннего контроля и обеспечения соответствия нормативно-правовым требованиям для дополнительного подтверждения эффективности механизмов контроля

Деловая этика и контроль за соблюдением этических норм

Ценности и принципы ведения деятельности являются ключевыми элементами внутренней среды, в которой осуществляется управление рисками. X5 придерживается ценностей и принципов, способствующих формированию культуры честности и добросовестности и созданию стоимости в долгосрочной перспективе. Эти ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики, соответствующих политиках и процедурах и реализуются в масштабах всей Группы с помощью программ обучения и повышения квалификации.

Дополнительная информация представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 125–129 и «Описание рисков» ниже.

Заверение

Подразделение по внутреннему аудиту предоставляет независимое объективное заверение в отношении указанных процессов контроля и соблюдения нормативно-правовых требований и их эффективности. Подразделение ведет системную работу по подробной оценке управления рисками, механизмов внутреннего контроля и практики корпоративного управления с использованием тепловой карты рисков X5, в которой представлены все ключевые бизнес-процессы с общей оценкой эффективности внутреннего контроля по каждому бизнес-процессу. Используя основанный на рисках подход к планированию, специалисты внутреннего аудита проводят анализ операционной, финансовой и информационной систем и осуществляют проверку механизмов контроля по основным бизнес-процессам, в которых были выявлены аспекты, требующие внутреннего контроля. По итогам проверок подразделение вырабатывает рекомендации по совершенствованию механизмов контроля и представляет их ответственным руководителям. Программы конкретных действий, которые направлены на решение выявленных подразделением по внутреннему аудиту проблем, разрабатываются лицами, отвечающими за соответствующий бизнес-процесс, и утверждаются генеральными директорами торговых сетей или руководителями соответствующих функциональных подразделений. Своевременное выполнение предлагаемых действий контролируется и дополнительно анализируется на ежемесячной основе. Информация о положении дел в части решения выявленных проблем регулярно доводится до сведения главного исполнительного директора и представляется в Комитет по аудиту и рискам для обсуждения.

Новые риски

X5 — быстро растущая компания, находящаяся под влиянием целого ряда внешних факторов риска, которые связаны с изменениями политической и экономической ситуации. Поэтому Компании важно уметь выявлять вновь возникающие риски. Для этого требуется постоянная оценка факторов риска, связанных с такими вопросами, как конкуренция, макроэкономическая среда, непрерывность деятельности, изменение климата, устойчивое развитие, использование технологий, защита данных и кибербезопасность.

Для X5 выявление вновь возникающих рисков является частью постоянного процесса оценки и анализа рисков. Данное направление работы имеет своей целью своевременное определение потенциальных внутренних и внешних рисков и оценку их относительной значимости, вероятности их реализации и существенности их последствий. Все выявляемые новые риски обсуждаются с бизнес-подразделениями и руководством в рамках регулярной оценки рисков.

В X5 также внедрен процесс проверки результатов реализации различных цифровых проектов. Оценка рисков является частью управления проектами, а операционные риски анализируются для всех без исключения новых бизнес-проектов. Таким образом подразделение по управлению рисками получает общее понимание как рисков, которым X5 подвержена в настоящее время, так и потенциальных новых рисков, которые могут стать актуальными в будущем.
В 2020 году оценка новых рисков позволила нам своевременно разработать планы действий и работать в первую очередь с критически важными рисками, которые связаны с пандемией COVID-19 как напрямую (риски наличия персонала и защиты здоровья и обеспечения безопасности), так и косвенно (в том числе макроэкономические риски, риск изменения конкурентной среды и риск принятия государством новых нормативно-правовых требований). См. раздел «Прогнозы по рискам» ниже.

Устойчивое развитие и социальная ответственность

X5 признает важность темы изменения климата и необходимость принятия срочных мер. Как ответственная компания, которая придерживается принципов устойчивого развития, мы понимаем лежащую на нас ответственность за ускорение глобального перехода на низкоуглеродную экономику, снижение рисков изменения климата и адаптации к последствиям такого изменения. Компания реализует системные меры и использует целый ряд инструментов для того, чтобы активно способствовать трансформации работы в мировом масштабе и содействовать достижению Целей устойчивого развития ООН. В рамках стратегии устойчивого развития ведется активная работа по долгосрочному сокращению выбросов парниковых газов на 30% к 2030 году.

Мы также хотим внести свой вклад в достижение цели Парижского соглашения ограничить глобальное потепление уровнем не более 2 °C по сравнению с доиндустриальным периодом. Поэтому в конце 2020 года X5 подтвердила свою приверженность принципам устойчивого развития, поставив перед собой амбициозную цель по достижению углеродной нейтральности к 2050 году. В ближайшие два года наш целевой показатель будет скорректирован в соответствии с критериями научной обоснованности[1] для обеспечения выполнения цели Парижского соглашения.

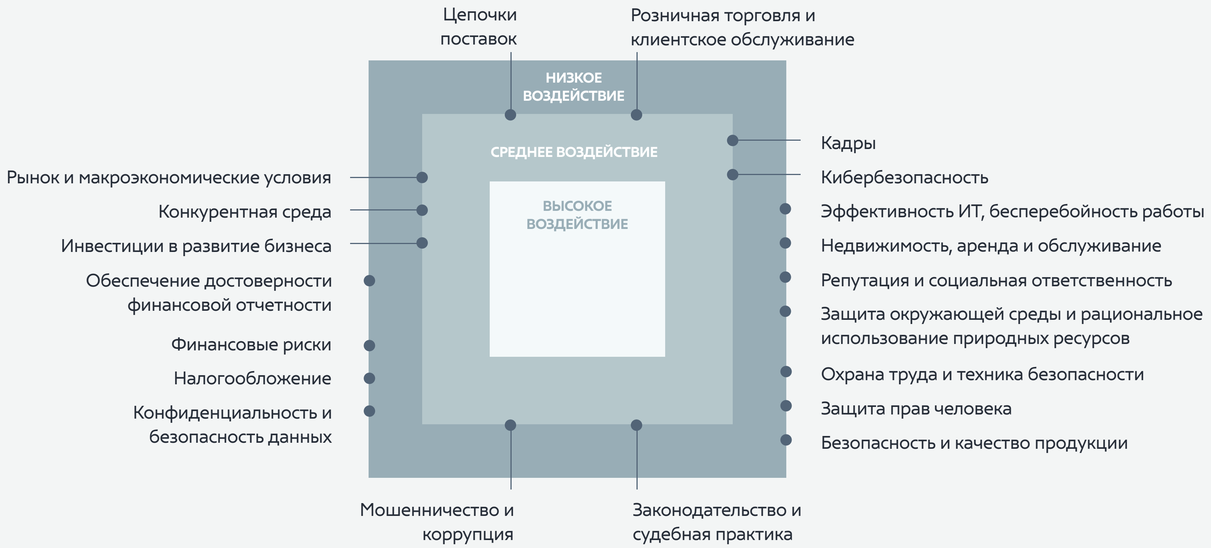
В 2020 году Компания приступила к реализации своих долгосрочных климатических целей. Прежде всего, был запущен процесс расчета косвенных выбросов парниковых газов[2], который охватывает большую часть процессов нашей цепочки создания стоимости. Расчет осуществляется в соответствии со стандартами и методикой Протокола выбросов парниковых газов и учитывает все релевантные и существенные категории выбросов. После завершения расчетов мы планируем выявить бизнес-процессы с наибольшей интенсивностью выбросов парниковых газов и начать активную работу над снижением таких выбросов по итогам формулирования более четких и подробных целей по всей цепочке создания стоимости.

Помимо этого, X5 проводит оценку климатических рисков и анализ сценариев[3]. Такая оценка включает в себя изучение как рисков перехода, так и физических рисков в рамках трех климатических сценариев в целях кратко-, средне- и долгосрочного планирования. Целью является более полное понимание потенциальных последствий климатических рисков и возможностей для Компании и принятие мер для повышения нашей устойчивости.

Конкретные меры, принимаемые для защиты здоровья и обеспечения безопасности наших клиентов и сотрудников, описаны в разделе «Прогнозы по рискам» ниже. Компания планирует представить заинтересованным сторонам более подробную информацию об инициативах в области борьбы с изменением климата в отчете об устойчивом развитии за 2020 год. В указанный отчет, который будет опубликован в мае 2021 года, войдут сведения о результатах нашей работы в 2020 году.

Основные риски Компании

Основными для X5 являются риски, способные создать препятствия для достижения стратегических целей, целей операционной деятельности, соблюдения нормативно-правовых требований и предоставления отчетности. Такие риски представлены в зоне среднего воздействия на тепловой карте рисков Компании. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными или свойственны другим компаниям отрасли.



1 X5 объявила о присоединении к международной инициативе SBTi (Science Based Target initiative) в ноябре 2020 года.
2 В 2020 году X5 опубликовала информацию о своих прямых (Scope 1) и косвенных энергетических (Scope 2) выбросах парниковых газов. Информация о косвенных неэнергетических (Scope 3) выбросах парниковых газов будет представлена в отчете об устойчивом развитии за 2020 год.
3 При оценке климатических рисков X5 следует рекомендациям Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD).

Основные риски компании

Основные риски	Меры по снижению уровня риска
Стратегия	
Рынок и макроэкономические условия • Значительные изменения в экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании	• Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости • Планы по развитию формата жесткого дискаунтера под брендом «Чижик» и принятие иных мер в связи со снижением доходов населения
Конкурентная среда • Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании	• Непрерывный анализ поведения потребителей и соответствующая корректировка стратегии • Продолжение работы по сравнительному анализу, адаптации и развитию ценностного предложения каждого формата с учетом потребностей покупателей • Укрепление лидирующих позиций по сравнению с традиционными и новыми конкурентами за счет создания цифровой инфраструктуры на базе основного направления нашего бизнеса, с охватом всех этапов покупательского пути в категории продуктов питания и в дополнительных категориях • Создание нового формата жесткого дискаунтера («Чижик»)
Инвестиции в развитие бизнеса • Недостаточная рентабельность капиталовложений в новые направления бизнеса и капитальные затраты на развитие торговых сетей	• Строгий контроль инвестиционной деятельности. Все новые инициативы в области бизнеса проходят пилотную проверку • Реализация мер по повышению показателей работы низкоэффективных магазинов
Операционная деятельность	
Розничная торговля и обслуживание покупателей • Неэффективное и непоследовательное руководство операционной деятельностью может оказать негативное влияние на способность X5 обеспечить высокое качество обслуживания	• Использование результатов работы магазинов и аналитических данных для оценки способности X5 удовлетворить ожидания потребителей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания • Ежегодная оценка и при необходимости укрепление состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах
Цепочки поставок • Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов	• Использование комплексного подхода к управлению цепочками поставок с децентрализованной логистической функцией, что позволяет нашим сетям эффективно управлять запасами по всей цепочке поставок • Постоянное стремление обеспечить баланс между использованием собственных и сторонних транспортных средств для повышения эффективности логистики • Мониторинг качества и безопасности продовольственных и непродовольственных товаров, реализуемых X5, на всех этапах • Дальнейшее развитие прямого импорта в целях диверсификации и снижения зависимости от внутренних дистрибьюторов, а также выхода на новые этапы цепочки поставок для более эффективного поиска баланса спроса и предложения и перехода от контроля качества к обеспечению качества Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 102–120
Кадры • Вследствие быстро меняющихся условий на рынке труда X5 может испытывать трудности с поиском, обучением и удержанием оптимального количества сотрудников, что ведет к высокой текучести кадров • Отсутствие кадров для роста в соответствии со стратегией	• Мониторинг рынка труда и регулярная оценка конкурентоспособности X5 в качестве работодателя с целью обеспечения сотрудникам льгот, соответствующих рыночным условиям • Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте, а также формирование кадрового резерва • Создание корпоративной культуры, которая позволяет нам привлекать, удерживать и развивать самых высококвалифицированных специалистов в отрасли, а также формирование атмосферы, способствующей профессиональному росту, сотрудничеству и взаимной ответственности на основе принципов безопасности и гибкости в работе
Кибербезопасность • Внешние и внутренние угрозы информационной безопасности, включая кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, в том числе с целью получения несанкционированного доступа к ИТ-системам X5 или повреждения данных	• Внедрение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 109–114

Основные риски компании

Основные риски	Снижение
ИТ и бесперебойная работа бизнеса • Нарушения в реализации бизнес-процессов в связи с кризисными и чрезвычайными ситуациями • Нарушение бесперебойной работы бизнеса из-за чрезвычайных ситуаций, включая отказ ИТ-инфраструктуры, может приводить к невозможности осуществления Компанией деятельности по основным направлениям	• Управление ИТ-мощностями с целью обеспечения возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счет использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом • Постоянный мониторинг и контроль бизнес-процессов и производительности систем • Разработка планов обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов, а также планов аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем Также см. раздел «X5 Технологии» на с. 109–114
Соответствие нормативно-правовым требованиям	
Мошенничество и коррупция • Эффективность управления ресурсами и репутация Компании во многом зависят от способности развивать и создавать культуру деловой этики, выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях	• Следование принципу нулевой терпимости к злоупотреблениям, а также постоянное обучение и ознакомление персонала с требованиями X5 области противодействия взяточничеству и коррупции • Использование автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, строгое разделение полномочий и управление правами доступа к системам X5 • Все сотрудники обязаны периодически сообщать о наличии у них фактических или потенциальных конфликтов интересов
Законодательство и судебная практика • Неспособность выявить неблагоприятные законопроекты, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки • Заключение контрактов на неблагоприятных для X5 условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь	• Юридическое сопровождение важных деловых переговоров на всех этапах и анализ условий договоров в целях минимизации рисков • Стандартизация основной доли договоров для обеспечения защиты всех прав Компании в одинаковой степени • Стремление строго соблюдать все применимые законы и нормы
Конфиденциальность и безопасность данных • Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил и требований конфиденциальности, влекущее за собой несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации потребителей	• Регулярное информирование руководства и соответствующих комитетов о результатах реализации программ в области конфиденциальности и безопасности данных • Совершенствование нормативно-правового контроля на уровне всего бизнеса путем непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков

Прогнозы по рискам

Для указанных групп рисков подразделение X5 по управлению рисками проанализировало фактическое воздействие рисков в 2020 году и оценило ожидаемое будущее воздействие в 2021 году и далее с учетом внешних условий и тенденций.

Конкурентная среда

Пандемия COVID-19 обычно рассматривается как кризисная ситуация, однако она также представляет собой возможность для развития тех компаний, которые смогли быстро адаптироваться к новой реальности и стремительному развитию цифровых и онлайн-услуг. Компании, которые в предыдущие годы создали необходимую инфраструктуру для таких услуг, получили хороший задел для ускоренного роста. Благодаря реализации нашей ранее сформулированной стратегии мы смогли быстро масштабировать направления интернет-торговли и экспресс-доставки.

В течение режима самоизоляции у магазинов X5 появилось значительное количество новых покупателей, а ограничения на передвижения повысили привлекательность формата магазинов «у дома». В то же время мы продолжаем работать в условиях меняющейся конкурентной среды и роста цен на большинстве рынков.

Так, масштаб и темп изменений за последние пять лет привел к созданию совершенно иной рыночной среды, в которой в настоящее время возникает новый тип потребителя со свойственными только ему ожиданиями. Ключевое внимание при разработке и пересмотре нашей стратегии уделялось анализу тенденций в области поведения потребителей. За счет этого X5 сможет и в дальнейшем быстро адаптироваться и перестраивать свою деятельность в случае усиления таких тенденций или кардинальных изменений в них.

Непрерывность деятельности и операционная устойчивость

Операционная модель и масштаб деятельности X5 во многом зависят от функционала и надежности ключевых ресурсов, в том числе персонала, ИТ-инфраструктуры, третьих сторон и площадей. Мы понимаем, что цифровая трансформация является и будет оставаться залогом успешной деятельности как сейчас, так и в будущем, что дополнительно подчеркивает важность стабильности и надежности работы ИТ-инфраструктуры. Невозможность удовлетворять требованиям бизнеса в части ИТ приведет к ограничению роста и снижению показателей прибыли Компании. Поэтому мы постоянно занимаемся управлением непрерывностью деятельности (включая планы аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем) и подстраиваем данное направление работы под текущие нужды, уделяя основное внимание обеспечению работы основных бизнес-функций даже в условиях кризисных и чрезвычайных ситуаций.

Макроэкономические риски и риски государственного регулирования

Изменения российского законодательства существенным образом влияют на сферу ритейла в целом и положение в ней Компании в частности. В 2020 году экономика России продемонстрировала существенное замедление темпов роста и перешла в стадию рецессии. Для управления риском снижения нераспределенной прибыли от основных направлений деятельности Компания постоянно работает над их усилением и развитием при одновременном учете рыночных тенденций и изменений в предпочтениях клиентов. Государство внимательно отслеживает динамику продовольственной инфляции, поэтому риск активных действий государственных органов в настоящее время становится все более актуальным. X5 находится в тесном контакте с государственными органами: в частности, специалисты по взаимодействию с ними активно участвуют в обсуждении ключевых изменений в нормативно-правовой среде в рамках работы различных ассоциаций и форумов.

Охрана труда и техника безопасности

Пандемия COVID-19 подчеркнула важность защиты здоровья клиентов и сотрудников. Компании столкнулись с нехваткой персонала в результате выезда иностранных работников за пределы России и нежелания новых сотрудников работать в многолюдной среде магазинов в условиях пандемии. X5 приняла ряд мер, направленных на привлечение и удержание персонала: были разработаны новые каналы поиска кандидатов, работа была организована посменно исходя из безопасности и здоровья сотрудников как абсолютного приоритета, были приняты шаги для увеличения лояльности, вовлеченности и удержания сотрудников. В марте 2020 года X5 одной из первых крупных компаний обеспечила возможность работы из дома для 90% своих офисных работников. Мы ценим своих сотрудников и благодарны им за тот вклад, который они вносят в рост и развитие Компании в соответствии с нашей стратегией. Мы продолжим работать над обеспечением безопасности, здоровья и благополучия всего нашего персонала. В дополнение к нашим стандартным каналам онлайн-торговли созданные в X5 услуги экспресс-доставки позволили большему количеству клиентов заказывать продукты питания на дом без необходимости подвергать угрозе свое здоровье.

Заявление Management Board

Management Board рассмотрел и проанализировал стратегические, операционные риски, риски соблюдения нормативно-правовых требований и риски, связанные с предоставлением отчетности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании за 2020 год. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Supervisory Board и обсуждены с внешними аудиторами X5.

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

- внутренних аудиторских отчетов о проверках, проведенных в течение года; замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту и рискам;
- систематического анализа оценки масштаба, осуществления контроля и механизмов контроля в контексте стратегии развития системы внутреннего контроля на 2017–2020 годы;
- периодических отчетов по рискам, представляемых руководством корпоративных подразделений и трех основных сегментов бизнеса (форматов розничной торговли);
- постоянного мониторинга инициатив в области управления основными рисками, направленных на минимизацию рисков и их поддержание на приемлемом уровне;
- продолжающейся работы внешнего аудитора над разработкой концепции внутреннего контроля, а также письма руководству от внешнего аудитора с изложением комментариев и замечаний в отношении системы внутреннего контроля. Данное письмо было рассмотрено при участии Комитета по аудиту и рискам и Supervisory Board;
- общего заключения внутреннего аудита относительно процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления за 2020 год;
- гарантий руководства относительно эффективности систем управления рисками и контроля в торговых сетях и вспомогательных подразделениях на протяжении 2020 года.

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках X5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью системы внутреннего контроля и управления рисками X5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания.

Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в реализации операционных и стратегических целей бизнеса или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований. Эти системы не обеспечивают определенности в части достижения Компанией поставленных целей. На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками X5 и выявленных факторов риска Management Board подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы внутреннего контроля и управления рисками X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность Компании не содержит существенных неточностей;
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками X5;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределенности, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев;
- целесообразно составление финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности. Этот вывод основывается на выполненном нами анализе стратегического плана, бюджете на 2021 год и оценке экономических перспектив.

Учитывая вышеизложенное, Management Board подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчетность дает достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и ее консолидированных дочерних обществ и что в отчете руководства содержится достоверный анализ положения дел на дату балансового отчета, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая изложение основных рисков и факторов неопределенности, с которыми сталкивается Компания.

Management Board
18 МАРТА 2021 ГОДА

Органы управления

Supervisory Board



Стефан Дюшарм

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ SUPERVISORY BOARD

Гражданин США и Германии (1964 г. р.), управляющий партнер L1 Retail, розничного подразделения LetterOne. Исполнительный председатель Совета директоров Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA) и член Совета директоров Holland & Barrett. Занимает пост председателя Supervisory Board X5 Retail Group с начала 2016 года. Ранее, с июля 2012 по ноябрь 2015 года, занимал должность главного исполнительного директора, а перед этим начиная с 2008 года был неисполнительным членом Supervisory Board X5. До прихода в X5 Стефан Дюшарм занимал руководящие должности в Консорциуме «Альфа-Групп», Европейском банке реконструкции и развития и Salomon Brothers Inc. С отличием окончил Калифорнийский университет в г. Беркли и получил MBA в бизнес-школе INSEAD.



Петр Демченков

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

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



Михаил Фридман

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России и Израиля (1964 г. р.), один из основателей и председатель наблюдательного совета «Альфа-Групп», одного из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России. Также является членом наблюдательного совета VEON, совета директоров «Альфа-Банка» и совета директоров ABH Holdings S.A. Кроме этого, Михаил Фридман выступает соучредителем международной инвестиционной компании LetterOne со штаб-квартирой в Люксембурге, а также входит в состав бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей и Международного консультативного комитета Совета по иностранным отношениям (США). Окончил Московский институт стали и сплавов в 1986 году.



Джефф Кинг

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ И РИСКАМ

Гражданин Великобритании (1965 г. р.), генеральный директор The Food Purveyor, ведущего оператора сети супермаркетов премиум-класса в Малайзии. Перед этим на протяжении пяти лет работал консультантом в ряде компаний продовольственной розницы в разных странах Европы и Юго-Восточной Азии. С 2010 по 2013 год являлся главным финансовым директором группы компаний Maxis, ведущего поставщика услуг связи в Малайзии и Индии. До переезда в этот регион более 20 лет работал на руководящих должностях в международных подразделениях Tesco PLC, в том числе 10 лет в качестве главного финансового директора на ряде рынков Европы и Азии. Окончил математический факультет Эксетерского университета и является сертифицированным бухгалтером CIMA.



Михаил Кучмент

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (1973 г. р.), соучредитель и вице-президент Hoff, одной из крупнейших мебельных сетей России; председатель наблюдательного совета «Совкомбанка», одного из ведущих российских банков в сфере потребительского кредитования. С 2008 по 2015 год был членом совета директоров М.Видео, крупнейшей сети магазинов электроники и бытовой техники и первой публичной непродовольственной розничной компании России. Ранее, с 2002 по 2008 год, Михаил Кучмент занимал пост коммерческого директора М.Видео. Окончил Московский физико-технический институт по специальности «физик-исследователь», имеет степень Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО.



Карл-Хайнц Холланд

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин Германии (1967 г. р.), присоединился к команде X5 в 2018 году. Более 20 лет работал в Lidl на различных руководящих должностях, в том числе шесть лет в качестве генерального директора. В течение этого времени занимался развитием сети в Европе. Обладает обширным международным опытом в сфере розничной торговли, являясь главным исполнительным директором европейской сети дискаунтеров модной одежды Takko, в которую входит около 2 000 магазинов в 17 странах. До мая 2020 года г-н Холланд год занимал должность члена совета директоров Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), где успешно провел первый этап трансформации компании. Имеет степень в области бизнеса Аугсбургского университета прикладных наук.

** по состоянию на 31 декабря 2020 года*

Источник: данные X5

Органы управления

Supervisory Board



Надя Шурабура

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ИННОВАЦИЯМ И ТЕХНОЛОГИЯМ

Гражданка США (1970 г. р.), присоединилась к команде X5 в 2018 году. Имеет многолетний опыт в области развития инновационных концептов современного шопинга, технологий и определяемых данными (data-driven) решений для потребителей. С 2004 по 2012 год занимала пост вице-президента по технологиям глобальной цепочки поставок и обработки заказов Amazon, входила в состав высшего руководства компании. Впоследствии основала собственный бизнес по оказанию консалтинговых услуг в сфере розничной торговли по всему миру, объединяющий преимущества онлайн- и офлайн-торговли. Г-жа Шурабура занимает должность старшего советника в New Mountain Capital и независимого неисполнительного директора Ferguson plc и МТС. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).



Марат Атнашев

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (1977 г. р.), занимает должность директора по управлению активами CTF Consultancy Limited. Входит в совет директоров УК «Росводоканал», A1 Investment Holding S.A., ABH Holdings S.A., «Альфа-Банка» (Россия) и Группы «АльфаСтрахование». С 2016 по 2019 год занимал должность ректора Московской Школы Управления «Сколково». Ранее работал вице-президентом по крупным проектам, возглавлял дивизион «Руда» в группе компаний «ЕВРАЗ», дирекцию крупных проектов ОАО «Газпромнефть», занимал различные должности в системе снабжения, финансов, управления крупными проектами ТНК-ВР.

Окончил энергетический факультет ГУУ (Москва) (1999 год), имеет степень кандидата экономических наук (2003 год).

Management Board



Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

Гражданин России (1970 г. р.), входит в состав Supervisory Board X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с Korn Ferry International. Начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Beoluna, 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 Enterprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).



Фрэнк Лёйст

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ, ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

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



Квинтен Пир

ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

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

Источник: данные X5

Отчет Supervisory Board

ОБ ОТЧЕТЕ

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

Состав Supervisory Board

В настоящее время в состав Supervisory Board входит девять человек; одна должность вакантна, так как в 2020 году из состава совета вышел Александр Торбахов. Supervisory Board на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры совета с учетом развития бизнеса и требований к квалификации и опыту работы членов Supervisory Board. Информация о составе Supervisory Board X5 размещена на веб-сайте Компании.

На годовом Общем собрании акционеров в 2020 году новым членом Supervisory Board был назначен Марат Атнашев. Он сменил Андрея Елинсона, который входил в совет с 2016 года. Supervisory Board выражает глубокую признательность Андрею Елинсону за значительный вклад в работу совета в эти важные для Компании годы.

3 июля 2020 года из состава Supervisory Board вышел Александр Торбахов в связи с назначением на новую руководящую должность вне Группы. Supervisory Board выражает г-ну Торбахову искреннюю благодарность за вклад в важнейшие процессы цифровой трансформации и развития онлайн-бизнеса Группы. Supervisory Board начал процедуру поиска кандидатов на вакантную должность с намерением сохранить передовой опыт в данных областях и с учетом действующего состава совета.

Принимая во внимание ценность и растущую важность рассмотрения вопросов с разных точек зрения, Supervisory Board стремится к поддержанию сбалансированного состава специалистов, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям совета, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям.

При оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Supervisory Board члены совета должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников. В частности, чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста. Состав Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Совету известно о ведущихся в этой связи общественных обсуждениях и изменениях нормативно-правовой базы. Он принимает этот вопрос во внимание при планировании кадрового резерва с учетом политики поддержания сбалансированного состава руководства.

Информация о действующем составе Supervisory Board и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 159–160.

Состав комитетов Supervisory Board

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Supervisory Board делегирует определенные задачи трем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям, а также Комитету по инновациям и технологиям. После назначения Марата Атнашева новым членом Supervisory Board на годовом Общем собрании акционеров в 2020 году он также вошел в состав Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям, заняв место Андрея Елинсона.

В ходе ежегодной оценки численности и состава Supervisory Board и его комитетов совет принял решение изменить состав Комитета по назначениям и вознаграждениям. Чтобы сосредоточиться на выполнении обязанностей председателя и, в частности, на общем стратегическом развитии Компании, вопросах устойчивого развития и цифровой трансформации, Стефан Дюшарм вышел из состава Комитета по назначениям и вознаграждениям в марте 2020 года. Вместо него членом комитета стал Джефф Кинг.

После ухода Александра Торбахова с поста члена Supervisory Board в июле 2020 года на должность председателя Комитета по инновациям и технологиям была избрана Надя Шурабура.

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

Введение в должность и непрерывное обучение

Введение в должность и непрерывное обучение являются основными элементами эффективного корпоративного управления. Согласно программе введения в должность вновь избранные члены Supervisory Board изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности, систему отчетности, встречаются с руководством. Кроме того, до своего назначения они приглашаются к участию в заседаниях Supervisory Board и его комитетов.

Члены Supervisory Board совместно с исполнительным руководством регулярно посещают магазины и складские комплексы X5, чтобы более детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы подразделений. В 2020 году такие посещения были сокращены ввиду ограничений на поездки, связанных с возникшей в начале года пандемией COVID-19.

В рамках неформального обучения к участию в пленарных заседаниях Supervisory Board приглашаются спикеры из других организаций, являющиеся экспертами в наиболее актуальных для Компании сферах. В 2020 году на двух заседаниях совета приглашенные спикеры провели интерактивные презентации по темам «Привлечение покупателей в эпоху цифровизации» и «ESG и Supervisory Board». Supervisory Board уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества своей работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Supervisory Board

В 2020 году Supervisory Board провел четыре плановых заседания. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Каждому из четырех заседаний Supervisory Board предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по инновациям и технологиям проводились трижды в течение года. В ходе пленарных заседаний Supervisory Board половина установленного регламентом времени отводилась на проведение стратегической сессии, благодаря чему у участников оставалось достаточно времени для обсуждения отдельных тем, таких как результаты операционной деятельности, цифровая трансформация и новые сервисы, устойчивое развитие и развитие управленческих кадров. Главный исполнительный директор и главный финансовый директор принимали участие во всех заседаниях Supervisory Board. К регулярному участию в них также приглашались другие представителитоп-менеджмента.

В 2020 году Supervisory Board в отсутствие членов Management Board проводил регулярные закрытые заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления, а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Supervisory Board в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Supervisory Board рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2019 год. Между заседаниями члены Supervisory Board несколько раз проводили с Management Board и другими представителями топ-менеджмента неформальные встречи для обмена мнениями по целому ряду вопросов, а также для информирования членов Supervisory Board о результатах операционной деятельности Компании. В 2020 году такие встречи участились в связи с пандемией и влиянием COVID-19 на деятельность X5 и сотрудников и клиентов Компании.

Supervisory Board подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2020 году посещаемость заседаний Supervisory Board и его комитетов составила 100%.

Деятельность Supervisory Board в 2020 г

В связи с пандемией COVID-19 в 2020 году X5 столкнулась с беспрецедентными трудностями. После вспышки вируса в марте Supervisory Board внимательно следил за ситуацией по регулярным отчетам главного исполнительного директора, а также увеличил частоту встреч с топ-менеджментом, чтобы тщательно контролировать влияние COVID-19 на деятельность X5 и обеспечение безопасности сотрудников и клиентов.

В условиях пандемии Supervisory Board продолжал следить за ходом реализации корпоративной стратегии X5, направленной на увеличение стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет повышения операционной эффективности и способности Компании непрерывно адаптироваться к рыночным тенденциям и постоянно меняющимся нуждам потребителей. Кроме того, Supervisory Board осуществлял рассмотрение различных вопросов, относящихся к значимым аспектам деятельности Компании, включая ее операционные результаты, стратегию, а также развитие руководящего звена.

В ходе регулярного анализа операционных процессов Supervisory Board провел оценку эффективности цифровых бизнесов Компании, обращая особое внимание на развитие ИТ-инфраструктуры в связи с увеличением спроса в сегменте онлайн-продаж. Supervisory Board также продолжал рассматривать инициативы по укреплению основных направлений деятельности X5. При участии Комитета по инновациям и технологиям совет изучил возможности автоматизации и цифровизации основных функциональных подразделений и процессов внутри X5 с целью повышения эффективности и снижения операционных рисков.

В рамках ежегодного пересмотра стратегии Supervisory Board проанализировал требования к лидерству во всех форматах Группы, а также внедрение новой операционной модели, способствующей росту Компании как омниканального ритейлера в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. Помимо этого, учитывая принятую в 2019 г. стратегию X5 в области ESG и делая акцент на защите здоровья и обеспечении безопасности, Supervisory Board обсудил стратегию по устойчивому развитию «30x30», ставящую перед Компанией масштабные цели, такие как поддержка регионов присутствия, сокращение объема отходов и влияния на климат и популяризация здорового питания. Осознавая ответственность X5 в сфере экологии, социальных проектов и управления для укрепления доверия со стороны заинтересованных сторон, Supervisory Board X5 стремится более полно учитывать эти аспекты в процессе определения стратегических приоритетов Компании.

На протяжении года совет обсуждал ключевые тенденции на рынке розничной торговли, чтобы определить, какие из них позволят Компании повысить качество обслуживания и увеличить темпы роста. В рамках этих дискуссий и контроля деятельности в сфере технических и коммерческих инноваций члены совета анализировали различные инициативы и новые бизнес-концепции. С целью дальнейшего развития мультиформатной бизнес-модели Группы Supervisory Board провел детальный анализ нового формата жесткого дискаунтера с ассортиментом, основанным на расширенном перечне продуктов собственных торговых марок. В результате данного анализа в октябре 2020 года были открыты пилотные магазины под брендом «Чижик».

Кроме того, на заседаниях Supervisory Board в 2020 году рассматривались отчеты комитетов и на регулярной основе обсуждались следующие вопросы:

- подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение годового отчета за 2020 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2020 год;
- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2020 года, включая предложения о выплате дивидендов;
- промежуточные дивиденды за 2020 год на основе финансовых показателей за III квартал и пересмотренной в ноябре дивидендной политики;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- оценка совместной работы с внешним аудитором на основе отчета Комитета по аудиту и рискам;
- состав Правления и оценка работы каждого из его членов, включая вопросы управления кадрами и планирования кадрового резерва;
- персональный состав и эффективность Supervisory Board в контексте ежегодной оценки его деятельности, подробнее описанной ниже;
- численность и персональный состав Supervisory Board и его комитетов;
- ежегодный анализ финансовой стратегии;
- уточнение картины рисков и допустимого уровня риска, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2021 год.

Оценка работы Supervisory Board

X5 осуществляет ежегодную оценку работы Supervisory Board, его комитетов и отдельных членов. Цель данного мероприятия – сформировать практику обсуждения эффективности Supervisory Board, его отдельных членов и комитетов, подготовить уточненный план развития совета и выработать конкретные меры по повышению качества его работы.

Осенью 2020 года совет провел ежегодную оценку собственной работы, сделав акцент на основные требующие улучшения направления, определенные в ходе подробной оценки совета в 2019 году. Помимо оценки собственной работы, проведенной Supervisory Board, учитывались мнения членов Правления.

Оценка работы проводилась посредством анкетирования, а также в формате бесед с председателем Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Основные выводы стали темой коллективного обсуждения на декабрьском заседании Supervisory Board. По результатам оценки совет пришел к заключению о положительных итогах проделанной им работы. Обсуждения в совете, а также его взаимодействие с членами Правления были открытыми и конструктивными. Совету также удалось обеспечить более оптимальное соотношение между своими обязанностями в области разработки стратегии и надзором за операционными процессами Компании. В свете быстрых изменений в отрасли и стабильного роста Компании в сегменте традиционной продуктовой розницы, предметом особого внимания Supervisory Board стал его состав.

Совет пришел к заключению, что данные аспекты необходимо учитывать при отборе новых членов, опыт которых должен включать в себя работу в сферах продуктовой розницы и интернет-торговли, а также трансформации розничных сетей в целом. Полученные выводы, а также матрица личностных качеств и компетенций членов совета будут использоваться при будущих назначениях в совете.

Supervisory Board отмечает высокую значимость проведения подобных оценочных мероприятий, поскольку они помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Supervisory Board и его комитетов, а также эффективности взаимодействия Supervisory Board с Правлением.

Заседания комитетов Supervisory Board

Комитет по аудиту и рискам

Роль комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав комитета входили Джефф Кинг (председатель), Петр Демченков и Марат Атнашев. В 2020 году комитет провел пять заседаний. В связи с ограничениями поездок, введенными в связи с пандемией COVID-19, председатель участвовал в заседаниях посредством видеоконференции. Заседание комитета, состоявшееся в августе и посвященное подведению итогов работы за полугодие, проходило полностью в формате видеоконференции.

Как правило, во всех заседаниях комитета принимали участие главный финансовый директор, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита. Председатель и главный исполнительный директор приглашались на все заседания. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Supervisory Board и представители топ-менеджмента. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства.

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах контроля финансирования, финансовой отчетности, процесса ее подготовки, а также работы систем внутреннего контроля и управления рисками.

В течение года комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчетности Компании, квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Комитет также периодически отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. В рамках данной деятельности комитет уделял повышенное внимание вопросам бухгалтерского учета и раскрытия информации в связи с пандемией COVID-19.

Комитет по аудиту и рискам

В соответствии со своей задачей регулярно контролировать риски и управление ими комитет в 2020 году тщательно отслеживал новые риски, возникающие на фоне COVID-19, и рассматривал меры по их снижению, в частности создание в начале года оперативного штаба для выявления актуальных рисков для здоровья и безопасности окружающих, а также для непрерывной деятельности Компании.

Комитет проводил предметное обсуждение вопросов эффективности системы внутреннего контроля, в том числе в контексте влияния пандемии COVID-19. В каждом квартале комитет обсуждал текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита, а также замечания и рекомендации внешнего аудитора в отношении системы контроля. Такие обсуждения позволили Комитету по аудиту и рискам и руководству верно определить приоритетные направления работы на 2020 год, провести успешную работу по снижению существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2021 год.

Комитет также рассмотрел следующие вопросы:

- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности за 2019 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- стратегия финансирования;
- вопросы налогообложения;
- кибербезопасность и защита данных;
- процессы осуществления некоммерческих закупок;
- процессы управления и меры контроля в части уровня складских запасов и товарных потерь с уделением особого внимания эффективности промоакций;
- планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов и утверждение таких планов;
- ежегодная оценка деятельности внешнего аудитора и уровня его независимости;
- деловая этика и контроль за соблюдением этических норм, в том числе рассмотрение обращений, полученных на горячую линию, а также меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий и меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании от данных угроз;
- эффективность капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов, а также действий руководства в отношении недостаточно эффективной работы магазинов либо активов, показавших снижение балансовой стоимости;
- операционная модель финансовой службы Группы.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2020 финансовый год, Комитет по аудиту и рискам подтверждает, что отчет не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем годовом отчете.

Сделки с заинтересованностью

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

В течение года Комитет по аудиту и рискам рассмотрел и (или) утвердил сделки с заинтересованностью, которые в силу своих особенностей или уровня существенности могли создать конфликт интересов для членов Supervisory Board или Management Board. В 2020 году существенное значение для Компании и (или) членов Supervisory Board или Management Board имели следующие сделки с заинтересованностью:

- договор на оказание услуг с компанией CTF Holdings S.A.;
- конверсионные договоры, облигационные займы, возобновляемые кредитные линии и другие кредитные продукты в пределах утвержденных лимитов кредитования, предоставляемого «Альфа-Банком»;
- договоры об оказании рекламных и маркетинговых услуг с «Альфа-Банком»;
- договор об обслуживании зарплатного проекта с «Альфа-Банком»;
- страховые услуги, оказываемые компанией «Альфа-Страхование»;
- договоры аренды с компанией Alfa Capital Holdings Limited;
- закупка товаров (для перепродажи) у Группы Borjomi;
- договоры с Home Interior об аренде торговых и складских площадей;
- договоры с «Вымпелкомом» об аренде торговых площадей;
- телекоммуникационные услуги, оказываемые «Вымпелкомом»;
- соглашение с «Вымпелкомом» о разработке, поставке и обслуживании онлайн-касс;
- закупка товаров (для перепродажи) у RusBioTrade;
- закупка товаров (для перепродажи) у компании «Алиди-Норд».

Указанные сделки были рассмотрены и (или) утверждены Комитетом по аудиту и рискам и Supervisory Board с соблюдением положений 2.7.3–2.7.5 Голландского кодекса корпоративного управления, Политики совершения сделок со связанными сторонами и Положения о Supervisory Board (размещено на веб-сайте Компании). Члены Supervisory Board, имеющие конфликт интересов в отношении какого-либо вопроса, не участвуют в обсуждении и принятии решений по такому вопросу, при этом Supervisory Board заключил, что в случае если любые из перечисленных выше сделок содержали конфликт интересов для некоторых членов Supervisory Board, данные конфликты не препятствовали независимой оценке, выносимой такими членами совета в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав комитета входили Петр Демченков (председатель), Джефф Кинг и Марат Атнашев. В 2020 году Комитет по назначениям и вознаграждениям провел восемь плановых заседаний и шесть заседаний рабочей группы для анализа и обсуждения функционирования новой долгосрочной программы премирования. В связи с ограничениями поездок, введенными в связи с пандемией COVID-19 все заседания проводились в формате видеоконференции. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Supervisory Board и руководства приглашались при необходимости.

В 2020 году Комитет по назначениям и вознаграждениям продолжил следить за процессом планирования кадрового резерва, развития управленческих кадров и потребностями сотрудников с учетом устойчивого развития Компании. Комитет провел тщательный анализ карты кадрового потенциала и организационной структуры для поддержки непрерывных изменений в рамках цифровизации и новых тенденций.

Комитет рассмотрел новую операционную модель, предложенную в составе обновленной стратегии развития на несколько лет, при этом приоритетное значение имеет структура руководства корпоративного центра и порядок прямого подчинения. В рамках анализа структуры управления и организационной структуры Комитет проанализировал численность персонала и качество контроля затрат на уровне корпоративного центра, с тем чтобы определить параметры оптимального соотношения между децентрализованной операционной моделью Компании и ролью и размером корпоративного центра как источника уникальных вспомогательных функций для всех направлений деятельности Группы.

Помимо этого, комитет продолжил контролировать показатели текучести кадров и меры по повышению вовлеченности сотрудников, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников являются основными слагаемыми клиенториентированного подхода.

В течение года члены комитета обсуждали новую долгосрочную программу премирования, которая является продолжением программы на 2018–2020 годы и разработана в поддержку утвержденной Supervisory Board стратегии. Новая программа будет представлена для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил для Supervisory Board следующие рекомендации и отчеты:

- годовая оценка работы Правления и его членов, а также изменения в составе Правления;
- предложения по фиксированному и переменному вознаграждению членов Правления, включая корректировки по итогам сравнительного анализа годового вознаграждения;
- обновленные процедуры оценки и утверждения вознаграждения для членов Правления и других представителей топ-менеджмента;
- изменение политик вознаграждения Правления и Supervisory Board согласно Директиве ЕС о правах акционеров, которая вступила в силу в Нидерландах в ноябре 2019 года;
- предполагаемое назначение главного исполнительного директора на два года по решению годового Общего собрания акционеров в 2021 году;
- назначение Марата Атнашева новым членом Supervisory Board на годовом Общем собрании акционеров в 2020 году вместо Андрея Елинсона;
- численность, состав и эффективность Supervisory Board в контексте ежегодной оценки его деятельности и вакантная должность в составе совета в результате сложения с себя полномочий Александром Торбаховым в июле;
- рассмотрение политики поддержания сбалансированного состава руководства и степень соответствия принципу равных возможностей в рамках Группы;
- деятельность «Цифровой академии», запущенной в 2019 году;

Дополнительная информация о вознаграждении за 2020 год приводится в примечаниях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Комитет по инновациям и технологиям

Роль Комитета по инновациям и технологиям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании.
На 31 декабря 2020 года в Комитет по инновациям и технологиям входили его председатель Надя Шурабура и Михаил Кучмент. В 2020 году Комитет по инновациям и технологиям провел три заседания. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Supervisory Board и руководства приглашались при необходимости.

Комитет по инновациям и технологиям помогает Supervisory Board контролировать деятельность X5 в области интернет-торговли и реализацию проектов, связанных с техническими и коммерческими инновациями. В 2020 году комитет анализировал развитие цифровых проектов Группы, в том числе «Перекресток Впрок», 5Post и экспресс-доставки. На протяжении года комитет рассматривал возможности цифровизации ключевых функциональных подразделений и процессов внутри Компании, а также участвовал в совещаниях и давал рекомендации руководству по различным инновационным проектам в сфере торгового обслуживания и использования аналитики больших данных. Кроме того, комитет рассмотрел создание нового подразделения «X5 Технологии» в рамках новой операционной модели для обеспечения реализации стратегии роста и цифровой трансформации Компании.

Независимость

Supervisory Board поддерживает принцип формирования состава Supervisory Board таким образом, чтобы все его члены могли мыслить критически и действовать независимо друг от друга, а также от членов Management Board и Правления или каких-либо особых интересов. Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. Из восьми человек, входящих в нынешний состав совета, большая часть удовлетворяет критериям независимости.

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

Члены Supervisory Board Михаил Фридман и Марат Атнашев аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Председатель Supervisory Board Стефан Дюшарм занимает должность управляющего партнера L1 Retail. Эта структура входит в инвестиционную группу LetterOne, которая частично контролируется конечными акционерами CTF Holdings S.A. Таким образом, Михаил Фридман, Марат Атнашев и Стефан Дюшарм не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов.

Вознаграждение

Вознаграждение членов Supervisory Board определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Supervisory Board. Политика вознаграждения членов Supervisory Board принята годовым Общим собранием акционеров в 2020 году. Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 167–175, а также в приложениях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2020 год, прошедшая аудиторскую проверку Ernst & Young Accountants LLP, были представлены Supervisory Board в присутствии членов Management Board и внешнего аудитора. Отчет Ernst & Young приведен на с. 262–267.

Supervisory Board рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность и в соответствии с предложением Management Board направить на выплату дивидендов сумму, соответствующую 184,13 руб. за ГДР, что включает в себя промежуточные дивиденды в размере 73,645 руб. за ГДР, выплаченные 31 декабря 2020 года. Оставшаяся сумма, соответствующая 110,49 руб. за ГДР, в соответствии с дивидендной политикой будет выплачена держателям ГДР в течение 45 дней с даты проведения годового Общего собрания акционеров в 2021 году.

Supervisory Board также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2020 году, членов Management Board и членов Supervisory Board.

Пандемия COVID-19 оказала и продолжает оказывать существенное влияние на деятельность X5 и сотрудников и клиентов. Supervisory Board выражает благодарность всем сотрудникам Компании за самоотверженный труд в кризисный период. Благодаря их оперативности и самоотдаче мы смогли создать безопасные условия труда в магазинах и распределительных центрах, сохранить эффективность цепочек поставок и обеспечить продуктами питания население в регионах нашего присутствия в 66 регионах России. Supervisory Board благодарит всех сотрудников за их вклад в результаты, достигнутые по итогам столь сложного года.

Supervisory Board
18 МАРТА 2021 ГОДА

Отчет о вознаграждениях

Обращение председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям

От лица Комитета по назначениям и вознаграждениям я рад представить отчет о вознаграждениях за 2020 год, который содержит обзор политик вознаграждения членов Management Board и Supervisory Board, а также результаты внедрения этих политик в 2020 году.

Непростой год

2020 год выдался сложным для X5 из-за пандемии COVID-19, которая оказала негативное влияние на все группы населения, включая наших сотрудников и потребителей, а также их семьи. Мы приложили максимум усилий для защиты их здоровья и обеспечения безопасности и продолжим уделять этому аспекту самое пристальное внимание до окончания пандемии. Как и другие продовольственные ритейлеры по всему миру, мы столкнулись со значительными изменениями потребительского спроса и стремительным ростом онлайн-торговли. Благодаря реализации стратегии по ускоренной цифровой трансформации, а также высокой вовлеченности и эффективной работе нашей команды мы смогли добиться впечатляющих результатов. В условиях пандемии, существенного усиления конкуренции и непростой макроэкономической ситуации Компания продолжила рост и сохранила рентабельность на уровне стратегических целевых показателей. Несмотря на существенное замедление темпов роста выручки из-за отказа многих покупателей от посещения больших магазинов и торговых центров, она увеличилась на 14,1% в годовом сопоставлении, а рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составила 7,3%.

В течение года мы пристально следили за влиянием пандемии на финансово-хозяйственную деятельность X5 и обсуждали возможные связанные с этим корректировки вознаграждения. Мы также работали над совершенствованием политики вознаграждения членов Правления с тем, чтобы обеспечить ее соответствие стратегии и планам долгосрочного развития Компании.

Члены комитета провели ежегодный сравнительный анализ показателей вознаграждения и оценили результаты деятельности по критериям краткосрочной и долгосрочной программ премирования. Так, с учетом того, что в рамках краткосрочной программы премирования в 2020 году акцент делался на такие стратегические показатели эффективности, как сопоставимые продажи, рентабельность инвестиций, индекс потребительской лояльности и уровень текучести кадров, а долгосрочная программа премирования основана на поддержании высоких показателей выручки и стоимости компании, критерии оценки деятельности членов Правления способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей в сфере взаимодействия с потребителями, сотрудниками и акционерами.

В связи с окончанием трехлетнего цикла долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы члены Комитета подробно обсудили перспективы продления программы еще на один цикл. Новая программа призвана способствовать укреплению лидерства X5 с точки зрения стоимости компании и доли рынка; при этом основные усилия будут сосредоточены на повышении выручки и рентабельности, рациональном использовании капитала и контроле затрат. Помимо этого, в свете интеграции целей устойчивого развития в общую бизнес-стратегию Компании, предлагаемая долгосрочная программа включает цели в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления, способствующие реализации стратегии устойчивого развития Компании. Более подробно обновленная долгосрочная программа премирования изложена в новой редакции политики вознаграждения, которая будет представлена на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году.

В начале года мы завершили пересмотр политик вознаграждения членов Management Board и Supervisory Board и внесли в них корректировки с целью повышения прозрачности и более точного отражения того, как эти политики способствуют реализации стратегии увеличения стоимости Компании в долгосрочной перспективе и ее устойчивого развития в интересах всех заинтересованных сторон. При подготовке политик Supervisory Board также учитывал внешние условия деятельности Компании, соответствующие положения Кодекса корпоративного управления Нидерландов, конкурентный уровень вознаграждения, а также мнение основных акционеров X5. Новые политики вознаграждения были одобрены годовым Общим собранием акционеров в мае 2020 года. На том же собрании отчет о вознаграждениях за 2019 финансовый год был вынесен на совещательное голосование. Результаты голосования и мнение акционеров по определенным вопросам были учтены в настоящем отчете о вознаграждениях, который будет представлен на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году для совещательного голосования в соответствии с законодательством Нидерландов. На предстоящем годовом Общем собрании акционеров Supervisory Board предложит переизбрать в состав совета Стефана Дюшарма еще на один двухлетний срок и продлить полномочия Михаила Фридмана еще на три года. Кроме того, как было объявлено в сентябре 2020 года, мы выступим с предложением избрать Игоря Шехтермана главным исполнительным директором и членом Management Board еще на один двухлетний период. Подробная информация об индивидуальном пакете вознаграждения Игоря Шехтермана будет представлена в материалах к годовому Общему собранию акционеров в марте.

Петр Демченков
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Вознаграждение членов Management Board

По решению Supervisory Board политика вознаграждения членов Правления основывается на положениях политики вознаграждения членов Management Board. С учетом соотносимого размера и состава Management Board и Правления описываемая в настоящем Отчете о вознаграждениях политика вознаграждения относится к вознаграждению членов Правления, за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Management Board, о чем в тексте будет дано прямое указание. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Цели политики вознаграждения

Политика вознаграждения членов Management Board соответствует стратегическим целям Компании, способствует ее долгосрочному развитию и основана на критериях эффективности, прозрачности и простоты. Цели политики в области вознаграждений:

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

Факторы, влияющие на вознаграждение

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

	2016	2017	2018	2019	2020
Результаты деятельности Компании					
Выручка, млрд руб.	1 034	1 295	1 533	1 734	1 978
Торговая площадь, тыс. кв. м	4 302	5 480	6 464	7 239	7 840
Количество магазинов	9 187	12 121	14 431	16 297	17 707
Чистая прибыль (до применения МСФО (IFRS) 16), млрд руб.	22	31	29	26	39
Цена акции, долл. США (на конец периода)	32,5	37,8	24,8	34,5	36,1
Вознаграждения членов Management Board, млн руб.					
Игорь Шехтерман	455	344	347	259	275
Фрэнк Лёйст	36	28	33	35	44
Квинтен Пир	-	-	-	10	38
Средний размер вознаграждения прочих сотрудников, руб.	665 257	659 344	701 192	754 990	794 669
Соотношение уровней оплаты труда в Компании (уровень оплаты труда главного исполнительного директора и сотрудников X5)*	**195**	**174**	**209**	**211**	**198**

** Соотношение уровней оплаты труда рассчитано путем деления общей суммы вознаграждения главного исполнительного директора (включая базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной программы премирования) на средний размер вознаграждения в расчете на одного работника X5. Учитывая нерегулярный характер выплат в рамках долгосрочной программы премирования, они в расчет соотношения уровней оплаты труда внутри X5 не включаются, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного работника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал (приводится в примечании 28 на с. 228–232) на количество сотрудников по числу штатных единиц.*

Соотношение уровней оплаты труда

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке продуктовой розницы, и относительно малая численность ее сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в семи федеральных округах России обусловливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках X5, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по X5 в целом и уровнем вознаграждения членов Management Board.

В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться в различные периоды в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Management Board (и Правления) в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников.

Сравнение с другими компаниями отрасли

Компания ежегодно проводит сравнительный анализ уровня вознаграждения членов Правления относительно сопоставимых компаний отрасли. Поскольку деятельность X5 осуществляется преимущественно в России, сравнение проводится с российскими компаниями сопоставимого масштаба деятельности, а также с международными розничными компаниями, находящимися за пределами России.

В референтную группу входят 39 компаний из различных отраслей, в том числе:

- ритейл – 20%
- финансы – 26%
- промышленность – 23%
- цифровые технологии и телекоммуникации – 23%
- транспорт и логистика – 8%

Данные других компаний отрасли обладают несомненной ценностью, но не являются основным фактором определения размера вознаграждения. Supervisory Board в первую очередь руководствуется принципом соответствия размера вознаграждения профессионализму, уровню ответственности и эффективности работы каждого сотрудника. Поскольку X5 стремится привлечь и удержать наиболее квалифицированных специалистов, целевой уровень Общего денежного вознаграждения членов Management Board и Правления находится в интервале от 50-го до 75-го процентиля.

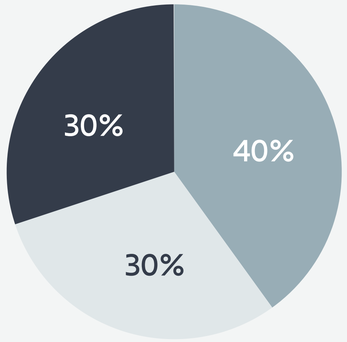
Общие сведения о структуре вознаграждения, целевых показателях и выплатах в 2020 году

КОМПОНЕНТ	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ	ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ	РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫПЛАТЫ В 2020 ГОДУ
БАЗОВЫЙ ОКЛАД	• Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.	• Привлечение и удержание наиболее квалифицированных специалистов • Вознаграждение за исполнение ежедневных обязанностей	• Игорь Шехтерман 68 833 333 руб.[1] • Фрэнк Лёйст 315 000 евро • Квинтен Пир 275 000 евро
Премия в рамках краткосрочной программы премирования	• Годовая денежная премия • Вознаграждение за достижение плановых показателей главным исполнительным директором: 100% • Вознаграждение за достижение плановых показателей членами Management Board, осуществляющими свою деятельность в Нидерландах: 60% • Максимальный размер выплаты: 140% и 120% от установленного размера вознаграждения за достижение плановых количественных (финансовых и нефинансовых) и качественных показателей соответственно • Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах 20% от установленного размера вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board	• Реализация краткосрочных целей Компании • Привязка результатов деятельности к общим достижениям Компании за год • Обеспечение соотнесенности интересов Management Board с интересами акционеров	• Игорь Шехтерман Цели Группы: 100% ◦ Сопоставимые продажи 25% ◦ ROI 25% ◦ NPS 25% ◦ Текучесть кадров: 25% Фактический размер вознаграждения: 85,3% базового оклада • Фрэнк Лёйст Цели Группы: 50% ◦ Сопоставимые продажи 12,5% ◦ ROI 12.5% ◦ NPS 12.5% ◦ Текучесть кадров: 12.5% Индивидуальные КПЭ: 25% КПЭ дивизионов: 25% Фактический размер вознаграждения: 61,08% базового оклада • Квинтен Пир Цели Группы: 50% ◦ Сопоставимые продажи 12,5% ◦ ROI 12.5% ◦ NPS 12.5% ◦ Текучесть кадров: 12.5% Индивидуальные КПЭ: 25% КПЭ дивизионов: 25% Фактический размер вознаграждения: 61,08% базового оклада
Премия в рамках долгосрочной программы премирования	• Программа денежного премирования принята на трехлетний период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2020 года и предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований • Предусмотрены минимально допустимые показатели рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижение эффективности деятельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом • Согласно условиям программы 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2021 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2020 года, а оставшиеся 50% – в 2022 году, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности. Выплата второй части вознаграждения увеличивается на размер средней ставки Сбербанка по вкладам	• Обеспечение баланса долгосрочных интересов акционеров и руководства и сохранение лидерских позиций X5 с точки зрения отношения объема выручки к стоимости компании по сравнению с конкурентами • Эффективный механизм удержания руководящего персонала, чья работа является важной составляющей ее долгосрочного успеха • Акцент на реализацию задач устойчивого развития и стратегических инициатив, способствующих увеличению стоимости Компании в долгосрочной перспективе	• Игорь Шехтерман Цели ◦ Выручка ◦ Мультипликатор EV/EBITDA Фактический размер вознаграждения: 155 000 000 руб. Отложенная часть вознаграждения: 155 000 000 руб. • Фрэнк Лёйст Отсутствует • Квинтен Пир Отсутствует

1. В связи с пандемией COVID-19 члены Правления приняли решение направить 20% своего базового оклада за май на поддержку наиболее пострадавших сотрудников X5.
Общий базовый оклад Игоря Шехтермана за год в соответствии с договором составляет 70 000 000 руб.

Структура вознаграждения

Вознаграждение членов Правления состоит из постоянной и переменной частей («Общее денежное вознаграждение»), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.
Общее денежное вознаграждение членов Правления предусматривает равное соотношение постоянной и рассчитываемой по итогам года переменной части, при этом значительная часть вознаграждения выплачивается в рамках долгосрочной программы премирования, чтобы обеспечить реализацию долгосрочных целей Компании. Соотношение фиксированной и переменной составляющей вознаграждения членов Правления в случае достижения поставленных целей:



- Базовый оклад
- Краткосрочная программа премирования
- Долгосрочная программа премирования

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

Вознаграждение членов Management Board в 2020 году

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Management Board в 2020 году (в млн руб.).

Ф.И.О.	ГОД	БАЗОВЫЙ ОКЛАД	ПРЕМИЯ В РАМКАХ КРАТКОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ**	ПРЕМИЯ В РАМКАХ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ***	СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ****	СООТНОШЕНИЕ ФИКСИРОВАННОГО И ПЕРЕМЕННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	ИТОГО
Игорь Шехтерман	2020	74	59	108	34	31%-69%	275
	2019	76	53	97	33	34%-66%	259
Фрэнк Лёйст	2020	27	17	-	-	61%-39%	44
	2019	22	13	-	-	63%-37%	35
Квинтен Пир	2020	23	15	-	-	61%-39%	10
	2019	6	4	-	-	60%-40%	35
Итого	**2020**	**124**	**91**	**108**	**34**		**357**
	2019	**104**	**70**	**97**	**33**		**304**

КОМПОНЕНТ 1

Базовый оклад

Размер базового оклада главного исполнительного директора и других членов Management Board определяется Supervisory Board в соответствии с размером вознаграждения сопоставимых компаний по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.
Представленный в таблице общий размер вознаграждения Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: помимо наличия должности в Management Board, он осуществляет свою деятельность в России в рамках трудового договора, заключенного с операционной дочерней компанией. В соответствии с условиями данного договора, 75% общей суммы базового оклада и переменной составляющей вознаграждения выплачиваются в России. Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Management Board.

В 2020 году общий базовый оклад Игоря Шехтермана за год в соответствии с договором составил 70 000 000 руб. В таблице учтены корректировки, которые отражают решение членов Правления направить 20% своего базового оклада за май на поддержку сотрудников X5, наиболее пострадавших от пандемии. Помимо этого, в соответствии с российским трудовым законодательством уровень базового оклада скорректирован с учетом количества фактически использованных дней отпуска. Сумма также учитывает другие фиксированные выплаты, не превышающие 2% от общего базового оклада г-на Шехтермана за год.

Базовый оклад Фрэнка Лёйста и Квинтена Пира установлен в размере 315 000 евро и 275 000 евро соответственно.

КОМПОНЕНТ 2

Краткосрочная программа премирования (STI)

Краткосрочная программа премирования призвана способствовать достижению целевых показателей деятельности за финансовый год и предусматривает выплату денежной премии по итогам года. Она стимулирует руководство на эффективное выполнение поставленных задач и отражает ключевые приоритеты на год.
Критерии программы формируются в соответствии со стратегической целью по обеспечению устойчивого роста Компании в интересах акционеров и других заинтересованных сторон и предусматривают как финансовые, так и нефинансовые показатели на уровне Группы, а также показатели отдельных подразделений и сотрудников.
В начале каждого финансового года Supervisory Board устанавливает минимальные значения, достижение которых необходимо для выплаты премии, определяет оцениваемые показатели эффективности и их относительные весовые коэффициенты, а также целевой уровень их достижения на основании приоритетов деятельности X5 на год. Для каждого показателя устанавливаются диапазоны, то есть значение, ниже которого премия не выплачивается (минимальное значение), плановый уровень и уровень, соответствующий максимальному размеру премии.

КОМПОНЕНТ 2

Краткосрочная программа премирования (STI)

Критерии достижения финансовых показателей включают компоненты операционной деятельности (рост продаж и рентабельность инвестиций). Целевые показатели выручки и рентабельности представляют собой пороговые значения для выплаты премии. Обычно они отражают цель X5 по увеличению доли рынка, при этом основной акцент делается на наращивание показателей рентабельности, рациональное использование капитала и контроль затрат. Помимо финансовых показателей, краткосрочная программа премирования содержит отдельные цели по основным показателям, отражающим стратегические приоритеты Компании. В 2020 году факторы нефинансового характера включали как количественные, так и качественные показатели, соответствующие стратегическим целям Компании, в том числе текучесть кадров как показатель, необходимый для поддержания целевого уровня вовлеченности персонала, и индекс потребительской лояльности (NPS) как качественный стратегический показатель, обеспечивающий лидирующие позиции X5 по уровню признания со стороны потребителей. Достижение финансовых и нефинансовых показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей эффективности, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

Для каждого показателя устанавливается минимальное значение на уровне 80% и целевое значение на уровне 100% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей. В случае превышения целевого значения максимальный размер выплаты может составлять до 140% в отношении количественных показателей (финансовых и нефинансовых) и до 120% в отношении качественных показателей. Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах 20% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и других членов Правления и 60% для членов Management Board, осуществляющих свою деятельность в Нидерландах, при этом выплата производится только при условии достижения поставленных целей в полном объеме.

В отчетном году оценка достижения целевых показателей проводилась Supervisory Board применительно к каждому члену Management Board в индивидуальном порядке. Минимальные значения выручки и рентабельности были достигнуты, а уровень выполнения финансовых целей составил 72% для сопоставимых продаж и 110,6% для рентабельности инвестиций. Нефинансовые плановые показатели по NPS и уровню текучести кадров достигнуты на 82,1% и 146,7% соответственно. Целевые значения по показателям сопоставимых продаж и индекса потребительской лояльности достигнуты не были; однако, принимая во внимание исключительное влияние COVID-19 на эти конкретные показатели и общие результаты деятельности Компании в 2020 году, Supervisory Board использовал свое право по собственному усмотрению увеличить размер премии на 20% в соответствии с политикой вознаграждения.

Потенциальный размер выплаты Игорю Шехтерману в рамках краткосрочной программы премирования составляет 100% по комплексу финансовых и нефинансовых показателей, вес каждого из которых составляет 25%. Ввиду недостижения установленного значения по показателям сопоставимых продаж и индекса потребительской лояльности и с учетом выполнения целей по показателям рентабельности инвестиций и текучести кадров на 121,2% и 140% соответственно, премиальные выплаты Игорю Шехтерману установлены в размере 65,3% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада). С учетом корректировки, примененной Supervisory Board, общий размер выплат Игорю Шехтерману составляет 85,3% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада).

Для Фрэнка Лёйста и Квинтена Пира вес целевых показателей краткосрочной программы премирования составляет 50% по финансовым и нефинансовым показателям Группы, 25% по результатам деятельности дивизиона и 25% по индивидуальным КПЭ в рамках выполнения должностных обязанностей при условии достижения пороговых значений выручки и рентабельности. По результатам деятельности дивизиона размер выплат с учетом веса компонента составил 35,0% от вознаграждения за достижение плановых показателей, а по результатам достижения индивидуальных целей – 27,5%. Уровень достижения финансовых и нефинансовых показателей Группы соответствует 39,3% от вознаграждения за достижение плановых показателей. Таким образом, совокупный размер выплат составляет 101,8% от вознаграждения за достижение плановых показателей или 61,1% от базового оклада Фрэнка Лёйста и Квинтена Пира.

КОМПОНЕНТ 3

Долгосрочная программа премирования (LTI)

Главный исполнительный директор и члены Правления принимают участие в корпоративной долгосрочной программе премирования. В рамках этой программы расчет показателей эффективности и выплата денежных премий производится по истечении трехлетнего периода, а 50% общей суммы составляет отложенный компонент, подлежащий выплате при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца последующего года и достижения установленного уровня рентабельности. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей X5, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания руководящего персонала, чья работа является важной составляющей долгосрочного успеха, – с другой.

Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и руководства и направлены на сохранение лидерских позиций X5 с точки зрения отношения объема выручки к стоимости компании по сравнению с конкурентами. Помимо этого, программа предусматривает минимально допустимые значения показателей рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижения эффективности деятельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом.

Согласно условиям программы 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2021 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2020 года, а оставшиеся 50% – в 2022 году, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей эффективности, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учетом его функций и вклада в достижение установленных программой целей (общекорпоративных и индивидуальных); целевой размер выплат составляет 133% в год от размера базового оклада такого участника в период трехлетнего срока действия программы.

Члены Management Board, осуществляющие свою деятельность в Нидерландах, в долгосрочной программе премирования не участвуют.

Сумма премии главного исполнительного директора в 2020 году представляет собой сумму, начисленную в соответствии с требованиями МСФО (более подробная информация представлена в разделе «Расходы на персонал» в примечании 28 на с. 228–232). 31 декабря 2020 года долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы завершилась, целевые показатели и пороговые значения были достигнуты. В знак признания исключительности результатов и усилий в течение периода вознаграждение по программе включает дополнительную единовременную выплату в размере 30 000 000 руб., присужденную решением Supervisory Board. Эта выплата представляет собой отклонение от политики вознаграждения и приводит к увеличению весового показателя программы в Общем денежном вознаграждении.

В таблице ниже представлены показатели достижения целей и выплат главному исполнительному директору в соответствии с долгосрочной программой премирования (в млн руб.):

	Показатель	Вес	Целевой показатель выплаты, %	Уровень достижения	Фактический размер премии главного исполнительного директора	50%, выплаченные в 2021 году	50%, подлежащие выплате в 2022 году[1]
Долгосрочная программа премирования на 2018–2020 г	Выручка	50%	100%	100%	155	77.5	77.5
	МУЛЬТИПЛИКАТОР EV/EBITDA	50%	100%	100%	155	77.5	77.5

КОМПОНЕНТ 4

Социальное обеспечение

За год, закончившийся 31 декабря 2020 года, расходы на социальное обеспечение включают обязательные пенсионные взносы в размере 28,024 млн руб. (в 2019 году: 24,253 млн руб.).

1. При условии достижения минимального значения EBITDA на протяжении 2021 года.

Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании, членам Правления могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Политика Компании запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Правления и не предусматривает пенсионное обеспечение членов Правления.

Договорные отношения

Между Компанией и членами Management Board заключены соглашения об оказании услуг управления сроком на четыре года с возможностью продления при условии переназначения соответствующих членов на Общем собрании акционеров. Главный исполнительный директор помимо своей деятельности в качестве члена Management Board, осуществляет свою деятельность в России, в рамках трудового договора, заключенного с операционной дочерней компанией в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровню ответственности главного исполнительного директора в Нидерландах и России. Выходное пособие в общем случае ограничено размером базового оклада за полгода, однако Supervisory Board вправе увеличить его до уровня, не превышающего годовой базовый оклад, если такое решение требуется в конкретной ситуации. Для главного исполнительного директора и других членов Правления выходное пособие представляет собой вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается ежеквартально после прекращения соглашения в случае исполнения такого обязательства. Период запрета на сотрудничество с конкурентами составляет один год для главного исполнительного директора и полгода для других членов Правления. В случае нарушения данного обязательства соглашение предусматривает штраф в размере двух годовых базовых окладов для главного исполнительного директора и одного годового базового оклада для других членов Правления. Выходное пособие членам не выплачивается, если соглашение между X5 и членом Management Board или Правления расторгается по инициативе члена Правления или Management Board или на основании совершения виновных действия, имеющих серьезные последствия, либо небрежности со стороны такого члена Правления или Management Board.
Соглашения с членами Management Board могут быть прекращены любой из сторон путем направления уведомления за два месяца, а соглашение с главным исполнительным директором — путем направления уведомления за три месяца.

Ранее действовавшие договоренности

Как сообщалось при назначении Игоря Шехтермана на занимаемую должность в 2015 году, он имеет право на получение компенсации в объеме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долл. США. В случае если указанная сумма превышает общий объем годовых выплат, складывающийся из сумм фиксированного и переменного вознаграждения, Игорь Шехтерман имеет право на получение разницы по истечении полного срока своего пребывания в должности главного исполнительного директора. Кроме того, Игорь Шехтерман имеет право на получение компенсации за расторжение договора в размере до 5 млн долл. США. Данная компенсация может выплачиваться по усмотрению Supervisory Board и подлежит возврату в случае невыполнения обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами (см. подраздел «Договорные отношения»).

Возврат ранее выплаченных премий

Supervisory Board может осуществлять возврат выплаченных членам Management Board премий, выплаченных в рамках кратко- или долгосрочной программы премирования, полностью или частично, если такие премии были выплачены на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Supervisory Board также уполномочен по своему усмотрению уменьшать размер еще не выплаченных премий до надлежащего уровня, если первоначально установленный размер премии признается необоснованным или несправедливым.

Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Management Board, а также некоторых других руководителей высшего звена осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Supervisory Board и должностных лиц X5.

Хотя договор страхования предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Supervisory Board и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую договором страхования. В соответствии с Уставом Компании Члены Management Board имеют право на освобождение от ответственности и возмещение ущерба со стороны Компании в связи с любыми требованиями, возникающими в результате исполнения указанными лицами их обязанностей или в связи с ними, при условии, что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц.

Вознаграждение членов Supervisory Board

Цели и сравнительный анализ

Вознаграждение членов Supervisory Board устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, которые благодаря своему опыту и знаниям могут внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных планов развития Компании и способствовать ее устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учетом требований всех заинтересованных сторон.

Уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board периодически сравнивается с показателями референтной группы, состоящей из голландских и европейских компаний сопоставимого масштаба, а также ведущих российских и международных ритейлеров. С целью привлечения наиболее талантливых специалистов с необходимым опытом и соответствующим уровнем знаний и способностей размер вознаграждения членов Supervisory Board устанавливается в интервале от 50-го до 75-го процентиля. Применительно к текущему вознаграждению членов Supervisory Board референтная группа состоит из 33 компаний, преимущественно международных, находящихся за пределами России и работающих в различных сферах розничной торговли, таких как продуктовый ритейл и оптовая торговля (61%), розничная торговля лекарственными препаратами (9%), розничная торговля специализированными товарами и другие виды розницы (30%).

X5 признает, что получение акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Однако Компания полагает, что в дополнение к денежному вознаграждению членам Supervisory Board должна полагаться компенсация в форме акций как средство обеспечить соотнесенность их интересов с долгосрочными интересами акционеров и укрепить их заинтересованность в будущем Компании. Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board рассчитывается исходя из оклада каждого из них и, таким образом, не зависит от показателей эффективности деятельности. Хотя совокупный размер вознаграждения с учетом основанных на акциях выплат может превысить референтное значение для членов Supervisory Board, занимающих должность председателя того или иного комитета, X5 полагает, что уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве.

Вознаграждение членов Supervisory Board в 2020 году

При определении размера вознаграждения членов Supervisory Board за 2020 год применялась соответствующая политика.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Supervisory Board по прекращению срока действия отлагательных условий в 2020 году или на конец 2020 года (в млн руб.).

		Базовое вознаграждение		Выплаты, основанные на акциях		Общий размер вознаграждения	
Имя	**Должность**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Стефан Дюшарм	Председатель	21	19	20	21	41	40
Андрей Елинсон[2]		-	-	-	-	-	-
Михаил Фридман[1]		-	-	-	-	-	-
Джефф Кинг	Председатель Комитета по аудиту и рискам	21	18	13	18	34	36
Петр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	22	17	13	14	35	31
Михаил Кучмент		10	8	6	7	16	15
Карл-Хайнц Холланд		8	7	5	4	13	11
Надя Шурабура	Председатель Комитета по инновациям и технологиям	12	8	6	4	18	12
Александр Торбахов[3]		8	14	(3)	3	5	17
Марат Атнашев[4]		-	-	-	-	-	-

1. Михаил Фридман, Андрей Елинсон и Марат Атнашев, как представители CTF Holdings S.A., не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.
2. Андрей Елинсон сложил полномочия 12 мая 2020 года.
3. Александр Торбахов сложил полномочия 3 июля 2020 года.
4. Марат Атнашев был назначен 12 мая 2020 года.

КОМПОНЕНТ 1

Базовое вознаграждение

В 2020 году Общее собрание акционеров утвердило политику вознаграждения членов Supervisory Board. Ежегодные суммы вознаграждения приведены ниже:

ДОЛЖНОСТЬ	РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (В ЕВРО)
Председатель Supervisory Board	250 000
Член Supervisory Board	100 000
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ	
Заместитель председателя Supervisory Board	50 000
Председатель комитета	100 000
Член комитета	16 000

В соответствии с политикой вознаграждения члены Supervisory Board Стефан Дюшарм, Петр Демченков, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Карл-Хайнц Холланд, Надя Шурабура и Александр Торбахов получили определенное количество АОО в размере 100% их валового годового денежного вознаграждения за 2020 год, поделенного на 29,82 долл. США, – среднюю рыночную стоимость одной ГДР на 20 мая 2020 (дату выплаты вознаграждения[1]). Вступление в права на АОО, предоставленные в 2020 году, состоится в 2023 году, после чего начнется период запрета на продажу с окончанием в 2025 году.

После прекращения полномочий Александра Торбахова были применены правила Программы предоставления АОО, касающиеся потери права на вознаграждение, ускоренного вступления в право на вознаграждение и ускоренного предоставления ГДР и описанные в примечании 6 к таблице ниже.

КОМПОНЕНТ 2

Выплаты, основанные на акциях

Выплаты, основанные на акциях, соответствуют суммам, начисленным в рамках Программы предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу ниже). Каждый член Supervisory Board, которому положено вознаграждение, имеет право на получение ежегодной выплаты в форме акций с ограниченным обращением (АОО) на сумму, равную годовому денежному вознаграждению такого члена Supervisory Board.

КОМПОНЕНТ 3

Общий размер вознаграждения

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Supervisory Board.

Акции с ограниченным обращением (АОО), предоставленные и подлежащие предоставлению членам Supervisory Board

	Транш	АОО, предоставленные в 2016 году	АОО, предоставленные в 2017 году	АОО, предоставленные в 2018 году[4]	АОО, предоставленные в 2019 году[5]	**АОО, предоставленные в 2020 году**	**Год вступления в права**	**АОО, по которым произошел переход прав**	**Стоимость на дату вступления в права[2]**	**ГДР, по которым произошел переход прав, после налогообложения**	**ГДР, по которым действует запрет на продажу на 31.12.2020[3]**	**Окончание периода запрета на продажу**	**АОО, подлежащие предоставлению на 31.12.2020**	АОО, подлежащие предоставлению на 31.12.2019
Стефан Дюшарм	7	25 703					2019	25 703	53	13 257	13 257	2021		
	8		9 631				2020	9 631	21	9 631	9 631	2022		9 631
	9			9 977			2021					2023	9 977	9 977
	10				9 722		2022					2024	9 722	9 722
	11					9 335	2023					2025	9 335	
Джефф Кинг	7	14 280					2019	14 280	29	9 449	9 449	2021		
	8		8 026				2020	8 026	18	5 433	5 433	2022		8 026
	9			9 977			2021					2023	9 977	9 977
	10				9 373		2022					2024	9 373	9 373
	11					9 211	2023					2025	9 211	
Петр Демченков	7	5 712					2019	5 712	12	3 779	3 779	2021		
	8		5 618				2020	5 618	12	3 803	3 803	2022		5 618
	9			7 982			2021					2023	7 982	7 982
	10				8 942		2022					2024	8 942	8 942
	11					9 800	2023					2025	9 800	
Михаил Кучмент	7	5 712					2019	5 712	12	3 779	3 779	2021		
	8		3 210				2020	3 210	7	2 173	2 173	2022		3 210
	9			3 991			2021					2023	3 991	3 991
	10				4 099		2022					2024	4 099	4 099
	11					4 274	2023					2025	4 274	
Карл-Хайнц Холланд	9			1 995			2021					2023	1 995	1 995
	10				3 749		2022					2024	3 749	3 749
	11					3 684	2023					2025	3 684	
Надя Шурабура	9			1 995			2021					2023	1 995	1 995
	10				4 099		2022					2024	4 099	4 099
	11					4 274	2023					2025	4 274	
Александр Торбахов[6]	10				7 365		2022	2 455	6	1 604		2024		7 365
	11					7 958	2023					2025		

1. В соответствии с правилами Программы предоставления АОО под средней рыночной стоимостью понимается средневзвешенная по объему цена ГДР в течение 30 календарных дней, непосредственно предшествующих 19 мая 2021 года. Средневзвешенная по объему цена рассчитывается на основе цены ГДР на момент закрытия в соответствии с Официальным списком Лондонской фондовой биржи.

2. Датой вступления в права считается 19 мая соответствующего года вступления в права. Если 19 мая приходится на выходной день, датой вступления в права считается первый рабочий день, следующий за выходным (21 мая в 2018 году, 20 мая в 2019 году).

3. Количество ГДР, удерживаемых в течение периода запрета на продажу, равняется количеству АОО, по которым произошел переход прав, за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых платежей (при необходимости).

4. АОО за 2018 год были фактически предоставлены Карлу-Хайнцу Холланду и Наде Шурабуре в 2019 году после утверждения их кандидатур в качестве членов Supervisory Board. АОО были предоставлены в пропорции 6/12.

5. Александру Торбахову АОО за 2019 год были предоставлены в пропорции 11/12 в связи с выдвижением его кандидатуры в состав Supervisory Board 25 января 2019 года.

6. 3 июля 2020 года Александр Торбахов сложил с себя полномочия в качестве члена Supervisory Board. В соответствии с положениями Программы предоставления АОО по состоянию на 3 июля 2020 года Александр Торбахов утратил права на 7 958 АОО, предоставленных в рамках транша 11, и 4 910 АОО, предоставленных в рамках транша 10, в результате чего в рамках транша 10 было предоставлено в совокупности 2 455 АОО с вступлением в права в 2020 году. После налогообложения Александр Торбахов имел право на незамедлительное получение 1 604 ГДР в рамках вознаграждения по траншам 10 и 11.

Прочая информация о политике Компании и условиях договоров

Прочие статьи

Членам Supervisory Board предоставляется страхование ответственности и компенсация расходов. Компания не выплачивает членам Supervisory Board какое-либо переменное вознаграждение и не предоставляет им права на получение пенсии, потребительские займы или гарантии.

Члены Supervisory Board не получают никаких иных компенсаций или льгот и не имеют права на какое-либо выходное пособие или льготы после прекращения их работы в Компании. Члены Supervisory Board назначаются и повторно назначаются на должность на основании положений законодательства и Устава Компании. В отношении членов Supervisory Board не действуют условия возврата ранее выплаченных премий и условия, связанные с переходом контроля.

Ранее действовавшие договоренности

7 мая 2015 года Общее собрание акционеров назначило Джеффа Кинга членом Supervisory Board. С этой же даты Supervisory Board назначил его председателем Комитета по аудиту и рискам и председателем Комитета по взаимодействию со связанными сторонами с годовым основным окладом в размере 250 тыс. евро. В декабре 2019 года советом было принято решение о роспуске с 1 января 2020 года Комитета по взаимодействию со связанными сторонами и о передаче его функций Комитету по аудиту и рискам. С учетом дополнительных обязанностей Джеффа Кинга в качестве председателя Комитета по аудиту и рискам и его членства в Комитете по назначениям и вознаграждениям начиная с 18 марта 2020 года годовой оклад г-на Кинга не был пересмотрен. В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Supervisory Board за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

	2016	2017	2018	2019	2020
Стефан Дюшарм	42	34	39	40	41
Михаил Фридман[1]	-	-	-	-	-
Джефф Кинг	36	34	35	36	34
Петр Демченков	11	20	24	31	35
Михаил Кучмент	9	24	13	15	16
Андрей Елинсон[1,2]	-	-	-	-	-
Карл-Хайнц Холланд	-	-	4	11	13
Надя Шурабура	-	-	4	12	18
Александр Торбахов[3]	-	-	-	17	5
Марат Атнашев[1,4]	-	-	-	-	-

Прочая информация

Общий размер вознаграждения

Годовой размер вознаграждения членов Management Board и членов Supervisory Board в 2020 году составляет 519 млн руб. (в 2019 году – 466 млн руб.).

Прочие договоренности

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Management Board или Supervisory Board. Компания также не предоставляла членам Management Board или Supervisory Board выходное пособие и не требовала возврата какого-либо переменного вознаграждения.

Голосование акционеров

Отчет о вознаграждениях будет представлен на Общем собрании акционеров в 2021 году для совещательного голосования в соответствии с законодательством Нидерландов.

1. Михаил Фридман, Андрей Елинсон и Марат Атнашев, как представители CTF Holdings S.A., не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.
2. Андрей Елинсон сложил полномочия 12 мая 2020 года.
3. Александр Торбахов сложил полномочия 3 июля 2020 года.
4. Марат Атнашев был назначен решением Общего собрания акционеров 12 мая 2020 года.

Supervisory Board
18 МАРТА 2021 ГОДА



03.

Финансовая отчетность

Consolidated financial statements 178

Notes to the consolidated financial statements 183

Company financial statements 245

Notes to the company financial statements 247

Other information 261

Independent auditor's report 262

Contents

Consolidated Financial Statements

Consolidated Statement of Financial Position ... 178

Consolidated Statement of Profit or Loss ... 179

Consolidated Statement of Comprehensive Income ... 180

Consolidated Statement of Cash Flows ... 181

Consolidated Statement of Changes In Equity ... 182

Notes to the Consolidated Financial Statements

1 Principal activities and the Group structure ... 183

2 Summary of significant accounting policies ... 184

3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies ... 192

4 Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements ... 195

5 Segment reporting ... 196

6 Subsidiaries ... 198

7 Acquisition of businesses ... 199

8 Related party transactions ... 201

9 Cash and cash equivalents ... 202

10 Property, plant and equipment ... 203

11 Leases ... 206

12 Investment properties ... 208

13 Goodwill ... 209

14 Other intangible assets ... 211

15 Inventories ... 212

16 Financial instruments by category ... 213

17 Trade, other accounts receivable and prepayments ... 214

18 VAT and other taxes receivable ... 217

19 Provisions and other liabilities ... 218

20 Contract liabilities ... 219

21 Borrowings ... 220

22 Share capital ... 222

23 Earnings per share ... 223

24 Revenue ... 224

25 Expenses by nature ... 225

26 Lease/sublease and other income ... 226

27 Finance income and costs ... 227

28 Staff costs ... 228

29 Share-based payments ... 233

30 Income tax ... 234

31 Financial risk management ... 237

32 Operating environment of the Group ... 239

33 Capital risk management ... 240

34 Fair value of financial instruments ... 241

35 Commitments and contingencies ... 242

36 Subsequent events for the Group ... 244

Company Financial Statements

Company statement of financial position ... 245

Company statement of profit or loss ... 246

Notes to the Company Financial Statements

37 Accounting principles ... 247

38 Financial fixed assets ... 248

39 Shareholders' equity ... 250

40 Loans from group companies ... 251

41 Bank loan ... 252

42 Share-based payments ... 253

43 General and administrative expenses ... 254

44 Income tax expense ... 255

45 Staff numbers and employee expenses ... 257

46 Contingent rights and liabilities ... 258

47 Related party transactions ... 259

48 Subsequent events for the company ... 260

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Financial Position

at 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

	NOTE	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Assets			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10	322,707	315,257
Right-of-use assets	11	480,511	428,166
Investment properties	12	4,502	5,564
Goodwill	13	104,890	101,927
Other intangible assets	14	30,757	24,338
Investments in associates and joint ventures		–	200
Other non-current assets		3,120	2,646
Deferred tax assets	30	20,458	16,478
		966,945	**894,576**
Current assets			
Inventories	15	144,393	127,462
Indemnification asset	7	171	140
Trade, other accounts receivable and prepayments	17	19,277	15,853
Current income tax receivable		12,119	5,631
VAT and other taxes receivable	18	10,316	12,066
Cash and cash equivalents	9	20,008	18,602
		206,284	**179,754**
TOTAL ASSETS		**1,173,229**	**1,074,330**

	NOTE	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Equity and liabilities			
Equity attributable to equity holders of the parent			
Share capital	22	2,458	2,458
Share premium		46,086	46,150
Retained earnings		46,194	67,843
Share-based payment reserve	29	104	105
		94,842	**116,556**
TOTAL EQUITY		**94,842**	**116,556**
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	21	184,921	153,178
Long-term lease liabilities	11	480,059	427,173
Deferred tax liabilities	30	2,769	5,501
Other non-current liabilities		1,954	3,349
		669,703	**589,201**
Current liabilities			
Trade accounts payable		170,909	160,434
Short-term borrowings	21	77,026	74,755
Interest accrued		1,380	1,734
Short-term lease liabilities	11	68,442	57,622
Short-term contract liabilities	20	2,198	2,206
Current income tax payable		2,753	750
Provisions and other liabilities	19	85,976	71,072
		408,684	**368,573**
TOTAL LIABILITIES		**1,078,387**	**957,774**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**1,173,229**	**1,074,330**

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	2020	2019
Revenue	24	1,978,026	1,734,347
Cost of sales	25	(1,483,406)	(1,301,868)
Gross profit		**494,620**	**432,479**
Selling, general and administrative expenses	25	(406,389)	(356,890)
Net impairment losses on financial assets	17	(251)	(215)
Lease/sublease and other income	26	17,737	14,024
Operating profit		**105,717**	**89,398**
Finance costs	27	(56,686)	(56,957)
Finance income	27	50	54
Share of loss of associates and joint ventures		(20)	–
Net foreign exchange (loss)/gain		(3,391)	2,203
Profit before tax		**45,670**	**34,698**
Income tax expense	30	(17,326)	(15,191)
Profit for the year		**28,344**	**19,507**
Profit for the year attributable to:			
Equity holders of the parent		28,344	19,507
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	417.54	287.33
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	417.52	287.33

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

for the year ended 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	2020	2019
Profit for the year	28,344	19,507
Total comprehensive income for the year, net of tax	**28,344**	19,507
Total comprehensive income for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	28,344	19,507

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

	NOTE	2020	2019
Profit before tax		**45,670**	**34,698**
Adjustments for:			
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment properties and intangible assets	25	137,905	122,085
Gain on disposal of property plant and equipment, investment properties and intangible assets and gain on derecognition of right-of-use assets		(3,705)	(1,470)
Finance costs, net	27	56,636	56,903
Net impairment losses on financial assets	17	251	215
Impairment of prepayments	17	237	134
Share-based compensation expense	29	60	63
Net foreign exchange loss/(gain)		3,391	(2,203)
Share of loss of associates and joint ventures		20	–
Other non-cash items		336	1,225
Net cash from operating activities before changes in working capital		**240,801**	**211,650**
Increase in trade, other accounts receivable and prepayments and VAT and other taxes receivable		(2,119)	(5,938)
Increase in inventories		(16,931)	(11,472)
Increase in trade payable		10,491	5,604
Increase in other accounts payable and contract liabilities		10,806	1,157
Net cash flows from operations		**243,048**	**201,001**
Interest paid		(55,461)	(55,664)
Interest received		44	48
Income tax paid		(28,071)	(14,922)
Net cash flows from operating activities		**159,560**	**130,463**

	NOTE	2020	2019
Cash flows from investing activities			
Purchase of property, plant and equipment and initial direct costs associated with right-of-use assets		(73,427)	(64,222)
Acquisition of businesses, net of cash acquired	7	(3,138)	(8,426)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets		4,365	784
Purchase of other intangible assets		(12,084)	(9,290)
Acquisition of interest in associates and joint ventures		(150)	–
Proceeds from sale of interest in associates and joint ventures		120	3
Net cash flows used in investing activities		**(84,314)**	**(81,151)**
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	21	203,046	97,540
Repayment of loans	21	(169,175)	(77,502)
Purchase of treasury shares		(126)	(118)
Payments of principal portion of lease liabilities	11	(57,557)	(50,059)
Dividends paid to equity holders of the parent	22	(49,993)	(25,000)
Net cash flows used in financing activities		**(73,805)**	**(55,139)**
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		(35)	61
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		**1,406**	**(5,766)**
Movements in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	9	18,602	24,368
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		1,406	(5,766)
Cash and cash equivalents at the end of the year	**9**	**20,008**	**18,602**

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Changes In Equity

for the year ended 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

	ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT						
	NUMBER OF SHARES	SHARE CAPITAL	SHARE PREMIUM	SHARE-BASED PAYMENT RESERVE	RETAINED EARNINGS	TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	TOTAL
Balance as at 1 January 2019	**67,890,099**	**2,458**	**46,192**	**118**	**73,336**	**122,104**	**122,104**
Profit for the period	–	–	–	–	19,507	19,507	19,507
Total comprehensive income for the period	**–**	**–**	**–**	**–**	**19,507**	**19,507**	**19,507**
Acquisition of treasury shares	(11,719)	–	(75)	–	–	(75)	(75)
Dividends (Note 22)	–	–	–	–	(25,000)	(25,000)	(25,000)
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	63	–	63	63
Transfer and waiving of vested equity rights (Note 29)	11,674	–	33	(76)	–	(43)	(43)
Balance as at 31 December 2019	**67,890,054**	**2,458**	**46,150**	**105**	**67,843**	**116,556**	**116,556**
Balance as at 1 January 2020	**67,890,054**	**2,458**	**46,150**	**105**	**67,843**	**116,556**	**116,556**
Profit for the period	–	–	–	–	28,344	28,344	28,344
Total comprehensive income for the period	**–**	**–**	**–**	**–**	**28,344**	**28,344**	**28,344**
Acquisition of treasury shares	(12,870)	–	(107)	–	–	(107)	(107)
Dividends (Note 22)	–	–	–	–	(49,993)	(49,993)	(49,993)
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	60	–	60	60
Transfer and waiving of vested equity rights (Note 29)	5,260	–	43	(61)	–	(18)	(18)
Balance as at 31 December 2020	**67,882,444**	**2,458**	**46,086**	**104**	**46,194**	**94,842**	**94,842**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

1 Principal activities and the Group structure

These consolidated financial statements are for the economic entity comprising X5 Retail Group N.V. (the "Company") and its subsidiaries, as set out in Note 6 (the "Group").

X5 Retail Group N.V. is a joint stock limited liability company established in August 1975 under the laws of the Netherlands. The principal activity of the Company is to act as a holding company for a group of companies that operate retail grocery stores. The Company's address and tax domicile is Zuidplein 196, 1077 XV Amsterdam, the Netherlands.

The main activity of the Group is the development and operation of grocery retail stores. As at 31 December 2020 the Group operated a retail chain of 17,707 proximity stores, supermarket, hypermarket, hard discounter and online hypermarket stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel", "Chizhik" and "Perekrestok Vprok" (each representing separate format) in major population centres in Russia, including but not limited to Moscow, St. Petersburg, Nizhniy Novgorod, Rostov-on-Don, Kazan, Samara, Lipetsk, Chelyabinsk, Perm, Ekaterinburg (31 December 2019: 16,297 proximity stores, supermarket, hypermarket and online hypermarket stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel" and "Perekrestok Vprok"), with the number of stores as presented in the table.

As at 31 December 2020 and 31 December 2019 the principal shareholder exerting significant influence over the Company was CTF Holdings S.A. ("CTF"). As at 31 December 2020 CTF directly owned 47.86% of total issued shares in the Company (31 December 2019: indirectly through Luxaro Retail Holding S.a.r.l.). As at 31 December 2020 and 31 December 2019 the Company's shares were listed on the London and Moscow Stock Exchanges in the form of Global Depositary Receipts (GDRs) with each GDR representing an interest of 0.25 in an ordinary share (Note 22).

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
"Perekrestok" – Supermarket		
Central FD	519	500
Volga FD	144	128
North-Western FD	129	115
Ural FD	75	48
Southern FD	56	49
Northern Caucasus	10	8
TOTAL	**933**	**848**

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
"Karusel" – Hypermarket		
Central FD	30	39
Volga FD	14	25
North-Western FD	8	17
Ural FD	1	4
Southern FD	2	5
Northern Caucasus	1	1
TOTAL	**56**	**91**

"Pyaterochka" – Proximity stores		
Central FD	6,147	5,759
Volga FD	4,462	4,153
North-Western FD	1,772	1,703
Ural FD	1,459	1,306
Southern FD	1,660	1,447
Siberian FD	886	702
Northern Caucasus	323	284
TOTAL	**16,709**	**15,354**

"Perekrestok Vprok" – Online hypermarket		
Central FD	3	3
Volga FD	1	–
North-Western FD	1	1
TOTAL	**5**	**4**
"Chizhik" – Hard discounter		
Central FD	4	–
TOTAL	**4**	**–**
TOTAL STORES	**17,707**	**16,297**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

The principal accounting policies applied in the preparation of these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented, unless otherwise stated.

2.1 Basis of preparation

These consolidated financial statements for the year ended 31 December 2020 have been prepared in accordance with and comply with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and with Part 9 Book 2 of the Dutch Civil Code.

The consolidated financial statements have been prepared under the historical cost convention, except for financial assets and financial liabilities (including derivative instruments) that have been measured at fair value. The preparation of the consolidated financial statements in conformity with IFRS requires the use of certain critical accounting estimates. It also requires management to exercise its judgement in the process of applying the Group's accounting policies. The areas involving a higher degree of judgement or complexity, or areas where assumptions and estimates are significant to the consolidated financial statements are disclosed in Note 3. Management prepared these consolidated financial statements on a going concern basis. In making this judgment management considered the Group's financial position, current intentions, profitability of operations, access to financial resources (Note 31) and the potential impact of COVID-19. On 18 March 2021 the Management Board authorised the consolidated financial statements for issue. Publication is on 19 March 2021.

2.2 Basis of consolidation

Subsidiaries are those investees, including structured entities, that the Group controls because the Group (1) has power to direct relevant activities of the investees that significantly affect their returns, (2) has exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investees, and (3) has the ability to use its power over the investees to affect the amount of investor's returns. The existence and effect of substantive rights, including substantive potential voting rights, are considered when assessing whether the Group has power over another entity. For a right to be substantive, the holder must have practical ability to exercise that right when decisions about the direction of the relevant activities of the investee need to be made. The Group may have power over an investee even when it holds less than majority of voting power in an investee. In such a case, the Group assesses the size of its voting rights relative to the size and dispersion of holdings of the other vote holders to determine if it has de-facto power over the investee. Protective rights of other investors, such as those that relate to fundamental changes of investee's activities or apply only in exceptional circumstances, do not prevent the Group from controlling an investee. Subsidiaries are consolidated from the date on which control is transferred to the Group (acquisition date) and are deconsolidated from the date on which control ceases.

The acquisition method of accounting is used to account for the acquisition of businesses other than those acquired from parties under common control. The consideration transferred is measured at the fair value of the assets given up, equity instruments issued and liabilities incurred or assumed at the date of exchange, including fair value of assets or liabilities from contingent consideration arrangements but excludes acquisition related costs such as advisory, legal, valuation and similar professional services. Transaction costs related to the acquisition and incurred for issuing equity instruments are deducted from equity; transaction costs incurred for issuing debt as part of the business combination are deducted from the carrying amount of the debt and all other transaction costs associated with the acquisition are expensed. The date of exchange is the acquisition date where a business combination is achieved in a single transaction. However, when a business combination is achieved in stages by successive share purchases, the date of exchange is the date of each exchange transaction; whereas the acquisition date is the date on which acquirer obtains control of the subsidiary.

Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured at their fair values at the acquisition date.

Goodwill is initially measured at cost (being the excess of the aggregate of the consideration transferred and the amount recognised for non-controlling interests and any previous interest held over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed). If the fair value of the net assets acquired is in excess of the aggregate consideration transferred, the Group re-assesses whether it has correctly identified all of the assets acquired and all of the liabilities assumed and reviews the procedures used to measure the amounts to be recognised at the acquisition date. If the reassessment still results in an excess of the fair value of net assets acquired over the aggregate consideration transferred, then the gain is recognised in profit or loss.

Intercompany transactions, balances and unrealised gains on transactions between group companies are eliminated; unrealised losses are also eliminated unless the cost cannot be recovered. The Company and all of its subsidiaries use uniform accounting policies consistent with the Group's policies.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

2.2 Basis of consolidation (continued)

Purchases of subsidiaries from parties under common control are accounted for using the pooling of interest method (also referred as "the predecessor values method"). Under this method the consolidated financial statements of the combined entity are presented as if the businesses had been combined from the beginning of the earliest period presented or, if later, the date when the combining entities were first brought under common control. The assets and liabilities of the subsidiary transferred under common control are at the predecessor entity's carrying amounts.

The predecessor entity is considered to be the highest reporting entity in which the subsidiary's IFRS financial information was consolidated. Related goodwill inherent in the predecessor entity's original acquisitions is also recorded in these consolidated financial statements. Any difference between the carrying amount of net assets, including the predecessor entity's goodwill, and the consideration for the acquisition is accounted for in these consolidated financial statements as an adjustment to other reserve within equity.

2.3 Foreign currency translation and transactions

(a) Functional and presentation currency

The functional currency of the Group's entities is the national currency of the Russian Federation, the Russian Rouble ("RUB"). The presentation currency of the Group is the Russian Rouble ("RUB"), which management believes is the most useful currency to adopt for users of these consolidated financial statements.

(b) Transactions and balances

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the official exchange rate of the Central Bank of Russian Federation ("CBRF") at the respective reporting dates. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of the transactions and from the translation of monetary assets and liabilities into the functional currency at period-end official exchange rates of the CBRF are recognised in profit or loss. Translation at period-end rates does not apply to non-monetary items.

2.4 Segment reporting

Operating segment is reported in a manner consistent with the internal reporting provided to the chief operating decision-maker. The chief operating decision-maker has been identified as the Management Board. The chief operating decision-maker is responsible for allocating resources and assessing performance of the operating segments. The Group identifies retail chains of each format (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8. Reportable segments whose revenue, result or assets are ten percent or more of all the segments are reported separately.

2.5 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are stated at cost less accumulated depreciation and accumulated impairment, where required. Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition or construction of the item.

Costs of minor repairs and maintenance are expensed when incurred. Costs of replacing major parts or components of property, plant and equipment are capitalised and the replaced parts are retired. Capitalised costs are depreciated over the remaining useful life of the property, plant and equipment or part's estimated useful life whichever is sooner.

Leasehold improvements are capitalised when it is probable that future economic benefits associated with the improvements will flow to the Group and the cost can be measured reliably.

At each reporting date management assesses whether there is any indication of impairment of property, plant and equipment including construction in progress. If any such indication exists, management estimates the recoverable amount, which is determined as the higher of an asset's fair value less costs of disposal and its value in use. The carrying amount is reduced to the recoverable amount and the impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. An impairment loss recognised for an asset in prior years is reversed if there has been a favourable change in circumstances affecting estimates used to determine the asset's value in use or fair value less costs of disposal.

Gains and losses on disposals determined by comparing the proceeds with the carrying amount are recognised in profit or loss.

Land and assets under construction are not depreciated. Depreciation on other items of property, plant and equipment is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. Buildings are divided into foundation and frame with a depreciation period of 40-50 years and other parts of 7-8 years. Other parts mainly include fixtures and fitting.

The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are as follows:

	USEFUL LIVES
Buildings (foundation and frame)	40-50 years
Buildings (other parts)	7-8 years
Machinery and equipment	>1-10 years
Refrigerating equipment	7-10 years
Vehicles	4-7 years
Other	3-5 years

The residual value of an asset is the estimated amount that the Group would currently obtain from the disposal of the asset less the estimated costs of disposal, if the asset were already of the age and in the condition expected at the end of its useful life. The residual value of an asset is nil if the Group expects to use the asset until the end of its physical life. The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively if appropriate, at each reporting date.

2.6 Investment properties

Investment properties consist of buildings held by the Group to earn rental income or for capital appreciation, or both, and which are not occupied by the Group. The Group recognises the part of owned shopping centres that are leased to third party retailers as investment properties, unless they represent insignificant portions of the property and are used primarily to provide auxiliary services to retail customers not provided by the Group

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

2.6 Investment properties (continued)

rather than to earn rental income. After purchase or construction of the building the Group assesses the main purpose of its use and, if the main purpose is to earn rental income or for capital appreciation, or both, the building is classified as investment property.

Investment properties are stated at cost less accumulated depreciation and provision for impairment, where required. If any indication exists that investment properties may be impaired, the Group estimates the recoverable amount as the higher of value in use and fair value less costs of disposal. Subsequent expenditure is capitalised only when it is probable that future economic benefits associated with it will flow to the Group and the cost can be measured reliably. All other repairs and maintenance costs are expensed when incurred.

Transfers are made to (or from) investment properties only when there is a change in use. Transfers between investment property and owner occupied property do not change the carrying amount of the property transferred and they do not change the cost of that property for measurement or disclosure purposes. Depreciation on items of investment properties is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are 40-50 years.

Investment properties are derecognised either when they have been disposed of (i.e., at the date the recipient obtains control) or when they are permanently withdrawn from use and no future economic benefit is expected from their disposal. The difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset is recognised in profit or loss in the period of derecognition. The amount of consideration to be included in the gain or loss arising from the derecognition of investment property is determined in accordance with the requirements for determining the transaction price in IFRS 15.

Fair value determined for the disclosure purposes (Note 12) represents the price that would be received to sell an asset in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy.

2.7 Intangible assets

a Goodwill

Goodwill is carried at cost less accumulated impairment losses. Goodwill represents the excess of the consideration transferred for the acquiree, the amount of non-controlling interest in the acquiree and fair value of an interest in the acquiree held immediately before the acquisition date over the fair value of the net assets of the acquired subsidiary at the date of exchange. Goodwill is not deductible for tax purposes.

The Group tests goodwill for impairment at least annually and whenever there are indications that goodwill may be impaired. Goodwill is tested on the operating segment level.

b Brand and private labels

Brand and private labels acquired in a business combination are recognised initially at fair value. Private labels are amortised using the straight-line method over their useful lives. The useful life of “Pyaterochka” and “Karusel” brands are estimated to be indefinite-lived as there is no foreseeable limit to the period over which the brands are expected to generate net cash inflows for the Group. Change in estimate was based on the demonstration of the brands’ ability to survive changes in the economic environment.

	USEFUL LIVES
Private labels	1-8 years

c Software and other intangible assets

Expenditure on acquired patents, licenses and software development is capitalised and amortised using the straight-line method over their useful lives ranging from 1 to 10 years (5 on average).

Research costs related to software development are expensed as incurred. Software development expenditures on an individual project are recognised as an intangible asset when the following criteria are met:

- It is technically feasible to complete the intangible asset so that the asset will be available for use or sale;
- The Group intends to complete the asset and use or sell it;
- There is an ability to use or sell the asset;
- It can be demonstrated how the asset will generate probable future economic benefits;
- Adequate technical, financial and other resources to complete the development and to use or sell the asset are available;
- The expenditure attributable to the asset during its development can be reliably measured.

Following initial recognition of the development expenditure as an asset, the asset is carried at cost less any accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation of the asset begins when development is complete and the asset is ready for use.

d Impairment of intangible assets

Where an indication of impairment exists, the recoverable amount of any intangible asset, including goodwill, is assessed and, when impaired, the asset is written down immediately to its recoverable amount. Goodwill and intangible assets not yet available for use are tested for impairment at least annually and whenever impairment indicators exist.

2.8 Leases

The Group assesses at contract inception whether a contract is, or contains, a lease. That is, if the contract conveys the right to control the use of an identified asset for a period of time in exchange for consideration.

Group as a lessee

Right-of-use assets

The Group recognises right-of-use assets at the commencement date of the lease (i.e., the date the underlying asset is available for use). Right-of-use assets are measured at cost, less any accumulated depreciation and impairment losses, and adjusted for any remeasurement of lease liabilities. The cost of right-of-use assets includes the amount of lease liabilities recognised, initial direct costs incurred and lease payments made at or before the commencement date less any lease incentives received. Unless the Group is reasonably certain to obtain ownership of the leased asset at the end of the lease term, the recognised right-of-use assets are depreciated on a straight-line basis over the shorter of its estimated useful life and the lease term. The Group’s right-of-use assets comprise leased land and buildings with depreciation periods mostly ranging from 5 to 45 years.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2 Summary of significant accounting policies

2.8 Leases (continued)

Right-of-use assets obtained as part of acquisition of business are recognised at an amount equal to the lease liabilities and lease payments made at or before the acquisition date and adjusted to reflect the favourable terms of the lease relative to market terms.

Where an indication of impairment exists, the recoverable amount of any right-of-use assets is assessed and, when impaired, the asset is written down to its recoverable amount (Note 3).

Lease liabilities

At the commencement date of the lease, the Group recognises lease liabilities measured at the present value of lease payments to be made over the lease term. The lease payments include fixed payments (including in-substance fixed payments) less any lease incentives receivable, variable lease payments that depend on an index or a rate, and amounts expected to be paid under residual value guarantees. The lease payments also include the exercise price of a purchase option reasonably certain to be exercised by the Group and payments of penalties for terminating a lease, if the lease term reflects the Group exercising the option to terminate. The variable lease payments that do not depend on an index or a rate are recognised as expense in the period on which the event or condition that triggers the payment occurs.

Lease liabilities obtained as part of acquisition of business are recognised at the present value of the remaining lease payments at the date of acquisition.

In calculating the present value of lease payments, the Group uses the incremental borrowing rate at the lease commencement date if the interest rate implicit in the lease is not readily determinable. After the commencement date, the amount of lease liabilities is increased to reflect the accretion of interest and reduced for the lease payments made. In addition, the carrying amount of lease liabilities is remeasured if there is a modification, a change in the lease term, a change in the in-substance fixed lease payments or a change in the assessment to purchase the underlying asset.

In the consolidated financial statement of cash flows payments of principal portion of lease liabilities are recognised as cash outflows related to financing activities, payments of interest portion of the lease liabilities are recognised within operating cash flows.

Short-term leases

The Group applies the short-term lease recognition exemption to its short-term leases of assets other than land and buildings (i.e., those leases that have a lease term of 12 months or less from the commencement date and do not contain a purchase option). Lease payments on short-term leases are recognised as expense on a straight-line basis over the lease term.

Group as a lessor

Leases in which the Group does not transfer substantially all the risks and rewards incidental to ownership of an asset are classified as operating leases. Rental income arising is accounted for on a straight-line basis over the lease terms and is included in Lease/sublease and other income in the consolidated statement of profit or loss. Initial direct costs incurred in negotiating and arranging an operating lease are added to the carrying amount of the leased asset and recognised over the lease term on the same basis as rental income. Contingent rent is recognised as income in the period in which it is earned.

2.9 Inventories

Inventories at distribution centres and retail outlets are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost comprises direct costs of goods, transportation and handling costs. Cost is determined by the weighted average method. Net realisable value is the estimate of the selling price in the ordinary course of business, less selling expenses.

The Group provides for estimated inventory losses (shrinkage) between physical inventory counts on the basis of a percentage of cost of sales. The provision is adjusted to actual shrinkage based on regular inventory counts. The provision is recorded as a component of cost of sales. The Group also provides for aged stock provision where the expected selling price is below cost.

2.10 Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

a Financial assets

Initial recognition and measurement

The Group classifies its financial assets as those to be measured subsequently at amortised cost, fair value through other comprehensive income or fair value through profit and loss. The classification depends on the financial asset's contractual cash flow characteristics and the business model for managing the financial assets.

With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient, the Group initially measures a financial asset at its fair value plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, transaction costs. Trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient are measured at the transaction price determined under IFRS 15. Refer to the accounting policies in section 2.24 (a) Revenue from contracts with customers.

Management determines the classification of its financial assets at initial recognition and re-evaluates this designation at every reporting date, if required under IFRS. In order for a financial asset to be classified and measured at amortised cost or fair value through OCI, it needs to give rise to cash flows that are 'solely payments of principal and interest (SPPI)' on the principal amount outstanding. This assessment is referred to as the SPPI test and is performed at an instrument level.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both. Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognised on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

Subsequent measurement

For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in four categories:

- Financial assets at amortised cost (debt instruments);
- Financial assets at fair value through OCI with recycling of cumulative gains and losses (debt instruments);

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

2.10 Financial instruments (continued)

- Financial assets designated at fair value through OCI with no recycling of cumulative gains and losses upon derecognition (equity instruments);
- Financial assets at fair value through profit or loss.

Financial assets at amortised cost (debt instruments) is the most relevant to the Group. The Group measures financial assets at amortised cost if both of the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model with the objective to hold financial assets in order to collect contractual cash flows; and
- The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding.

Financial assets at amortised cost are subsequently measured using the effective interest (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognised in profit or loss when the asset is derecognised, modified or impaired.

Derecognition

A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognised (i.e., removed from the Group's consolidated statement of financial position) when:

- The rights to receive cash flows from the asset have expired; or
- The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership. When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognise the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognises an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

Impairment of financial assets

The Group recognises an allowance for expected credit losses (ECLs) for all debt instruments not held at fair value through profit or loss. ECLs are based on the difference between the contractual cash flows due in accordance with the contract and all the cash flows that the Group expects to receive, discounted at an approximation of the original effective interest rate. The expected cash flows will include cash flows from the sale of collateral held or other credit enhancements that are integral to the contractual terms.

ECLs are recognised in two stages. For credit exposures for which there has not been a significant increase in credit risk since initial recognition, ECLs are provided for credit losses that result from default events that are possible within the next 12-months (a 12-month ECL). For those credit exposures for which there has been a significant increase in credit risk since initial recognition, a loss allowance is required for credit losses expected over the remaining life of the exposure, irrespective of the timing of the default (a lifetime ECL).

For trade and other receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognises a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The Group has established a provision matrix that is based on its historical credit loss experience, adjusted for forward-looking factors specific to the debtors and the economic environment.

b Financial liabilities

Financial liabilities are classified, at initial recognition, as financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and borrowings, payables, or as derivatives designated as hedging instruments in an effective hedge, as appropriate.

All financial liabilities are recognised initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

The Group's financial liabilities include trade and other payables, loans and borrowings. For more information refer to Note 2.11 and Note 2.12.

Derecognition

A financial liability is derecognised when the obligation under the liability is discharged or cancelled or expires. When an existing financial liability is replaced by another from the same lender on substantially different terms, or the terms of an existing liability are substantially modified, such an exchange or modification is treated as the derecognition of the original liability and the recognition of a new liability. The difference in the respective carrying amounts is recognised in the statement of profit or loss.

2.11 Borrowings

Borrowings are initially recognised at their fair value, net of transaction costs, and are subsequently stated at amortised cost; any difference between the proceeds (net of transaction costs) and the redemption value is recognised in the consolidated statement of profit or loss over the period of the borrowings using the effective interest method. Borrowings are classified as current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least 12 months after the reporting date. Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of assets that necessarily take a substantial period of time to get ready for intended use or sale (qualifying assets) are capitalised as part of the costs of those assets.

The commencement date for capitalisation is when (a) the Group incurs expenditures for the qualifying asset; (b) it incurs borrowing costs; and (c) it undertakes activities that are necessary to prepare the asset for its intended use or sale.

Capitalisation of borrowing costs continues up to the date when the assets are substantially ready for their use or sale.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

2.11 Borrowings (continued)

The Group capitalises borrowing costs that could have been avoided if it had not made capital expenditure on qualifying assets. Borrowing costs capitalised are calculated at the Group's average funding cost (the weighted average interest cost is applied to the expenditures on the qualifying assets), except to the extent that funds are borrowed specifically for the purpose of obtaining a qualifying asset. Where this occurs, actual borrowing costs incurred less any investment income on the temporary investment of those borrowings are capitalised.

After initial recognition, interest-bearing borrowings are subsequently measured at amortised cost using the effective interest ("EIR") method. Gains and losses are recognised in profit or loss when the liabilities are derecognised as well as through the EIR amortisation process.

Amortised cost is calculated by taking into account any discount or premium on acquisition and fees or costs that are an integral part of the EIR. The EIR amortisation is included as finance costs in the consolidated statement of profit or loss.

2.12 Trade and other payables

Trade and other payables are accrued when the counterparty performs its obligation under the contract and are carried at amortised cost using the effective interest method. Trade payables are recognised initially at fair value and measured subsequently at amortised cost.

2.13 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand, deposits held at call with banks, and other short-term highly liquid investments used for meeting short term cash commitments.

2.14 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are measured as the best estimate of the expenditure required to settle the present obligation at the reporting date.

2.15 Value added tax

Output VAT related to sales is payable to tax authorities on the earliest of (a) collection of the receivables from customers or (b) delivery of the goods or services to customers. Input VAT is generally recoverable against output VAT upon receipt of the VAT invoice and fulfilment of other conditions in compliance with Russian tax legislation.

The tax authorities permit the settlement of VAT on a net basis. VAT related to sales and purchases is recognised in the consolidated statement of financial position on a gross basis and disclosed separately as an asset and liability, except for VAT, presented within other non-current assets. Where a provision has been made for the impairment of receivables, the impairment loss is recorded for the gross amount of the debtor, including VAT.

2.16 Employee benefits

Wages, salaries, bonuses, paid annual leave and sick leave are accrued in the period in which the associated services are rendered by the employees of the Group. The Group's entities contribute to the Russian Federation's state pension and social insurance funds in respect of their employees. These contributions are accrued when incurred. The Group's commitment ends with the payment of these contributions.

2.17 Share-based payments

Employee stock plan

The Group receives services from employees as consideration for conditional rights to receive GDRs after vesting period of 3 years and fulfilment of certain predetermined performance conditions.

Share-based payment transactions under the employee stock plan are accounted for as equity-settled transactions.

The fair value of the employee services received in exchange for the grant of the conditional rights is recognised as an expense over the vesting period with the corresponding increase in equity (Share-based payment reserve) and measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Service and non-market performance conditions are not taken into account when determining the grant date fair value of awards, but the likelihood of the conditions being met is assessed as part of the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. Market performance conditions are reflected within the grant date fair value. Any other conditions attached to an award, but without an associated service requirement, are considered to be non-vesting conditions. Non-vesting conditions are reflected in the fair value of an award and lead to an immediate expensing of an award unless there are also service and/or performance conditions. No expense is recognised for awards that do not ultimately vest because non-market performance and/or service conditions have not been met. Where awards include a market or non-vesting condition, the transactions are treated as vested irrespective of whether the market or non-vesting condition is satisfied, provided that all other performance and/or service conditions are satisfied.

The cumulative expense recognised for equity-settled transactions at each reporting date until the vesting date reflects the extent to which the vesting period has expired and the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. The expense or credit in the statement of profit or loss for a period represents the movement in cumulative expense recognised as at the beginning and end of that period.

2.18 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. External costs directly attributable to the issue of new shares are shown as a deduction in equity from the proceeds. Any excess of the fair value of consideration received over the par value of shares issued is recognised as share premium.

2.19 Dividends

Dividends are recognised as a liability and deducted from equity at the reporting date only if they are declared on or before the reporting date. Dividends are disclosed when they are proposed before the reporting date or proposed or declared after the reporting date but before the consolidated financial statements are authorised for issue.

2.20 Treasury shares

Where any group company purchases the Company's equity share capital, the paid consideration, including any directly attributable incremental costs (net of income taxes) is deducted from equity attributable to the Company's equity holders until the shares are cancelled, reissued or disposed of. Where such shares are subsequently sold or reissued, any received consideration, net of any directly attributable incremental transaction costs and the related income tax effects, is included in equity attributable to the Company's equity holders.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2

Summary of significant accounting policies

2.21 Earning per share

Earnings per share are determined by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of participating shares outstanding during the reporting period. Diluted earnings per share are calculated by adjusting the earnings and the number of shares for the effects of dilutive options.

2.22 Taxes

Current tax is the amount expected to be paid to, or recovered from, the state budget in respect of taxable profits or losses for the current and prior periods. Taxable profits or losses are based on estimates if consolidated financial statements are authorised prior to filing relevant tax returns. Taxes other than on income are recorded within operating expenses.

Current income tax liabilities (assets) are measured in accordance with IAS 12 *Income Taxes* and IFRIC 23 *Uncertainty over Income Tax Treatments*, based on legislation that is enacted or substantively enacted at the reporting date, taking into consideration applicable tax rates and tax exemptions.

Deferred income tax is provided using the reporting liability method for temporary differences arising between the tax bases of assets and liabilities and their carrying values for financial reporting purposes. A deferred tax asset is recorded only to the extent that it is probable that taxable profit will be available against which the deductible temporary differences can be utilised. In accordance with the initial recognition exception, deferred tax liabilities are not recorded for temporary differences on initial recognition of goodwill and subsequently for goodwill which is not deductible for tax purposes. Deferred tax assets and liabilities are measured at tax rates that are expected to apply to the period in which the asset is realised or the liability is settled, based on tax rates which are enacted or substantially enacted at the reporting date.

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income tax assets and liabilities relate to income taxes levied by the same taxation authority on either the same taxable entity or different taxable entities where there is an intention to settle the balances on a net basis. Deferred tax assets and liabilities are netted within the consolidated group of taxpayers (CGT) and within individual companies of the Group for the entities that are not members of the CGT.

The Group considers whether it is probable that a taxation authority will accept an uncertain tax treatment. If the Group concludes it is probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group determines the taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates consistently with the tax treatment used or planned to be used in its income tax filings.

If the Group concludes it is not probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group reflects the effect of uncertainty in determining the related taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates. The Group reflects the effect of uncertainty for each uncertain tax treatment by using either of the following methods, depending on which method the entity expects to better predict the resolution of the uncertainty: the most likely amount or the expected value.

If an uncertain tax treatment affects current tax and deferred tax (for example, if it affects both taxable profit used to determine current tax and tax bases used to determine deferred tax), the Group makes consistent judgements and estimates for both current tax and deferred tax.

The Group's uncertain tax positions are reassessed by management at the end of each reporting period. The assessment is based on the interpretation of tax laws that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period, any known court or other rulings on such issues, and relevance and effect of a change in facts and circumstances or of new information in the context of applicable tax laws. Liabilities for penalties, interest and taxes other than on income are recognised based on management's best estimate of the expenditure required to settle the obligations at the end of the reporting period. Adjustments for uncertain income tax positions are recorded within the income tax charge and included in current income tax payable line of the consolidated statement of financial position. Interest incurred in relation to taxation is included in finance costs in the consolidated statement of profit or loss. Provisions are maintained, and updated if necessary, for the period over which the respective tax positions remain subject to review by the tax and customs authorities, being 3 years from the year of filing.

2.23 Fair value measurement

Fair values of financial instruments measured at amortised cost are disclosed in Note 34.

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The fair value measurement is based on the presumption that the transaction to sell the asset or transfer the liability takes place either:

- In the principal market for the asset or liability; or
- In the absence of a principal market, in the most advantageous market for the asset or liability.

The principal or the most advantageous market must be accessible by the Group.

The fair value of an asset or a liability is measured using the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability, assuming that market participants act in their economic best interest.

A fair value measurement of a non-financial asset takes into account a market participant's ability to generate economic benefits by using the asset in its highest and best use or by selling it to another market participant that would use the asset in its highest and best use.

The Group uses valuation techniques that are appropriate in the circumstances and for which sufficient data are available to measure fair value, maximising the use of relevant observable inputs and minimising the use of unobservable inputs.

All assets and liabilities for which fair value is measured or disclosed in the financial statements are categorised within the fair value hierarchy, described as follows, based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole:

- Level 1 – quoted (unadjusted) market prices in active markets for identical assets or liabilities;
- Level 2 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is directly or indirectly observable;
- Level 3 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is unobservable.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

2 Summary of significant accounting policies

2.23 Fair value measurement (continued)

For assets and liabilities that are recognised in the financial statements on a recurring basis, the Group determines whether transfers have occurred between Levels in the hierarchy by re-assessing categorisation (based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole) at the end of each reporting period.

2.24 Income and expense recognition

Income and expenses are recognised on an accrual basis as earned or incurred. Recognition of the principal types of income and expenses is as follows:

a Revenue from contracts with customers

The Group is in the retail business and sells its goods both through stores operated by the Group and through franchisees (agents) acting as a principal. The revenue recognised by the Group meets the definition of revenue from contracts with customers as per IFRS 15. The Group recognises revenue when control of goods and services is transferred to the customer, generally for the retail customers it is occurred in the stores at the point of sale. Payment of the transaction price is due immediately when the customer purchases goods.

The Group has loyalty points programmes, which allow customers to accumulate points that can be redeemed for free products. The loyalty points give rise to a separate performance obligation as they provide a material right to the customer. A portion of the transaction price is allocated to the loyalty points awarded to customers based on relative stand-alone selling price and recognised as a contract liability until the points are redeemed. Revenue is recognised upon redemption of products by the customer. When estimating the stand-alone selling price of the loyalty points, the Group considers the likelihood that the customer will redeem the points. The Group updates its estimates of the points that will be redeemed on a monthly basis and any adjustments to the contract liability balance are charged against revenue.

b Cost of sales

Cost of sales includes the purchase price of the products sold and other costs incurred in bringing the inventories to the location and condition ready for sale, i.e. retail outlets. These costs include costs of purchasing, storing, rent, salaries and transporting the products to the extent it relates to bringing the inventories to the location and condition ready for sale.

The Group receives various types of allowances from suppliers in the form of volume discounts and other forms of payment. In accounting for supplier bonuses received by the Group, the Group determined that these bonuses are a reduction in prices paid for the product and are reported as part of the cost of sales as the related inventory is sold. Bonuses receivable from suppliers in cash are presented as trade receivables.

c Interest income and expense

Interest income and expense are recognised on an effective yield basis.

d Selling, general and administrative expenses

Selling expenses consist of salaries and wages of stores employees, store expenses, variable lease expenses, depreciation of stores, utilities, advertising costs and other selling expenses. General and administrative expenses include costs of salaries and wages of support office employees, depreciation of support offices, impairment and amortisation charges of non-current assets and other general and administrative expenses. Selling, general and administrative expenses are recognised on an accrual basis as incurred.

2.25 Contract liability

A contract liability is the obligation to transfer goods or services to a customer for which the Group has received consideration (or an amount of consideration is due) from the customer. If a customer pays consideration before the Group transfers goods or services to the customer, a contract liability is recognised when the payment is made or the payment is due (whichever is earlier). Contract liabilities are recognised as revenue when the Group performs under the contract.

2.26 Impairment of non-current assets other than goodwill

The Group periodically assesses whether there is any indication that non-current assets may be impaired. If any such indicators exist, the Group estimates the recoverable amount of the asset. Where it is not possible to estimate the recoverable amount of an individual asset, the Group estimates the recoverable amount of the cash generating unit to which it belongs. Individual stores are considered separate cash-generating units for impairment testing purposes. Impairment loss is recognised whenever the carrying amount of an asset or the related cash-generating unit exceeds its recoverable amount. Impairment losses are recognised in the consolidated statement of profit or loss. Non-financial assets other than goodwill that suffered an impairment are reviewed for possible reversal of the impairment at each reporting date.

2.27 Fair value of assets and liabilities at the acquisition date

A primary valuation of assets and liabilities of acquired companies was performed on a provisional basis. Once the valuation is finalised, any adjustments arising are recognised retrospectively.

2.28 Indemnification asset

The indemnification asset equivalent to the fair value of the indemnified liabilities is included in net assets acquired in the business combination if the selling shareholders of the acquiree agreed to compensate possible claims or contingencies. Subsequent measurement of the indemnification asset and contingent liability does not have any impact on future earnings, unless the indemnification asset becomes impaired.

2.29 Offsetting of financial assets and financial liabilities

Accounts receivable and accounts payable are offset and the net amount is presented in the consolidated statement of financial position when, and only when, the Group currently has a legally enforceable right to set off the recognised amounts and intends to settle on a net basis.

2.30 Long-term employee benefits

The Group recognises the liability and respective expenses in relation to long-term employee benefits when there is a present obligation as a result of past events and a reliable estimate of the obligation can be made. The Group recognises the net total of the following amounts in profit or loss:

- Service cost;
- Net interest on the net defined benefit liability;
- Remeasurements of the net defined benefit liability.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

The Group makes estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities within the next financial year. Estimates and judgements are continually evaluated and are based on management's experience and other factors including expectations of future events that are believed to be reasonable under the circumstances. Management also makes certain judgements, apart from those involving estimations, in the process of applying accounting policies. Judgements that have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements and estimates that can cause a significant adjustment to the carrying amount of assets and liabilities include:

Impairment of goodwill

The Group tests goodwill for impairment at least annually. The recoverable amount of a cash-generating unit has been determined based on the higher of fair value less costs to sell or value-in-use calculations. These calculations require the use of estimates as further detailed in Note 13.

Identifying a business combination

The Group enters into transactions to acquire integrated set of assets and operations of retail stores. The Group determines whether such transactions represent a business combination or assets acquisitions. The Group determines that it has acquired a business when the acquired set of activities and assets include an input and a substantive process that together significantly contribute to the ability to create outputs. The acquired process is considered substantive if it is critical to the ability to continue producing outputs, and the inputs acquired include an organised workforce with the necessary skills, knowledge, or experience to perform that process or it significantly contributes to the ability to continue producing outputs and is considered unique or scarce or cannot be replaced without significant cost, effort, or delay in the ability to continue producing outputs. All acquisitions of assets and operations of retail stores occurred in 2020 and 2019 were treated by the Group as business combinations.

Litigations

The Group exercises considerable judgment in measuring and recognising provisions and the exposure to contingent liabilities related to pending litigations or other outstanding claims subject to negotiated settlement, mediation, arbitration or government regulation, as well as other contingent liabilities. Judgement is necessary in assessing the likelihood that a pending claim will succeed, or a liability will arise, and to quantify the possible range of the final settlement. Because of the inherent uncertainties in this evaluation process, actual losses may be different from the originally estimated provision. These estimates are subject to change as new information becomes available, primarily with the support of internal specialists, if available, or with the support of outside consultants, such as actuaries or legal counsel. Revisions to the estimates may significantly affect future operating results.

Tax legislation

Russian tax, currency and customs legislation is subject to varying interpretations (Note 35).

Deferred tax assets and liabilities

Group's management judgment is required for the calculation of current and deferred income taxes. Deferred tax assets are recognised to the extent that their utilisation is probable. The utilisation of deferred tax assets will depend on whether it is possible to generate sufficient taxable income in respective tax type and jurisdiction. Various factors are used to assess the probability of the future utilisation of deferred tax assets, including past operating results, the operational plan, expiration of tax losses carried forward, and tax planning strategies. In the event that an assessment of future utilisation indicates that the carrying amount of deferred tax assets must be reduced, this reduction is recognised in profit or loss.

IAS 12 requires a deferred tax liability to be recognised for all taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries unless: (a) the parent, investor joint venturer or joint operator is able to control the timing of the reversal of the temporary difference; and (b) it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. The Group exercises significant judgment in assessing the amount of taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries (unremitted earnings) that will not reverse in the foreseeable future.

If actual results differ from these estimates or if these estimates must be adjusted in future periods, the financial position, results of operations and cash flows may be negatively affected.

Property, plant and equipment

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its plant and equipment (Note 10). The estimation of the useful life of the asset is a matter of judgement based on the experience of the entity with similar assets. Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

Property, plant and equipment (continued)

The Group periodically assesses whether there is any indication that property, plant and equipment may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 10). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2020 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 4,010 (year ended 31 December 2019: a net impairment loss in the amount of RUB 4,333).

Investment property

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its investment properties (Note 12). Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

The Group periodically assesses whether there is any indication that investment property may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 12). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2020 the Group recognised a net impairment gain in the amount of RUB 50 (year ended 31 December 2019: a net impairment loss in the amount of RUB 434).

Right-of-use assets

The Group periodically assesses whether there is any indication that right-of-use assets may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 11). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2020 the Group recognised a net impairment gain in the amount of RUB 350 (year ended 31 December 2019: a net impairment loss in the amount of RUB 1,805).

Inventories provisions

The Group provides for estimated inventory shrinkage on the basis of historical shrinkage as a percentage of cost of sales. This provision is adjusted at the end of each reporting period to reflect the historical trend of the actual physical inventory count results. The Group also provides for aged stock where the expected selling price is below cost (Note 15).

Revenue recognition – Loyalty programmes

The Group estimates the amount of obligations related to customer loyalty programmes by allocating transaction price to loyalty points based on the standalone selling price of the points. The standalone selling price of the points is reduced for the expected amount of the points that will expire unredeemed.

The Group estimates the stand-alone selling price of the loyalty points awarded under loyalty programmes. The stand-alone selling price of the loyalty points issued is calculated by multiplying to the estimated redemption rate and to the monetary value assigned to the loyalty points. In estimating the redemption rate, the Group considers breakage which represents the portion of the points issued that will never be redeemed. The Group applies statistical projection methods in its estimation using customers' historical redemption patterns as the main input. The redemption rate is updated monthly and the liability for the unredeemed points is adjusted accordingly. The Group ensures that the value assigned to the loyalty points is commensurate to the stand-alone selling price of the products eligible for redemption (i.e., the value of each point is equivalent to the stand-alone selling price of any product eligible for redemption divided by number of points required).

Points issued under the loyalty programmes normally expires in twelve months from their recognition. However due to periodic changes in customer redemption patterns estimates of the stand-alone selling price are subject to significant uncertainty.

Any significant changes in customers' redemption patterns will impact the estimated redemption rate. As at 31 December 2020, the estimated liability for unredeemed points was RUB 1,955 (31 December 2019: RUB 1,836).

Provision for expected credit losses of trade and other receivables

The Group uses a provision matrix to calculate ECLs for trade and other receivables. The provision rates are based on days past due for groupings of various customer segments that have similar loss patterns (by customer type). The calculation reflects the probability-weighted outcome, the time value of money and reasonable and supportable information that is available at the reporting date about past events, current conditions and forecasts of future economic conditions. Generally, trade and other receivables are written-off if past due for more than 3 years and are no subject to enforcement activity. The maximum exposure to credit risk at the reporting date is the carrying value of each class of financial assets.

The provision matrix is initially based on the Group's historical observed default rates. The Group calibrates the matrix to adjust the historical credit loss experience with forward-looking information. For instance, if forecast economic conditions (i.e., gross domestic product) are expected to deteriorate over the next year which can lead to an increased number of defaults, the historical default rates are adjusted. At every reporting date, the historical observed default rates are updated and changes in the forward-looking estimates are analysed.

The assessment of the correlation between historical observed default rates, forecast economic conditions and ECLs is a significant estimate. The amount of ECLs is sensitive to changes in circumstances and of forecast economic conditions. The Group's historical credit loss experience and forecast of economic conditions may also not be representative of customer's actual default in the future. The information about the ECLs on the Group's trade and other receivables is disclosed in Note 17.

Brand and private labels

The Group periodically assesses whether there is any indication that brand and private labels may be impaired. The Group performs assets impairment testing of brands with indefinite useful lives at least annually (Note 14). The Group estimates the recoverable amount of the asset and if it is less than the carrying amount an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2020 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 885 (year ended 31 December 2019: Nil).

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

3

Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

Lease term of contracts with extension options and termination options

In determining the lease term, the Group considers all facts and circumstances that create an economic incentive to exercise an extension option, or not exercise a termination option. For leases of retail stores the most relevant factors are profitability and revenue of particular stores, the value to the business in a particular region and investment strategy. For leases of distribution centres and offices the most relevant factors are the value to the business, significance of termination penalties and significance of leasehold improvements' remaining value. At commencement of the lease such considerations generally result in determining the lease term equal to the non-cancellable lease period including the period covered by an option to terminate. The assessment of reasonable certainty is only revised if a significant event or a significant change in circumstances occurs, which affects this assessment, and that is within the control of the lessee.

Incremental borrowing rates for calculation of lease liability

Incremental borrowing rate is the rate of interest that a lessee would have to pay to borrow over a similar term, and with a similar security, the funds necessary to obtain an asset of a similar value to the right-of-use asset in a similar economic environment. Because there are normally no absolutely similar to lease agreements borrowings, which interest rates are observable in open market, the Group derives incremental borrowing rates from both internal and external data sources applying significant judgement in such calculations. The Group estimates incremental borrowing rates by adjusting Russian government risk-free bonds in a relevant currency by the risk-premium inherent to the Group which in turn is determined by comparing Group's rate of borrowing with Russian government risk-free bonds of the same duration. Incremental borrowing rates are calculated on a monthly basis.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

4

Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements

In the preparation of these consolidated financial statements, the Group followed the same accounting policies and methods of computation as compared with those applied in the previous year, except for the adoption of new standards and interpretations and revision of the existing standards as of 1 January 2020. Standards, Interpretations and amendments other than those described to the right effective 1 January 2020 did not have a material impact on the financial position or performance of the Group.

Definition of a Business – Amendments to IFRS 3

The amendment to IFRS 3 clarifies that to be considered a business, an integrated set of activities and assets must include, at a minimum, an input and a substantive process that together significantly contribute to the ability to create output. Furthermore, it clarified that a business can exist without including all of the inputs and processes needed to create outputs and explained how to assess whether an acquired process is substantive

As a result of the amendments the Group changed its accounting policy for determination of whether an acquisition is an acquisition of business. These amendments had no impact on the consolidated financial statements of the Group, but may impact future periods should the Group enter into any business combinations.

The following other new standards and amendments to IFRSs effective for the financial year beginning on or after 1 January 2020 do not have a material impact on the Group:

- Amendments to IFRS 7, IFRS 9 and IAS 39: *Interest Rate Benchmark Reform;*
- Amendments to IAS 1 and IAS 8: *Definition of Material;*
- Revised *Conceptual Framework for Financial Reporting;*
- Amendment to IFRS 16 *Leases Covid-19 Related Rent Concessions.*

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

The Group expects that the adoption of the amendments and pronouncements listed above will not have a significant impact on the Group's results of operations and financial positions in the period of initial application.

STANDARDS ISSUED BUT NOT YET EFFECTIVE IN THE EUROPEAN UNION	EFFECTIVE FOR ANNUAL PERIODS BEGINNING ON OR AFTER
Amendments to IAS 1 *Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current*	1 January 2023*
Amendments to IFRS 3 *Business Combinations*; IAS 16 *Property, Plant and Equipment*; IAS 37 *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets* as well as Annual Improvements 2018-2020	1 January 2022*
Amendments to IFRS 4 *Insurance Contracts* – deferral of IFRS 9	1 January 2021
Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16 *Interest Rate Benchmark Reform – Phase 2*	1 January 2021
IFRS 17 *Insurance Contracts* including Amendments to IFRS 17	1 January 2023*
Amendments to IAS 1 *Presentation of Financial Statements* and IFRS Practice Statement 2: Disclosure of Accounting policies	1 January 2023*
Amendments to IAS 8 Accounting policies, *Changes in Accounting Estimates and Errors*: Definition of Accounting Estimates	1 January 2023*

* *Subject to EU endorsement.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

5

Segment reporting

The Group identifies retail chains of each format (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8.

The following significant operating functions are decentralised by formats:

- Category management, including purchasing, pricing, assortment management, promotion management;
- Distribution centres logistics;
- Development function.

The formats' general managers are determined as segment managers in accordance with IFRS 8. The chief operating decision-maker has been determined as the Management Board. The Management Board reviews each format's internal reporting in order to assess performance and allocate resources.

Upon adoption of IFRS 16 the Management Board started to assess the performance of the operating segments based on a measure of sales and adjusted earnings before interest, tax, depreciation, amortisation and impairment pre-IFRS 16 (EBITDA pre-IFRS 16). EBITDA pre-IFRS 16 is calculated by adjusting EBITDA to include fixed lease expenses, fixed non-lease components of lease contracts and exclude gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities. Adjusted capital expenditures include additions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets adjusted to replace capitalised depreciation of right-of-use assets with capitalisation of fixed lease expenses, acquisitions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets through business combinations as well as goodwill acquired through such business combinations.

The accounting policies used for segments are the same as accounting policies applied for these consolidated financial statements. In 2020 a new methodology of segments division and overhead expenses allocation was used for more accurate measurements of segments' performance. The comparative figures for earlier periods have been adjusted in order to provide meaningful comparative information.

The segment information for the year ended 31 December 2020, comparative figures for earlier periods and reconciliation of EBITDA pre-IFRS 16 to profit for the year is provided as follows:

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

5 Segment reporting

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
Revenue (Note 24)	**1,598,315**	**309,460**	**56,245**	**14,006**	**–**	**1,978,026**
EBITDA pre-IFRS 16	**130,041**	**22,264**	**474**	**(2,855)**	**(4,787)**	**145,137**
Fixed lease expenses and fixed non-lease components of lease contracts						96,630
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities						1,855
Depreciation, amortisation and impairment						(137,905)
Operating profit						**105,717**
Share of loss of associates and joint ventures						(20)
Finance cost, net						(56,636)
Net foreign exchange result						(3,391)
Profit before income tax						**45,670**
Income tax expense						(17,326)
Profit for the year						**28,344**
Adjusted capital expenditure	66,895	17,588	718	4,726	3	**89,930**
31 December 2020						
Inventories	115,674	23,963	3,952	804	–	**144,393**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
Revenue (Note 24)	**1,370,414**	**270,451**	**88,459**	**5,023**	**–**	**1,734,347**
EBITDA pre-IFRS 16	**107,595**	**19,048**	**2,160**	**(1,442)**	**(4,776)**	**122,585**
Fixed lease expenses and fixed non-lease components of lease contracts						87,420
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities						1,478
Depreciation, amortisation and impairment						(122,085)
Operating profit						**89,398**
Finance cost, net						(56,903)
Net foreign exchange result						2,203
Profit before income tax						**34,698**
Income tax expense						(15,191)
Profit for the year						**19,507**
Adjusted capital expenditure	58,943	18,033	2,083	2,030	38	**81,127**
31 December 2019						
Inventories	100,281	19,951	7,015	215	–	**127,462**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

6

Subsidiaries

Details of the Company's significant subsidiaries at 31 December 2020 and 31 December 2019 were as follows:

			OWNERSHIP (%)	
COMPANY	COUNTRY	NATURE OF OPERATIONS	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Agrotorg LLC	Russia	Retailing	100	100
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	Russia	Retailing	100	100
Agroaspect LLC	Russia	Retailing	100	100
X5 Nedvizhimost CJSC	Russia	Assets holding company	100	100
KOPEYKA-MOSCOW Ltd	Russia	Retailing	100	100
Krasnoborskoe LLC	Russia	Assets holding company	100	100
Perekrestok Holdings B.V.	The Netherlands	Holding company	100	100
PEREKRIOSTOK-2000 LLC	Russia	Assets holding company	100	100
Beta Estate LLC	Russia	Assets holding company	100	100
X5 FINANSE LLC	Russia	Bond issuer	100	100
X5 Finance B.V.	The Netherlands	Bond issuer	–*	100
Agro-Avto LLC	Russia	Assets holding company	100	100
X5 Corporate Center LLC	Russia	Assets holding company	100	100

* *In 2020 X5 Finance B.V. was liquidated.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

7

Acquisition of businesses

Acquisitions in 2020

In 2020 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions. The acquisitions were individually immaterial.

In the year ended 31 December 2020 the acquired businesses contributed revenue of RUB 8,137 from the date of acquisition. As the businesses were not acquired as separate legal entities, it is impracticable to disclose net profit from the date of acquisition. These businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2020 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

Details of assets and liabilities of acquired businesses and the related goodwill are as follows:

	PROVISIONAL FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE
Right-of-use assets (Note 11)	8,507
Deferred tax assets (Note 30)	575
Cash and cash equivalents	55
Lease liabilities (Note 11)	(8,505)
Net assets acquired	**632**
Goodwill (Note 13)	2,963
Purchase consideration	**3,595**
Net cash outflow arising from the acquisition	**2,699**

The Group assigned provisional fair values to net assets acquired. The Group will finalise the purchase price allocation within a 12-month period from the acquisition date which is not yet finished at the date of approval of these consolidated financial statements.

The purchase consideration for the reporting period comprised consideration paid in cash of RUB 2,754 and RUB 841 as deferred consideration measured at fair value.

The goodwill recognised was attributable to:
i) the business concentration in the Russian regions;
ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers.
The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka segment in amount of RUB 1,142, Perekrestok segment in amount of RUB 1,158 and other segment in amount of RUB 663.

During the 12 months ended 31 December 2020 the Group transferred RUB 439 as deferred payments for the prior periods acquisitions.

Acquisitions in 2019

Acquisition of business from Polushka retail chain

During 2019 the Group acquired a number of stores from Polushka retail chain in St. Petersburg and Leningrad region.

In the year ended 31 December 2019 the acquired business contributes revenue of RUB 3,775 from the date of acquisition. Net loss from the date of acquisition comprised RUB 914. The business did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2019 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

At 31 December 2019 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2020 the Group completed the purchase price allocation, which resulted in the insignificant changes in fair values at the acquisition date:

	FINALISED FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE
Right-of-use assets (Note 11)	6,235
Indemnification asset	171
Trade, other accounts receivable and prepayments	171
VAT and other taxes receivable	10
Cash and cash equivalents	3
Lease liabilities (Note 11)	(6,182)
Current income tax payable	(55)
Provisions and other liabilities	(360)
Net assets acquired	**(7)**
Goodwill (Note 13)	2,549
Purchase consideration	**2,542**
Net cash outflow arising from the acquisition	**2,197**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

7

Acquisition of businesses

Acquisition of business from Polushka retail chain (continued)

The purchase consideration for the reporting period comprised RUB 2,200 and RUB 342 as cash consideration and deferred consideration respectively.

The goodwill recognised was attributable to:
i) the business concentration in the Russian regions;
ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers. The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka segment in amount of RUB 2,263 and Perekrestok segment in amount of RUB 286.

Other acquisitions

In 2019 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions. The acquisitions were individually immaterial.

In the year ended 31 December 2019 the acquired businesses contributed revenue of RUB 10,555 from the date of acquisition. As the businesses were not acquired as separate legal entities, it is impracticable to disclose net profit from the date of acquisition. These businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2019 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

At 31 December 2019 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2020 the Group completed the purchase price allocation, which resulted in no changes in fair values at the acquisition date:

	FINALISED FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE
Property, plant and equipment (Note 10)	284
Right-of-use assets (Note 11)	13,269
Deferred tax assets (Note 30)	1,187
Lease liabilities (Note 11)	(13,248)
Net assets acquired	**1,492**
Goodwill (Note 13)	4,751
Purchase consideration	**6,243**
Net cash outflow arising from the acquisition	**5,926**

The purchase consideration for the reporting period comprised consideration paid in cash of RUB 5,926 and RUB 317 as deferred consideration measured at fair value.

The goodwill recognised was attributable to:
i) the business concentration in the Russian regions;
ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers.
The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka segment in amount of RUB 2,166 and Perekrestok segment in amount of RUB 2,585.

During the 12 months ended 31 December 2019 the Group transferred RUB 303 as deferred payments for the prior periods acquisitions.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

8

Related party transactions

In considering each possible related party relationship, attention is directed to the substance of the relationship, not merely the legal form. Related parties may enter into transactions which unrelated parties might not, and transactions between related parties may not be effected on the same terms, conditions and amounts as transactions between unrelated parties.

The nature of the relationships for those related parties with which the Group entered into significant transactions or had significant balances outstanding at 31 December 2020 and at 31 December 2019 are provided as follows. The ownership structure is disclosed in Note 1.

Key management personnel compensation

Key management personnel compensation is disclosed in Note 28.

Terms and conditions of transactions with related parties

The sales to and purchases from related parties are made on terms equivalent to those that prevail in arm's length transactions. Outstanding balances at the year-end are unsecured and interest free and settlement occurs in cash. There have been no guarantees provided or received for any related party receivables or payables. For the years ended 31 December 2020 and 2019, the Group did not record any material expected credit loss provisions for trade and other receivables nor did it recognise any impairment provisions for prepayments.

The following transactions were carried out with related parties:

	RELATIONSHIP	2020	2019
CTF Holdings S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Management services received		125	100
Other	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Purchases from related parties		3,826	3,384
Other operating expenses		–	6
Bonuses from related parties		185	228
Other	Other		
Other operating expenses		39	17

The consolidated financial statements include the following balances with the related parties:

	RELATIONSHIP	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
CTF Holdings S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Other accounts payable		–	22
Other	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Trade accounts payable		757	567
Trade accounts receivable		24	24
Other	Other		
Other accounts payable		12	14

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

9

Cash and cash equivalents

The bank accounts represent current accounts. Interest income on overnights / term deposits was immaterial. Cash in transit is cash transferred from retail outlets to bank accounts and bank card payments being processed.

The Group assessed credit quality of outstanding cash and cash equivalents balances as high and considered that there was no significant individual exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying value of cash and bank balances.

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Bank current account – Roubles	528	533
Bank current account – other currencies	2	2
Cash in transit – Roubles	12,590	11,459
Cash in hand – Roubles	6,888	6,608
TOTAL	**20,008**	**18,602**

Credit quality of cash and cash equivalents balances are summarised as follows (current ratings):

BANK	MOODY'S	FITCH	S&P	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Alfa-Bank	Ba1	BB+	BB+	263	31
Sberbank	Baa3	BBB	–	11	5
Gazprombank	Ba1	BBB-	BB+	25	251
Vneshtorgbank	Baa3	–	BBB-	181	239
Other banks				50	9
Cash in transit and in hand				19,478	18,067
TOTAL				**20,008**	**18,602**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

10

Property, plant and equipment

	LAND AND BUILDINGS	MACHINERY AND EQUIPMENT	REFRIGERATING EQUIPMENT	VEHICLES	OTHER	CONSTRUCTION IN PROGRESS*	TOTAL
Cost							
1 January 2019	**274,582**	**47,518**	**57,036**	**21,573**	**44,242**	**7,573**	**452,524**
Additions	–	–	–	–	–	63,186	63,186
Transfers	29,604	10,985	10,096	5,189	10,340	(66,214)	–
Transfers to investment property (Note 12)	(40)	–	–	–	–	–	(40)
Assets from acquisitions (Note 7)	–	–	–	–	–	284	284
Disposals	(4,331)	(3,186)	(2,475)	(1,215)	(2,154)	(192)	(13,553)
31 December 2019	**299,815**	**55,317**	**64,657**	**25,547**	**52,428**	**4,637**	**502,401**
Additions	–	–	–	–	–	74,275	74,275
Transfers	30,216	15,585	12,077	1,142	12,499	(71,519)	–
Disposals	(13,486)	(4,915)	(4,006)	(1,016)	(5,837)	(119)	(29,379)
31 December 2020	**316,545**	**65,987**	**72,728**	**25,673**	**59,090**	**7,274**	**547,297**

** This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet available for use.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

10

Property, plant and equipment

Depreciation charge, impairment charge and reversal of impairment were included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2020 and 31 December 2019.

Construction in progress predominantly related to the development of stores through the use of sub-contractors.

The buildings are mostly located on leased land. No loans were collateralised by land and buildings including investment property as of 31 December 2020.

	LAND AND BUILDINGS	MACHINERY AND EQUIPMENT	REFRIGERATING EQUIPMENT	VEHICLES	OTHER	CONSTRUCTION IN PROGRESS*	TOTAL
Accumulated depreciation and impairment							
1 January 2019	**(74,673)**	**(19,046)**	**(19,901)**	**(6,888)**	**(23,723)**	**(603)**	**(144,834)**
Depreciation charge	(22,372)	(7,404)	(8,293)	(3,115)	(9,587)	–	(50,771)
Impairment charge	(5,546)	(762)	(541)	(21)	(227)	(20)	(7,117)
Reversal of impairment	2,495	–	–	79	–	210	2,784
Transfers to investment property (Note 12)	9	–	–	–	–	–	9
Disposals	3,935	2,991	2,416	1,098	2,153	192	12,785
31 December 2019	**(96,152)**	**(24,221)**	**(26,319)**	**(8,847)**	**(31,384)**	**(221)**	**(187,144)**
Depreciation charge	(27,764)	(9,171)	(8,668)	(3,636)	(10,484)	–	(59,723)
Impairment charge	(3,151)	(1,096)	(884)	(5)	(385)	(58)	(5,579)
Reversal of impairment	1,508	–	–	61	–	–	1,569
Disposals	10,884	4,700	3,897	914	5,773	119	26,287
31 December 2020	**(114,675)**	**(29,788)**	**(31,974)**	**(11,513)**	**(36,480)**	**(160)**	**(224,590)**
Net book value at 31 December 2020	**201,870**	**36,199**	**40,754**	**14,160**	**22,610**	**7,114**	**322,707**
Net book value at 31 December 2019	**203,663**	**31,096**	**38,338**	**16,700**	**21,044**	**4,416**	**315,257**
Net book value at 1 January 2019	**199,909**	**28,472**	**37,135**	**14,685**	**20,519**	**6,970**	**307,690**

** This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet available for use.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

10

Property, plant and equipment

Impairment test

At the end of 2020 management performed an impairment test of property, plant and equipment, right-of-use assets, other intangible assets and investment property. The approach for determination of the recoverable amount of an asset was different for each class of property, plant and equipment, right-of-use assets and investment property.

The evaluation for long-lived assets is performed at the lowest level of identifiable cash flows, which is generally at the individual store/unit level (cash generating unit – CGU). The variability of these factors depends on a number of conditions, including uncertainty about future events and changes in demand.

The impairment review has been carried out by comparing recoverable amount of the individual store/unit with their carrying values. The recoverable amount of store/unit is determined as the higher of fair value less cost of disposal or value in use.

The resulting impairment charge arose primarily from underperforming stores and Karusel transformation. At the same time the Group recognised the reversal of previously recorded impairment charges due to improved performance of certain stores. Due to the great number of CGUs being tested for impairment it is considered impracticable to disclose detailed information for each individual CGU.

The Group analysed external and internal sources of information including the potential impact of COVID-19 pandemic on the Group itself and on the macro economic environment and identified that COVID-19 caused lower traffic in certain stores located in shopping malls which however was outweighed by improved performance of other stores and segments.

Fair value of land and buildings and construction in progress is determined by management internal specialists by reference to current observable prices on an active market subsequently adjusted for specific characteristics of respective assets. The fair value measurement of these assets is classified at level 3 of the fair value hierarchy.

Value in use

For property, plant and equipment, right-of-use assets, other intangible assets and investment property the discounted future cash flow approach is applied and covers a 10-year period from 2021 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan is extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 6.78% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2019: 3.74% to 7.15%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2020 is used (31 December 2019: 4.00%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 12.14% (31 December 2019: 11.43%). Inflation rates are in line with the consumer price index forecast published by the Ministry of Economic Development of Russian Federation. The Group's management believes that all of its estimates are reasonable and consistent with the internal reporting and reflect management's best knowledge.

The result of applying discounted cash flows model reflects expectations about possible variations in the amount and timing of future cash flows and is based on reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the range of uncertain economic conditions. If the revised estimated discount rate consistently applied to the discounted cash flows had been 200 b.p. higher than management's estimates, the Group would need to reduce the carrying value of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment property and intangible assets by RUB 2,216 (31 December 2019: RUB 2,383), if 200 b.p. lower – increase by RUB 1,487 (31 December 2019: RUB 2,452). If the annual revenue growth rate used in calculations of value in use had been 200 b.p. higher, the Group would need to increase the carrying value of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment property and intangible assets by RUB 619 (31 December 2019: RUB 856), lower – decrease by RUB 705 (31 December 2019: RUB 1,052).

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

11

Leases

Group as a lessee

The Group has lease contracts for land and buildings used in its operations. Leases of land and buildings generally have fixed lease terms between 5 and 45 years and contain extension options provided by the law. However vast majority of lease contracts include cancellation options on 2-12 months notice.

Lease terms are negotiated on an individual basis and contain a wide range of different terms and conditions. The lease agreements do not impose any covenants other than the security interests in the leased assets that are held by the lessor.

Set out as follows, are the carrying amounts of the Group's right-of-use assets and lease liabilities and the movements during the period:

	RIGHT-OF-USE ASSETS (LAND AND BUILDINGS)	LEASE LIABILITIES
At 1 January 2020	**428,166**	**(484,795)**
Additions	115,529	(114,970)
Acquisition of businesses (Note 7)	8,507	(8,505)
Depreciation expense	(69,206)	–
Impairment charge	(1,806)	–
Reversal of impairment	2,156	–
Derecognition (decrease in the scope of the lease and terminations of lease agreements)	(2,835)	4,690
Interest accrued	–	(39,996)
Payments	–	97,553
Effect of changes in foreign exchange rates	–	(2,478)
At 31 December 2020	**480,511**	**(548,501)**

	RIGHT-OF-USE ASSETS (LAND AND BUILDINGS)	LEASE LIABILITIES
At 1 January 2019	**386,903**	**(433,813)**
Additions	92,373	(91,988)
Acquisition of businesses (Note 7)	19,504	(19,430)
Depreciation expense	(61,581)	–
Impairment charge	(3,723)	–
Reversal of impairment	1,918	–
Derecognition (decrease in the scope of the lease and terminations of lease agreements)	(7,228)	8,706
Interest accrued	–	(38,772)
Payments	–	88,831
Effect of changes in foreign exchange rates	–	1,671
At 31 December 2019	**428,166**	**(484,795)**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

11

Leases

The expenses related to short-term leases for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 15 (2019: RUB 39). The expense related to variable lease payments not included in the measurement of lease liabilities for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 11,271 (2019: RUB 7,950). Variable lease payments are mainly linked to sales generated from a store. Variable payment terms are used for a variety of reasons, including minimising the fixed costs base.

The total cash outflow for leases for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 108,737 (2019: RUB 96,608).

Maturity analysis of the lease liabilities is disclosed in the Note 31.

As at 31 December 2020 potential future cash outflows of RUB 3,057 (undiscounted) (31 December 2019: RUB 4,164) have not been included in the lease liability because it was assessed reasonably certain that the leases will be terminated.

In an ordinary course of the business the Group constantly arranges for leases of new premises and land. As at 31 December 2020 and 31 December 2019 the Group had a certain amount of leases to which the Group was committed but the lease did not commence. The Group assesses that the amount of future cash outflows to which the lessee is potentially exposed is not significant.

Group as a lessor

The lease arrangements are operating leases, the majority of which are short-term. The future minimum lease and sublease payments receivable under operating leases were as follows:

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Within 1 year	2,863	2,967
Between 1 and 2 years	984	869
Between 2 and 3 years	733	777
Between 3 and 4 years	571	633
Between 4 and 5 years	397	523
Later than 5 years	773	1,330
TOTAL	**6,321**	**7,099**

The rental income from operating leases recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 6,284 (2019: RUB 7,592). The contingent rents recognised in the consolidated statement of profit or loss in the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 276 (2019: RUB 138).

Income from subleasing right-of-use assets under operating lease agreement for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 2,464 (2019: RUB 2,921).

Impairment test

At the end of 2020 management performed an impairment test of right-of-use assets. The evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of Property, Plant and Equipment (Note 10).

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

12

Investment properties

Depreciation charge, impairment charge and reversal of impairment are included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2020 and 31 December 2019.

The Group's investment properties consist of land and buildings. Rental income from investment property amounted to RUB 1,235 (2019: RUB 1,642). Direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property amounted to RUB 821 (2019: RUB 916). There were no significant direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property that did not generate rental income.

Management estimates that the fair value of investment property at 31 December 2020 amounted to RUB 7,666 (31 December 2019: RUB 8,223). The fair value was estimated using market approach with key inputs being rent income rates and market value of comparable assets.

Impairment test

At the end of 2020 management performed an impairment test of investment property. The evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of Property, Plant and Equipment (Note 10).

The Group held the following investment properties at 31 December 2020 and 31 December 2019:

Cost	2020	2019
Cost at 1 January	**9,383**	9,392
Transfer from fixed assets (Note 10)	–	40
Disposals	(1,027)	(49)
Cost at 31 December	**8,356**	9,383
Accumulated depreciation and impairment		
Accumulated depreciation and impairment at 1 January	**(3,819)**	(3,195)
Depreciation charge	(188)	(213)
Impairment charge	(16)	(474)
Reversal of impairment	66	40
Transfer from fixed assets (Note 10)	–	(9)
Disposals	103	32
Accumulated depreciation and impairment at 31 December	**(3,854)**	(3,819)
Net book value at 31 December	**4,502**	5,564
Net book value at 1 January	**5,564**	6,197

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

13

Goodwill

Goodwill impairment test

For the purposes of impairment testing, goodwill is allocated to groups of cash-generating units (groups of CGUs) being store chains of each format. This represents the lowest level within the Group at which the goodwill is monitored for internal management purposes.

The group of CGUs to which goodwill has been allocated is tested for impairment annually or more frequently if there are indications that the particular group of CGUs might be impaired. Goodwill is tested for impairment at the group of CGUs level by comparing carrying values of particular group of CGU assets including allocated goodwill to their value in use. The Karusel group of CGUs was reorganised during 2019. The reorganisation is expected to be finalised in 2022. The reorganisation did not result in an impairment charge for the goodwill for the year ended 31 December 2020.

The Group analysed the potential impacts and effects of the COVID-19 pandemic, including the estimated impact on the macro economic environment. COVID-19 pandemic did not negatively affect the overall Group's performance during the reporting period as demand for food products remains stable.

Movements in goodwill arising on the acquisition of businesses at 31 December 2020 and 31 December 2019 are:

Cost	2020	2019
Gross book value at 1 January	**168,239**	**161,225**
Acquisition of businesses (Note 7)	2,963	7,300
Disposal	–	(286)
Gross book value at 31 December	**171,202**	**168,239**
Accumulated impairment losses		
Accumulated impairment losses at 1 January	**(66,312)**	**(66,598)**
Disposal	–	286
Accumulated impairment losses at 31 December	**(66,312)**	**(66,312)**
Carrying amount at 1 January	**101,927**	**94,627**
Carrying amount at 31 December	**104,890**	**101,927**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

13

Goodwill

Goodwill impairment test (continued)

Value in use

For items of land, buildings and construction in progress the discounted future cash flow approach is applied and covers a 10-year period from 2021 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan are extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 6.78% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2019: 3.74% to 7.15%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2020 is used (31 December 2019: 4.00%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 12.14% (31 December 2019: 11.43%). Inflation rates are in line with the consumer price index forecast published by the Ministry of Economic Development of Russian Federation. The Group's management believes that all of its estimates are reasonable and consistent with the internal reporting and reflect management's best knowledge.

The changes in assumptions applied in the model used for impairment testing do not indicate any trigger for impairment because the fair value less cost of disposal and the value in use are significantly higher than the carrying values of the cash generating unit assets.

The result of applying discounted cash flows model reflects expectations about possible variations in the amount and timing of future cash flows and is based on reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the range of uncertain economic conditions.

Impairment test

The recoverable amount of the groups of CGUs calculated exceeds their carrying amounts and therefore no impairment was recognised for them during the year ended 31 December 2020 and 31 December 2019.

The allocation of carrying amounts of goodwill to each group of CGUs was as follows:

	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Year ended 31 December 2020					
Goodwill	79,693	22,655	1,879	663	**104,890**
Year ended 31 December 2019					
Goodwill	78,551	18,826	4,550	–	**101,927**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

14

Other intangible assets

The majority of additions of software are represented with internally generated development costs. Brand and private labels includes brand "Pyaterochka" with the carrying amount of RUB 4,029 (31 December 2019: RUB 4,029) and brand "Karusel" with the carrying amount of RUB 373 (31 December 2019: RUB 1,258). The brand "Karusel" was impaired in 2020 as a result of reorganization of the operating segment started at the end of 2019. The reorganisation is expected to be finalised in 2022.

Amortisation charge, impairment charge and reversal of impairment are included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2020 and 31 December 2019.

Impairment test

At the end of 2020 management performed an impairment test of brands.

For private labels the evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of property, plant and equipment (Note 10). For brands, which are tested annually for impairment evaluation performed, is consistent with the approach for goodwill (Note 13).

Also the Group recognised an impairment of software which was no longer used.

Other intangible assets comprise the following:

	BRAND AND PRIVATE LABELS	SOFTWARE AND OTHER	TOTAL
Cost			
At 1 January 2019	**16,843**	**20,689**	**37,532**
Additions	–	10,055	10,055
Disposals	–	(240)	(240)
At 31 December 2019	**16,843**	**30,504**	**47,347**
Additions	–	12,160	12,160
Disposals	–	(362)	(362)
At 31 December 2020	**16,843**	**42,302**	**59,145**
Accumulated amortisation and impairment			
At 1 January 2019	**(11,542)**	**(8,050)**	**(19,592)**
Amortisation charge	(12)	(3,201)	(3,213)
Impairment charge	–	(424)	(424)
Disposals	–	220	220
At 31 December 2019	**(11,554)**	**(11,455)**	**(23,009)**
Amortisation charge	–	(4,323)	(4,323)
Impairment charge	(885)	(533)	(1,418)
Disposals	–	362	362
At 31 December 2020	**(12,439)**	**(15,949)**	**(28,388)**
Net book value at 31 December 2020	**4,404**	**26,353**	**30,757**
Net book value at 31 December 2019	**5,289**	**19,049**	**24,338**
Net book value at 1 January 2019	**5,301**	**12,639**	**17,940**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

15

Inventories

At 31 December 2020 inventories in the amount of RUB 144,393 were accounted at the lower of cost and net realisable value (31 December 2019: RUB 127,462). Write-off of inventory to net realisable value at 31 December 2020 amounted to RUB 2,590 (31 December 2019: RUB 2,412). At 31 December 2020 and 31 December 2019 inventories consisted mainly of goods for resale.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

16

Financial instruments by category

	FINANCIAL ASSETS AT AMORTISED COST	
	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Assets as per consolidated statement of financial position		
Trade and other receivables excluding prepayments	16,626	13,907
Cash and cash equivalents	20,008	18,602
TOTAL	**36,634**	**32,509**

	FINANCIAL LIABILITIES AT AMORTISED COST	
	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Liabilities as per consolidated statement of financial position		
Lease liabilities	548,501	484,795
Borrowings	261,947	227,933
Interest accrued	1,380	1,734
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	236,863	217,999
TOTAL	**1,048,691**	**932,461**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

The carrying amounts of the Group's trade and other receivables were primarily denominated in Russian Roubles. Trade receivables and other receivables are non-interest bearing and are generally on terms of 30 to 90 days.

During the year ended 2020 the Group made a detailed analysis of coronavirus influence on the expected credit losses and did not identify significant effects. In general COVID-19 did not negatively affect the Group's main debtors mostly being food suppliers, as well as other receivables turnover except for minor debtors, so there was no need for the revision of the provision matrix for expected credit losses.

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Trade accounts receivable	13,828	12,501
Other receivables	3,879	2,465
Allowance for expected credit losses of trade and other receivables	(1,081)	(1,059)
TOTAL TRADE AND OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE	**16,626**	**13,907**
Prepayments	2,452	2,097
Advances made to trade suppliers	699	341
Allowance for impairment of prepayments and advances	(500)	(492)
TOTAL PREPAYMENTS	**2,651**	**1,946**
TOTAL	**19,277**	**15,853**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

Trade receivables

Trade receivables are mainly bonuses from suppliers of goods for resale with a low historic default rate. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying amount of each class of receivable. The Group did not hold any collateral as security.

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

Set out below is the information about the credit risk exposure on the Group's trade receivables using a provision matrix:

	EXPECTED CREDIT LOSS RATE		ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT		EXPECTED CREDIT LOSS	
	AT 31 DECEMBER 2020	AT 31 DECEMBER 2019	**31 DECEMBER 2020**	31 DECEMBER 2019	**31 DECEMBER 2020**	31 DECEMBER 2019
Not overdue – 1 month	0.18%	0.09%	13,116	11,915	**24**	11
1-6 months	7.37%	34.38%	190	64	**14**	22
6-12 months	29.41%	57.14%	34	35	10	20
Over 1 year	86.89%	81.72%	488	487	424	398
TOTAL			**13,828**	12,501	**472**	451

Movements on the allowance for expected credit losses of trade receivables were as follows:

	2020	2019
At 1 January	**(451)**	(548)
Addition of allowance for expected credit losses	(77)	(86)
Release of allowance for expected credit losses	29	68
Trade receivables written off as uncollectable	27	115
At 31 December	**(472)**	(451)

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

Other receivables

The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying amount of each class of receivable. The Group did not hold any collateral as security.

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

Prepayments and advances made to trade suppliers

The creation and release of the allowance for impaired prepayments have been included in general and administrative costs in the consolidated statement of profit or loss.

The individually impaired prepayments mainly related to debtors that expected financial difficulties or there was likelihood of the debtor's insolvency. It was assessed that a portion of the prepayments was expected to be recovered.

Set out below is the information about the credit risk exposure on the Group's other receivables using a provision matrix:

	EXPECTED CREDIT LOSS RATE		ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT		EXPECTED CREDIT LOSS	
	AT 31 DECEMBER 2020	AT 31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Not overdue – 1 month	1.15%	10.53%	2,606	1,377	30	145
1-6 months	15.51%	15.82%	690	335	107	53
6-12 months	68.42%	26.47%	190	204	130	54
Over 1 year	87.02%	64.85%	393	549	342	356
TOTAL			**3,879**	**2,465**	**609**	**608**

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2020	2019
At 1 January	**(608)**	**(550)**
Addition of allowance for expected credit losses	(440)	(326)
Release of allowance for expected credit losses	237	129
Other receivables written off as uncollectable	202	139
At 31 December	**(609)**	**(608)**

Movements on the allowance for impairment of prepayments and advances made to trade suppliers were as follows:

	2020	2019
At 1 January	**(492)**	**(627)**
Addition of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	(312)	(330)
Release of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	75	196
Prepayments and advances to trade suppliers written off as uncollectable	229	269
At 31 December	**(500)**	**(492)**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

18

VAT and other taxes receivable

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
VAT receivable	8,216	11,551
Other taxes receivable	2,100	515
TOTAL	**10,316**	**12,066**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

19

Provisions and other liabilities

There were no significant amounts of other payables to foreign counterparties as at 31 December 2020 and 31 December 2019.

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Other accounts payable and accruals	26,604	20,689
Accrued salaries and bonuses	23,318	20,656
Accounts payable for property, plant and equipment	13,264	12,371
Taxes other than income tax	15,689	12,452
Advances received	1,844	1,649
Payables to landlords	1,055	961
Provisions and liabilities for tax uncertainties (Note 35)	4,202	2,294
TOTAL	**85,976**	**71,072**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

20

Contract liabilities

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Short-term contract liabilities		
Short-term contract liabilities related to loyalty programmes	1,955	1,836
Advances received from wholesales customers	32	116
Advances received from other customers	211	254
TOTAL	**2,198**	**2,206**

Movements in short-term contract liabilities related to loyalty programmes comprise the following:

	2020	2019
At 1 January	**1,836**	**1,489**
Deferred during the year	1,955	1,836
Recognised as revenue during the year	(1,836)	(1,489)
At 31 December	**1,955**	**1,836**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

21

Borrowings

In March 2020 the Group passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series 001P-03 in the amount of RUB 10,000 and bought back RUB 9,952 from the issue. For the remaining RUB 48 the new annual rate for the next 6 semi-annual coupon periods was fixed at 0.01%.

In April 2020 the Group issued RUB 10,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-10 with 6.90% coupon rate and put-option in 2 years.

In May 2020 the Group issued RUB 10,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-11 with 5.75% coupon rate and put-option in 2.5 years.

In June 2020 the Group issued RUB 10,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-12 with 5.65% coupon rate and put-option in 3 years.

In October 2020 the Group passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series BO-04 in the amount of RUB 2,150. The new annual rate for the next 4 semi-annual coupon periods was fixed at 5.55%.

In November 2020 the Group passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series 001P-02 in the amount of RUB 10,000 and bought back RUB 9,992 from the issue. For the remaining RUB 8 the new annual rate for the next 6 semi-annual coupon periods was fixed at 5.65%.

The weighted average effective interest rate on X5's total borrowings for the year ended 31 December 2020 comprised 6.78% per annum (year ended 31 December 2019: 7.94%).

The Group had the following borrowings at 31 December 2020 and 31 December 2019:

		FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
CURRENT	FINAL MATURITY YEAR*	2020	2019	2020	2019
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-04		–	2,013	–	2,150
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-05	2021	386	–	390	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-02		–	10,551	–	9,995
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-03		–	10,030	–	9,998
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-04	2021	5,115	–	4,998	–
RUB Eurobond X5 Finance B.V.		–	20,171	–	19,985
RUB Bilateral Loans	2021	71,638	32,627	71,638	32,627
TOTAL CURRENT BORROWINGS		**77,139**	**75,392**	**77,026**	**74,755**

** In case of the Group's Bonds – the next put-option date.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

21

Borrowings

All borrowings at 31 December 2020 are shown net of related transaction costs of RUB 98 which are amortised over the term of the loans using the effective interest method (31 December 2019: RUB 134). Borrowing costs capitalised for the year ended 31 December 2020 amounted to RUB 25 (for year ended 31 December 2019: RUB 71). The capitalisation rate used to determine the amount of borrowing costs eligible for capitalisation was approximate to weighted average effective interest rate for the period.

Change in total borrowings in amount of RUB 34,014 in 2020 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 203,046 repayment of borrowings in amount of RUB 169,175 (the Consolidated Statement of Cash Flows) plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 143. Changes in lease liabilities which also form liabilities arising from financing activities are disclosed in the Note 11.

Change in total borrowings in amount of RUB 20,169 in 2019 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 97,540, repayment of borrowings in amount of RUB 77,502 (the Consolidated Statement of Cash Flows) plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 131. Changes in lease liabilities which also form liabilities arising from financing activities are disclosed in the Note 11.

In accordance with a few loan agreements the Group maintains an optimal leverage ratio by tracking covenant: the maximum level of Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 (4.00/4.25 during 2 quarters after acquisition). At 31 December 2020 the Group complied with this covenant and Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 was equal to 1.67 (31 December 2019: 1.71). Metric EBITDA specified in all loan agreements is equal to EBITDA pre-IFRS 16 (for calculation please refer to Note 5).

The Group had the following borrowings at 31 December 2020 and 31 December 2019:

		FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
NON-CURRENT	FINAL MATURITY YEAR*	2020	2019	2020	2019
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-04	2022	2,134	–	2,149	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-05		–	365	–	390
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-06	2022	1,330	1,257	1,201	1,201
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-07	2022	5,188	5,175	4,998	4,996
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-01	2023	99	98	96	96
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-02	2023	8	–	8	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-03	2023	42	–	48	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-04		–	5,148	–	4,994
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-05	2022	5,163	5,255	4,997	4,995
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-06	2022	10,245	10,044	9,993	9,998
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-07	2022	5,080	4,994	4,996	4,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-08	2022	5,100	4,950	4,996	4,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-09	2022	5,100	4,994	4,996	4,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-10	2022	10,215	-	9,990	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-11	2022	10,025	–	9,998	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-12	2023	9,991	–	9,999	–
RUB Bilateral Loans	2024	116,536	111,972	116,456	111,511
TOTAL NON-CURRENT BORROWINGS		**186,256**	**154,252**	**184,921**	**153,178**
TOTAL BORROWINGS		**263,395**	**229,644**	**261,947**	**227,933**

** In case of the Group's Bonds – the next put-option date.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

22

Share capital

As at 31 December 2020 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2019: 190,000,000) of which 67,882,444 ordinary shares were outstanding (31 December 2019: 67,890,054) and 10,774 ordinary shares in amount of RUB 92 were held as treasury stock (31 December 2019: 3,164 ordinary shares in amount of RUB 20). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2019 have been paid in the amount of RUB 25,000 during the year ended 31 December 2019 (RUB 368.23 per share).

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2020 have been paid in the amount of RUB 29,996 during the year ended 31 December 2020 (RUB 441.88 per share).

In December 2020 interim dividends proposed by the Supervisory Board for the nine months ended 30 September 2020 have been paid in amount of RUB 19,997 (RUB 294.58 per share).

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2021 current year profit in the amount of RUB 30,000 (RUB 441.94 per ordinary share) to shareholders in addition to paid interim dividends.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

23

Earnings per share

Basic earnings per share are calculated by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of ordinary shares in issue during the year, excluding treasury shares.

Earnings per share were calculated as follows:

	2020	2019
Profit attributable to equity holders of the parent	28,344	19,507
Weighted average number of ordinary shares in issue	67,883,361	67,890,071
Effect of share options granted to employees, number of shares	3,135	238
Weighted average number of ordinary shares for the purposes of diluted earnings per share	67,886,496	67,890,309
Basic earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**417.54**	**287.33**
Diluted earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**417.52**	**287.33**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

24

Revenue

	2020				
	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,581,157	307,292	55,662	12,779	**1,956,890**
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	16,017	438	–	–	**16,455**
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	215	1,156	508	455	**2,334**
Revenue from other services (over time)	926	574	75	772	**2,347**
TOTAL	**1,598,315**	**309,460**	**56,245**	**14,006**	**1,978,026**

	2019				
	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,355,849	268,454	87,397	4,768	**1,716,468**
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	10,808	438	–	–	**11,246**
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	3,092	1,281	919	214	**5,506**
Revenue from other services (over time)	665	278	143	41	**1,127**
TOTAL	**1,370,414**	**270,451**	**88,459**	**5,023**	**1,734,347**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

25

Expenses by nature

Other expenses included impairment of prepayments in amount of RUB 237 in 2020 (2019: RUB 134).

	2020	2019
Cost of goods sold	1,427,974	1,257,565
Staff costs (Note 28)	188,863	165,245
Lease expenses (Note 11)	11,286	7,989
Depreciation, amortisation	132,877	115,089
Impairment of non-current assets	5,028	6,996
Other store costs	29,664	25,234
Utilities	41,940	38,128
Net impairment losses on financial assets	251	215
Other	52,163	42,512
TOTAL	**1,890,046**	**1,658,973**

The fees listed below related to the procedures applied to the Group by Ernst & Young Accountants LLP and Other EY Network as referred to in article 1(1) of the Dutch Accounting Firms Oversight Act (Dutch acronym: Wta):

In addition to the statutory audit of the financial statements the EY member firm in Russia provided non-audit services in the areas of supply chain network design, retail pricing proof, business trainings and tax advisory.

The external auditor of the Group is Ernst & Young Accountants LLP.

	2020	2019
Statutory audit of financial statements performed by Ernst & Young Accountants LLP	26	22
Statutory audit of financial statements performed by Other EY Network	46	47
Non-audit services by Other EY Network	40	42
TOTAL	**112**	**111**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

26

Lease/sublease and other income

	2020	2019
Lease/sublease income (Note 11)	6,284	7,592
Income from sales of waste	3,820	2,631
Other	7,633	3,801
TOTAL	**17,737**	**14,024**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

27

Finance income and costs

	2020	2019
Interest expense on lease liabilities	39,916	38,739
Interest expense on borrowings	15,191	16,889
Interest income	(44)	(48)
Other finance costs, net	1,573	1,323
TOTAL	**56,636**	**56,903**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

28

Staff costs

Wages and salaries in 2020 included expenses of RUB 247 related to the long-term incentive programme (LTI) for key employees, including members of the Management Board, other key management and other key employees (2019: RUB 2,407).

Social security costs in 2020 included pension contributions amounted to RUB 28,024 (2019: RUB 24,253).

The number of employees as at 31 December 2020 amounted to 339,716 (31 December 2019: 307,444).

Key management personnel

Key management personnel are those persons having authority and responsibility for planning, directing and controlling the activities of the Group. The Group considers all members of the Management Board, Executive Board and the Supervisory Board to be key management personnel as defined in IAS 24 Related Party Disclosures. The CEO is a member of both the Management Board and the Executive Board.

At the end of 2020 the Executive Board consisted of eight members. The total direct compensation for the CEO and other Executive Board members consists of a base salary, a performance related annual cash incentive (STI) and a performance related long-term cash incentive (LTI). Members of the Supervisory Board receive an annual base compensation in cash and share-based payments.

	2020	2019
Wages and salaries	147,148	128,950
Social security costs	41,655	36,232
Share-based payments expense	60	63
TOTAL	**188,863**	**165,245**

Total compensation of key management personnel:

	2020	2019
Management Board and Executive Board	1,543	1,182
Supervisory Board	162	162
TOTAL	**1,705**	**1,344**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

28

Staff costs

Remuneration of the Management Board

Service agreements with individual Management Board members

Igor Shekhterman

In 2020 the Company provided Igor Shekhterman with an annual base salary, participation in the annual cash incentive plan and participation in the Company's long-term incentive plan. For 2020 Igor's annual base salary was RUB 70 million. The target payout under the annual cash incentive plan is 100% of base salary and is capped at 140% in the event of above-target performance. The target award under the long-term incentive plan is 133% of base salary per year for the period of the implementation of the long-term incentive plan. Igor Shekhterman was re-appointed in 2019 for another two-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2021. As disclosed when Mr. Shekhterman took office in 2015, he is entitled to a minimum annual compensation package of USD 4,000,000. Should the minimum annual compensation exceed the total annual remuneration based on fixed and variable components, Mr. Shekhterman shall be entitled to the difference upon completion of his full term as CEO. Furthermore, Mr. Shekhterman is eligible to a termination compensation of up to USD 5,000,000 at the discretion of the Supervisory Board. Upon contract termination and subsequent compliance with non-competition obligations, Igor Shekhterman shall be entitled to an amount equal to the net annual base salary under his contract, payable in four quarterly instalments. In case of breach of the non-competition obligations, the agreement provides for a penalty in the amount of two annual base salaries on a net basis, and repayment of the termination compensation. The agreement with Igor Shekhterman may be terminated by either party with a notice period of three months.

Frank Lhoëst

In 2020, the Company provided Frank Lhoëst with an annual base salary and participation in the annual cash incentive plan. Frank Lhoëst was re-appointed in 2019 for another four-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2023. His annual base salary is EUR 315,000. The target payout under the annual cash incentive plan is 60% of base salary and is capped at 120% in the event of above-target performance. The agreement with Frank Lhoëst provides for a severance payment of six month's base salary, and may be terminated by either party with a notice period of two months.

Quinten Peer

In 2020, the Company provided Quinten Peer with an annual base salary and participation in the annual cash incentive plan. Quinten Peer was appointed in 2019 for a four-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2023. As at 1 January 2020 Quinten Peer's annual base salary amounts to EUR 275,000 on a 100% FTE basis. The target payout under the annual cash incentive plan is 60% of base salary and is capped at 120% in the event of above-target performance. The agreement with Quinten Peer provides for a severance payment of six month's base salary and may be terminated by either party with a notice period of two months.

Expenses recognised for remuneration of the members of the Management Board:

NAME	YEAR	BASE SALARY[1]	SHORT-TERM INCENTIVE[2]	LONG-TERM INCENTIVE[3]	SOCIAL SECURITY COST[4]	TOTAL
I. Shekhterman	2020	74	59	108	34	**275**
	2019	76	53	97	33	259
F. Lhoëst	2020	27	17	–	–	**44**
	2019	22	13	–	–	35
Q. Peer	2020	23	15	–	–	**38**
	2019	6	4	–	–	10
TOTAL	**2020**	**124**	**91**	**108**	**34**	**357**
	2019	104	70	97	33	304

1 The table reflects actual base salary amounts, including adjustments based on number of days spent on vacation, in accordance with Russian labour law. Quinten Peer was appointed as member of the Management Board effective 10 May 2019. His 2019 remuneration reported as member of the Management Board reflects a partial year.

2 Short-term incentives are based on results achieved in 2020 and payable in 2021. The short-term incentive levels are based on achievement of individual and group targets, resulting in payouts of 85.3% of base salary for Mr. Shekhterman (31 December 2019: 76%), 61.1% of base salary for Mr. Lhoëst (31 December 2019: 60%) and 61.1% of base salary for Mr. Peer (31 December 2019: 60.6%).

3 For Igor Shekhterman the expense recognised in 2020 for the long-term incentive award is composed of an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2018-2020 LTI programme. The expense recognised in 2019 for the long-term incentive award were composed of two elements: (i) the deferred payout under the 2015-2018 LTI programme and (ii) an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2018-2020 LTI programme.

4 For the year ended 31 December 2020 statutory pension contributions amounted to RUB 22 (2019: RUB 21).

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

28 Staff costs

Remuneration of the Executive Board ('Other key management personnel')

Other key management personnel comprises all members of the Executive Board excluding the CEO. In comparison to the previous year one executive was added to the Executive Board, i.e. the Legal Director. In accordance with the remuneration policy for the Executive Board, the total direct compensation of other key management personnel consists of a base salary, a performance-related annual cash incentive (STI) and a performance-related long-term cash incentive (LTI).

Expenses recognised for remuneration of the Executive Board members (excluding the CEO):

	YEAR	BASE SALARY[1]	SHORT-TERM INCENTIVE[2]	LONG-TERM INCENTIVE[3]	EXIT PAYMENT	NON-COMPETITION REWARD[4]	SOCIAL SECURITY COST[5]	TOTAL
Other key management personnel	2020	296	218	446	70	3	153	**1,186**
	2019	259	173	276	6	48	116	**878**

1 Base salary remuneration reflects the increase in salary for some key management personnel, as well as fluctuation in base salary due to the number of days spent on vacation, in accordance with Russian labor law.

2 Short-term incentive for performance in the year 2020 (2019) paid in cash in 2021 (2020).

3 The expense recognised in 2020 for the long-term incentive award is composed of an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2018-2020 LTI programme. The expense recognised in 2019 for the long-term incentive award was composed of two elements: (i) the deferred payout under the 2015-2018 LTI programme and (ii) an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2018-2020 LTI programme.

4 For other key management personnel the severance payment is structured as a non-competition reward payable in two equal installments after the expiry of the period of three months from the Termination Date and after the expiry of the period of six months from the Termination Date following contract termination, subject to compliance with non-competition conditions. The non-competition period for other key management personnel is six months.

5 For the year ended 31 December 2020 statutory pension contributions amounted to RUB 100 (2019: RUB 80).

Remuneration of the Supervisory Board

The table to the right specifies the remuneration of the members of the Supervisory Board. Details on Supervisory Board remuneration in 2020 are reflected in the Remuneration Report on pages 167–175.

In accordance with the remuneration policy for the Supervisory Board, as approved by the Annual General Meeting of Shareholders held on 12 May 2020, members of the Supervisory Board receive remuneration in cash and an annual award of Restricted Stock Units (RSUs).

Expenses recognised for remuneration of the members of the Supervisory Board:

	BASE REMUNERATION[1]		SHARE-BASED COMPENSATION[2]	
	2020	2019	2020	2019
P. Demchenkov	22	17	13	14
G. King	21	18	13	18
S. DuCharme	21	19	20	21
N. Shouraboura	12	8	6	4
M. Kuchment	10	8	6	7
K.-H. Holland	8	7	5	4
A. Torbakhov[3]	8	14	(3)	3
M. Fridman	–	–	–	–
M. Atnashev	–	–	–	–
A. Elinson[3]	–	–	–	–
TOTAL	**102**	**91**	**60**	**71**

1 The annual membership allowance for independent Supervisory Board members is determined and paid in Euro, as follows: chairman EUR 250,000; members EUR 100,000; additional fee for vice-chair EUR 50,000; members chairing a committee EUR 100,000 and committee members EUR 16,000 per committee. Mikhail Fridman, Andrei Elinson and Marat Atnashev, in their role as representatives of CTF Holdings S.A., have waived any entitlement to Supervisory Board remuneration, whether in cash or restricted stock units.

2 Based on 100% of the board member's fixed annual remuneration, divided by the average market value of a GDR on the relevant award date. RSU awards are subject to a three-year vesting period and a further two-year lock-in period. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders. The share-based compensation reflects the accrued amounts related to the Restricted Stock Unit Plan and includes benefits resulting from the reduction in the value of the cash settled share-based payment compensation.

3 Andrei Elinson stepped down as member of the Supervisory Board on 12 May 2020, Alexander Torbakhov stepped down as member of the Supervisory Board on 3 July 2020.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

28

Remuneration of the Supervisory Board (continued)

Restricted Stock Units

Furthermore, in 2020 the Annual General Meeting of Shareholders approved the RSU awards under tranche 11, meaning that the Supervisory Board members Stephan DuCharme, Petr Demchenkov, Geoff King, Mikhail Kuchment, Karl-Heinz Holland, Nadia Shouraboura and Alexander Torbakhov were awarded a number of RSUs with award date 19 May 2020, equal to 100% of the gross annual remuneration of the relevant Supervisory Director in 2020, divided by USD 29.82, the volume weighted average closing market price of one GDR over the thirty immediately preceding calendar days of 19 May 2020. The RSUs awarded under tranche 11 will vest on 19 May 2023, followed by a lock-in period ending on 19 May 2025.

The number of RSUs awarded and outstanding to the members of the Supervisory Board is shown further. For the calculation of the intrinsic value and further details please refer to Note 29.

Staff costs

Restricted Stock Units awarded and outstanding to members of the Supervisory Board:

	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2016	RSUs AWARDED IN 2017	RSUs AWARDED IN 2018	RSUs AWARDED IN 2019	RSUs AWARDED IN 2020	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE[1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS PER 31/12/2020[2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUTSTAND-ING AS PER 31/12/2020	RSUs OUTSTAND-ING AS PER 31/12/2019
S. DuCharme	7	25,703	–	–	–	–	2019	25,703	53	13,257	13,257	2021	–	–
	8	–	9,631	–	–	–	2020	9,631	21	9,631	9,631	2022	–	9,631
	9	–	–	9,977	–	–	2021	–	–	–	–	2023	9,977	9,977
	10	–	–	–	9,722	–	2022	–	–	–	–	2024	9,722	9,722
	11	–	–	–	–	9,335	2023	–	–	–	–	2025	9,335	–
G. King	7	14,280	–	–	–	–	2019	14,280	29	9,449	9,449	2021	–	–
	8	–	8,026	–	–	–	2020	8,026	18	5,433	5,433	2022	–	8,026
	9	–	–	9,977	–	–	2021	–	–	–	–	2023	9,977	9,977
	10	–	–	–	9,373	–	2022	–	–	–	–	2024	9,373	9,373
	11	–	–	–	–	9,211	2023	–	–	–	–	2025	9,211	
P. Demchenkov	7	5,712	–	–	–	–	2019	5,712	12	3,779	3,779	2021	–	–
	8	–	5,618	–	–	–	2020	5,618	12	3,803	3,803	2022	–	5,618
	9	–	–	7,982	–	–	2021	–	–	–	–	2023	7,982	7,982
	10	–	–	–	8,942	–	2022	–	–	–	–	2024	8,942	8,942
	11	–	–	–	–	9,800	2023	–	–	–	–	2025	9,800	–

1 Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day (in 2019: 20 May).

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

28

Staff costs

Remuneration of the Supervisory Board (continued)

Restricted Stock Units (continued)

Restricted Stock Units awarded and outstanding to members of the Supervisory Board:

	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2016	RSUs AWARDED IN 2017	RSUs AWARDED IN 2018[3]	RSUs AWARDED IN 2019[4]	RSUs AWARDED IN 2020	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE[1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS PER 31/12/2020[2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUTSTAND-ING AS PER 31/12/2020	RSUs OUTSTAND-ING AS PER 31/12/2019
M. Kuchment	7	5,712	–	–	–	–	2019	5,712	12	3,779	3,779	2021	–	–
	8	–	3,210	–	–	–	2020	3,210	7	2,173	2,173	2022	–	3,210
	9	–	–	3,991	–	–	2021	–	–	–	–	2023	3,991	3,991
	10	–	–	–	4,099	–	2022	–	–	–	–	2024	4,099	4,099
	11	–	–	–	–	4,274	2023	–	–	–	–	2025	4,274	–
K.-H. Holland	9	–	–	1,995	–	–	2021	–	–	–	–	2023	1,995	1,995
	10	–	–	–	3,749	–	2022	–	–	–	–	2024	3,749	3,749
	11	–	–	–	–	3,684	2023	–	–	–	–	2025	3,684	–
N. Shouraboura	9	–	–	1,995	–	–	2021	–	–	–	–	2023	1,995	1,995
	10	–	–	–	4,099	–	2022	–	–	–	–	2024	4,099	4,099
	11	–	–	–	–	4,274	2023	–	–	–	–	2025	4,274	–
A. Torbakhov[5]	10	–	–	–	7,365	–	2022	2,455	6	1,604	–	2024	–	7,365
	11	–	–	–	–	7,958	2023	–	–	–	–	2025	–	–

1 Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day (in 2019: 20 May).

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

3 2018 RSUs for Karl-Heinz Holland and Nadia Shouraboura were effectively awarded on in 2019, as both were appointed as Supervisory Board member after the award date in 2018. The awards were based on a 6/12 pro rata factor.

4 For Alexander Torbakhov a pro rata factor of 11/12 was applied for the 2019 RSU award, in view of his nomination on 25 January 2019.

5 Alexander Torbakhov stepped down from the Supervisory Board on 3 July 2020. As per the RSU Plan rules 7,958 RSUs awarded under tranche 11 forfeited and 4,910 RSU awarded under tranche 10 forfeited as per 3 July 2020, and consequently a total of 2,455 RSUs awarded under tranches 10 vested in 2020. After tax, Mr. Torbakhov was entitled to immediate release of 1,604 GDRs relating to awards under tranches 10-11.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

29

Share-based payments

Restricted Stock Unit plan

Members of the Supervisory Board are entitled to annual awards of restricted stock units (RSUs) under the Group's Restricted Stock Unit Plan (RSU Plan) approved at the AGM in 2010. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders.

During the year ended 31 December 2020, a total number of 48,536 RSUs were awarded under tranche 11 of the RSU Plan and will vest in 2023. In 2020 28,940 RSUs vested. Upon vesting these RSUs were converted into GDRs registered in the participant's name. The GDRs are kept in custody during a two-year lock-in period during which the GDRs cannot be traded. In accordance with the RSU Plan rules the lock-in restrictions do not apply in case of accelerated release of GDRs, if and when a Supervisory Board member ceases to be a member of the Supervisory Board.

In total, during the year ended 31 December 2020 the Group recognised expense related to the RSU Plan in the amount of RUB 60 (expense during the year ended 31 December 2019: RUB 63). At 31 December 2020 the equity component was RUB 104 (31 December 2019: RUB 105). The fair value of services received in return for the conditional RSUs granted to employees is measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Details of the conditional rights outstanding were as follows:

	2020		2019	
	NUMBER OF CONDITIONAL RIGHTS	WEIGHTED AVERAGE FAIR VALUE, RUB	NUMBER OF CONDITIONAL RIGHTS	WEIGHTED AVERAGE FAIR VALUE, RUB
Outstanding at the beginning of the period	109,751	1,987.74	109,819	1,645.55
Awarded during the period	48,536	2,185.02	51,339	2,003.03
Vested during the period	(28,940)	2,105.86	(51,407)	1,272.00
Forfeited during the period	(12,868)	2,120.24	–	–
Outstanding at the end of the period	**116,479**	**2,025.96**	**109,751**	**1,987.74**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

30

Income tax

As at 31 December 2020 37 Russian subsidiaries of the Group were the members of the CGT (consolidated group of taxpayers) with Agroaspect LLC acting as a responsible CGT member.

	2020	2019
Current income tax charge	23,463	15,379
Deferred income tax benefit	(6,137)	(188)
Income tax charge for the year	**17,326**	**15,191**

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2020	2019
Profit before taxation	**45,670**	**34,698**
Theoretical tax at the effective statutory rate*	**9,134**	**6,940**
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes		
Effect of income taxable at rates different from standard statutory rates	(138)	(18)
Expenses on inventory shortage	215	165
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	338	699
Current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries	5,087	–
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	(2,451)	1,579
Other non-deductible expense	5,141	5,826
Income tax charge for the year	**17,326**	**15,191**

* *Profit before taxation on Russian operations is assessed based on the statutory rate of 20%.*

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

30

Income tax

Deferred income tax

Unrecognised deferred tax liability on unremitted earnings of certain subsidiaries amounted to RUB 3,834 (2019: RUB 2,579) for which the deferred tax liability was not recognised as such amounts are being reinvested for the foreseeable future.

Management believes that the future taxable profits in tax jurisdictions that suffered a loss in the current or preceding years will be available to utilise the deferred tax asset of RUB 5,487 recognised at 31 December 2020 for the carry forward of unused tax losses (31 December 2019: RUB 5,537).

The Group estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards at 31 December 2020 of RUB 2,949 (31 December 2019: RUB 3,941).

At 31 December 2020 these unused tax losses in the amount of 905 were available for carry forward for a period not less than two years, unused tax losses in the amount of 2,044 have no time restrictions for carry forward.

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2020:

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2020
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	5,537	(50)	–	5,487
Right of use assets and lease liabilities	15,442	2,489	575	18,506
Property, plant and equipment and Investment property	402	(126)	–	276
Other intangible assets	121	(69)	–	52
Inventories	2,107	186	–	2,293
Accounts receivable	11	16	–	27
Accounts payable	6,621	1,376	–	7,997
Other	375	21	–	396
Gross deferred tax assets	**30,616**	3,843	**575**	**35,034**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(14,138)	(438)	–	(14,576)
Recognised deferred tax assets	16,478	**3,405**	**575**	**20,458**

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2020
Tax effects of taxable temporary differences				
Right of use assets and lease liabilities	(40)	29	–	(11)
Property, plant and equipment and Investment property	(11,125)	1,566	–	(9,559)
Investments into subsidiary	(4,031)	2,451	–	(1,580)
Other intangible assets	(3,293)	(1,587)	–	(4,880)
Accounts receivable	(849)	(300)	–	(1,149)
Accounts payable	(3)	(1)	–	(4)
Other	(298)	136	–	(162)
Gross deferred tax liabilities	**(19,639)**	**2,294**	**–**	**(17,345)**
Less offsetting with deferred tax liabilities	14,138	438	–	14,576
Recognised deferred tax liabilities	**(5,501)**	**2,732**	**–**	**(2,769)**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

30

Income tax

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2019:

	1 JANUARY 2019	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2019
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	4,893	644	–	5,537
Right of use assets and lease liabilities	12,762	2,680	–	15,442
Property, plant and equipment and Investment property	465	(144)	81	402
Other intangible assets	993	(1,978)	1,106	121
Inventories	1,701	406	–	2,107
Accounts receivable	41	(30)	–	11
Accounts payable	5,600	1,021	–	6,621
Other	606	(231)	–	375
Gross deferred tax assets	**27,061**	**2,368**	**1,187**	**30,616**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(12,778)	(1,360)	–	(14,138)
Recognised deferred tax assets	**14,283**	**1,008**	**1,187**	**16,478**

	1 JANUARY 2019	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2019
Tax effects of taxable temporary differences				
Right of use assets and lease liabilities	(14)	(26)	–	(40)
Property, plant and equipment and Investment property	(12,171)	1,046	–	(11,125)
Investments into subsidiary	(2,452)	(1,579)	–	(4,031)
Other intangible assets	(1,821)	(1,472)	–	(3,293)
Accounts receivable	(705)	(144)	–	(849)
Accounts payable	(8)	5	–	(3)
Other	(288)	(10)	–	(298)
Gross deferred tax liabilities	**(17,459)**	**(2,180)**	**–**	**(19,639)**
Less offsetting with deferred tax assets	12,778	1,360	–	14,138
Recognised deferred tax liabilities	**(4,681)**	**(820)**	**–**	**(5,501)**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

31

Financial risk management

Financial risk management is a part of integrated risk management and internal control framework described in "Corporate Governance" section of this Annual Report. The primary objectives of the financial risk management are to establish risk limits, and then ensure that exposure to risks stays within these limits.

Financial risk management is carried out by the Group's centralised Finance Department. The Finance Department monitors and measures financial risks and undertakes steps to limit their influence on the Group's performance.

a Market risk

Currency risk

The Group is exposed to foreign exchange risk arising from foreign currency denominated assets and liabilities with respect to import purchases and lease liabilities. As at 31 December 2020 the Group had trade accounts payable denominated in foreign currency in the amount of RUB 6,336 (31 December 2019: RUB 3,813) and leases in the amount of RUB 14,649 (31 December 2019: RUB 10,857). As at 31 December 2020 the Group did not have any other significant assets and liabilities denominated in foreign currency and the exposure for the Group was estimated as not significant.

Interest rates risk

As at 31 December 2020 the Group had no floating interest-bearing assets, but had 28% share of borrowings with floating interest rates based on the Key rate of the Central Bank of the Russian and financial instruments limiting the corridor of rate fluctuations for share of borrowings. If the Key rate had been 100 b.p. higher the profit before tax for the year ended 31 December 2020 had been RUB 400 lower. If the Key rate had been 100 b.p. lower the profit before tax for the year ended 31 December 2020 had been RUB 400 higher. The Group's income and operating cash inflows were largely independent of changes in market interest rates but part of The Group's interest expenses was marginally exposed to changes in market interest rates.

b Credit risk

Financial assets, which are potentially subject to credit risk, consisted principally of cash and cash equivalents held in banks, trade and other receivables (Note 9 and Note 17). Due to the nature of its main activities (retail sales to individual customers) the Group had no significant concentration of credit risk. Cash was placed in financial institutions which were considered at the time of deposit to have low risk of default (Note 9).

The Group has policies in place to ensure that in case of credit sales of products and services to wholesale customers and reverse franchise schemes only those counteragents with an appropriate credit history are selected. Although collection of receivables could be influenced by economic factors, management believes that there was no significant risk of loss to the Group beyond the allowance already recorded. In accordance with the Group treasury policies and exposure management practices, counterparty credit exposure limits were continually monitored and no individual exposure was considered significant.

c Liquidity risk

Liquidity risk is defined as the risk that an entity will encounter difficulty in meeting obligations associated with financial liabilities. Liquidity risk is managed by the Corporate Finance Department.

The Group finances its operations by a combination of cash flows from operating activities and long-term and short-term debt. The objective is to ensure continuity of funding on the best available market terms. The policy is to keep the Group's credit portfolio diversified structure, continue to improve the debt maturity profile, to arrange funding ahead of requirements and to maintain sufficient undrawn available bank lines/limits, and a strong credit rating so that maturing debt may be refinanced as it falls due.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

31

Financial risk management

C Liquidity risk (continued)

At 31 December 2020 the Group had net current liabilities of RUB 202,400 (31 December 2019: RUB 188,819) including short-term borrowings of RUB 77,026 (31 December 2019: RUB 74,755). At 31 December 2020 the Group had available bank credit lines of RUB 457,086 (31 December 2019: RUB 415,592). At 31 December 2020 the Group had RUB registered bonds programme available for issue on MOEX of RUB 200,000 (31 December 2019: RUB 30,000).

Management regularly monitors the Group's operating cash flows and available credit lines/limits to ensure that these are adequate to meet the Group's ongoing obligations and its expansion programmes. Part of the existing lines is provided on rolling basis which is closely monitored by detailed cash flow forecasts and are managed by the Corporate Finance Department.

The Group's capital expenditure programme is highly discretionary. The Group optimises its cash outflows by managing the speed of execution of current capex projects and by delaying future capital extensive programmes, if required.

The Group is carefully monitoring its liquidity profile by optimizing the cost of funding and the drawdown periods within revolving credit facilities as well as extending existing credit facilities or obtaining new credit lines. The Group manages liquidity requirements by the use of both short-term and long-term projections and maintaining the availability of funding. Based on the review of the current liquidity position of the Group management considers that the available credit lines and expected cash flows are more than sufficient to finance the Group's current operations.

The following is an analysis of the contractual undiscounted cash flows payable under financial liabilities as at the reporting date at spot foreign exchange rates:

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020	DURING 1 YEAR	IN 1 TO 5 YEARS	OVER 5 YEARS
Lease liabilities	105,141	369,835	260,555
Borrowings	90,435	197,530	–
Trade payables	170,909	–	–
Other financial liabilities	64,627	1,935	–
TOTAL	**431,112**	**569,300**	**260,555**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019	DURING 1 YEAR	IN 1 TO 5 YEARS	OVER 5 YEARS
Lease liabilities	96,142	340,765	232,559
Borrowings	89,343	162,621	–
Trade payables	160,434	–	–
Other financial liabilities	54,677	2,888	–
TOTAL	**400,596**	**506,274**	**232,559**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

32

Operating environment of the Group

Russia continues economic reforms and development of its legal, tax and regulatory frameworks as required by a market economy. The COVID-19 worldwide outbreak was also increasing uncertainties. Mobility restrictions, quarantines and similar lockdown measures implemented in Russia to cope with the pandemic affected the operations of the Group leading to less frequent customer visits to stores but larger purchases and shift towards digitalisation. From the beginning of COVID-19 pandemic the Group has taken necessary measures to avoid direct impact of the pandemic on its operations with a special focus on protection of the health of employees and customers and uninterrupted business processes. The Group introduced measures such as mandatory body temperature checks for all employees entering its premises, provided masks and disposable gloves to operational personnel, introduced additional disinfection hours daily for all stores as well as additional disinfection in stores and other premises. The Group has assessed a potential impact of the COVID-19 outbreak on its going concern (Note 2), impairment of non-current assets (Notes 10, 13) and allowance for expected credit losses (Note 17). There have been no modifications to financial liability contracts and covenants.

The future stability of the Russian economy is largely dependent upon the impact and span of the COVID-19, the measures taken to contain the spread of the virus and further government reforms, developments and the effectiveness of economic, financial and monetary measures undertaken by the government. Should the economy be in a long-term recession after the pandemic that may affect the Group's financial position, cash flows and results of operations. The Group expects that this effect may be compensated by transfer of customers from HORECA segment (hotels, restaurants, cafes) as well as by new opportunities provided by online sales and express deliveries.

Management believes it is taking appropriate measures to support the sustainability of the Group's business in the current circumstances.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

33

Capital risk management

The Group's objectives when managing capital are to safeguard the Group's ability to continue as a going concern in order to provide returns for shareholders and benefits for other stakeholders and to maintain an optimal capital structure to reduce the cost of capital. The Group manages total equity attributable to equity holders recognised under IFRS requirements. The Group is in compliance with externally imposed capital requirements.

In accordance with a few loan facilities the Group maintains an optimal leverage ratio by tracking covenant: the maximum level of Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 (4.00/4.25 during two quarters after acquisition). Net debt is calculated as the sum of short-term and long-term borrowings less cash and cash equivalents. Reconciliation of EBITDA pre-IFRS 16 to operating profit is performed in Note 5. This ratio is included as covenants into some of Group's loan agreements (Note 21). At 31 December 2020 the Group complied with the requirements under the loan facilities.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

34

Fair value of financial instruments

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The best evidence of fair value is price in an active market. An active market is one in which transactions for the asset or liability take place with sufficient frequency and volume to provide pricing information on an ongoing basis.

The estimated fair values of financial instruments have been determined by the Group using available market information, where it exists, and appropriate valuation methodologies. However, judgement is necessarily required to interpret market data to determine the estimated fair value.

Financial assets carried at amortised cost

The estimated fair value of fixed interest rate instruments is based on estimated future cash flows expected to be received discounted at current interest rates for new instruments with similar credit risk and remaining maturity. Discount rates used depend on credit risk of the counterparty.

The carrying amount of cash and cash equivalents and trade and other financial receivables approximates their fair value.

Liabilities carried at amortised cost

The fair value of bonds is based on quoted market prices. Fair values of other liabilities are determined using valuation techniques.

The fair value of bonds traded on the MOEX and the SE is determined based on active market quotations and amounted to RUB 75,221 at 31 December 2020 (31 December 2019: RUB 85,045). The measurement is classified in level 1 of the fair value hierarchy. The carrying value of these bonds amounted to RUB 73,853 at 31 December 2020 (31 December 2019: RUB 83,795) (Note 21). The fair value of long-term borrowings amounted to RUB 116,536 at 31 December 2020 (31 December 2019: RUB 111,972). The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy and is determined based on expected cash flows discounted using interest rate of similar instruments available on the market. The sensitivity analysis shows that the increase/decrease of the market interest rate by 10% leads to the decrease/increase of fair value of long-term borrowings by RUB 1,273 at 31 December 2020. The fair value of short-term borrowings was not materially different from their carrying amounts.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

35

Commitments and contingencies

Capital expenditure commitments

At 31 December 2020 the Group contracted for capital expenditure for the acquisition of property, plant and equipment and intangible assets of RUB 7,144 (net of VAT) (31 December 2019: RUB 7,386).

Legal contingencies

The Group has been and continues to be the subject of legal proceedings and adjudications from time to time. Management believes that there are no current legal proceedings or other claims outstanding, which could have a material effect on the result of operations or financial position of the Group and which have not been accrued at 31 December 2020.

Tax contingencies, commitments and risks

Russian tax, customs, and currency legislation allows for various interpretations and is subject to frequent amendments. Relevant regional and federal authorities can challenge the Group management interpretation of legislation provisions in the context of the Group's transactions and operations. The Group includes companies incorporated outside Russia. These companies are subject to tax at the rates prescribed by the legislation of the jurisdiction where the companies are tax residents. According to the Russian legislation, foreign companies of the Group are not subject to profit tax except for cases of withholding tax (i.e. dividends, interest, capital gain, etc.), since tax obligations of the foreign companies of the Group are determined on the assumption that the foreign companies of the Group are not Russian tax residents.

In 2020 Russian legislative authorities performed further update of state taxation system and continue to diligently collaborate with foreign tax authorities in the framework of an international tax information exchange which makes corporate operations more transparent. After the speech of the Russian President about the intention to increase withholding tax rate on dividends and interest paid from Russia to the so-called "offshore jurisdictions" it is generally known that the Russian Ministry of Finance sent letters to finance ministries of some foreign jurisdictions regarding proposed changes to the current tax rates provided in Double Tax Treaties (DTTs), including Cyprus, Luxembourg, Malta and the Netherlands.

In the second half of 2020 it was officially announced by the Russian Ministry of Finance, Russia signed a Protocol to amend the double tax treaties with Cyprus, Luxembourg and Malta. The changes related to DTT with Cyprus come into force from 1 January 2021 and would not apply retrospectively to income paid in 2020. With the Netherlands the negotiations are still in process. In case of denunciation the treaty will cease to have effect not earlier than from 1 January 2022.

The Russian transfer pricing legislation is to the large extent aligned with the international transfer pricing principles developed by the Organisation for Economic Cooperation and Development. Starting from 1 January 2019, a significant number of domestic transactions was excluded from the transfer pricing control in Russia. Only transactions between Russian companies that apply different tax rates on profits or special tax regimes are subject to the rules, and only if income from those transactions exceeds RUB 1 billion per year. Moreover, starting from 1 January 2019, a threshold of RUB 60 million applies for cross-border transactions to be classified as controlled for transfer pricing purposes.

The amendments described above as well as recent trends of interpretation and application of particular provisions of the Russian tax legislation highlight the fact that tax authorities can enter the more rigid position with regards to the interpretation of the legislation and tax calculations. Therefore, tax authorities can dispute lawfulness of transactions and accounting methods that were previously out of question. As a result, material additional taxes, penalties and fines can be charged. It is impossible to forecast the amount of potential claims and to evaluate the probability of an unfavourable outcome. Generally, tax audits can cover three calendar years preceding the year in which the decision on the performance of audit is adopted. In certain circumstances a tax audit can cover earlier tax periods.

The Russian authorities also take an array of measures meant to support the public and businesses during the COVID-19 outbreak, including a number of tax initiatives which are aimed to shield the business and which are relevant to the Group:

- Right to pay monthly advances on actual profit;
- Right to deduct the "expenses for COVID-19" under article 264 of the Russian Tax Code;
- Licenses for retail sale of alcoholic and alcohol-containing products are extended for 12 months if their term expires during the period from 15 March 2020 till 31 December 2020.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

35

Commitments and contingencies

Tax contingencies, commitments and risks (continued)

Management regularly reviews the Group's taxation compliance with applicable legislation, laws and decrees and current interpretations published by the authorities in the jurisdictions in which the Group has operations. Furthermore, management regularly assesses the potential financial exposure relating to tax contingencies not only for the periods open for tax audit but also for which the three years' tax inspection right has expired but which, under certain circumstances, may be challenged by the regulatory bodies. From time to time potential exposures and contingencies are identified and at any point in time a number of open matters may exist.

Management estimates that possible exposure in relation to the aforementioned risks, as well as other profits tax and non-profits tax risks (e.g. imposition of additional VAT liabilities), that are more than remote, but for which no liability is required to be recognised under IFRS, could be several times more than accrued liabilities and provisions reflected on the statement of financial position at that date. This estimation is provided for the IFRS requirement for disclosure of possible taxes and should not be considered as an estimate of the Group's future tax liability.

In 2020 the Group made net accrual of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 5,286 including net accrual of non-income tax provision of RUB 1,882 , income tax provision of RUB 3,373 and net accrual of indemnification asset of RUB 31.

In 2019 the Group made net accrual of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 5,879 including net accrual of non-income tax provision of RUB 2,176 and income tax provision of RUB 3,583. This accrual of provision also includes tax provision recognised as a result of business combinations (Note 7) of RUB 120 with simultaneous recognition of indemnification asset of RUB 120.

At the same time management has recorded liabilities for income taxes in the amount of RUB 2,384 (31 December 2019: RUB 444) and provisions for taxes other than income taxes in the amount of RUB 4,202 at 31 December 2020 (31 December 2019: RUB 2,294) in these consolidated financial statements as their best estimate of the Group's liability related to tax uncertainties as follows:

Balance at 1 January 2019	**517**
Release of provision	(718)
Accrual of provision	6,597
Offset of provision	(3,658)
Balance at 31 December 2019	**2,738**
Release of provision	(431)
Accrual of provision	5,717
Offset of provision	(1,438)
Balance at 31 December 2020	**6,586**

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

36

Subsequent events for the group

There were no significant events after the reporting date.

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Financial Position

at 31 December 2020
Before appropriation of profit

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Assets			
Non-current assets			
Financial fixed assets	38	125,231	205,067
Deferred tax assets	44	569	–
		125,800	**205,067**
Current assets			
Amounts due from subsidiaries		2,945	2,031
Prepaid expenses		6	12
Other receivables		470	220
Cash and cash equivalents		1	–
		3,422	**2,263**
TOTAL ASSETS		**129,222**	**207,330**
Equity and liabilities			
Paid up and called up share capital	39	6,156	4,708
Share premium account	39	46,086	46,150
Share-based payment reserve	39, 42	104	105
Translation reserve	39	(3,698)	(2,250)
Retained earnings	39	17,850	48,336
Profit for the year	39	28,344	19,507
TOTAL EQUITY		**94,842**	**116,556**
Provisions			
Deferred tax liabilities	44	395	4,031
		395	**4,031**

	NOTE	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Non-current liabilities			
Loans from group companies	40	1,175	3,784
Bank loan	41	–	46,531
		1,175	**50,315**
Current liabilities			
Loans from group companies	40	–	3,706
Amounts due to group companies		32,294	32,479
Accrued expenses and other liabilities		516	243
		32,810	**36,428**
TOTAL LIABILITIES		**34,380**	**90,774**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**129,222**	**207,330**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2020

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	2020	2019
Other income		903	450
General and administrative expenses	43	(745)	(655)
Operating profit/(loss)		**158**	**(205)**
Finance costs		(3,959)	(3,698)
Finance income		1,156	1,397
Net foreign exchange (loss)/gain		(616)	182
Loss before tax		**(3,261)**	**(2,324)**
Withholding tax	44	(1,272)	–
Income tax benefit/(expense)	44	4,205	(1,579)
Income on participating interest after tax	38	28,672	23,410
Profit for the year		**28,344**	**19,507**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
18 March 2021

Svetlana Demyashkevich
CHIEF FINANCIAL OFFICER
18 March 2021

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

37

Accounting principles

The Company was incorporated as a limited liability Company under the laws of The Netherlands on 13 August 1975 and has its statutory seat in Amsterdam. The Company is publicly owned. The principal activity of the Company is to act as holding company for retail chains operating mainly in Russia. The Company is registered with the Amsterdam Chamber of Commerce under number 33143036.

Basis of presentation

The Company's financial statements have been prepared in accordance with accounting principles generally accepted in the Netherlands, in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code (section 362.8).

Accounting principles

Unless stated otherwise below, the accounting principles applied for the Company accounts are similar to those used in the IFRS Consolidated Financial Statements (refer to Note 2.1 to the Consolidated Financial Statements). The consolidated accounts of companies publicly listed in the European Union must be prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the IASB and adopted by the European Commission.

As the Company mainly exploits Russian grocery stores, the functional currency of the Company is the Russian Rouble as this is the currency of its primarily business environment and reflects the economic reality. Unless stated otherwise all amounts are in millions of Russian Rouble ("RUB").

Investments in group companies

Investments in group companies are entities (including intermediate subsidiaries and special purpose entities) over which the Company has control, because the Company (i) has power to direct relevant activities of the investees that significantly affect their returns, (ii) has exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investees, and (iii) has the ability to use its power over the investees to affect the amount of investor's returns. Group companies are recognised from the date on which control is transferred to the Company or its intermediate holding entities. They are derecognised from the date that control ceases.

The Company applies the acquisition method to account for acquiring group companies, consistent with the approach identified in the consolidated financial statements. Investments in group companies are presented in accordance with the net asset value method. When an acquisition of an investment in a group company is achieved in stages, any previously held equity interest is remeasured to fair value on the date of acquisition. The measurement against the book value is accounted for in the statement of profit or loss.

When the Company ceases to have control over a group company, any retained interest is remeasured to its fair value, with the change in carrying amount to be accounted for in the statement of profit or loss. When parts of investments in group companies are bought or sold, and such transaction does not result in the loss of control, the difference between the consideration paid or received and the carrying amount of the net assets acquired or sold, is directly recognised in equity.

When the Company's share of losses in an investment in a group company equals or exceeds its interest in the investment (including separately presented goodwill or any other unsecured non-current receivables being part of the net investment), the Company does not recognise any further losses, unless it has incurred legal or constructive obligations or made payments on behalf of the investment. In such case the Company will recognise a provision.

Amounts due from group companies

Amounts due from group companies are stated initially at fair value and subsequently at amortised cost. Amortised cost is determined using the effective interest rate.

To avoid the difference between equity in the Consolidated and the Company's Financial Statements any expected credit losses on intercompany receivables recognised in the Company's statement of Profit or Loss are eliminated (reversed) through the respective intercompany receivable account.

Financial guarantee

At initial recognition the financial guarantees contracts are measured at the fair value.

On subsequent measurement financial guarantees contracts are measured at the 'higher of': The expected credit losses allowance as defined above, and the amount initially recognised (i.e. fair value) less any cumulative amount of income amortisation recognised.

For intercompany financial guarantees issued by the Company, the expected default is not significant and therefore the financial guarantees are not recognised.

Shareholders' equity

Issued and paid-up share capital, which is denominated in Euro, is restated into Russian Rouble ("RUB") at the official exchange rate of the Central Bank of the Russian Federation as at reporting date in accordance with section 2:373.5 of the Dutch Civil Code. The difference is settled in the translation reserve.

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

38

Financial fixed assets

The list of significant group companies was disclosed in the consolidated financial statements (please refer to Note 6 of the consolidated financial statements).

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
a. Movements in the interests in group companies have been as follows		
Opening balance	183,481	160,063
Acquisitions / capital contribution	100	8
Deinvestment of Group company	(199)	–
Change in equity of a subsidiary due to dividend distributions	(97,913)	–
Profit from group companies for the year	28,672	23,410
Closing balance	**114,141**	**183,481**
b. Movements in the loans to group companies were as follows		
Opening balance	21,586	7,433
Additions	9,619	35,079
Settlement/repayment	(20,154)	(20,903)
Foreign exchange differences	39	(23)
Closing balance	**11,090**	**21,586**
Non-current financial assets	125,231	205,067
Total financial fixed assets	**125,231**	**205,067**

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

38

Financial fixed assets

31 DECEMBER 2020	LOAN CURRENCY	CARRYING VALUE	INTEREST RATE, % P.A.	MATURITY DATE
Borrowing group company				
Kelwin Ltd	RUB	10,402	10.5%	December 2022
Perekrestok Holdings B.V.	USD	203	11%	December 2022
ALPEGRU RETAIL PROPERTIES Ltd	RUB	189	10.5%	December 2022
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	EUR	110	10%	December 2022
X5 Corporate Center LLC	RUB	105	6.5%	December 2024
SPEAK GLOBAL Ltd	RUB	62	10.5%	December 2022
Perekrestok Holdings B.V.	EUR	18	11%	December 2022
Retail Express Ltd.	RUB	1	10.5%	December 2022
Total loans to group companies		**11,090**		

31 DECEMBER 2019	LOAN CURRENCY	CARRYING VALUE	INTEREST RATE, % P.A.	MATURITY DATE
Borrowing group company				
Agrotorg LLC	RUB	19,398	9%	December 2024
Kelwin Ltd	RUB	1,252	10.5%	December 2022
GSWL Finance Ltd	RUB	662	11%	December 2021
Perekrestok Holdings B.V.	USD	169	11%	December 2022
ALPEGRU RETAIL PROPERTIES Ltd	RUB	66	11%	December 2022
SPEAK GLOBAL Ltd	RUB	29	0%	December 2022
Perekrestok Holdings B.V.	EUR	9	11%	December 2022
Retail Express Ltd.	RUB	1	11%	December 2022
Total loans to group companies		**21,586**		

The total amount of loans provided to group companies was RUB 11,090 (2019: RUB 21,586) and it approximated the fair value. The loans have not been secured.

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

39

Shareholders' equity

As at 31 December 2020 total equity included the reserve for capitalised IT development costs in the amount of RUB 17,116 (31 December 2019: RUB 9,022).
As at 31 December 2020 equity available for distribution of dividends to shareholders comprised RUB 71,466 (31 December 2019: RUB 102,721).

Share capital issued

As at 31 December 2020 the Company had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2019: 190,000,000) of which 67,882,444 ordinary shares were outstanding (31 December 2019: 67,890,054) and 10,774 ordinary shares held as treasury stock (31 December 2019: 3,164). The nominal value of each ordinary share is EUR 1.

Statutory profit appropriation

On 12 May 2020, the General Meeting of Shareholders approved the dividend over 2019 in the amount of RUB 29,996 (RUB 441.88 per share).

On 18 November 2020, the Company announced the interim dividend for 2020 in the amount of RUB 19,997 (RUB 294.58 per share) and paid them in December 2020.

The Supervisory Board proposed to the General Meeting of Shareholders that a dividend of RUB 30,000 (RUB 441.94 per ordinary share) be paid with respect to 2020. If approved, this will be in addition to the interim dividend of RUB 19,997 (RUB 294.58 per share). The total dividend payment for the full year 2020 would therefore total RUB 49,997 (RUB 736.52 per share) (2019: RUB 29,996 (RUB 441.88 per share)).

	SHARE CAPITAL[1]	SHARE PREMIUM	SHARE-BASED PAYMENT (EQUITY)	RETAINE EARNINGS	PROFIT FOR THE YEAR	TRANSLATION RESERVE	TOTAL
Balance as at 1 January 2019	**5,395**	**46,192**	**118**	**44,694**	**28,642**	**(2,937)**	**122,104**
Acquisition of treasury shares	–	(75)	–	–	–	–	(75)
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	63	–	–	–	63
Transfer	–	–	–	28,642	(28,642)	–	–
Currency translation	(687)	–	–	–	–	687	–
Transfer of vested and waived equity rights (Note 29)	–	33	(76)	–	–	–	(43)
Profit for the year	–	–	–	–	19,507	–	19,507
Dividends	–	–	–	(25,000)	–	–	(25,000)
Balance as at 1 January 2020	**4,708**	**46,150**	**105**	**48,336**	**19,507**	**(2,250)**	**116,556**
Acquisition of treasury shares	–	(107)	–	–	–	–	(107)
Value of employee services	–	–	60	–	–	–	60
Transfer	–	–	–	19,507	(19,507)	–	–
Currency translation	1,448	–	–	–	–	(1,448)	–
Transfer of vested and waived equity rights (Note 29)	–	43	(61)	–	–	–	(18)
Profit for the year	–	–	–	–	28,344	–	28,344
Dividends	–	–	–	(49,993)	–	–	(49,993)
Balance as at 31 December 2020	**6,156**	**46,086**	**104**	**17,850**	**28,344**	**(3,698)**	**94,842**

1 Share capital translated at the year-end exchange rate EUR/RUB of 90.6824 (2019: 69.3406).

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

40

Loans from group companies

In September 2020 the currency of the loan from Trade House PEREKRIOSTOK JSC was changed to RUB.

	LOAN CURRENCY	31 DECEMBER 2020	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	RUB	1,175	6%	December 2022
TOTAL		**1,175**		

	LOAN CURRENCY	31 DECEMBER 2019	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	RUB	1,150	6.5%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	EUR	1,347	5%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	USD	1,209	7%	December 2020
X5 FINANSE LLC	RUB	3,784	7.5%	December 2022
TOTAL		**7,490**		

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

41

Bank loan

During the year ended 31 December 2020 the Company repaid bank loans.

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Balance as at 1 January		
Opening balance	46,531	21,572
Proceeds from the bank loan	–	24,938
Settlement / repayment	(46,603)	–
Amortisation of transaction costs	72	21
Closing balance	**–**	**46,531**

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

42

Share-based payments

X5 Retail Group N.V. operates equity settled share based compensation plan in the form of its Restricted Stock Unit Plan.

Members of the Supervisory Board receive an annual award of Restricted Stock Units (RSUs). For the annual award of RSU's for members of the Supervisory Board, please refer to Note 28 in the consolidated financial statements, which are deemed incorporated and repeated herein by reference.

The receivable or expense is accounted for at the fair value determined in accordance with the policy on share-based payments as included in the consolidated financial statements, including the related liability for cash settled plans or as equity increase for equity settled plans (Note 29).

The following is included in the Company's accounts for the Restricted Stock Unit Plan:

	2020	2019
Share-based payment reserve as at 31 December	104	105
Expenses for the year ended 31 December	60	63

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

43

General and administrative expenses

Total fees as referred to in section 2:382a Dutch Civil Code, paid to audit firm Ernst & Young Accountants LLP amounted to RUB 26 (2019: RUB 22).

	2020	2019
Other expenses	659	570
Audit expenses	26	22
RSU	60	63
TOTAL	**745**	**655**

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

44

Income tax expense

	2020	2019
Current tax on dividends distributed by the Company's subsidiaries*	1,272	–
Deferred income tax (benefit)/charge	(4,205)	1,579
Income tax (benefit)/ charge for the year	**(2,933)**	**1,579**

** During 2020 the Company received dividends of RUB 101,728 (gross amount including current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries of RUB 5,087, please refer Note 30) from Russian subsidiary.*

Theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2020	2019
Loss before taxation	**(3,261)**	**(2,324)**
Theoretical tax at the effective statutory rate*	**(815)**	**(581)**
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes:		
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	(3,636)	1,579
Deferred tax benefit arising from the recovery of the deferred tax assets unrecognised in previous periods	(648)	–
Current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries	1,272	–
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	759	564
Other non-deductible expense	135	17
Income tax (benefit)/charge for the year	**(2,933)**	**1,579**

** Profit before taxation on operations in Netherlands is assessed based on the statutory rate of 25%.*

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

44

Income tax expense

Deferred income tax

The Company estimates that part of the temporary difference related to investments in subsidiaries will be reversed in the foreseeable future and therefore accrued related deferred tax liability.

The Company estimated the temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards of RUB 2,282 (2019: RUB 4,880) and unused tax credits of RUB 5,051 (2019: RUB 2,004).

At 31 December 2020 these temporary differences in the amount of RUB 2,282 were available for carry forward for a period not less than two years, temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax credits in the amount of RUB 5,051 have no time restrictions for carry forward.

Deferred tax assets and the deferred tax benefit in the Company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2020:

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	31 DECEMBER 2020
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards			
Tax losses available for carry forward	–	569	569
Gross deferred tax assets	**–**	**569**	**569**
Recognised deferred tax assets	**–**	**569**	**569**
Tax effects of taxable temporary differences			
Investments into subsidiary	(4,031)	3,636	(395)
Gross deferred tax liabilities	**(4,031)**	**3,636**	**(395)**
Recognised deferred tax liabilities	**(4,031)**	**3,636**	**(395)**

Deferred tax liabilities and the deferred tax charge in the Company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2019:

	1 JANUARY 2019	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	31 DECEMBER 2019
Tax effects of taxable temporary differences			
Investments into subsidiary	(2,452)	(1,579)	(4,031)
Gross deferred tax liabilities	**(2,452)**	**(1,579)**	**(4,031)**
Recognised deferred tax liabilities	**(2,452)**	**(1,579)**	**(4,031)**

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

45

Staff numbers and employee expenses

The number of persons (excluding members of the Management board and the Supervisory board) having an employment contract with the Company is seven. For the remuneration of members of the Management Board and the Supervisory Board, please refer to Note 28 in the consolidated financial statements, which are deemed incorporated and repeated herein by reference. Incurred wages, salaries and related social security charges in relation to the other seven employees comprise RUB 33 (included former employee) (2019: RUB 16).

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

46

Contingent rights and liabilities

Guarantees are irrevocable assurances that the Company will make payments in the event that another party cannot meet its obligations. The Company had the following guarantees issued under obligations of its group companies:

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Irrevocable offer to holders of X5 FINANSE LLC bonds	74,848	64,920
Irrevocable offer to holders of X5 Finance B.V. Eurobonds	–	20,375
Suretyship for Agrotorg LLC	–	25,054
TOTAL	**74,848**	**110,349**

The guarantees issued mature as follows:

	31 DECEMBER 2020	31 DECEMBER 2019
Not later than 1 year	8,967	42,840
Later than 1 year and no later than 5 years	65,881	67,509
TOTAL	**74,848**	**110,349**

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

47

Related party transactions

Please refer to Note 8 of the consolidated financial statements; all group companies are also considered related parties. During 2019 and 2020 there no transactions with related parties outside the normal course of business.

Statutory director's compensation

The Company has a Management Board and a Supervisory Board. The total remuneration of all Board members as well as key management personnel is disclosed in Note 28 and Note 29 of the Consolidated Financial Statements.

Loans to group companies

For loans issued to and interest income from group companies please refer to Note 38.

Loan from group companies

For loan received from and interest expenses to group companies please refer to Note 40.

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES,
UNLESS OTHERWISE STATED)

48

Subsequent events for the company

There were no significant events after the reporting date.

Amsterdam, 18 March 2021

Management Board:

Frank Lhoëst
Igor Shekhterman
Quinten Peer

Supervisory Board:

Stephan DuCharme
Mikhail Fridman
Marat Atnashev
Geoff King
Peter Demchenkov
Michael Kuchment
Karl-Heinz Holland
Nadia Shouraboura

X5 Retail Group N.V.

Other information

Auditor's report

The auditor's report is included on pages 262-267.

Statutory profit appropriation

In Article 30 of the Company's Articles of Association the following has been stated concerning the appropriation of result:

On proposal of the Supervisory Board, the General Meeting shall determine which part of the profits earned in a financial year shall be added to the reserves and the allocation of the remaining profits.

The Supervisory Board proposes to the General Meeting of Shareholders that a dividend of RUB 30,000 (RUB 441.94 per ordinary share) be paid with respect to 2020. If approved, this will be in addition to the interim dividend of RUB 19,997 (RUB 294.58 per share). The total dividend payment for the full year 2020 will therefore total 49,997 (RUB 736.52 per share) (2019: RUB 29,996 (RUB 441.88 per share)).

Subsequent events

For subsequent events, please refer to Notes 36 and 48 of the financial statements.

Independent's auditor report

To: The Supervisory Board and
Shareholders of X5 Retail Group N.V.

Report on the audit of the financial statements 2020 included in the annual report

Our opinion

We have audited the financial statements 2020 of X5 Retail Group N.V., based in Amsterdam, the Netherlands. The financial statements include the consolidated financial statements and the company financial statements.

In our opinion:

- The accompanying consolidated financial statements give a true and fair view of the financial position of X5 Retail Group N.V. as at 31 December 2020, and of its result and its cash flows for 2020 in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (EU-IFRS) and with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.
- The accompanying company financial statements give a true and fair view of the financial position of X5 Retail Group N.V. as at 31 December 2020, and of its result for 2020 in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

The consolidated financial statements comprise:

- The consolidated statement of financial position as at 31 December 2020;
- The following statements for 2020: the consolidated statement of profit or loss, the consolidated statement of comprehensive income, the consolidated statement of cash flows, and the consolidated statement of changes in equity;
- The notes comprising a summary of the significant accounting policies and other explanatory information.

The company financial statements comprise:

- The company statement of financial position as at 31 December 2020;
- The company statement of profit or loss for 2020;
- The notes comprising a summary of the accounting policies and other explanatory information.

Basis for our opinion

We conducted our audit in accordance with Dutch law, including the Dutch Standards on Auditing. Our responsibilities under those standards are further described in the Our responsibilities for the audit of the financial statements section of our report.

We are independent of X5 Retail Group N.V. in accordance with the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities, the "Wet toezicht accountantsorganisaties" (Wta, Audit firms supervision act), the "Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten" (ViO, Code of Ethics for Professional Accountants, a regulation with respect to independence) and other relevant independence regulations in the Netherlands. Furthermore we have complied with the "Verordening gedrags- en beroepsregels accountants" (VGBA, Dutch Code of Ethics).

We believe the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Our understanding of the business

X5 Retail Group N.V. is at the head of a group of subsidiaries operating food retail stores in Russia. Taking into account the structure of the group, we have determined the nature, timing and extent of the audit procedures for the subsidiaries as described in the section 'Scope of the group audit'. In our audit we have paid specific attention to various topics based on the activities of the group, significant developments during the year and our risk assessment as described in the section 'Our key audit matters'.

We start by determining materiality and identifying and assessing the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud, non-compliance with laws and regulations or error in order to design audit procedures responsive to those risks and to obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.

Materiality

Materiality	RUB 4.9 billion (2019: RUB 3.1 billion)
Benchmark applied	2% of EBITDA
Explanation	Based on our professional judgment, we consider an earnings-based measure as the most appropriate basis to determine materiality. On the basis of our analysis of stakeholders' needs and main KPIs set for the Management Board, we believe that EBITDA, is an important benchmark for the financial performance of the Group. The materiality and applied benchmark are in line with the 2019 audit.

We have also taken into account misstatements and/or possible misstatements that in our opinion are material for the users of the financial statements for qualitative reasons.

We agreed with the Supervisory Board that misstatements in excess of RUB 243 million, which are identified during the audit, would be reported to them, as well as smaller misstatements that in our view must be reported on qualitative grounds.

Scope of the group audit

X5 Retail Group N.V. is at the head of a group of subsidiaries operating food retail stores in Russia. The financial information of this group is included in the consolidated financial statements of the Group. The Group's accounting function is centralized in Moscow and Nizhny Novgorod in the Russian Federation and the Group is primarily managed as a single operating unit with multiple operating segments.

Because we are ultimately responsible for the opinion, we are also responsible for directing, supervising and performing the group audit. In this respect we have determined the nature and extent of the audit procedures to be carried out for group entities. We have used the work carried out by EY Moscow to perform full-scope audit procedures to obtain sufficient coverage for financial statement line items from a consolidated financial statement perspective. We executed a program of regular communication that has been designed to ensure that the audit progress and findings were discussed between us and the EY Moscow audit team.

Due to the COVID-19 pandemic the direction, supervision and performance of the group audit engagement were performed remotely. The review of audit work papers of the component team was facilitated by having remote access to EY Moscow's electronic audit file platform. In order to compensate for the limitations related to the absence of physical meetings and direct observations, we increased the frequency and attendance of our interactions with the component team. We have had virtual conference calls with EY Moscow during planning and execution phases, as well as meetings with the Group's Management Board, finance and reporting, risk management, security, internal audit and legal representatives.

Due to the centralized accounting function and our corresponding audit approach, these procedures are performed on a consolidated level with the coverage that represents 100% of the group's total assets, profit and gross revenues.

By performing the procedures mentioned above, we have been able to obtain sufficient and appropriate audit evidence about the group's financial information to provide an opinion about the consolidated financial statements.

Teaming and use of specialists

We ensured that our team and the EY Moscow team included the appropriate skills and competences which are needed for the audit of a listed client in the food retail industry. We included specialists in our audit team in the areas of IT audit, forensics, tax, real estate and business valuations, corporate governance (including remuneration) and IFRS reporting.

Our focus on fraud and non-compliance with laws and regulations

Our responsibility

Although we are not responsible for preventing fraud or non-compliance and cannot be expected to detect non-compliance with all laws and regulations, it is our responsibility to obtain reasonable assurance that the financial statements, taken as a whole, are free from material misstatement, whether caused by fraud or error. Non-compliance with laws and regulations may result in fines, litigation or other consequences for the company that may have a material effect on the financial statements.

Our audit response related to fraud risks

In order to identify and assess the risks of material misstatements of the financial statements due to fraud, we obtained an understanding of the entity and its environment, including the entity's internal control relevant to the audit and in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances. As in all of our audits, we addressed the risk of management override of internal control. We do not audit internal control per se for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the company's internal control.

We considered available information and made enquiries of relevant executives, directors (including finance and reporting, internal audit, legal, tax, security and risk management) and the Supervisory Board. As part of our process of identifying fraud risks, we evaluated fraud risk factors with respect to financial reporting fraud, misappropriation of assets and bribery and corruption in close co-operation with our forensic and legal specialists. We also considered whether the COVID-19 pandemic gave rise to specific fraud risk factors resulting from a potential dilution in the effectiveness of internal controls.

We evaluated the design and the implementation and, where considered appropriate, tested the operating effectiveness, of internal controls that mitigate fraud risks. In addition, we performed procedures to evaluate key accounting estimates for management bias in particular relating to important judgment areas and significant accounting estimates as disclosed in Note 3 to the financial statements. We have also used data analysis to identify and address high-risk journal entries.

We incorporated elements of unpredictability in our audit. We considered the outcome of our other audit procedures and evaluated whether any findings were indicative of fraud or non-compliance. If so, we reevaluate our assessment of fraud risk and its resulting impact on our audit procedures.

Our audit response related to risks of non-compliance with laws and regulations

We assessed factors related to the risks of non-compliance with laws and regulations that could reasonably be expected to have a material effect on the financial statements from our general industry experience, through discussions with the management board, reading minutes, inspection of internal audit and compliance reports, inspection of legal claims reports and performing substantive tests of details of classes of transactions, account balances or disclosures.

We also inspected lawyers' letters and correspondence with regulatory authorities and remained alert to any indication of (suspected) non-compliance throughout the audit. Finally we obtained written representations from the management board that all known instances of non-compliance with laws and regulations have been disclosed to us.

Going concern

We performed the following procedures in order to identify and assess the risks of going concern and to conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting. Management made a specific assessment of the company's ability to continue as a going concern and to continue its operations for at least the next 12 months from when the financial statements are authorized for issue. We discussed and evaluated the assessment with management exercising professional judgment and maintaining professional skepticism, and specifically focusing on the process followed by management to make the assessment, management bias that could represent a risk, the impact of current events and conditions have on the company's operations and forecasted cash flows, with a focus on whether the company will have sufficient liquidity to continue to meet its obligations as they fall due.

In order to identify and assess the risks of going concern and to conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting, we consider based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause a company to cease to continue as a going concern.

General audit procedures

Our audit further included among others:

- Performing audit procedures responsive to the risks identified, and obtaining audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion
- Evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management
- Evaluating the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures
- Evaluating whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation

Our key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements. We have communicated the key audit matters to the Supervisory Board. The key audit matters are not a comprehensive reflection of all matters discussed.

These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

The key audit matter "IFRS 16 implementation", which was included in our last year's auditor's report, is not considered a key audit matter for this year as the key estimates and judgements underpinning management's IFRS 16 impact assessment and related transition disclosures were concluded upon in 2019.

Impairment of goodwill (see note 13 to the financial statements)

Risk

As a result of past acquisitions, the Group carries capitalized goodwill with a carrying amount of RUB 105 billion as at 31 December 2020. In accordance with the requirements of IAS 36 Impairment of Assets, management performs an impairment assessment of the capitalized goodwill on an annual basis and whenever there is an indication of impairment.

The Group identifies separate operating segments for each of its retail formats. The goodwill impairment assessment is performed at the level of operating segments.

The impairment assessment includes the assessment of the recoverable amount based on expected future cash flows. These cash flows are based on current budgets and forecasts approved by the Management Board and are extrapolated for subsequent years based on consumer price index.

Key assumptions used are revenue growth, projected EBITDA margin and the discount rate.

We consider this a key audit matter as the goodwill amount is significant, the assessment requires significant judgment in relation to the assumptions used in the model, and there is complexity in the valuation methodology used to determine whether the carrying amount of goodwill is recoverable.

Our audit approach

We obtained an in-depth understanding of the Group's methodology used for performing the goodwill impairment test and ensured it is in accordance with EU-IFRS. We challenged management's key assumptions used in the goodwill impairment test by comparing these to industry trends and forecasts developed by independent analysts.

Regarding the key assumptions used and methodology applied, we involved internal valuation experts, who compared assumptions used in the model to observable market data. They also verified the methodology applied is compliant with EU-IFRS. We also verified that the ongoing restructuring of the Group's Karusel retail format and the impact of the COVID-19 pandemic have been appropriately taken into account in the goodwill impairment test.

We tested the accuracy of prior year estimates and assumptions used by management to identify potential bias.

We tested mathematical accuracy of the goodwill impairment test, reconciled internal inputs in the model with audited accounting records and ensured consistency of data used for goodwill impairment testing with other information obtained during the audit.

We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.

Key observations

We consider management's key assumptions to be within a reasonable range of our own expectations and goodwill to be appropriately accounted. Additionally, we consider the related disclosures in note 13 to the financial statements to be adequate.

Impairment of stores and other non-current assets (see notes 10, 11, 12, and 14 to the financial statements)

Risk

The Group operates more than 17,000 retail stores in Russia. The associated carrying amount of stores and other non-current assets, such as right-of-use assets, property, equipment and intangible assets, excluding goodwill, approximated RUB 838 billion as at 31 December 2020 is considered a key audit matter due to the magnitude of the carrying value as well as the judgment involved in assessing the recoverability of the invested amounts.

Management assesses annually the existence of triggering events for impairment of assets or reversals thereof related to underperforming stores. For the impairment assessment that is performed in accordance with Group policies and procedures, management first determines the value in use for each store and compares this to the carrying value. Where the carrying value is higher than the value in use, the fair value less cost of disposal is determined.

We consider this a key audit matter as the assessment requires significant judgment. The judgment involved focuses predominantly on the discount rate and future store performance, which is, among others, dependent on the expected revenue and the local competition. The expected revenue is determined based on the strategic growth plan prepared with reference to macroeconomic forecasts.

Management assesses the impairment and impairment reversal on an annual basis using an internal calculation model.

Judgment is also involved in determination of the fair value of property undertaken on the basis of internal and external property valuation reports.

Our audit approach

We assessed appropriateness of the Group's policies and procedures to identify triggering events for (reversal of) impairment of assets related to underperforming stores and other non-current assets.

For stores subject to an impairment test, we challenged management's key assumptions used in the cash flow forecast such as revenue growth and compared the assumptions used with internal forecasts, external data and historical performance.

We also verified that the ongoing restructuring of the Group's Karusel retail format and the impact of the COVID-19 pandemic have been appropriately taken into account in managements key assumptions and forecasts.

We also assessed the accuracy of management's forecasts used in prior year to identify potential bias.

We involved our business valuation experts to evaluate the methodology, inputs and assumptions used in the model for consistency with general practice and market observable data.

The audit of the model also included verification that the impairment methodology is consistently applied and that the model is mathematically accurate.

We involved our real estate valuation experts to assess the (market) property valuations performed by the Group. We also assessed objectivity and competency of external appraisers engaged by the Group.

We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.

Key observations

We consider management's key assumptions to be within a reasonable range of our own expectations and stores and other non-current assets to be appropriately accounted. Additionally, we find the related disclosures in notes 10, 11, 12 and 14 to the financial statements to be adequate.

Recognition of vendor allowances (see note 2.24 to the financial statements)

Risk

The Group receives various types of vendor allowances such as rebates and service fees. Rebates largely depend on volumes of products purchased and service fees are received for promotional activities that the Group undertakes with respect to certain products.

These allowances represent a significant component of cost of sales and are recognized as a reduction of the cost value. While the majority of the allowances are settled during the financial year, a significant amount remains outstanding at each year-end and is recognized as part of trade receivables.

The Group evaluates all required disclosures for vendor allowances to determine that they are appropriately included in the financial statements.

We consider this a key audit matter because the arrangements in respect of these allowances are individually different and can be complex. Recognition of vendor allowances income and receivables requires certain judgment from management, for example, concerning delivery of the service and evidence thereof. The allocation of the allowances to inventory cost value also has an element of judgment.

Our audit approach

Our procedures included testing of internal controls related to occurrence, completeness and measurement of the allowances recorded in the accounting system and covered both IT application and manual controls, including controls related to periodic reconciliations with vendors.

We selected a sample of vendors and obtained direct confirmations from vendors of their settlements with the Group as of 30 September 2020. We performed roll-forward procedures over vendor rebates including substantive analytical procedures and test of details over a sample of vendor rebates transactions and settlements to cover the period until year-end.

We also tested on a sample basis documents supporting journal entries regarding the recognition of vendor rebates and services fees. In addition, we performed a margin analysis and reviewed subsequent collections on prior period vendor allowance receivables and subsequent collections of the vendor allowances receivable in the current year.

We verified that the accounting policy for the reduction of inventory cost related to vendor allowances is appropriate and has been applied correctly.

Key observations

We did not identify material exceptions and we found the management's recognition of vendor allowances to be reasonable. Additionally, we found the related disclosures in note 2.24 to the financial statements to be adequate.

Report on other information included in the annual report

In addition to the financial statements and our auditor's report thereon, the annual report contains other information that consists of:

- Strategic Report including the CEO statement;
- Corporate governance reporting, including the Risk chapter, the report of the Supervisory Board and Remuneration report;
- Other information as required by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

Based on the following procedures performed, we conclude that the other information:

- Is consistent with the financial statements and does not contain material misstatements
- Contains the information as required by Part 9 of Book 2 and Section 2:135b and 2:145 sub section 2 of the Dutch Civil Code

We have read the other information. Based on our knowledge and understanding obtained through our audit of the financial statements or otherwise, we have considered whether the other information contains material misstatements. By performing these procedures, we comply with the requirements of Part 9 of Book 2 and Section 2:135b sub-Section 7 of the Dutch Civil Code and the Dutch Standard 720. The scope of the procedures performed is substantially less than the scope of those performed in our audit of the financial statements.

The Management Board is responsible for the preparation of the other information, including the Management Report in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code, other information required by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code and the remuneration report in accordance with Section 2:135b and 2:145 sub section 2 of the Dutch Civil Code.

Report on other legal and regulatory requirements

Engagement

We were engaged by the extraordinary general meeting of shareholders as the auditor of X5 Retail Group N.V. on 12 November 2015, as of the audit for the year 2016 and have operated as statutory auditor ever since that date.

No prohibited non-audit services

We have not provided prohibited non-audit services as referred to in Article 5(1) of the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities.

All non-prohibited services, both in the Netherlands and abroad, comply with the "Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten" (ViO, Code of Ethics for Professional Accountants, a regulation with respect to independence).

Description of responsibilities for the financial statements

Responsibilities of the Management Board and the Supervisory Board for the financial statements

The Management Board is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with EU-IFRS and Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code. Furthermore, the Management Board is responsible for such internal control as the Management Board determines is necessary to enable the preparation of the financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

As part of the preparation of the financial statements, the Management Board is responsible for assessing the company's ability to continue as a going concern. Based on the financial reporting frameworks mentioned, the Management Board should prepare the financial statements using the going concern basis of accounting unless the Management Board either intends to liquidate the company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so. The Management Board should disclose events and circumstances that may cast significant doubt on the company's ability to continue as a going concern in the financial statements.

The Supervisory Board is responsible for overseeing the company's financial reporting process.

Our responsibilities for the audit of the financial statements

Our objective is to plan and perform the audit engagement in a manner that allows us to obtain sufficient and appropriate audit evidence for our opinion.

Our audit has been performed with a high, but not absolute, level of assurance, which means we may not detect all material errors and fraud during our audit.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements. The materiality affects the nature, timing and extent of our audit procedures and the evaluation of the effect of identified misstatements on our opinion.

We have exercised professional judgment and have maintained professional skepticism throughout the audit, in accordance with Dutch Standards on Auditing, ethical requirements and independence requirements. The Our audit approach section above includes an informative summary of our responsibilities and the work performed as the basis for our opinion.

Communication

We communicate with the Audit and Risk Committee, the Supervisory Board and the Management Board and regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant findings in internal control that we identify during our audit. In this respect we also submit an additional report to the Audit and Risk Committee in accordance with Article 11 of the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities. The information included in this additional report is consistent with our audit opinion in this auditor's report.

We provide the Audit and Risk Committee, the Supervisory Board and the Management Board with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Audit and Risk Committee, the Supervisory Board and the Management Board we determine the key audit matters: those matters that were of most significance in the audit of the financial statements. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, not communicating the matter is in the public interest.

Amsterdam, 18 March 2021
Ernst & Young Accountants LLP
Signed by G.A. Arnold