Changing faster

2019

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

X5.RU

X5 RETAIL GROUP

Содержание

01. Стратегический отчет

Общие сведения ... 7
Об отчете ... 7
Наш подход, миссия и цели ... 8
Основные результаты ... 10
Обращение председателя Наблюдательного совета ... 20
Наша бизнес-модель и создание ценности ... 24
Наши торговые сети ... 28
Российский рынок продуктовой розницы ... 30

Стратегический обзор ... 46
Обращение главного исполнительного директора ... 46
Стратегия с прицелом на будущее 52
География операционной деятельности ... 62
Руководство ... 64

Обзор форматов ... 72
«Пятерочка» — «магазины у дома» ... 72
Супермаркеты «Перекресток» ... 88
Гипермаркеты «Карусель» ... 114

Обзор финансовых результатов ... 120

Альтернативные показатели эффективности ... 132

Инфраструктура розничной торговли ... 136
Логистика ... 138
Транспорт ... 146
Прямой импорт ... 148
Информационные технологии ... 150
Инновации ... 152
Большие данные ... 158
5Post ... 160

Устойчивое развитие ... 162
Цели в области устойчивого развития ... 164
Взаимодействие с заинтересованными сторонами ... 166
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика ... 168
Безопасность продукции и содействие здоровому образу жизни ... 172
Рациональное потребление ресурсов ... 180
Персонал ... 190
Работа с местными сообществами ... 204

02. Корпоративное управление

Структура корпоративного управления ... 213

Управление рисками ... 224

Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V. ... 232

Отчет Наблюдательного совета ... 234

Вознаграждение ... 243

03. Финансовая отчетность

(на английском языке)

Consolidated financial statements ... 258

Notes to the consolidated financial statements ... 266

Company financial statements ... 324

Notes to the company financial statements ... 326

Other information ... 334

Independent auditor's report ... 335

Все разделы, входящие в состав части 1 «Стратегический отчет» и части 2 «Отчет о корпоративном управлении», за исключением разделов «Обращение председателя Наблюдательного совета», «Отчет Наблюдательного совета» и «Отчет о вознаграждениях», в совокупности представляют собой отчет руководства (bestuursverslag) по смыслу статьи 2:391 Гражданского кодекса Нидерландов.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

7 Общие сведения
46 Стратегический обзор
72 Обзор форматов
120 Обзор финансовых результатов
132 Альтернативные показатели эффективности
136 Инфраструктура розничной торговли
162 Устойчивое развитие

Опережая время: меняемся вместе с вами

Мы постоянно меняемся вслед за предпочтениями наших покупателей. По мере того, как технологические инновации ускоряют изменение потребительского поведения и меняют конкурентную среду, X5 реализует стратегию, призванную не только укрепить существующий бизнес, но и сохранить лидерские позиции Компании в будущем.

Общие сведения

Об отчете

Годовой отчет X5 Retail Group представляет собой ежегодный обзор финансовых и операционных результатов деятельности Компании и показателей ее экологической, социальной и управленческой эффективности. В отчете также раскрывается информация о самых актуальных стратегических приоритетах и целях Компании и о степени их достижения. Целью публикации настоящего отчета, помимо выполнения требований Лондонской и Московской бирж, а также соблюдения положений Кодекса корпоративного управления Нидерландов, является предоставление заинтересованным сторонам подробной, самой актуальной информации как о текущем положении Компании, так и о ее планах на будущее.

Границы и сфера охвата

Настоящий отчет охватывает период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2019 года. Среди тем, рассматриваемых в отчете: бизнес-модель и стратегия развития X5 Retail Group, недавно принятая стратегия устойчивого развития Компании, рыночные и потребительские тенденции, операционные и финансовые результаты деятельности X5, а также отчет о работе по интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев. В отчете представлена информация о деятельности X5 Retail Group и всех ее дочерних компаний. Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Для сопоставимости данных в течение переходного периода финансовые результаты по МСФО приведены в настоящем отчете в соответствии как с МСБУ (IAS) 17, так и с новым стандартом МСФО (IFRS) 16. Помимо данных о деятельности Компании за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2019 года, в отчете также освещены все существенные события, произошедшие после отчетной даты.

Финансовая и нефинансовая информация

Руководство и Наблюдательный совет X5 Retail Group на регулярной основе проводят анализ финансовых, операционных и иных нефинансовых результатов деятельности Компании. Соответствующая информация приведена в настоящем отчете, в котором также содержится обзор результатов в таких сферах, 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 Наблюдательным советом

Наблюдательный совет X5 Retail Group подтверждает, что данный отчет раскрывает все существенные темы, содержит объективный обзор результатов деятельности Компании, а также дает точное представление о ее стратегических целях. Наблюдательный совет Группы утвердил годовой отчет за 2019 год для публикации.

Существенность

Содержание настоящего отчета было сформировано 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 были использованы Цели устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) и утвержденная в 2019 году стратегия устойчивого развития X5. Руководство полагает, что настоящий отчет достоверно отражает то, каким образом X5 Retail Group взаимодействует с заинтересованными сторонами и то, какую ценность создает для них.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете раскрываются альтернативные показатели эффективности, не включенные в стандарты МСФО, поскольку, как мы полагаем, они содержат важную информацию о результатах деятельности Компании. Глоссарий альтернативных показателей эффективности, использующихся в настоящем отчете, приводится на с. 132–135. В данный глоссарий включена методика расчета каждого из альтернативных показателей эффективности, обоснование его применения и способ его приведения в сопоставимый со стандартными показателями вид (при необходимости).

Обеспечение качества публикуемой информации

Наблюдательный совет 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.

Наш подход, миссия и цели

Бизнес-модель X5 Retail Group отвечает принципам устойчивого развития и реализуется с учетом трех обозначенных заинтересованными сторонами приоритетов, которые были соотнесены с наиболее значимыми для нашей деятельности ЦУР ООН: люди (ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост), планета (ответственное потребление и производство) и получение прибыли

Люди

Мы выстраиваем бизнес вокруг людей: наша ценность зависит от способности в условиях высокой конкуренции постоянно адаптироваться к меняющимся потребностям покупателей. Важнейшее значение для признания со стороны потребителей имеют наши сотрудники: будь то персонал магазинов, напрямую взаимодействующий с покупателями, или сотрудник дирекции по работе с большими данными, занимающийся разработкой новых инструментов, которые используются для оценки и удовлетворения спроса, — мы ожидаем, что каждый из наших сотрудников внесет свой вклад, который мы высоко ценим. Этот приоритет также воплощается в том, как мы, как работодатель, выстраиваем внутренние процессы, и в нашей помощи населению в тех сферах, на которые мы можем оказать влияние.

Планета

Наше влияние на планету мы оцениваем в широком смысле через влияния на окружающую среду наших магазинов и логистических операций. Меры по снижению такого влияния варьируются от непрерывного поиска способов экономии электроэнергии в наших магазинах, снижения выбросов углекислого газа и сокращения транспортного парка до вторичной переработки большей части отходов, которые образуются в наших магазинах, и работы по стимулированию вторичной переработки потребительской упаковки.

Прибыль

Мы уверены, что признание нашей работы со стороны посетителей магазинов, местного населения и сотрудников Компании конвертируется в признание ценности X5 Retail Group со стороны акционеров. Основные стратегические КПЭ, используемые руководством Компании для оценки ее успеха, основаны на признании со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

Это определяет наш подход к бизнесу, который, как мы полагаем, позволяет X5 выстраивать устойчивый бизнес, создающий ценность для всех заинтересованных сторон. Более подробная информация о нашей стратегии устойчивого развития представлена в разделе «Устойчивое развитие» на с. 162–209.

Цели ООН в области устойчивого развития

В 2019 году мы приняли решение структурировать нашу деятельность в сфере устойчивого развития в соответствии с глобальными ЦУР ООН. Вначале мы проанализировали эти цели на предмет применимости к продовольственной рознице, затем оценили уровень развития Компании и то, насколько она способна внести вклад в достижение этих целей, а также актуальность этих целей для заинтересованных сторон.

В результате проведенного анализа были выделены четыре основные цели устойчивого развития (ЦУР), которые легли в основу стратегии Компании. Мы полагаем, что X5 может внести наибольший вклад в достижение таких целей, как ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство.

Помимо четырех основных целей, мы выделили семь дополнительных ЦУР, на достижение которых мы можем влиять косвенным образом: борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем, сохранение экосистем суши, недорогостоящая и чистая энергия, гендерное равенство, уменьшение неравенства и устойчивые города и населенные пункты.

Наш подход к ведению бизнеса будет определяться целями устойчивого развития, которые будут интегрированы в бизнес-стратегию Компании и подкреплены соответствующими метриками и целевыми значениями.

Ценности

Ключом к достижению наших стратегических целей служат ценности, которые мы стремимся привить каждому сотруднику Компании и которые в полной мере учитывают наш подход к бизнесу и соответствующие приоритеты — люди, планета и получение прибыли.

Клиенто-ориентированность

- Клиент находится в центре всего, что мы делаем, и всех решений, которые мы принимаем.
- Мы ищем для клиента решение, отвечающее его потребностям.
- Мы строим долгосрочные отношения с клиентами.

Уважение

- Мы выстраиваем отношения с клиентами, бизнес-партнерами, сотрудниками и иными заинтересованными сторонами на основе уважения и таким же образом подходим к решению проблем и работе с обратной связью.
- При принятии решений и в процессе взаимодействия мы учитываем мнения, интересы и чувства других людей.
- Мы помогаем заинтересованным сторонам даже в тех случаях, когда это выходит за рамки наших должностных обязанностей.

Стремление к достижениям

- Мы ставим перед собой амбициозные цели, требующие существенных усилий для их достижения.
- Мы несем ответственность за наши действия.
- Мы поощряем сотрудников за достижения, в то же время оставляя право на ошибку.

Честность и порядочность

- Мы всегда действуем в соответствии с заключенными договоренностями и выполняем обязательства перед всеми бизнес-партнерами и иными заинтересованными сторонами.
- Мы своевременно предоставляем полную и достоверную информацию о реализуемой продукции, деятельности Компании и ее результатах.
- Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции, реализация которого строго регламентирована внутренними документами и порядком работы, которые охватывают все аспекты деятельности Компании и цепочку поставок продукции.

Основные результаты

Устойчивый рост и выгода для всех заинтересованных сторон

В 2019 году X5 Retail Group продолжила наращивать свою долю на российском рынке продуктовой розницы — по итогам года она составила 11,5%. Динамика сопоставимых продаж «Пятерочки» и «Перекрестка» осталась положительной. При этом также развивались новые направления бизнеса, в частности онлайн-супермаркет Perekrestok.ru и сервис доставки 5Post, которые мы считаем перспективными с точки зрения вклада в общий рост.

Мы движемся вперед и видим, как меняется наша конкурентная среда: участники целого ряда секторов — от технологического до финансового — стремятся развивать и расширять свои торговые площадки в сети интернет. Благодаря большой, эффективной сети магазинов и объектов логистики, а также надежной ИТ-инфраструктуре, одним из лучших в отрасли инструментам сбора и анализа больших данных и обширному опыту внедрения инноваций мы надеемся войти в число ключевых игроков на розничном рынке будущего.

Смотря в будущее, мы также прилагаем усилия для консолидации различных мер в области устойчивого развития, которые уже осуществляются в рамках единой стратегии с новыми, измеримыми КПЭ. В декабре 2019 года X5 утвердила свою первую стратегию устойчивого развития и в ближайшие три года будет интегрировать соответствующие критерии в общую бизнес-стратегию. Кроме того, мы намерены и дальше непрерывно совершенствовать механизмы отчетности в этой области.

↑0,8 п. п. *2018/19*

11,5%

Рыночная доля X5

по итогам 2019 года

Основные операционные и финансовые результаты 2019 года

↑13,2% *2018/19*

1 734

МЛРД РУБ.

Выручка

2018/19

↑4,0%

Сопоставимые продажи

↑18 п. п. *2018/19*

7,3%

Скорректированная рентабельность EBITDA* (по МСБУ (IAS) 17)

2018/19

↑2,0%

Сопоставимый трафик

↑12,0% *2018/19*

7 239

ТЫС. КВ. М

Торговая площадь

на 31 декабря 2019 года

1,71×

Чистый долг / EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)

на 31 декабря 2019 года

* Скорректированная EBITDA — это EBITDA до учета расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций, прочих разовых вознаграждений и единовременного эффекта от трансформации «Карусели».

Стратегические факторы роста

2019

Укрепление текущего бизнеса

Успешно реализованы меры по снижению текучести кадров на уровне руководства и в магазинах, а также по снижению товарных потерь, что позволило улучшить операционные и финансовые показатели (сопоставимые продажи и рентабельность соответственно).

Новые концепции магазинов

Протестированы и утверждены новые концепции магазинов «Пятерочка» и «Перекресток».

Адаптация ассортимента

Расширен ассортимент свежих продуктов, а также фруктов и овощей. Для расширения собственного производства готовых блюд открыта Smart Kitchen. Продолжена работа по развитию портфеля СТМ с акцентом на здоровом питании.

Клиенто-ориентированность

Продолжена работа по адаптации ценностного предложения каждого формата к потребностям покупателей и внедрению инноваций с целью его оптимизации, включая дальнейшее повышение качества обслуживания в магазинах и инвестирование в потребителей за счет прироста эффективности. В каналы взаимодействия с покупателями, маркетинга и системы планирования ассортимента внедрены новые инструменты обратной связи.

Цифровая трансформация

Продолжено укрепление потенциала X5 в сфере использования цифровых технологий для улучшения результатов деятельности. Дирекция по работе с большими данными тестировала и запускала сервисы для внутреннего и внешнего пользования, в том числе автоматическое ценообразование, автоматизированное управление ассортиментом для «Пятерочки» и анализ больших данных для промоакций поставщиков.

Инновации

Продолжено расширение поля деятельности в части регулярного международного поиска, анализа и тестирования инновационных решений. В 2019 году реализовывалось 64 пилотных проекта по тестированию новых технологий, включая кассы самообслуживания собственной разработки, терминалы лояльности для установки в магазинах, электронные ценники и магазин без кассиров.

Омниканальные продажи и вспомогательный бизнес

Продолжил развиваться онлайн-супермаркет Perekrestok.ru, вышедший на второе место среди электронных торговых площадок на российском рынке продовольствия. В период пиковых продаж интернет-магазин обрабатывал до 8 000 заказов в день. Для доставки заказов непродовольственных товаров, оформленных на других онлайн-платформах, запущен сервис 5Post. Число постаматов превысило 12 700, пункты выдачи и постаматы работают в 9 957 магазинах. В пилотном режиме запущен сервис доставки «день в день» продуктов и готовых блюд из наших магазинов.

Поддержание уровня рентабельности

Продолжая расти и увеличивать долю рынка, мы уделяли большое внимание операционной эффективности и смогли удержать скорректированную рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 на уровне 7,3%. В 2019 году стабильные показатели денежных потоков и рентабельности позволили выплатить акционерам 25 млрд руб., или 87,3% консолидированной чистой прибыли за 2018 год, в виде дивидендов. В 2020 году Наблюдательный совет рекомендовал выплатить акционерам дивиденды в размере 30 млрд руб., или 115,8% чистой прибыли по МСБУ (IAS) 17 (153,8% по МСФО (IFRS) 16) за 2019 год.

Утверждение стратегии устойчивого развития

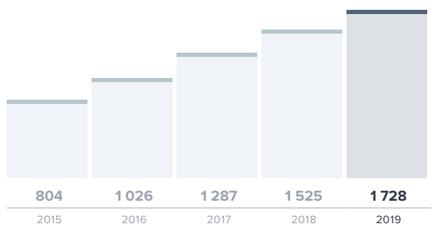
В декабре 2019 года Наблюдательный совет утвердил стратегию устойчивого развития X5. Она опирается на четыре цели в области устойчивого развития ООН, по которым Компания может внести наибольший вклад (ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство), и будет интегрирована в бизнес-стратегию Компании.

Операционные результаты

Чистая розничная выручка

21,1% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

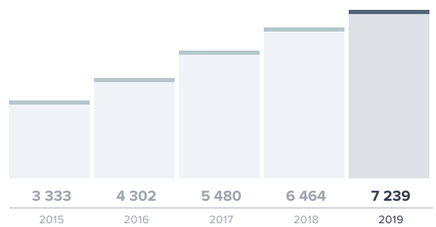
МЛРД РУБ.



Торговая площадь

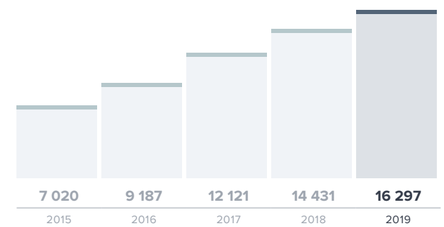
21,4% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

ТЫС. КВ. М



Количество магазинов

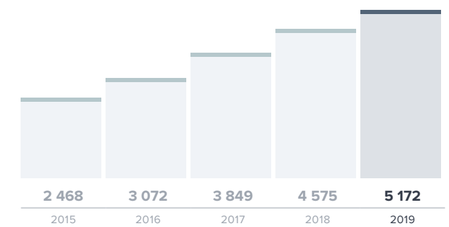
23,4% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ



Количество посещений

20,3% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

МЛН

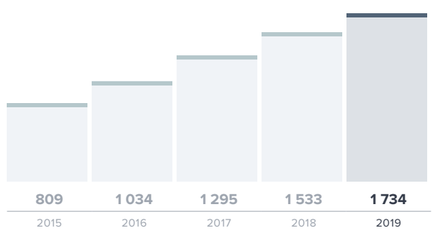


Финансовые результаты

Выручка

21,0% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

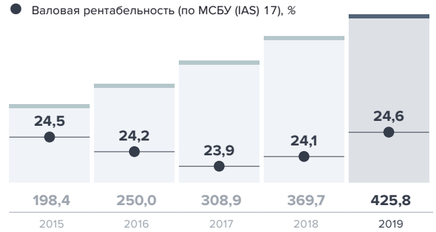
МЛРД РУБ.



Валовая прибыль

21,0% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

■ Валовая прибыль (по МСБУ (IAS) 17), *млрд руб.*
● Валовая рентабельность (по МСБУ (IAS) 17), %



Скорректированная EBITDA

21,0% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

■ Скорректированная EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), *млрд руб.*
● Скорректированная рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %

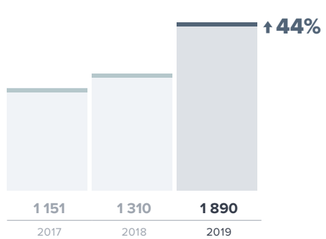
Скорректированная чистая прибыль

26,7% СГТР В 2015–2019 ГОДАХ

■ Скорректированная чистая прибыль (по МСБУ (IAS) 17), *млрд руб.*
● Рентабельность чистой прибыли (по МСБУ (IAS) 17), %

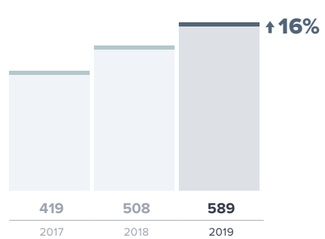
Устойчивое развитие

Количество проверок поставщиков, проведенных «Пятерочкой» и «Перекрестком» (в том числе проверки товаров СТМ)



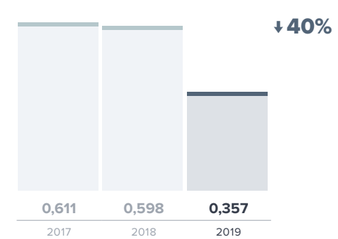
Объемы проданного вторичного сырья

ТЫС. Т



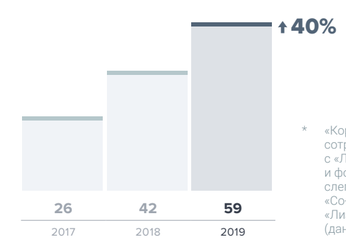
Количество несчастных случаев с временной потерей трудоспособности (LTIFR)

В ГОД НА ЧЕЛОВЕКА



Количество человек, получивших поддержку в рамках социальных проектов X5*

ТЫС.



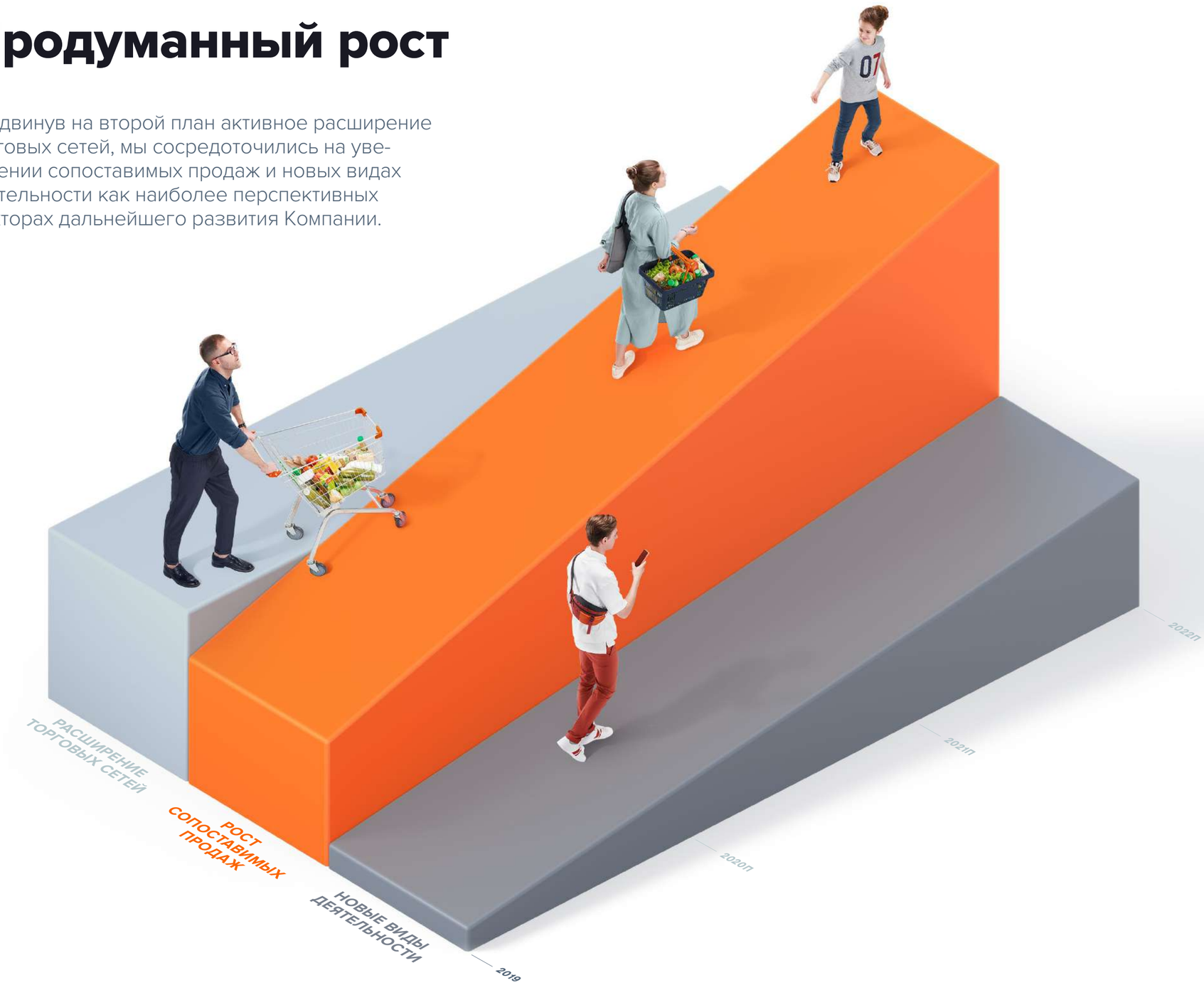
* «Корзина доброты», сотрудничество с «Линией жизни» и фондом поддержки слепоглухих «Со-единение», «Лиза Алерт» (данные за 2019 год)

Клиенто-ориентированность — основа нашего бизнеса

Во взаимодействии с покупателями мы всегда ориентируемся на их потребности. Наша цель — оправдать или даже превзойти их ожидания, поэтому мы постоянно актуализируем ценностное предложение, тестируем новые концепции магазинов, разрабатываем персональные предложения исходя из поведения каждого потребителя и оптимизируем процессы внутри магазинов, высвобождая персонал для обслуживания покупателей. Мы ставим покупателей и их потребности во главу угла. Именно о них мы думаем в первую очередь, принимая решения. А благодаря данным со 130 млн карт лояльности и постоянному совершенствованию инструментов обратной связи мы понимаем потребителей еще лучше.

Продуманный рост

Отодвинув на второй план активное расширение торговых сетей, мы сосредоточились на увеличении сопоставимых продаж и новых видах деятельности как наиболее перспективных факторах дальнейшего развития Компании.



Рост сетей

Сбавляя темпы открытия новых магазинов, мы акцентируем внимание на их качестве и наращивании доли рынка. Около 50% новых магазинов открываются в локациях, которые ранее были заняты мелкими игроками, и мы предпочитаем арендовать помещения для обеспечения органического роста сетей.

Рост сопоставимых продаж

Для обеспечения непрерывного роста сопоставимых продаж мы постоянно обновляем наше ценностное предложение и регулярно актуализируем концепции магазинов. Среди приоритетов — продолжение работы по адаптации ассортимента к меняющимся потребностям покупателей, поддержание цен на привлекательном уровне, дальнейшие меры по повышению уровня свежести и введение дополнительных услуг в магазинах.

Новый бизнес

Мы запускаем новые направления деятельности, которые помогают улучшить ценностное предложение и имеют хорошие перспективы в части рентабельности. Уже работают Perekrestok.ru и 5Post, другие проекты тестируются и готовятся к запуску.

Обращение председателя Наблюдательного совета

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

В 2019 году X5 Retail Group продолжила расширяться и эволюционировать. К традиционным форматам розничной торговли добавились новые направления деятельности. Начало этого многообещающего периода в жизни X5 совпало с утверждением первой стратегии устойчивого развития компании. Этим шагом Наблюдательный совет показал наше намерение интегрировать ключевые цели в данной области в общую бизнес-стратегию. Для меня как председателя совета этот вопрос представляет личный интерес, поскольку теперь мы с коллегами будем уделять нефинансовым результатам больше внимания. Помня о своем долге перед обществом и окружающей средой, Группа ставит перед собой смелые, но реалистичные цели, на пути к которым она будет повышать собственные стандарты в соответствии с общепризнанными целями в области устойчивого развития.

Стефан Дюшарм
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Обращение председателя Наблюдательного совета

В отчетном году X5 продолжила уделять особое внимание созданию ценности для заинтересованных сторон по самым разным направлениям.

Одной из главных стратегических задач было дальнейшее развитие основы нашего бизнеса — сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Их успеху способствовали актуализация ценностных предложений, внедрение новых концепций, плодотворные усилия по повышению эффективности и инновационные решения внутри магазинов. Следуя глобальной тенденции на рынке продуктовой розницы, мы стали активнее действовать в сегменте готовой еды и в 2019 году запустили первую Smart Kitchen.

Наблюдательный совет постоянно обновляет стратегию X5 в соответствии с изменением рыночных тенденций в России и за рубежом. Долгосрочное развитие традиционных направлений нашей деятельности все больше зависит от коммерческих и технологических инноваций. С заботой о потребителях разрабатываются и совершенствуются цифровые технологии и концепции розничной торговли, включая онлайн-супермаркет Perekrestok.ru, решения на основе искусственного интеллекта для применения внутри магазинов и инструменты работы с большими данными, позволяющие лучше понимать и удовлетворять потребности покупателей. Неотъемлемая часть нашей цифровой трансформации — сотрудничество с инновационными стартапами, венчурными фондами и технологическими акселераторами. Оно помогает находить взаимовыгодные идеи для нас и наших партнеров.

X5 все так же стремится к прозрачным, партнерским отношениям с поставщиками и благодаря своей логистике и ИТ-инфраструктуре предлагает российскому покупателю все больше качественных продуктов.

Растет наш интерес к возможностям в области прямого импорта, от которого должны выиграть не только мы, но и потребители.

В основе нашей стратегии лежит принцип клиентоориентированности, и ключевую роль в ее реализации играют сотрудники. Будучи работодателем для более чем 300 тыс. человек по всей России, Компания продолжает инвестировать в их подготовку и развитие, обеспечивает безопасные условия труда, равенство возможностей, инклюзивность и, как следствие, здоровую атмосферу на рабочем месте. Красноречивое подтверждение этому — снижение текучести кадров по всей Группе. Мы уверены, что свой вклад в эту динамику внесет и запуск «Цифровой академии» X5, где сотрудники смогут развить навыки, необходимые для поддержки цифровой трансформации Компании.

Наблюдательный совет внимательно следит за эволюцией корпоративной культуры и принципов организации работы в X5, за тем, как происходит взаимодействие с коллегами, за подготовкой и становлением руководителей и планированием кадрового резерва. То, как мы воспитываем кадры и поощряем проявление лидерских качеств у сотрудников всех уровней, я считаю одним из главных факторов нашего успеха. Мы за то, чтобы в наших рядах были талантливые люди разного пола, возраста и социального статуса, и приветствуем разнообразие мнений во всех наших коллективах. Только так мы сможем привлекать специалистов высокого уровня и помогать им расти.

Мы продолжаем искать способы повышения собственных стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом и требованиями Голландского кодекса корпоративного управления. Ежегодная самооценка помогает Наблюдательному совету подготовиться к будущему и убедиться в своей способности поддерживать руководство Компании и ее дальнейшее развитие с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. В этом отношении я очень рад, что в мае 2019 года в состав совета вошел Александр Торбахов, ныне также глава Комитета по инновациям и технологиям, созданного для формирования лучшего представления об одном из самых перспективных направлений развития и оптимизации управления в этой области. Вместе с нашими топ-менеджерами я с удовольствием принял участие в семинаре по технологиям и прорывным идеям в сфере розничной торговли, состоявшемся в Кремниевой долине. Продолжая совершенствовать модель управления X5, мы стремимся работать в команде и помогать руководству поддерживать устойчивый рост Компании.

В 2020 году истекает срок действия полномочий Андрея Елинсона, члена Наблюдательного совета с 2016 года. От лица совета я хотел бы поблагодарить Андрея за тот ценный вклад, который он внес в развитие X5 в эти важные для нее годы.

Успешная реализация нашей стратегии создает дополнительную ценность для покупателей и других заинтересованных сторон, и я рад сообщить, что в 2019 году Компания снова показала впечатляющие рост и рентабельность. Благодаря таким результатам Наблюдательный совет может рекомендовать к утверждению на Общем собрании акционеров 2020 года дивиденды в размере 110,47 руб. на ГДР.

Наблюдательный совет продолжит совершенствовать стратегию X5 с учетом быстрой эволюции отрасли и тех требований, которые она предъявляет к Компании, и приложит все усилия к тому, чтобы X5 полностью реализовала свой потенциал.

Наша бизнес-модель и создание ценности

X5 — лидер российской продуктовой розницы с рыночной долей 11,5% и 16 297 магазинами в 65 регионах страны (по состоянию на 31 декабря 2019 года). Указанный сектор отличается высокой конкуренцией. Здесь работают не только сформировавшиеся игроки, но и инновационные стартапы, что требует от нас постоянного внимания к интересам потребителей, эффективности и актуальных технологических решений. Масштаб деятельности и инфраструктура Компании позволяют нам удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон, включая поставщиков, покупателей, сотрудников и акционеров.

Поставщики

5 946
Поставщиков

27,8%
Доля 30 ведущих поставщиков в выручке

Корпоративный центр

Осуществляет стратегическое руководство и централизованно оказывает услуги по таким направлениям, как корпоративные финансы, ИТ-инфраструктура, работа с большими данными, оценка и тестирование инноваций, управление логистикой, обмен передовым опытом, внутренний контроль, управление бизнес-рисками и отчетность, корпоративные коммуникации.

Инфраструктура цепочки поставок

5
Хабов прямого импорта

42
Распределительных центра

4 124
Грузовых автомобиля в собственности
И 283 АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ ОНЛАЙН-БИЗНЕСА

11,5%
Доля рынка

16 297
Магазинов

65
Регионов России

Торговые сети

15 354
«магазинов у дома»
«Пятерочка»

852
супермаркета
«Перекресток»

91
гипермаркет
«Карусель»
В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ

Другие направления

- Perekrestok.ru
- 5Post
- Экспресс-доставка

Наша бизнес-модель и создание ценности

	Поставщики	Корпоративный центр	Инфраструктура цепочки поставок	Торговые сети	Другие направления
ИННОВАЦИИ	• Создан аналитический портал, где поставщики могут ознакомиться с результатами нашего собственного анализа больших данных по таким вопросам, как поведение потребителей, факторы, влияющие на спрос, изменение предпочтений и пр. • Автоматизированы закупки сахара, соли и других базовых бакалейных товаров в «Пятерочке». Решение разработано дирекцией по работе с большими данными и направлено на повышение эффективности процессов снабжения. • С целью оптимизации рекламных бюджетов измеряется эффективность рекламных кампаний производителей товаров повседневного спроса в разных каналах (цифровой, ТВ, радио и пр.). • Автоматизирован показ рекламы на экранах внутри магазинов: товары поставщиков рекламируются представителям целевой аудитории. • Собирались отзывы целевой аудитории о новых товарах, благодаря чему поставщики узнали о потребительских предпочтениях до размещения товаров на полках.	• Дирекция по работе с большими данными разрабатывает решения для оптимизации CVM (управления ценностью потребителей) наших торговых сетей и поставщиков. • Специалисты по инновациям: - оценивают и тестируют новые технологии и решения, направленные на повышение эффективности и качества обслуживания покупателей; - проводят специальные технологические семинары с участием представителей различных функциональных и структурных подразделений; - организуют обмен опытом и знаниями с представителями ведущих розничных сетей мира на базе платформы Plug and Play; - проводят Дни инноваций с участием компаний — технологических лидеров различных отраслей с целью обмена опытом и знаниями; - проводят внутренние мероприятия с целью развития корпоративной культуры инноваций, а также обмена знаниями и опытом.	• Автоматизирован мониторинг состояния грузовых автомобилей, что позволяет удаленно отслеживать изменение всего спектра технических характеристик, в том числе уровня топлива, пробега и времени работы охлаждающих и нагревательных элементов. • Вместе с компанией «КАМАЗ» запущен пилотный проект в области предиктивного анализа на предмет необходимости технического обслуживания. В декабре 2019 года на десять грузовых автомобилей установлено оборудование и программное обеспечение для сбора данных с последующей обработкой инструментом на основе искусственного интеллекта. • Протестированы различные технологии помощи водителю, призванные сократить расход топлива, а также повысить уровень безопасности и эффективности (система умной обратной связи для водителей, видеокамеры, умные датчики и системы, использующие большие данные).	• Устанавливаются кассы самообслуживания, разработанные в «Лаборатории X5». Они в четыре раза дешевле того оборудования, которое есть на рынке, и в рамках тестирования помогли за счет повышения трафика увеличить розничную выручку. Новые аппараты включены в обновленную концепцию «Пятерочки». По состоянию на 31 декабря 2019 года работали 250 касс самообслуживания. В 2020 году планируется установить еще 12 тыс. единиц такого оборудования. • Разработанные в «Лаборатории X5» терминалы лояльности помогли повысить конверсию индивидуальных купонов. Среднемесячный прирост розничной выручки составляет 100 тыс. руб. на терминал. В 2020 году планируется установить такое оборудование в 600 магазинах сети «Перекресток». • Открыт первый в России прототип магазина без кассира. Сейчас он доступен более чем 1 тыс. сотрудников Smart Kitchen сети «Перекресток». • В магазинах X5 размещено уже более 136 тыс. электронных ценников. Технология позволяет высвободить персонал для обслуживания покупателей и обеспечить актуальность цен. • В пилотном режиме работают точки приема пластиковых контейнеров с возможностью получения скидок на выбранные товары. • Разрабатываются и тестируются собственные решения в сфере самообслуживания (системы самостоятельного сканирования, сканирования с помощью мобильных устройств и кассы самообслуживания). • Тестируются мусорные контейнеры с автоматическим контролем заполнения, что оказывает положительное влияние на окружающую среду около магазинов.	Около 20% капитальных затрат мы стремимся направлять на развитие новых видов деятельности, которые с высокой вероятностью станут источниками прибыльного роста. В их число могут входить как действующие, так и новые бизнес-проекты, в частности: **Perekrestok.ru** — онлайн-супермаркет с растущей торговой площадкой (27 тыс. наименований товаров) и собственной службой доставки. Ориентирован на тех, кто покупает впрок. **5Post** — служба доставки для непродовольственных интернет-магазинов, использующая возможности логистической инфраструктуры и сети магазинов X5. Ориентирована на тех, кому важны удобство покупок и наличие дополнительных сервисов внутри магазинов. **Экспресс-доставка** — доставка товаров из магазинов X5 в день заказа. Ориентирована на тех, кто покупает для немедленного употребления.
СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ	• Местным поставщикам предоставляется возможность прохождения регулярных обучающих занятий по использованию логистики и инфраструктуры розничной торговли X5 для расширения круга их потенциальных покупателей. • Принят кодекс поведения, обеспечивающий поддержание прозрачных, доверительных отношений со всеми поставщиками вне зависимости от масштаба их операций, проводятся обучающие занятия по соблюдению кодекса поведения и этики X5, осуществляется регулярный контроль соответствия. • Внедряются эффективные системы контроля качества, обеспечивающие наличие на полках только высококачественных товаров.	• С целью повышения эффективности торговых сетей осуществляется эффективное управление оказанием услуг в рамках Группы. • Поддерживается развитие новых направлений бизнеса, которые будут способствовать дальнейшему росту X5 Retail Group (Perekrestok.ru, 5Post и пр.). • Централизованно разрабатывается стратегия устойчивого развития Группы, осуществляется контроль ее реализации.	• Надежная цепочка поставок помогает обеспечить стабильное поступление высококачественной продукции во все наши магазины. • Повышается эффективность систем управления транспортным парком и распределительными центрами, что позволяет экономить денежные средства. • На автомобили устанавливаются двигатели со смешанным сгоранием и способностью работать на природном газе, производящие меньше выбросов по сравнению с двигателями на другом топливе. • Инфраструктура прямого импорта открывает Компании доступ к большему числу поставщиков и помогает реализовать ее внутренний потенциал, снижая зависимость от других импортеров.	• Продолжается работа по реализации и совершенствованию клиентоориентированной бизнес-модели. • Ценностные предложения разрабатываются и внедряются с учетом изменения потребностей покупателей. • С целью расширения мощностей и ассортимента готовых блюд запущена Smart Kitchen. • С целью снижения расходов и негативного влияния на окружающую среду реализуются меры по повышению энергетической эффективности и сокращению объема отходов в магазинах и на объектах логистики. • Поощряется ответственное использование ресурсов. Реализуются меры по снижению энергопотребления, сокращению объема упаковки и повышению объема отходов, направляемых на переработку.	Мы рассчитываем, что к 2022 году новые направления бизнеса, дополняющие наши лидирующие на рынке сети офлайн-форматов или использующие их возможности, будут обеспечивать свыше 10% годового роста выручки. Инвестируя в перспективные виды деятельности, мы придерживаемся строгих принципов: направление должно быть комплементарным по отношению к нашему существующему бизнесу и инфраструктуре и показывать рентабельность на уровне не ниже утвержденного в рамках бизнес-плана. По нашим прогнозам, к 2021 году и Perekrestok.ru, и 5Post будут демонстрировать положительную EBITDA. Такая оценка основана на данных бизнес-планов, утвержденных комитетом по управлению цифровыми решениями, который также контролирует их реализацию.

Наши торговые сети

X5 Retail Group сосредоточена на развитии двух крупнейших розничных сетей в своем портфеле: «магазинов у дома» «Пятерочка» и супермаркетов «Перекресток». Эти форматы мы считаем наиболее перспективными на российском рынке традиционной продуктовой розницы.

В связи с растущей значимостью электронной торговли как инструмента для покупки товаров впрок мы в 2019 году решили трансформировать сеть гипермаркетов «Карусель». Большинство ее магазинов будут закрыты или начнут работать как большие супермаркеты под брендом «Перекресток»*. В 2019 году мы не только разрабатывали и тестировали платформы для онлайн-бизнеса — «Пятерочка» и «Перекресток» подготовили новые концепции магазинов, которые будут реализовываться в ближайшие годы в рамках внедрения обновленных ценностных предложений.

* Подробнее о трансформации «Карусели» см. раздел «Карусель» на с. 114–119.

Источники: данные X5, Росстат, INFOline

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ →

ОБЩАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ →

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА →

ДОЛЯ В ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ X5 →

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РОСТ СЕГМЕНТА →

«Пятерочка»

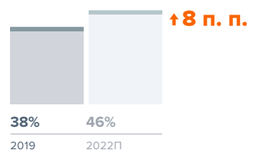
15 354

«магазинов у дома»

5 975 ТЫС. КВ. М

1 367 МЛРД РУБ.

79,1%



«Пятерочка» — крупнейшая в России сеть «магазинов у дома». Основана в 1999 году. Ее задача — продавать качественные товары по доступным ценам в удобном для покупателя формате. В «Пятерочке» действует одна из ведущих на рынке программ лояльности, а ее обширная сеть магазинов будет модернизирована в соответствии с новой концепцией, утвержденной в конце 2019 года (см. с. 82–85), и станет структурным элементом дополнительных направлений в рамках омниканальной модели, таких как 5Post (см. с. 160–161) и экспресс-доставка из ближайших магазинов.

«Перекресток»

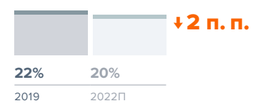
852

супермаркета

900 ТЫС. КВ. М

273 МЛРД РУБ.

15,8%



«Перекресток» — первая в России сеть супермаркетов. Основана в 1995 году. Магазины сети позиционируются как главные магазины своих районов и наряду с возможностью совершать покупки в комфортных условиях предлагают широкий ассортимент качественных товаров с акцентом на категории «фреш» и готовой еды. Супермаркеты «Перекресток» лидируют в своем сегменте, а платформа Perekrestok.ru близка к тому, чтобы стать крупнейшим в стране онлайн-оператором розничной торговли продуктами питания.

«Карусель»

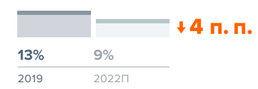
91

Hypermarkets

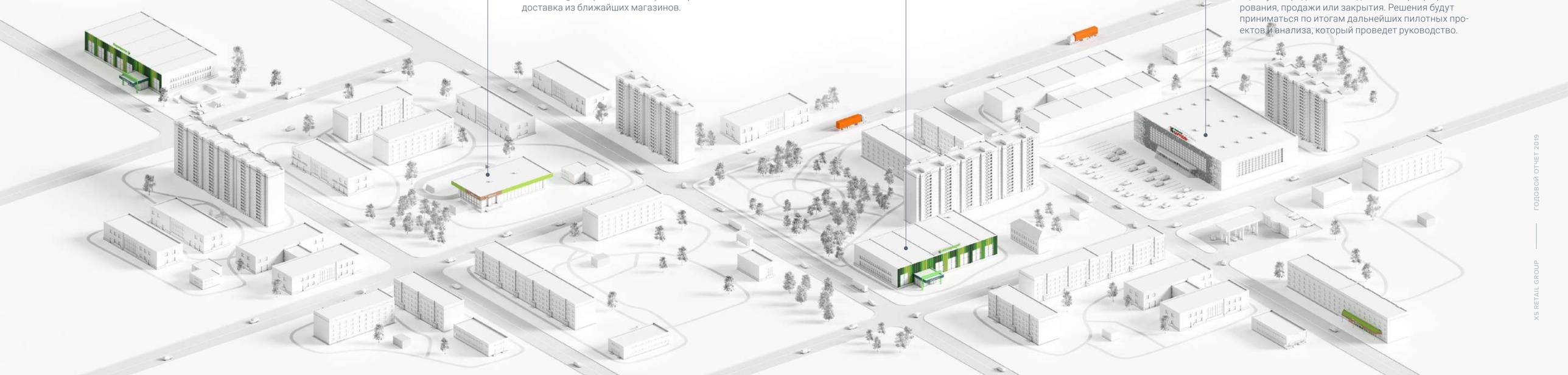
364 ТЫС. КВ. М

87 МЛРД РУБ.

5,1%



Сеть «Карусель», основанная в 2004 году, главным образом 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 рамках трансформации сети гипермаркетов Компания закроет 20 и передаст «Перекрестку» 34 магазина «Карусель». Тридцать семь магазинов «Карусель» продолжат работу как наши брендированные гипермаркеты и пройдут оценку на предмет необходимости перепрофилирования, продажи или закрытия. Решения будут приниматься по итогам дальнейших пилотных проектов и анализа, который проведет руководство.



Российский рынок продуктовой розницы

Крупный рынок с большими возможностями

Российский рынок продуктовой розницы — восьмой по величине в мире. В 2019 году его оборот составил 16,1 трлн руб. На этом внушительном по размеру рынке мы видим большие возможности как с точки зрения расширения в сегментах современной розницы, так и с точки зрения укрепления присутствия ведущих игроков.

8-й

по величине рынок продуктовой розницы в мире

29%

рыночная доля пяти крупнейших игроков

76%

рыночная доля современной розницы

Положение X5 Retail Group

X5 Retail Group — крупнейший с точки зрения выручки российский оператор розничной торговли продуктами питания. В 2019 году наша рыночная доля достигала 11,5%. Мы намерены и дальше укреплять свои позиции на рынке, а основным инструментом для этого будет органический рост.

20-я

по объему выручки в 2019 году продовольственная розничная компания в мире

11,5%

доля на российском рынке продуктовой розницы в 2019 году

ок. 50%

новых магазинов открываются в помещениях, где до этого работали другие игроки

Конкурентная среда

Рост выручки X5, десяти крупнейших игроков и российского рынка продуктовой розницы в целом, %

ИСТОЧНИКИ: INFOLINE, АНАЛИЗ X5

С 2015 года выручка X5 Retail Group растет быстрее, чем оборот всего рынка продуктовой розницы и выручка его десяти ведущих игроков. Даже избрав стратегию точечного, умного роста, мы расширяли бизнес быстрее при фактически той же рентабельности.

На рынке продуктовой розницы наблюдается выраженная тенденция к консолидации. В 2019 году мы открывали свыше 50% новых магазинов в помещениях, где до этого работали другие игроки.

10 ведущих продуктовых ритейлеров, %

№	КОМПАНИЯ		ДОЛЯ РЫНКА 2019	ДОЛЯ РЫНКА 2018
1	X5	↑	11,5	10,7
2	Магнит	↓	7,6	7,7
3	ДКБР*	↑	5,7	5,1
4	Лента	↓	2,5	2,8
5	Auchan	↓	1,5	1,9
6	METRO	↓	1,1	1,3
7	О'КЕЙ	↓	1,0	1,1
8	Монетка	↑	0,7	0,6
9	Светофор	↑	0,7	0,6
10	Globus	↔	0,6	0,6
ИТОГО			32,9	31,9

* В ЯНВАРЕ 2019 ГОДА ПРОИЗОШЛО СЛИЯНИЕ «ДИКСИ ГРУПП» С СЕТЯМИ «БРИСТОЛЬ» И «КРАСНОЕ И БЕЛОЕ».
ИСТОЧНИК: INFOLINE

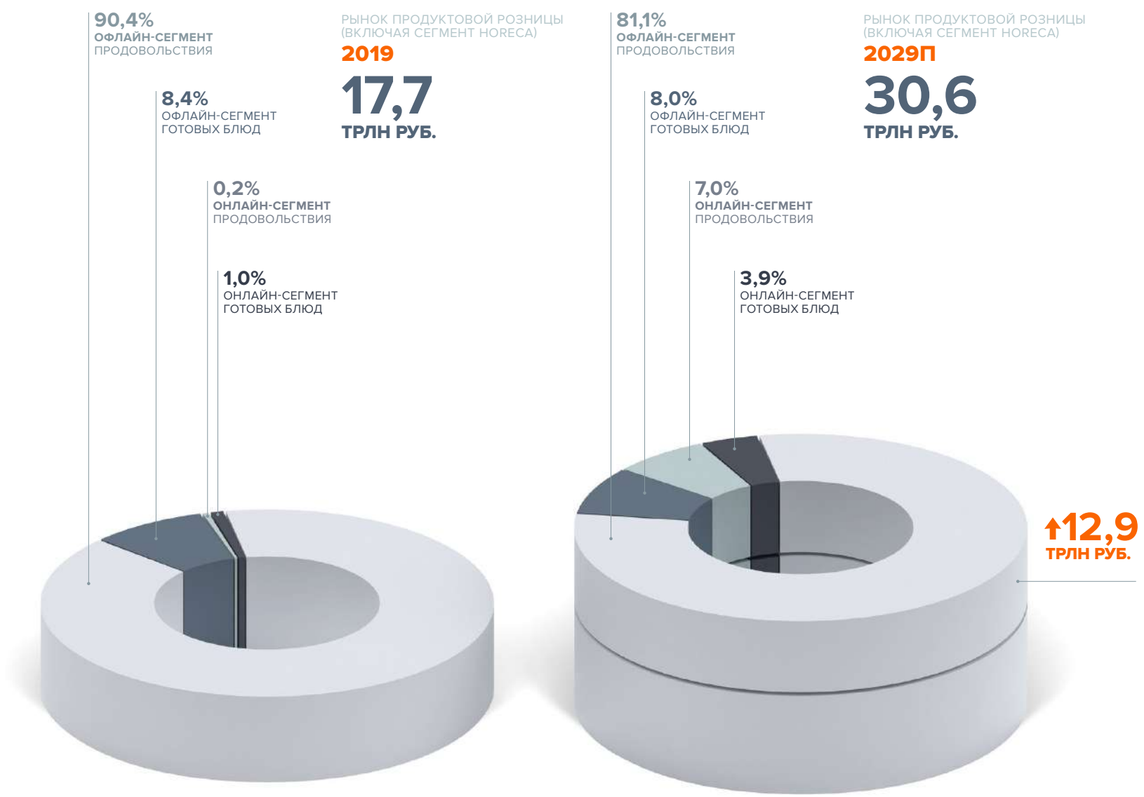
На рынках современной и традиционной продуктовой розницы происходит ослабление конкурентных позиций и сокращение присутствия региональных игроков. При этом в последние годы у нас появился ряд конкурентов, работающих по офлайн-модели в сегментах относительно низких и относительно высоких цен. Первый сегмент ориентирован на группы потребителей со сравнительно низким доходом. Здесь им предлагают либо конкретный товар (например, дешевые алкогольные напитки), либо серьезные скидки на немарочную или небрендированную продукцию. Тем не менее уровень комфорта в таких магазинах оставляет желать лучшего. Второй сегмент, в свою очередь, ориентирован на более обеспеченных покупателей, предпочитающих здоровое питание (продукты, подходящие для строгой вегетарианской диеты, без глютена, получаемые напрямую от местных производителей, широкий диапазон фруктов и овощей). Ассортимент адаптируется к нуждам потребителей, и при выборе и оценке товаров их голос имеет особый вес.

Изменение потребительских тенденций и тенденций на рынке продовольствия в России

Онлайн-сервисы по продаже и доставке продуктов питания и готовых блюд будут привлекать покупателей из традиционной розницы

Мы меняемся вместе с российским рынком продуктовой розницы и, расширяя онлайн-бизнес, также учитываем последние тенденции потребительского спроса при актуализации ценностных предложений и концепций магазинов, работающих по офлайн-модели.

Эволюция российского рынка продовольствия



ПРИМЕЧАНИЕ: ДОЛИ РЫНКА УКАЗАНЫ БЕЗ УЧЕТА НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ
ИСТОЧНИК: INFOLINE

Растет важность неценовых факторов

Меняется и поведение российских потребителей. Растет важность таких факторов, как ассортимент и комфортность условий для совершения покупок, хотя основное влияние на выбор магазина по-прежнему оказывает цена. С учетом этих изменений в поведении покупателей X5 актуализирует ценностные предложения офлайн-форматов и разрабатывает новые сервисы для внедрения внутри магазинов. Планировка магазинов стала удобнее. Теперь в них есть свои пекарни, свежеприготовленные соки и кофе, кассы самообслуживания, постаматы и другие дополнительные сервисы.

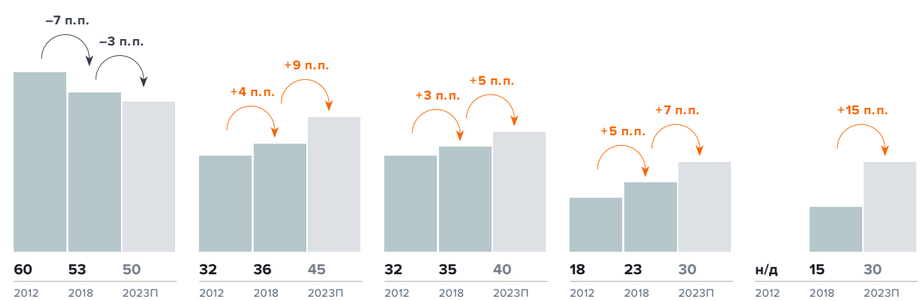
Мы стремимся идти в ногу со временем, и регулярные изменения призваны поддерживать нашу актуальность в условиях непрерывной эволюции продовольственного рынка страны.

В России, как и в мире, население крупных городов выбирает между покупкой продуктов в магазинах и заказом блюд онлайн или через мобильные приложения. Несмотря на быстрый рост новых компаний, специализирующихся на доставке еды, офлайн-рынок продовольствия значительно больше. В 2019 году его оборот составил 17,5 трлн руб., тогда как онлайн-торговля продуктами питания, доставка еды по интернет-заказам и экспресс-доставка в совокупности принесли 0,2 трлн руб.

Без каких-либо ограничений работает наш онлайн-супермаркет Perekrestok.ru, запущена экспресс-доставка товаров из наших магазинов. Открыта первая Smart Kitchen, которая позволит X5 значительно расширить ассортимент готовых блюд как в «магазинах у дома», так и в супермаркетах.

ОСНОВНЫЕ ОЖИДАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ →

% ОТВЕТИВШИХ УТВЕРДИТЕЛЬНО →



Для российских покупателей соотношение «цена / качество» остается главным фактором, однако его значимость относительно других снижается.

С расширением выбора товаров, а также спектра услуг и информации, доступных покупателю через смартфон, удобство становится значительно важнее.

Востребованнее становится и уникальный ассортимент качественных товаров, особенно в категориях «фреш».

В условиях повышения конкуренции и роста числа новых игроков на российском рынке потребители и сотрудники становятся восприимчивее к атмосфере внутри магазинов.

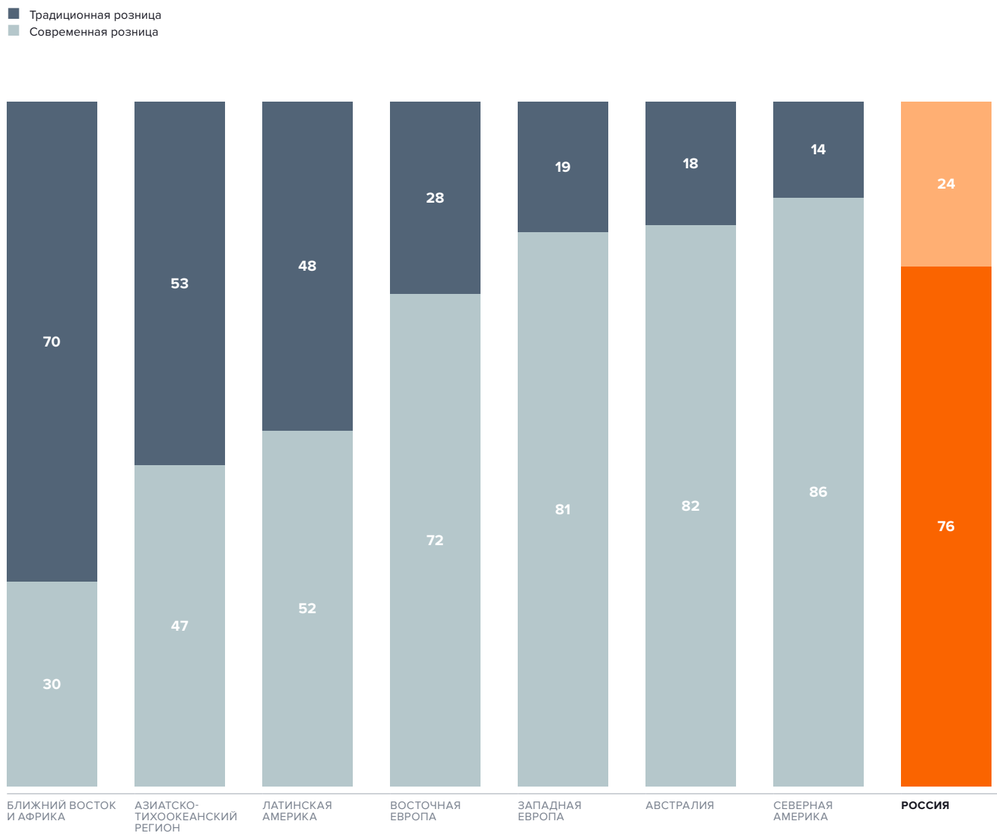
Важность принципов устойчивого развития в глазах широкого круга заинтересованных сторон стремительно растет, в связи с чем мы утвердили стратегию в этой области.

Обзор ключевых рыночных тенденций

У современной розницы есть потенциал к дальнейшему росту

За последние годы доля форматов современной розничной торговли на российском рынке продовольствия существенно выросла. Теперь она достигает 76%. Впрочем, нескольким развитым рынкам Россия по этому показателю все еще уступает. Так, в Северной Америке, Австралии и Западной Европе он составляет 86%, 82% и 81% соответственно. Как мы ожидаем, вместе с рядом других факторов расширение форматов современной розничной торговли будет способствовать росту в ближайшие годы.

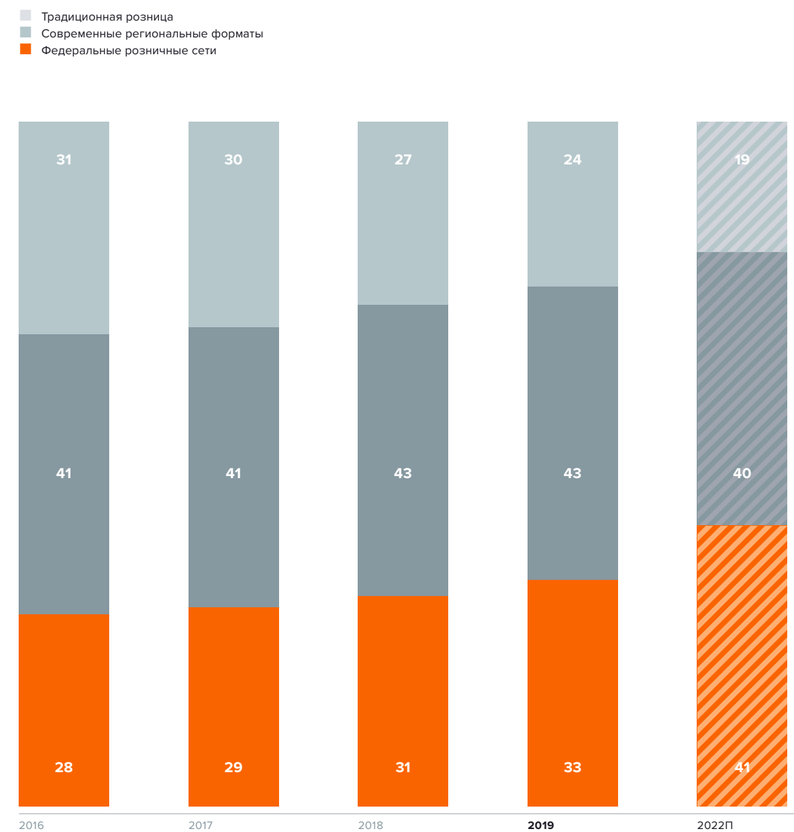
Традиционная и современная розница в ключевых регионах мира в 2019 году, %



ПРИМЕЧАНИЕ: ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРИВЕДЕНЫ В НОМИНАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ. БЕЗ УЧЕТА НДС / НАЛОГА С ПРОДАЖ.
ИСТОЧНИКИ: EUROMONITOR, АНАЛИЗ X5

Всего пять лет назад на долю традиционных форматов приходилось 37% российского рынка продуктовой розницы. С тех пор соотношение позиций современной и традиционной розницы значительно изменилось, и теперь современные форматы, к которым относятся и наши «Пятерочка» и «Перекресток», занимают 76% рынка.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %

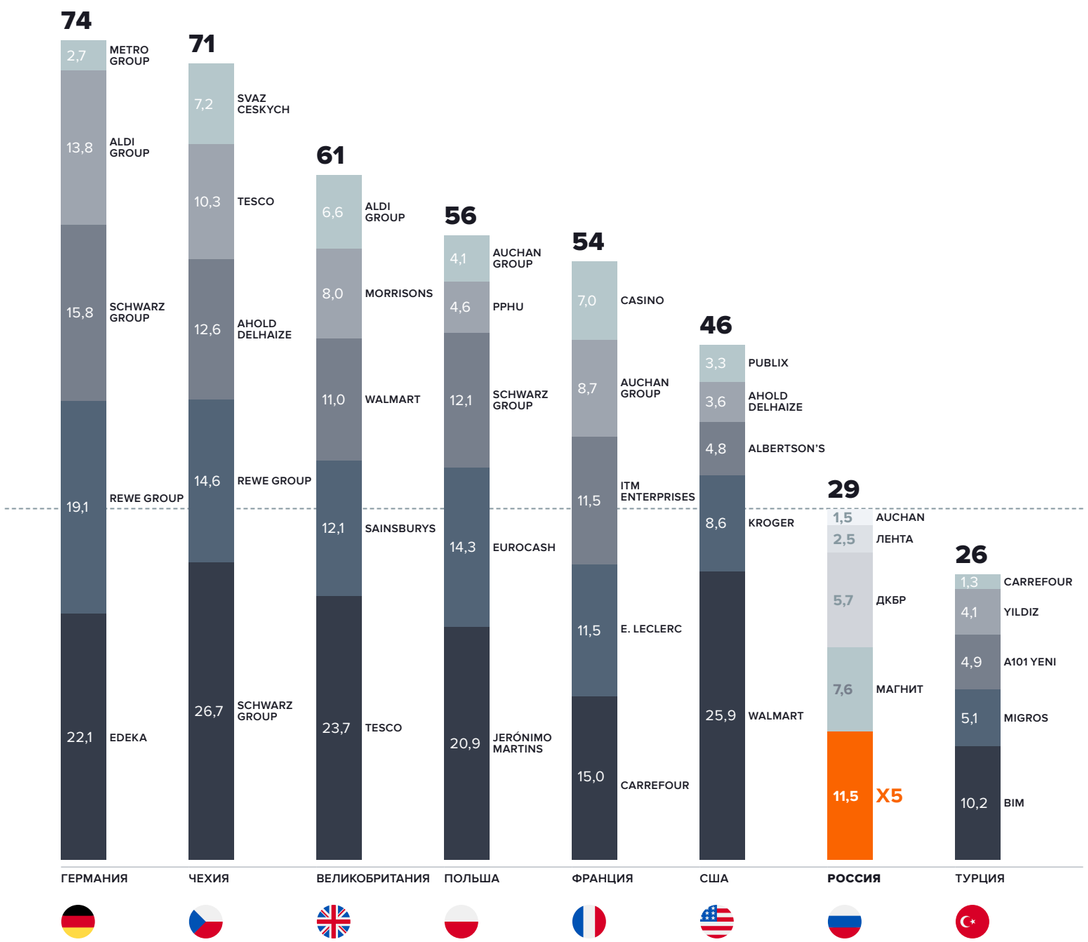


ИСТОЧНИК: INFOLINE

Будущее: умный рост и консолидация

В 2019 году совокупная рыночная доля пяти ведущих розничных сетей России составляла лишь 29%. По данным INFOline, за период с 2019 по 2022 год рынок продуктовой розницы должен будет вырасти с 16,1 трлн руб. до 18,8 трлн руб. Ведущие игроки при этом, скорее всего, сосредоточатся на умном росте и консолидации. И мы уже наблюдаем эту тенденцию: в 2019 году X5 открыла около 50% новых магазинов в помещениях, где до этого работали другие игроки.

Доля пяти ведущих игроков на мировых рынках продуктовой розницы в 2019 году, %

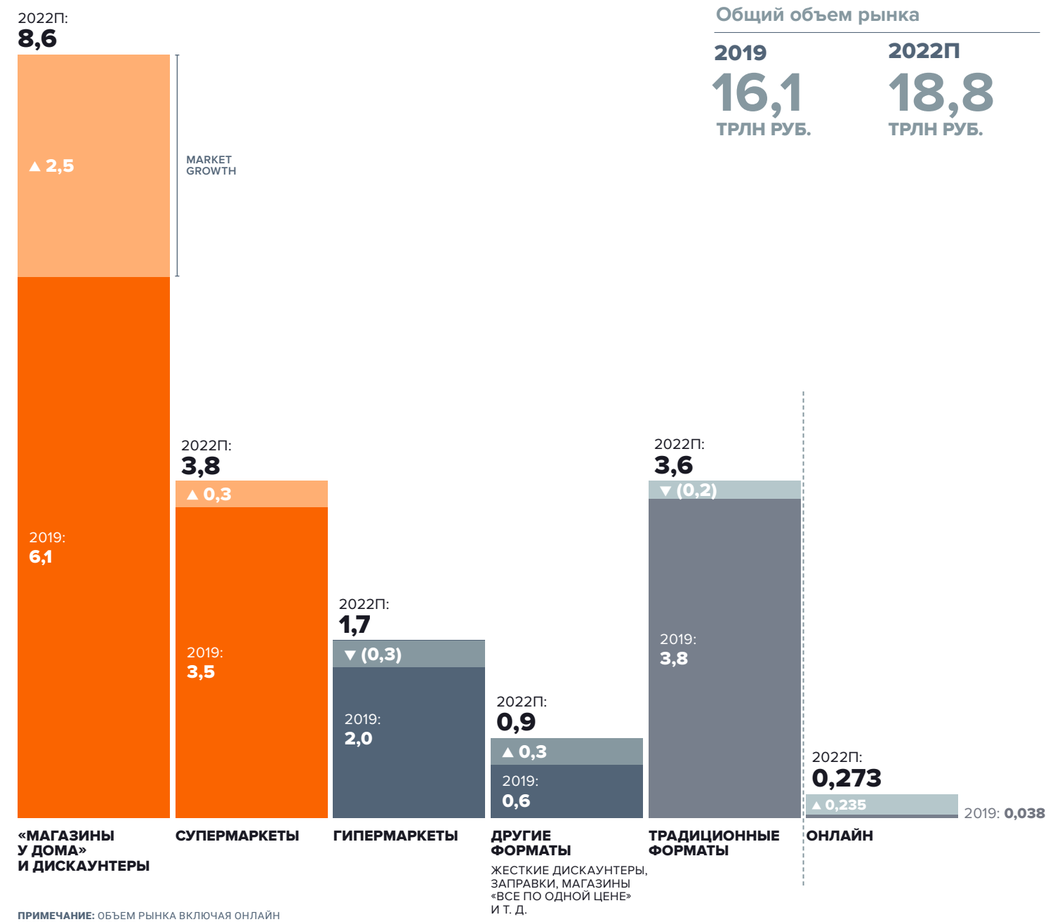


ИСТОЧНИКИ: EUROMONITOR, INFOLINE (ТОЛЬКО ДЛЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА), ОТЧЕТНОСТЬ КОМПАНИЙ, АНАЛИЗ X5

Акцент на «магазинах у дома», супермаркетах и интернет-торговле

«Магазины у дома» и супермаркеты под управлением X5 уже занимают лидирующие позиции в России, а к 2021 году мы рассчитываем вывести на первое место в интернет-торговле продовольствием Perekrestok.ru. В 2019 году мы приняли решение о трансформации гипермаркетов «Карусель» ввиду структурного давления на этот сегмент со стороны онлайн-рынка и привлекательного с точки зрения цен сегмента «магазинов у дома».

Значительный потенциал роста в среднесрочной перспективе для «магазинов у дома» и супермаркетов, *трлн руб.*



ПРИМЕЧАНИЕ: ОБЪЕМ РЫНКА ВКЛЮЧАЯ ОНЛАЙН
ИСТОЧНИКИ: INFOLINE

Тенденции в экономике и на рынке продуктовой розницы

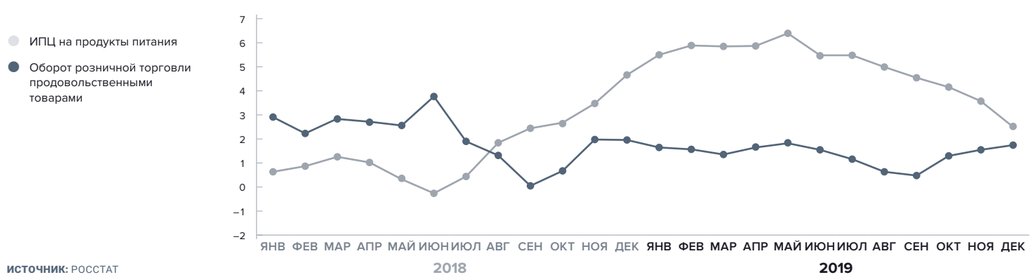
Макроэкономическая обстановка в 2019 году была умеренно положительной для российского рынка продуктовой розницы. Рост ВВП составил примерно 1,3% в годовом выражении. Динамика роста реальной заработной платы в течение всего года оставалась положительной. По итогам года рост составил 2,9%. В первом полугодии продовольственная инфляция была благоприятной для продовольственных ритейлеров, однако во втором начала замедляться, оставаясь в целом на нормальном уровне. На фоне обусловленных структурными изменениями в поведении потребителей высокой конкуренции и дополнительного ценового давления со стороны операторов гипермаркетов эти факторы оказывали поддержку росту рынка продуктовой розницы в 2019 году.

Выборочные макроэкономические показатели

РОССИЙСКИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ПО СРАВНЕНИЮ С АНАЛОГИЧНЫМИ ПЕРИОДАМИ ПРЕДЫДУЩЕГО ГОДА), %	2019					2018				
	I КВ.	II КВ.	III КВ.	IV КВ.	ГОД	I КВ.	II КВ.	III КВ.	IV КВ.	ГОД
Реальный ВВП	0,5	0,9	1,7	2,3	**1,3**	1,9	2,2	2,2	2,7	**2,5**
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	65,8	64,5	64,6	63,7	**64,7**	56,8	61,9	65,5	66,5	**62,7**
ИПЦ	5,2	5,0	4,3	3,5	**4,5**	2,3	2,4	3,0	3,9	**2,9**
Продовольственная инфляция	5,8	5,9	5,0	3,5	**5,1**	1,0	0,4	1,6	3,6	**1,7**
Рост реальной заработной платы	1,3	2,6	3,0	4,6	**2,9**	10,2	7,6	6,3	7,4	**8,5**
Рост реальных доходов населения	(1,8)	1,0	3,1	1,1	**0,8**	1,0	0,2	0,0	(0,8)	**0,1**
Уровень безработицы	4,8	4,5	4,4	4,6	**4,6**	5,1	4,8	4,6	4,7	**4,8**
Оборот розничной торговли	7,5	6,8	5,3	5,4	**6,2**	5,0	5,9	5,8	6,9	**5,9**
Оборот розничной торговли продуктами питания	7,5	7,8	6,2	5,5	**6,7**	4,4	4,6	2,9	5,1	**4,3**

ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Динамика рынка продуктовой розницы и ИПЦ в годовом сопоставлении, %



ИСТОЧНИК: РОССТАТ

Основными тенденциями, повлиявшими на результаты X5 и других продовольственных ритейлеров в 2019 году, были:

- В 2019 году рынок продуктовой розницы продолжил расти умеренными темпами и достиг размера 16,1 трлн руб. Рост оборота в реальном и номинальном выражении по сравнению с предыдущим годом составил 1,4% и 6,7% соответственно.
- Инфляционное давление в 2019 году усилилось. Темпы продовольственной инфляции повысились до 5,1% (среднегодовой рост цен по сравнению с 2018 годом), в то время как общая составила 4,5%. Динамика продовольственной инфляции была неровной. Если в первом полугодии наблюдалось ускорение, то во втором в связи с большим урожаем ее уровень снизился. Пик — 6,4% — пришелся на май. В декабре продовольственная инфляция составляла уже 2,6%.
- Реальная заработная плата выросла на 2,9% (номинальная — на 7,5%), а реальные располагаемые доходы увеличились на 0,8%. Реальные доходы населения, завершив длительное снижение, во втором полугодии показали солидный рост (2,1%).
- Уверенность потребителей, в 2018 году находившаяся на низком уровне, постепенно восстанавливалась. Несмотря на последствия пенсионной реформы и повышение НДС, видимых признаков перехода потребителей на более дешевые товары не было, хотя их отношение к покупкам оставалось рациональным и большое внимание все так же уделялось промоакциям.
- В 2019 году сохранялся рекордно низкий уровень безработицы: 4,6%.
- Доля сегмента гипермаркетов продолжила снижаться, что заставило их операторов пристальнее сосредоточиться на промоакциях.

С учетом стабильного макроэкономического прогноза на 2020 год (незначительное повышение уверенности потребителей на фоне ослабления инфляционного давления) мы ожидаем от наших покупателей все той же рациональности и чувствительности к изменениям цен и при этом готовности рассматривать более здоровые продукты питания, а также онлайн-сервисы и варианты экспресс-доставки.

В связи с этим мы продолжаем придерживаться стратегии умеренного органического роста, смещая акцент на операционную эффективность, оптимизацию затрат и цифровую трансформацию.

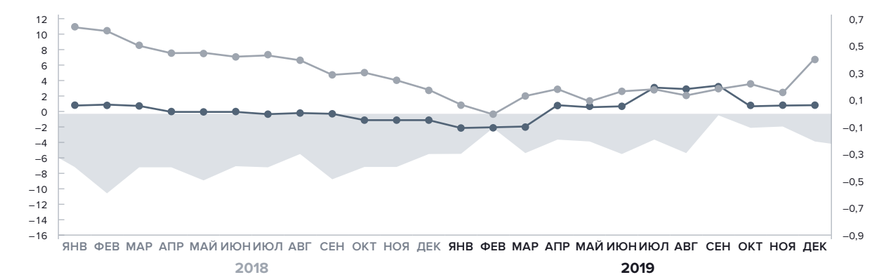
До распространения коронавируса и новостей о непродлении нефтяной сделки ОПЕК с последующим резким падением цен на нефть и ослаблением рубля, начавшимся в середине марта 2020 года, аналитики в целом ожидали положительной динамики экономических показателей. Потребление продовольствия, как и прежде, будет умеренно, но стабильно расти.

- Экономический рост в 2020 году ожидался на уровне чуть выше, чем годом ранее. Такой динамике должно было способствовать постепенное восстановление инвестиционного спроса в связи реализацией национальных, финансируемых государством проектов в таких сферах, как образование, сельское хозяйство, здравоохранение и жилье.
- Предполагалось, что ввиду фактора сезонности и большого урожая предыдущего года инфляция в первом полугодии 2020 года продолжит замедляться, однако в результате резкого ослабления рубля, вызванного в середине марта пандемией COVID-19 и обвалом цен на нефть, со II квартала ее темпы, скорее всего, будут восстанавливаться.
- До распространения COVID-19 и дестабилизации рынка нефти мы ожидали в 2020 году на рынке продуктовой розницы небольшого ускорения, обусловленного снижением уровня инфляции и восстановлением доходов населения. По состоянию на 19 марта 2020 года достоверно предсказать траекторию движения российского розничного рынка в 2020 году все так же затруднительно. С большой вероятностью бремя высокой продовольственной инфляции, как и в 2014–2015 годах, ляжет в основном на потребителя.
- Если удастся быстро взять под контроль пандемию COVID-19 и ситуация на нефтяных рынках не будет стимулировать волатильность рубля большую часть 2020 года, постепенное восстановление потребительского спроса и потребительских ожиданий, возможно, продолжится.

Показатели поведения покупателей, %

ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ, ФОМ

Динамика доходов населения в годовом сопоставлении, %



ИСТОЧНИКИ: РОССТАТ

Законодательные изменения

Требования	Основные изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Повышение НДС	Ставка 20% распространяется только на те товары, в отношении которых действовала ставка 18%. В отношении продукции, облагавшейся нулевой ставкой, а также социально значимых товаров, включая хлеб, молокопродукты, крупы, мясо, масло, детскую продукцию и др., облагавшихся по ставке 10%, налог остался неизменным. Подробнее см. Федеральный закон от 3 августа 2018 года № 303-ФЗ.	1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА
Устанавливаются требования к владельцам агрегаторов информации о товарах (услугах)	Владелец агрегатора информации о товарах (услугах) несет ответственность за убытки, причиненные потребителю вследствие предоставления ему недостоверной или неполной информации о товаре или продавце. Потребитель вправе предъявить требование к владельцу агрегатора о возврате суммы произведенной им предварительной оплаты товара (услуги). Подробнее см. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 года № 2300-1.	1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА
Создание информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих маркировке средствами идентификации	Система мониторинга будет создана в целях автоматизации процессов сбора и обработки информации об обороте товаров, подлежащих обязательной маркировке, и обеспечения их прослеживаемости. Подробнее см. Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381-ФЗ и Федеральный закон от 22 мая 2003 года № 54-ФЗ.	1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА
Проведение контрольных закупок в целях осуществления надзора в области защиты прав потребителей и контроля за соблюдением санитарно-эпидемиологических норм	При осуществлении надзора в области защиты прав потребителей и обеспечении санитарно-эпидемиологического благополучия населения органы контроля (надзора) вправе проводить контрольные закупки товаров. • Контрольные закупки осуществляются без предварительного уведомления, однако с извещением органов прокуратуры. • Если нарушений не выявлено, проведение внеплановой проверки на тех же основаниях не допускается. • Информация о проведенных контрольных закупках подлежит внесению в единый реестр проверок. Подробнее см. Федеральный закон от 18 апреля 2018 года № 81-ФЗ.	29 АПРЕЛЯ 2019 ГОДА

Требования	Основные изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Общие правила маркировки товаров и их отслеживания	Введены в действие общие правила маркировки товаров и их отслеживания. В государственной информационной системе мониторинга будут регистрироваться все этапы оборота маркированных товаров от производства (ввоза) до розничной продажи. Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2019 года № 515.	14 МАЯ 2019 ГОДА
Возврат продовольственных товаров поставщикам	Введено требование о том, что торговым сетям и поставщикам запрещается: 1. Навязывать контрагенту условия о возврате поставщику продовольственных товаров, срок годности которых превышает 30 дней, за исключением случаев, когда возврат таких товаров допускается или предусмотрен законодательством Российской Федерации. 2. Заключать между собой договор, содержащий условие о возврате поставщику продовольственных товаров, срок годности которых не превышает 30 дней, либо о замене таких товаров на такие же товары, либо о возмещении их стоимости, за исключением случаев, когда иное допускается или предусмотрено законодательством Российской Федерации. Подробнее см. Федеральный закон от 28 ноября 2018 года № 446-ФЗ.	7 ИЮНЯ 2019 ГОДА
Введение новых требований в отношении маркировки алкогольной продукции	Нововведения позволят отслеживать каждую бутылку спиртного с момента розлива и до ее реализации конечному потребителю с помощью двухмерного штрихкода, содержащего идентификатор ЕГАИС и нанесенного в случае с импортным алкоголем на акцизную, а в случае с отечественным — федеральную специальную марку. Подробнее см. Федеральный закон от 28 декабря 2017 года № 433-ФЗ.	1 ИЮЛЯ 2019 ГОДА
Обязательное визуальное отделение молочной продукции без заменителей молочного жира от молочной продукции, содержащей заменители молочного жира	Требования по обязательному визуальному отделению молочной продукции без заменителей молочного жира от молочной продукции, содержащей заменители молочного жира (размещение в отдельных холодильниках, на отдельных полках, выделение цветными ценниками, цветными лентами, полочными разделителями и др.). Подробнее см. совместный приказ Минпромторга России и Роспотребнадзора от 18 июня 2019 года № 2098/368 и постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2019 года № 50.	1 ИЮЛЯ 2019 ГОДА

Законодательные изменения

Требования	Основные изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Производители и импортеры табачной продукции вносят сведения в информационную систему мониторинга	Производители и импортеры табачной продукции обязаны вносить в информационную систему мониторинга сведения о маркировке табачной продукции, а также вводе табачной продукции в оборот, ее обороте и выводе из оборота. Указанное требование также распространяется на организации оптовой торговли табачной продукцией и участников рынка, осуществляющих розничную продажу табачной продукции. Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2019 года № 224.	1 ИЮЛЯ 2019 ГОДА
Специальные требования к ККТ	Введены специальные требования к ККТ, применяемой при расчетах за товары, подлежащие обязательной маркировке. В частности, указанная техника должна обеспечивать формирование запросов о коде маркировки и уведомлений о реализации маркированного товара, их шифрование и передачу оператору системы маркировки через оператора фискальных данных. Подробнее см. Федеральный закон от 26 июля 2018 года № 238-ФЗ.	6 АВГУСТА 2019 ГОДА
Требования к складским помещениям и технические условия хранения алкогольной и спиртосодержащей продукции, расфасованной в потребительскую тару (упаковку)	Минфин закрепил требования к складским помещениям и технические условия хранения алкогольной и спиртосодержащей продукции, расфасованной в потребительскую тару (упаковку). Исключения — пиво, напитки на его основе, сидр, пуаре, медовуха, а также спиртосодержащие лекарства и медизделия. Кроме того, документ не применяется к розничной продаже названных товаров. Подробнее см. приказ Минфина России от 17 декабря 2018 года № 272н.	21 АВГУСТА 2019 ГОДА
Корректировка Правил противопожарного режима	Скорректированы Правила противопожарного режима в России: применительно к объектам торговли в рабочее время загрузка (выгрузка) товаров и тары должна осуществляться по путям, не связанным с эвакуационными выходами, предназначенными для покупателей. Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 года № 1216.	2 ОКТЯБРЯ 2019 ГОДА

Требования	Основные изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Сертификация молочной продукции	Под обязательную ветеринарную сертификацию попала вся готовая молочная продукция. Ее производство, перевозку, переход права собственности необходимо оформлять в системе «Меркурий». Подробнее см. приказ Минсельхоза России от 18 декабря 2015 года № 648 (в редакции от 15 апреля 2019 года).	1 НОЯБРЯ 2019 ГОДА
Маркировка отдельных видов продукции	Утвержден перечень отдельных товаров, подлежащих маркировке средствами идентификации, в соответствии с которым утверждаются Правила введения маркировки каждой отдельной категории товаров. Подробнее см. Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381-ФЗ, распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2018 года № 792-р и постановления Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2019 года № 224 и от 5 июля 2019 года №860.	1 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА
Минимальные цены на алкоголь	Утверждены новые минимальные розничные цены на продукцию с содержанием спирта более 28% (со вступлением в силу 1 января 2020 года). Подробнее см. приказ Минфина России «Об установлении цен, не ниже которых осуществляются закупка (за исключением импорта), поставки (за исключением экспорта) и розничная продажа алкогольной продукции крепостью свыше 28 процентов, и о признании утратившим силу приказа Минфина России от 11 мая 2016 года № 58н «Об установлении цен, не ниже которых осуществляются закупка (за исключением импорта), поставки (за исключением экспорта) и розничная продажа алкогольной продукции крепостью свыше 28 процентов».	1 ЯНВАРЯ 2020 ГОДА

Омниканальные продажи

Наш омниканальный подход — один из главных инструментов трансформации X5 в ритейлера нового поколения. Технологии и инновации меняют конкурентную среду, и мы хотим, чтобы у наших покупателей оставалась возможность покупать что и когда угодно с удобством.

1.

Магазины

Магазины — основа нашего бизнеса. Ежедневно их посещает около 14–16 млн покупателей. Ассортимент товаров, процесс обслуживания и атмосфера постоянно адаптируются к их нуждам. Растет число дополнительных сервисов.

2.

Онлайн

В настоящий момент бизнес X5 в сети интернет строится вокруг онлайн-супермаркета Perekrestok.ru, чья выручка в 2019 году выросла на 234%. Благодаря такой динамике он занимает второе место среди российских электронных платформ, торгующих продовольствием.

3.

Мобильные приложения

Наши мобильные приложения позволяют с комфортом управлять баллами в рамках программ лояльности, получать персональные предложения и оставлять отзывы, а с помощью приложения «Мой Перекресток» можно также покупать товары на Perekrestok.ru.

4.

Услуга click & collect

Пользуясь услугой click & collect, наши покупатели могут быстро и легко оптимизировать свой визит в магазин: достаточно заказать необходимые товары онлайн, после чего их останется только забрать.

5.

Экспресс-доставка

Экспресс-доставка — это новый сервис, действующий сейчас в магазинах «Пятерочка» в Москве и Казани. Он позволяет заказать любую продукцию из ассортимента расположенной неподалеку «Пятерочки» с доставкой до двери менее чем за 60 минут.

6.

Крупные покупки

Тем, кто хотел бы получать крупные и (или) тяжелые покупки на дом, мы предлагаем воспользоваться услугами онлайн-супермаркета Perekrestok.ru.

7.

Постаматы и пункты выдачи

Постаматы — это удобный и надежный способ получать заказы от сторонних онлайн-ритейлеров и возвращать непонравившиеся товары. Дополнительная услуга предоставляется в магазинах и интегрирована в сервис доставки 5Post.

8.

Магазины без кассира

Еще одна операционная модель, которая проходит внутреннее тестирование, — это магазин без кассира. Войдя в такой магазин с помощью специального мобильного приложения, можно забрать необходимый товар и расплатиться за него без ожидания в очереди.

Обращение главного исполнительного директора

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

В 2019 году мы продолжили развитие бизнеса, усиление цифровой трансформации и повышение операционной эффективности всех торговых сетей и бизнес-подразделений Группы.

Я рад сообщить, что в отчетном году X5 Retail Group удалось добиться высоких финансовых результатов как в традиционных форматах, так и по новым направлениям деятельности. Так, выручка увеличилась на 13,2% по сравнению с 2018 годом и составила 1,7 трлн руб., а скорректированная рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 достигла 7,3%, что соответствует внутреннему целевому показателю. Онлайн-продажи выросли на 234% по сравнению с 2018 годом до 4,3 млрд руб. Благодаря такому значительному росту нам удалось еще больше укрепить лидерство в секторе продуктовой розницы и увеличить свою долю на рынке до 11,5% (без учета онлайн-продаж).

Добиться положительных показателей сопоставимых продаж и трафика в каждом квартале 2019 года нам помогли наши сильные розничные бренды, рост лояльности нашей клиентской базы, так как мы продолжали инвестировать в наших покупателей и совершенствовать такие ключевые области, как ассортимент и обслуживание в магазинах, а также увеличение доли покупок, совершенных держателями карт лояльности, и соответствующего роста выручки. Супермаркеты «Перекресток» стали лидерами роста по темпу роста сопоставимых продаж и трафика в 2019 году, за которыми следует формат «магазинов у дома» «Пятерочка», который также поддерживал положительную динамику сопоставимых продаж и трафика несмотря на высокую ценовую конкуренцию.

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Обращение главного исполнительного директора

В течение отчетного периода мы приняли несколько важных решений, в том числе о трансформации гипермаркетов «Карусель» и выделения сервиса 5Post и интернет-магазина «Перекресток Онлайн» в отдельные подразделения. Мы также решили объединить и упорядочить многочисленные инициативы в области устойчивого развития и в полной мере интегрировать их в нашу бизнес-стратегию и в процесс принятия решений. По итогам этой работы в декабре 2019 года Наблюдательный совет утвердил трехлетнюю стратегию устойчивого развития X5 Retail Group.

Объем инвестиций в 2019 году составил 81 млрд руб., или 4,6% от выручки за 2019 год. Структура инвестиций меняется в сторону увеличения доли капитальных расходов на реконструкцию и иных, не связанных с магазинами расходов, что является отражением меняющегося технологического уклада и роста требований покупателей к качеству обслуживания. Распределение ресурсов и инвестиций между традиционным каналом продаж, который уже приносит прибыль и денежные потоки, и новыми направлениями с высоким потенциалом роста осуществляется в соотношении 80 к 20. Таким образом X5 сможет оставаться конкурентоспособным и прибыльным бизнесом в быстроменяющемся мире розничной торговли, который все в большей степени полагается на цифровые технологии.

Несмотря на масштабную инвестиционную программу, отношение чистого долга к показателю EBITDA по МСБУ (IAS) 17 осталось на комфортном уровне 1,71x, а дивидендные выплаты увеличились в рублевом выражении на 20% по сравнению с уровнем 2018 года и составили 30 млрд руб. (110,47 руб. за ГДР).

Основные достижения 2019 года

- Мы сохранили лидерство по выручке и росту сопоставимой выручки, обогнав по этим показателям наших основных конкурентов.
- Мы добились положительных изменений в отношении текучести кадров и производительности труда.
- Несмотря на тенденцию к снижению продовольственной инфляции во втором полугодии 2019 года, рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 соответствовала целевому уровню по полному году.
- Благодаря ценовой политике во втором полугодии 2019 года удалось стимулировать покупательский трафик.
- Мы продолжили адаптироваться к запросам покупателей, успешно протестировав и запустив новое ценностное предложение в «магазинах у дома» и супермаркетах.
- Мы начали развивать новые направления деятельности и запустили сервис 5Post в качестве отдельного подразделения с утвержденной бизнес-моделью и организационной структурой.
- Мы продолжили развивать омниканальную бизнес-модель и проводить тестовый запуск новых сервисов.
- Мы начали трансформацию формата гипермаркетов с тем, чтобы сосредоточиться на самых перспективных сегментах рынка.
- В рамках работы по развитию цифровых технологий был сформирован комитет по управлению цифровыми решениями, начато внедрение более гибкой ИТ-платформы и запущена «Цифровая академия» X5.
- X5 запустила масштабную программу цифровой трансформации, в рамках которой более 30 продуктовых команд работают над цифровизацией важнейших бизнес процессов, разработкой CVM и совершенствованием инструментов для принятия решений на основе анализа данных.
- Только в «Пятерочке» цифровизация основных торговых процессов, таких как управление ассортиментом, ценообразованием и промоакциями, добавила примерно 2 млрд руб. к росту EBITDA за 2019 год. Работа по совершенствованию и масштабированию этих систем будет продолжена и в 2020 году.
- Разработка персональных предложений в рамках CVM происходит на основе постоянного анализа данных о поведении клиента и обратной связи, получаемой по самым разным каналам. Мы внедряем инструменты, которые помогут нам еще оперативнее реагировать на запросы, претензии и учитывать рекомендации клиентов.
- Наблюдательный совет X5 утвердил нашу первую стратегию устойчивого развития на период с 2020 по 2022 годы.

Источники роста в 2019 году

Цель X5 — дать людям возможность совершать покупки где и когда они хотят, любым удобным для них способом. Так, покупатели могут приобрести недорогие продукты питания в одном из магазинов «Пятерочка» (15 354 магазинов по состоянию на конец 2019 года) или сделать выбор в пользу более широкого ассортимента, предлагаемого супермаркетами «Перекресток», работающими в омниканальном формате (852 супермаркета по состоянию на конец 2019 года и четыре объекта формата dark store, на счету которых 1,4 млн онлайн-заказов, доставленных в 2019 году).

В 2019 году мы увеличили торговые площади на 12,0% до 5 975 тыс. кв. м и открыли 1 866 новых магазинов (без учета 300 закрытых), то есть меньше, чем в 2018 году. Около 50% новых магазинов открылись на месте менее эффективных магазинов других продуктовых ритейлеров. В 2019 году X5 продолжила консолидировать рынок оффлайн ритейла в обоих сегментах — «магазины у дома» и супермаркеты — и увеличила долю рынка. Руководство Компании ожидает сохранения данных тенденций.

Сопоставимая выручка была положительной как в формате «магазинов у дома», так и в супермаркетах, в то время как сопоставимые результаты гипермаркетов «Карусель» оказались ниже ожидаемых в связи со сменой модели закупок впрок, для которых покупатели все чаще выбирают онлайн-канал вместо гипермаркетов. По этой причине большинство операторов гипермаркетов фиксируют низкие или отрицательные сопоставимые показатели.

Посетители супермаркетов «Перекресток» по-прежнему высоко оценивают обновленное ценностное предложение торговой сети, в центре которого широчайший ассортимент продуктов категории «фреш», акцент на гастрономическое направление и привлекательные предложения для постоянных покупателей. «Перекресток» успешно протестировал формат большого супермаркета, в котором будут представлены кафе, цеха по приготовлению еды и богатый выбор премиальных продуктов. В этом формате будут открываться магазины на месте проходящих трансформацию гипермаркетов «Карусель». Индекс потребительской лояльности (NPS) достиг 21 пункта для розничных магазинов «Перекресток» и 82 пунктов для онлайн-супермаркета.

В сегменте «магазинов у дома» для увеличения сопоставимых продаж в 2019 году была проведена работа с ассортиментом. Так, мы пересмотрели 28 основных продуктовых категорий, чтобы наше предложение в этих категориях более точно отвечало запросам потребителей, приняли меры для улучшения показателей свежести товаров нескольких категорий, влияющих на посещаемость магазинов, и продолжили развивать новые СТМ. Мы рассчитываем, что эти меры в еще большей степени повысят привлекательность нашего ассортимента для посетителей «магазинов у дома» и супермаркетов X5. В течение 2019 года нам также удалось добиться роста вовлеченности персонала наших магазинов и, как следствие, повысить качество обслуживания и сохранить положительный показатель NPS по формату.

Для дальнейшего укрепления лидерства в сегменте «магазинов у дома» после успешного тестирования ряда инновационных решений и элементов новой концепции в сентябре 2019 года руководство «Пятерочки» открыло в Москве первый магазин с обновленным ценностным предложением. В течение IV квартала 2019 года было открыто еще 32 магазина «Пятерочка» в обновленной концепции. Вне зависимости от расположения (по трафику, доходу или региону) первые результаты обновления нашего ценностного предложения сильно обнадеживают. Мы видим значительный рост трафика в обновленных магазинах, в которых был полностью обновлен дизайн и создана совершенно иная атмосфера, расширен ассортимент продукции в категории «фреш», готовой продукции, оборудована собственная пекарня и отдельная зона, где можно выпить кофе, а также внедрены инновационные решения, такие как кассы самообслуживания и электронные ценники. Одной из основных задач для команды «Пятерочки» в 2020 году станет выполнение плана по открытию магазинов в новой концепции и реконструкция 1 300 действующих магазинов в соответствии с новым форматом. Еще одной важной задачей станет сохранение капитальных затрат на магазин на уровне, позволяющем нарастить рентабельность инвестированного капитала (ROIC).

Ситуация на рынке

Отрасль, в которой мы работаем, сильно меняется. Требования потребителей к удобству растут, конкуренция со стороны онлайн-игроков ужесточается, технологии меняют способ удовлетворения спроса потребителей на продукты питания.

Макроэкономическая обстановка в 2019 году была в целом положительной для рынка продуктовой розницы. Рост реального ВВП составил примерно 1,3% в годовом выражении. Динамика роста реальной заработной платы в течение всего года оставалась положительной. По итогам года рост составил 2,9%. Продовольственная инфляция составила в среднем 5,9% в первом полугодии и 4,3% во втором полугодии 2019 года, оставаясь в целом на нормальном уровне. К концу года произошла нормализация годовых темпов роста цен на продовольственные товары на уровне 2,6%. Индекс уверенности потребителей в течение 2019 года вырос с -16% до -13%, а увеличение НДС с 18% до 20% не повлияло значительным образом на спрос на продукты питания. Розничные продажи в целом выросли по сравнению с предыдущим годом на 6,2% в номинальном и 1,6% в реальном выражении. По розничным продажам продуктов питания (исключая онлайн-продажи и доставку готовой еды) наблюдался умеренный рост 6,7% в номинальном выражении по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Доля пяти ведущих игроков на рынке продуктовой розницы в 2019 году выросла до 29%. Некоторые ритейлеры, включая X5, продолжили органический рост, темпы которого превышали средние по рынку, в то время как другие либо замедлили рост, либо пошли по пути объединения в целях консолидации определенной доли рынка. На российском рынке произошли две крупные сделки слияния. В результате одной из них появился третий по обороту продовольственный ритейлер, объединивший сети «Красное и Белое», «Дикси» и «Бристоль». Второй сделкой стало объединение розничных гипермаркетов «Лента» с онлайн-ритейлером «Утконос», в результате которого на рынке появился новый омниканальный игрок. Кроме того, на российском рынке продуктов питания набирают обороты онлайн-игроки и технологические компании, в том числе такие как Яндекс.Лавка, Самокат и другие.

X5 делает ставку на стратегию сбалансированного органического роста, уделяя особое внимание эффективности деятельности, инновациям и развитию технологий, которые выстраиваются вокруг потребностей и интересов наших покупателей.

Нормативно-правовая база, регулирующая рынок продуктового ритейла, в 2019 году существенно не менялась. При этом в 2020 году может произойти либерализация государственного регулирования рынка алкогольной продукции, что может стимулировать онлайн-продажи в данной категории.

Все внимание — клиентам

Как главный исполнительный директор, я твердо верю в то, что именно клиентоориентированность и развитие технологий помогут X5 Retail Group укрепить лидерские позиции на рыке.

В 2019 году мы потратили значительно больше времени на то, чтобы глубже изучить потребности наших клиентов и то, зачем они приходят именно в наши магазины. Мы усилили направление стратегического планирования и пересмотрели для себя определение целевого рынка: теперь это рынок фудсервиса, а не просто рынок продуктового ритейла.

В основе этого процесса лежат данные о покупателях, которые мы получаем благодаря используемым ими картам лояльности, и работа дирекции больших данных X5 с их ресурсами и возможностями. К концу 2019 года было выдано 130 млн карт лояльности, 40,6 млн из которых активно используются во всех торговых сетях X5. На долю активных пользователей карт лояльности пришлось 70% чистой выручки Компании, даже несмотря на то, что по трафику их доля не превышает 55%. Мы уже обслуживаем в наших магазинах 14–16 млн покупателей ежедневно, но хотим и дальше привлекать новых посетителей и расширять базу лояльных клиентов, которых мы высоко ценим, за счет персонализированных предложений. Мы все лучше и лучше справляемся с этой задачей благодаря тому, что каждый день получаем около 7 миллионов единиц данных для анализа.

По итогам анализа покупательских целей с использованием новых технологий мы запустили экспресс-доставку готовой еды и продуктов из наших магазинов. В крупных городах спрос на экспресс-доставку как продовольственных продуктов, так и товаров не первой необходимости, растет, и мы уже начали формировать команду и внутренние компетенции для того, чтобы учесть этот новый тренд.

В сегменте гипермаркетов потребительские тенденции иные. Ряд российских операторов гипермаркетов, в том числе «Карусель», либо сокращают площади и объемы деятельности, либо продолжают наблюдать отток покупателей в онлайн-магазины и в «магазины у дома». Что касается 54 магазинов «Карусель», 20 из них будут закрыты, а остальные 34 — переданы сети «Перекресток», при этом клиенты «Карусели» получат возможность закупаться впрок в «Перекрестке-онлайн». В IV квартале 2019 года мы объединили программы лояльности торговых сетей «Карусель» и «Перекресток» с тем, чтобы покупатели могли использовать накопленные баллы в одной из двух сетей или в онлайн-супермаркете. Еще 37 магазинов «Карусель», показатели трафика и иные операционные показатели которых находятся на удовлетворительном уровне, продолжат свою работу под имеющимся брендом.

В 2019 году мы продолжили работу над расширением ассортимента продукции «фреш» и линейки полезных для здоровья продуктов. Частично этого удалось добиться за счет запуска собственных торговых марок продуктов здорового питания. В рамках этой работы к концу 2019 года мы увеличили долю СТМ до 13,9% в сегменте «магазинов у дома» и до 7,9% в сегменте супермаркетов.

Для более полной адаптации ассортимента магазинов к потребностям покупателей, торговые сети привлекали внутренних специалистов по большим данным к процессу оценки ассортимента с использованием продвинутой аналитики. Мы ожидаем, что введение автоматизированного анализа ассортимента во всех торговых сетях окажет положительное влияние на продажи X5.

Рентабельность

В 2019 году коммерческий и операционный департаменты наших торговых сетей добились высоких результатов благодаря повышению эффективности закупочной деятельности, сокращению товарных потерь, поддержанию стабильного уровня промоакций и повышения их эффективности. Среди указанных факторов именно сокращение товарных потерь в наибольшей степени способствовало росту валовой рентабельности, которая в 2019 году увеличилась на 43 б. п. по сравнению с предыдущим годом.

Обращение главного исполнительного директора

Добиться такого результата удалось благодаря тому, что мы вновь сфокусировались на операционной эффективности, цепочке поставок и бизнес-процессах внутри магазинов и внедрили новые меры контроля качества в категории «фреш». Вместе с этим, мы работаем в условиях высокой конкуренции и стагнации доходов населения. По этой причине и для того, чтобы сохранить привлекательное ценовое позиционирование в сетях «Пятерочка» и «Перекресток», на операционном уровне было принято решение придерживаться более агрессивной ценовой политики во втором полугодии 2019 года, что привело к снижению валовой рентабельности за период, но позволило Компании сохранить положительный сопоставимый трафик.

В 2019 году мы успешно разработали и внедрили новую систему ценообразования, представляющую собой централизованный механизм, который позволяет благодаря продвинутой аналитике принимать более точные и своевременные решения в части ценообразования. После запуска этой системы в 1 700 московских магазинах «Пятерочка» коммерческая маржа в них пошла в рост. Масштабирование системы на все магазины сети запланировано на I квартал 2020 года.

Положительное влияние от эффекта операционного рычага в части операционных расходов достигается преимущественно за счет персонала магазинов. Их мотивация и вознаграждение, а также уровень вовлеченности и производительности труда были включены в КПЭ торговых сетей и топ-менеджмента X5 Retail Group на 2019 год. Я считаю, что здесь нам удалось добиться очень хороших результатов: в течение 2019 года текучесть кадров в «магазинах у дома» снизилась на 24 процентных пункта, в супермаркетах — на 14 процентных пунктов. Мы продолжили инвестировать в оплату труда персонала магазинов, пристально следя за тенденциями рынка труда в отрасли. Мы уверены, что достойное вознаграждение, возможность обучения и система мотивации сотрудников являются ключевыми инструментами роста сопоставимого трафика в наших магазинах.

Для поддержки и повышения эффективности нашей деятельности мы открыли три распределительных центра, таким образом увеличив их число до 42 по состоянию на конец 2019 года. Также мы закупили 468 грузовых автомобилей (в том числе меньшего размера для службы доставки онлайн-супермаркета и прицепы для грузового парка). Размер инвестиций в логистику и транспорт в 2019 году составил 5,1 млрд руб. с учетом проектов по снижению операционных расходов в цепочке поставок, оптимизации порожних пробегов и сокращения выбросов CO_2 за счет замены обычных двигателей на гибридные. Расходы на логистику в процентах от выручки снизились на 14 б. п. по сравнению с 2018 годом.

В новых российских регионах присутствия, в которых магазины X5 пока занимают менее 10% рынка, в 2019 году продолжился рост как рентабельности по EBITDA на магазин, так и рентабельности инвестиций. Это стало возможным благодаря ужесточению требований к открытию новых магазинов, более подробному пост-инвестиционному анализу показателей ранее открытых магазинов и использованию инструментария больших данных для выбора места расположения новых магазинов. Мы будем продолжать расширение сети умеренными темпами для минимизации возможной каннибализации и будем активно использовать аналитику для того, чтобы всегда принимать максимально выверенные и эффективные решения.

Устойчивое развитие

В 2019 году Наблюдательный совет утвердил трехлетнюю стратегию устойчивого развития X5 Retail Group. Мы уже разработали подробный план работы в этом направлении и в 2020 году разработаем метрики и целевые значения для интеграции принципов устойчивого развития во все бизнес-процессы Компании. При утверждении стратегии в декабре прошлого года мы уже определили области, в которых мы уже ведем оценку эффективности процессов, а в каких нам только предстоит внедрить необходимые целевые показатели и начать проводить оценку результатов деятельности.

Все большее число покупателей интересуются происхождением товаров на полках магазинов и хотят знать, как они были произведены. Наша приоритетная задача — предоставить людям возможность покупать высококачественные товары по доступным ценам в наших магазинах. В своей деятельности мы мы планируем продолжать учитываем экологические, социальные и управленческие факторы, которые являются неотъемлемой частью нашей деятельности.

X5 определила четыре ключевых цели в области устойчивого развития, которые соответствуют виду деятельности Компании и по которым она может внести наиболее значимый вклад:

- ликвидация голода,
- хорошее здоровье и благополучие,
- достойная работа и экономический рост,
- ответственное потребление и производство.

Помимо четырех основных целей, мы выделили еще семь дополнительных ЦУР, достижению которых мы можем способствовать косвенным образом: борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем, сохранение экосистем суши, недорогостоящая и чистая энергия, гендерное равенство, уменьшение неравенства и устойчивые города и населенные пункты.

Я рад, что X5 готова интегрировать принципы устойчивого развития в свои стратегические цели. Мы уже начали двигаться в сторону снижения нагрузки на окружающую среду, продвижения ответственного потребления и рационального использования ресурсов, а также поддержки социально незащищенных слоев населения. Мы используем более экологичные транспортные средства с более низкими показателями вредных выбросов. В наших магазинах установлено ресурсосберегающее оборудование, снижающее уровень потребления электроэнергии. Кроме того, X5 является одним из лидеров российского рынка в сфере переработки отходов — в 2019 году мы отдали на переработку почти 600 тысяч тонн картона, полиэтилена и пластика. В рамках стратегии устойчивого развития мы также устанавливаем цели по снижению твердых и пищевых отходов, образующихся в результате нашей деятельности. Мы используем масштабы своей деятельности для поддержки разнообразных программ продовольственной помощи, развиваем социальный проект «Корзина доброты». Это лишь часть того, что мы уже делаем в области устойчивого развития.

Эволюция стратегии и новые инициативы

Наша стратегия основана на трех основных принципах: непрерывное повышение эффективности существующих процессов, цифровая трансформация и развитие новых направлений деятельности на основе новых технологий и инноваций. После принятия стратегии устойчивого развития наша общая бизнес-стратегия в 2020 году получит новое измерение и начнет учитывать целевые показатели устойчивого развития.

Мы серьезно продвинулись в реализации основной части нашего стратегического плана, предусматривавшего укрепление существующего бизнеса. Мы замедлили темпы развития с тем, чтобы сосредоточиться на качестве новых открытий и рентабельности инвестиций. Мы сфокусировались на повышении объемов продаж на единицу площади, и в дальнейшем это останется приоритетом в традиционном канале продаж. Мы хорошо представляем себе, как выглядит наш покупатель сегодня, но что еще важнее, можем использовать свои знания о тенденциях развития технологий для того, что понять, как он будет выглядеть и какие у него будут потребности через 10 лет. Благодаря этим знаниям мы двигаемся в сторону большей адаптации ассортимента к нуждам покупателей конкретного региона, более глубокой автоматизации бизнес-процессов и интеграции продвинутой аналитики в процесс принятия решений по всем аспектам деятельности X5.

В рамках цифровой трансформации продолжаем развивать инструменты сбора и анализа больших данных, которые уже были протестированы в ряде приложений и успешных пилотных проектов. В 2020 году наши онлайн-магазины заработают в еще нескольких регионах. Мы также будем использовать онлайн-канал для удовлетворения спроса потребителей, совершающих покупки впрок, и сможем после сокращения числа магазинов «Карусель» предложить достойную альтернативу большей части покупателей закрывающихся магазинов этой сети.

Подразделение 5Post, занимающееся развитием инфраструктуры для исполнения онлайн-заказов, увеличило число стратегических партнеров в сфере электронной коммерции и будет продолжать работать над расширением сети постаматов и пунктов выдачи заказов в магазинах X5.

Наша стратегическая цель — выстраивание принципиально нового конкурентного преимущества, которое будет основано, с одной стороны, на использовании углубленной предиктивной аналитики и данных о клиентах, а с другой стороны, на возможности предлагать качественную продукцию по привлекательным ценам в самом удобном формате.

Наконец, я уверен, что стратегический подход к устойчивому развитию позволит нам масштабировать наши инициативы, тем самым принося неоспоримую пользу всем заинтересованным сторонам.

Перспективы

Мы сохраняем конструктивный прогноз по потребительскому рынку и до объявления пандемии коронавируса и обвала рынка нефти не видели признаков ухудшения потребительского спроса или уверенности потребителей.

В 2020 году мы будем и дальше идти по пути трансформации с тем, чтобы стать еще более клиентоориентированной и высокотехнологичной компанией. Любая трансформация сопряжена с трудностями, но я знаю, что наша команда имеет все необходимое для того, чтобы выявить проблемные места и найти инновационные решения. Как всегда, важно продолжать концентрироваться на текущей деятельности и одновременно с этим постоянно отслеживать ситуацию для принятия решений о приоритетности инвестиций, которые могут не только принести наибольшую прибыль, но и помочь X5 занять свое место на рынке розничной торговли следующего поколения.

В 2019 году мы обновили стратегию развития с учетом новых потребностей клиентов в части экспресс-доставки и расширения ассортимента готовых к употреблению продуктов. Экспресс-доставка будет осуществляться непосредственно из наших магазинов, а управление этим процессом будет осуществляться отдельно от «Перекрестка-онлайн» или офлайн-магазинов «Пятерочка».

Мы подтверждаем, что целевой показатель открытий на 2020 год составляет до 2 000 магазинов (без учета закрытий) в формате «магазинов у дома» и супермаркетов. Число гипермаркетов «Карусель» будет сокращаться: 20 гипермаркетов будут закрыты, еще 34 будут трансформированы в большие супермаркеты «Перекресток». Помимо расширения сети в планах Компании — реконструкция 1 300 «магазинов у дома». Несмотря на то, что это потребует дополнительных капитальных затрат, доходность инвестиций в первые реконструированные магазины, которые уже были запущены, превысила даже показатели первого цикла реконструкций 2013–2017 годов.

Мы продолжим развивать цифровые сервисы, что поможет нам поддержать рентабельность на непростом и быстро меняющемся рынке продуктовой розницы онлайн и офлайн. Автоматическое ценообразование на основе больших данных и процессы планирования ассортимента и промоакций также должны поддержать чистую розничную выручку и валовую маржу X5.

Мы намерены и дальше идти по пути устойчивого развития и придерживаться строгой дисциплины распределения капитала, грамотно инвестируя в новые направления деятельности. При этом благодаря эффективности текущей деятельности мы сможем ежегодно выплачивать дивиденды, размер которых, согласно нашим планам, будет стабильно увеличиваться.

Стратегия с прицелом на будущее

Наша стратегия постоянно эволюционирует. Ее главная задача — обеспечить эффективность и прибыльность бизнеса сегодня и подготовить его к изменениям и возможностям завтра с учетом дальнейшей консолидации рынка и технологически обусловленных преобразований в продуктовой рознице.

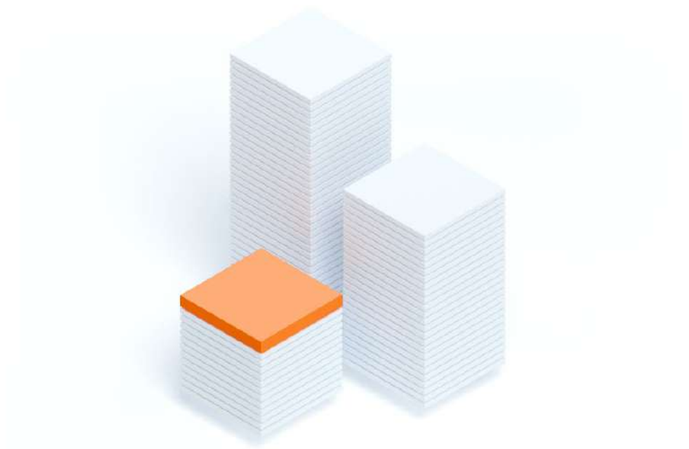
Первый из основополагающих принципов стратегии X5 — укрепление существующего бизнеса, уделяя первоочередное внимание инициативам с горизонтом от одного года до двух лет. К таким инициативам, в частности, относятся постоянная адаптация ценностного предложения, обновление концепций магазинов, дальнейшее повышение эффективности, снижение товарных потерь и текучести кадров. Операционные и финансовые результаты за 2019 год свидетельствуют о существенном прогрессе в этих областях. Главным источником информации, необходимой для непрерывного совершенствования, остаются данные о потребительском опыте и обратная связь. Стремясь оправдать и превзойти ожидания, мы всегда ориентируемся на потребности покупателей.

Второе из главных стратегических направлений работы — цифровая трансформация. В этой приоритетной плоскости мы внедряем и активнее используем инструменты анализа больших данных, автоматизируем процессы и улучшаем качество информации, необходимой для принятия решений. Один из основных элементов цифровой трансформации — программы лояльности. Их использование позволяет собирать данные для продвинутой аналитики и находить индивидуальный подход к каждому покупателю. 80% усилий Компания старается направлять на проекты внутренней цифровой трансформации, цель которых — оптимизировать текущие бизнес-процессы, включая автоматизацию ценообразования и планирование ассортимента. Остальные 20% распределяются по проектам в области взаимодействия с покупателем, в том числе в рамках дальнейшего развития омниканальной модели обслуживания.

Третье направление нашей стратегии — розница нового поколения. Понимая, как быстро меняется рынок под действием потребительских тенденций и моделей розничной торговли, мы прилагаем значительные усилия для подготовки X5 к сохранению лидирующих позиций в следующем стратегическом периоде. Мы ожидаем серьезный рост продаж по цифровым каналам и выстраиваем ценностное предложение в этой сфере с учетом всех покупательских целей — от экспресс-доставки до регулярной закупки впрок. Кроме того, мы наблюдаем повышение интереса к готовым блюдам и для обеспечения уверенного роста в этом сегменте работаем как над улучшением собственного производства, так и над поиском стратегических партнеров. В заключение необходимо отметить, что Компания осваивает новые направления за пределами продуктовой розницы. Так, недавно был запущен сервис доставки онлайн-заказов 5Post. Благодаря федеральному охвату нашей логистической сети и инфраструктуры розничной торговли мы рассчитываем, что 5Post станет основным российским сервисом для доставки заказов как с отечественных, так и зарубежных торговых площадок. Инновационные технологические решения позволяют предлагать индивидуальное обслуживание каждому покупателю. С их помощью мы можем не только формировать персональные предложения, но и собирать ценные отзывы для совершенствования и дальнейшего развития бизнеса. В 2020 году мы планируем внести в стратегию важные изменения, призванные повысить клиентоориентированность, расширить существующие инициативы и обозначить новые. Это поможет учесть новые потребности покупателей, сохранить лидерство в продуктовой рознице и закрепить позиции X5 в качестве ведущего игрока как в продуктовой рознице, так и на других рынках.

Владимир Салахутдинов
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ

Видение до 2029 года



2019 год	2029 год
Сегодня X5 занимает 11,5% рынка	**X5 будет занимать ок. 20% рынка**
X5 — крупнейший продовольственный ритейлер в России	Сопоставимые продажи значительно выше, чем у конкурентов
X5 продолжает расширяться и одновременно реализует проекты по повышению операционной эффективности	Превосходство по операционным КПЭ (товарные потери, логистика)
X5 стремится соответствовать новым потребностям покупателей, дополняя ценностное предложение цифровыми сервисами	До 50% выручки приносят цифровые каналы, в том числе персональные предложения в рамках CVM
X5 уже открывает новые направления (онлайн, 5Post, производство готовых блюд)	До 20% выручки приносят новые направления (онлайн, 5Post, услуги в сфере логистики, доставка еды и другие новые направления, которые будут запущены)
Начата разработка долгосрочных инициатив в области устойчивого развития	X5 — один из лидеров в области устойчивого развития среди российских ритейлеров

Адаптивная бизнес-стратегия

НАША СТРАТЕГИЯ ЭВОЛЮЦИОНИРУЕТ

1–2 ГОДА
УКРЕПЛЕНИЕ ТЕКУЩЕГО БИЗНЕСА

1–3 ГОДА
СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1–5 ЛЕТ
ПОСТРОЕНИЕ РИТЕЙЛЕРА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Наши стратегические принципы предполагают непрерывную работу над совершенствованием и актуализацией ценностного предложения для покупателей и вместе с тем повышение эффективности и подготовку к работе в будущем. Стратегические цели ставятся исходя из трех базовых принципов, направленных на создание ценности для всех заинтересованных сторон в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Цифровая трансформация на всех уровнях

Сегодня в X5 идет процесс цифровой трансформации, внедряются новые технологии, способствующие формированию у покупателей положительного потребительского опыта. В числе таких технологий — автоматизированные системы, повышающие операционную эффективность, а также инновационные решения в области взаимодействия с покупателями, обеспечивающие более комфортное пребывание в магазине. Занимаясь поиском идей и инноваций, мы ставим перед собой цель оптимизировать бизнес таким образом, чтобы он приносил пользу для потребителей. Мы ожидаем, что 80% проектов в рамках цифровой трансформации затронут внутреннюю деятельность Компании, а оставшиеся 20% будут направлены на внешние процессы, включая на поддержание контакта с покупателями и поставщиками, формирование портфеля цифровых сервисов и разработку инструментов для получения обратной связи.

20%
внешние
процессы X5

80%
внутренние
процессы X5

1 Большие данные
- Автоматизация управления ассортиментом, ценообразованием и промоакциями в магазинах
- Разработка персональных предложений

2 Онлайн-продажи и маркетплейс
- Perekrestok.ru
- Экспресс-доставка из «Пятерочек»
- Click & collect
- Рост онлайн-продаж
- Первые омниканальные клиенты

3 Мобильные устройства
- Разработка мобильных приложений

4 Инновации и операционная деятельность
- Видеоаналитика
- Электронные ценники
- Кассы самообслуживания
- Умные полки

5 Обратная связь
- Разработка линии обратной связи и механизма работы с отзывами

6 Автоматизация бизнес-процессов
- В корпоративном центре
- В управлении коммерческой деятельностью
- В финансах
- В логистике
- В управлении персоналом

7 Эффективность
- Автоматизация работы бэк-офиса
- Автоматизация работы центров обслуживания

8 ИТ
- Разработка архитектуры
- Цифровое ценностное предложение

9 Логистика
- Автоматизация транспорта
- Автоматизация прямого импорта

10 Хранение
- Автоматизация работы распределительных центров
- Видеоаналитика по товарам категории «фреш»

11 Управление персоналом
- Подготовка команды нового типа
- Обучение персонала работе с цифровыми сервисами

Стратегические результаты

В 2019 году мы показали достойные операционные и финансовые результаты за счет выполнения следующих стратегических бизнес-задач:

Основные принципы	Меры, принятые в 2019 году	Результаты 2019 года	Следующие шаги
1. УКРЕПЛЕНИЕ ТЕКУЩЕГО БИЗНЕСА Постоянная адаптация ценностного предложения, новые концепции магазинов, меры по повышению эффективности, снижение темпов открытия новых магазинов	• Повышение эффективности и улучшение результатов • Адаптация ценностных предложений и запуск новый концепций для «Пятерочки» и «Перекрестка» • Начало трансформации «Карусели» • Дальнейшие инвестиции в формирование эффективной и надежной инфраструктуры розничной торговли • Активная работа по повышению привлекательности Компании для сотрудников за счет комплексного подхода к управлению персоналом, включая вознаграждения, охрану труда и технику безопасности, профессиональную подготовку, возможности карьерного роста, равенство и права человека	• Повышение операционной эффективности с целью увеличения объемов продаж на единицу площади и рентабельности инвестированного капитала (ROIC) • Запуск программы комплексного управления потребительской ценностью с целью использования возможностей персонализированных акций и предложений • Реализация новых ценностных предложений в «Пятерочке» и «Перекрестке», дальнейшее регулярное обновление ценностных предложений с целью повышения сопоставимого трафика • Следование утвержденным стратегиям в отношении готовых блюд и собственных торговых марок (СТМ) • Трансформация «Карусели» • Снижение темпов органического роста по сравнению с показателями 2018 года	• Дальнейшая работа по повышению операционной эффективности с целью увеличения объемов продаж на единицу площади и рентабельности инвестированного капитала (ROIC) • Реализация новых ценностных предложений в «Пятерочке» и «Перекрестке», дальнейшее регулярное их обновление с целью повышения сопоставимого трафика • Следование утвержденным стратегиям в отношении готовых блюд и собственных торговых марок (СТМ) • Трансформация «Карусели» • Дальнейшая работа над рентабельностью и постепенное снижение темпов открытия новых магазинов.
2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ Реализация мер по поддержке цифровой трансформации внутренних и внешних бизнес-процессов	• Дальнейшая работа по созданию надежной ИТ-инфраструктуры • Разработка и поддержка решений для внутренних и внешних пользователей 340 сотрудниками дирекции по работе с большими данными • Расширение программ поиска инноваций с целью выявления новых технологий, способствующих укреплению и трансформации бизнеса • Тестирование и доработка новых технологий, создающих ценность для покупателей за счет оптимизации нашей деятельности и повышения качества обслуживания в магазинах	• Обеспечение работы ИТ-платформы, поддерживающей все аспекты деятельности Компании • Внедрение технологического решения для автоматизации принятия решений по ценам и ассортименту на основе продвинутой аналитики • Запуск видеомониторинга очередей, доступности товаров на полках и отделов с продукцией категории «фреш» с использованием искусственного интеллекта для повышения уровней эффективности и обслуживания • Оценка нескольких тысяч стартапов в рамках «воронки инноваций», запущенной в 2017 году, пилотное тестирование 134 инновационных проектов • Открытие первого в России прототипа магазина без кассира (в настоящее время доступен более чем 1 тыс. сотрудникам Smart Kitchen сети «Перекресток») • Разработка дирекцией по работе с большими данными, насчитывающей 340 сотрудников, внутренних и внешних решений, в том числе по автоматизации управления ценообразованием, ассортиментом и промоакциями, которые позволят X5 получить конкурентные преимущества и соответствовать потребностям потребителей	• Дальнейшая реализация дорожной карты цифровой трансформации • Дальнейшая автоматизация работы магазинов с целью формирования у покупателей положительного потребительского опыта • Трансформация ИТ-функции с целью поддержания стабильного роста бизнеса и использования цифровых сервисов и решений на основе данных • Автоматизация ключевых бизнес-процессов, в частности закупки базовых бакалейных товаров, таких как сахар, соль и ряд круп • Дальнейшее развитие международной программы поиска наиболее перспективных инновационных решений и их оценки в рамках «воронки инноваций» X5 • Дальнейшая разработка персональных решений для покупателей на основе данных
3. ПОСТРОЕНИЕ РИТЕЙЛЕРА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ Тестирование и запуск новых бизнес-инициатив, которые позволят Компании конкурировать с новыми игроками в сегментах онлайн-торговли продуктами питания, доставки готовых блюд и других, оставаться востребованной среди покупателей, а также адаптироваться к изменению спроса и новым тенденциям	• Выход онлайн-супермаркета Perekrestok.ru на второе место в области интернет-торговли продовольствием менее чем за два года • Расширение ассортимента Perekrestok.ru и включение партнерских товаров в наше онлайн-предложение • Начало активного развития 5Post, успешно прошедшей тестирование службы доставки «последней мили» для интернет-магазинов • Запуск службы экспресс-доставки	• Достижение Perekrestok.ru в декабре 2019 года пиковой отметки в 8 тыс. заказов в день. Перевыполнение плана по индексу потребительской лояльности (NPS) с достижением в 2019 году отметки в 80% • Расширение ассортимента Perekrestok.ru с учетом партнерских товаров до 27 тыс. позиций • Повышение рыночной доли Perekrestok.ru до 13,0% и его выход на второе место в российской продуктовой онлайн-рознице • Увеличение до четырех числа объектов формата dark store, обслуживающих Московский столичный регион и Санкт-Петербург • Наличие в 9 957 магазинах 12,7 тыс. постаматов и пунктов выдачи заказов из российских и зарубежных интернет-магазинов, включая Ozon, Lamoda, «САНТЭНС», AliExpress и Юнитрейд • Доставка 5,3 млн посылок службой 5Post за пять месяцев работы сервиса в 2019 году	• Дальнейшая оценка возможностей запуска новых направлений и сервисов с целью оптимизации ценностного предложения X5 • Дальнейшее расширение цифрового бизнеса, включая Perekrestok.ru и экспресс-доставку из магазинов • Разработка комплексной стратегии для сегмента готовых блюд и расширение предложения с помощью стратегических партнеров • Достижение лидирующих позиций в российской продуктовой онлайн-рознице • Приобретение статуса серьезного игрока в сегменте доставки «последней мили» для интернет-магазинов • Активная работа по реализации инициатив в области устойчивого развития

Утверждена первая стратегия устойчивого развития

В декабре 2019 года Наблюдательный совет утвердил первую стратегию устойчивого развития X5. Документ закрепляет цели X5 Retail Group, основанные на 17 целях ООН в области устойчивого развития. В следующей редакции планируется определить измеримые целевые показатели и интегрировать соответствующие ЦУР в общую бизнес-стратегию Компании.

Более подробная информация о нашей стратегии устойчивого развития представлена в разделе «Устойчивое развитие» на с. 162–209.

■ Приоритетные цели
□ Второстепенные цели

В рамках данной инициативы Компания разработает новые программы и метрики для оценки результатов работы по каждому из четырех направлений. Этот процесс должен завершиться к концу 2022 года. В настоящее время в X5 утверждены следующие стратегические цели в области устойчивого развития с учетом ЦУР ООН:

ЦУР ООН	Значение для X5	Показатели
2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	• Поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов	• Увеличение количества магазинов, принимающих участие в социальном проекте «Корзина доброты», объема собранных продуктов и числа семей, получивших продовольственную помощь в рамках проекта • Увеличение доли сотрудников, прошедших обучение по оказанию помощи потерявшимся людям в рамках проекта «Лиза Алерт» • Повышение информированности сотрудников X5 о социальных инициативах Компании
3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	• 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	• Увеличение доли поставщиков, прошедших проверку на соответствие стандартам производства • Увеличение доли товаров категории «фреш», а также фруктов и овощей в ассортименте • Увеличение количества продуктов здорового питания как в общем ассортименте, так и под собственными торговыми марками • Увеличение числа покупателей, знакомых с инициативами в области здорового образа жизни • Повышение информированности сотрудников об инициативах в области здорового образа жизни
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ; 5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО; 10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА	• Обеспечение достойных условий труда и равных возможности для всех сотрудников • Контроль качества и безопасности реализуемых продовольственных (и непродовольственных) товаров на всех этапах их производства • Дальнейшее повышение производительности труда каждого сотрудника	• Дальнейшее сокращение текучести кадров • Повышение уровня вовлеченности сотрудников • Повышение информированности об устойчивом развитии • Увеличение доли сотрудников, прошедших обучение по инициативам и стратегии X5 в области устойчивого развития • Повышение производительности труда
12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО; 7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ; 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ; 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА; 14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ; 15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ	• Снижение энергопотребления • Развитие инновационной упаковки • Контроль качества и безопасности реализуемых продовольственных (и непродовольственных) товаров на всех этапах их производства • Сокращение объемов отходов, отправляемых на полигон • Содействие осознанному потреблению	• Дальнейшее увеличение доли транспортных средств, оснащенных двигателями со смешанным сгоранием • Сокращение порожних пробегов • Снижение потребления электроэнергии • Увеличение доли прямого импорта и товаров под СТМ • Сокращение товарных потерь • Увеличение числа покупателей, знакомых с инициативами в области ответственного потребления (с помощью опросов) • Увеличение числа магазинов, принимающих участие в инициативах в области вторичной переработки • Повышение информированности сотрудников об ответственном потреблении

География операционной деятельности

X5 сегодня

Лидер продуктовой розницы в России

X5 имеет 16 297 магазинов и 42 РЦ в 65 российских регионах. При населении более 146 млн человек, проживающих в 11 часовых поясах, Россия предлагает широкие возможности для ведения деятельности, которые, однако, сопряжены с рядом сложностей. Для обеспечения в каждом магазине стабильного ассортимента качественной продукции мы создали масштабную логистическую инфраструктуру, включающую в себя распределительные центры и парк современных грузовых автомобилей.

Онлайн-бизнес

Perekrestok.ru в настоящий момент располагает четырьмя объектами формата dark store и 283 автомобилями, обслуживающими покупателей в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. Жителям двух крупнейших городских агломераций страны онлайн-супермаркет предлагает удобный доступ к растущему ассортименту товаров (на конец 2019 года — 27 тыс. позиций; доля непродовольственных товаров в выручке — 11,1%) с возможностью доставки на дом.

Омниканальный бизнес

Разрабатывая новые бизнес-возможности на базе существующих магазинов и логистической инфраструктуры, мы запускаем такие сервисы, как 5Post, позволяющие сторонним интернет-магазинам организовывать доставку заказов в удобные пункты выдачи и постаматы, расположенные в 9 957 магазинах X5 в 63 регионах России.

Динамика количества магазинов

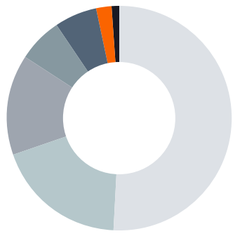
НА 31 ДЕКАБРЯ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	2019	2018	2017	2016	2015
Центральный	6 301	5 822	5 198	4 077	3 262
Северо-Западный	1 836	1 668	1 416	1 095	845
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ И СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ	**8 137**	**7 490**	**6 614**	**5 172**	**4 107**
Приволжский	4 306	3 820	3 169	2 468	1 848
Уральский	1 358	1 168	999	764	551
Южный	1 501	1 222	874	606	418
Сибирский	702	479	277	40	—
Северо-Кавказский	293	252	188	137	96
ИТОГО	**16 297**	**14 431**	**12 121**	**9 187**	**7 020**

ПРИМЕЧАНИЕ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Чистая розничная выручка в 2019 году

%, ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ



Центральный	51,1
Приволжский	18,8
Северо-Западный	14,5
Уральский	6,4
Южный	6,0
Сибирский	2,2
Северо-Кавказский	1,0

Мультиформатная модель присутствия в семи федеральных округах

16 297
магазинов всего

15 354 «магазинов у дома» «Пятерочка»

852 супермаркета «Перекресток»

91 гипермаркет «Карусель»

Количество магазинов и РЦ

1 Центральный ФО

ПЯТЕРОЧКА	5 759
ПЕРЕКРЕСТОК	503
КАРУСЕЛЬ	39
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	16
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	3
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	6 757

2 Приволжский ФО

ПЯТЕРОЧКА	4 153
ПЕРЕКРЕСТОК	128
КАРУСЕЛЬ	25
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	8
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	—
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	1 798

3 Северо-Западный ФО

ПЯТЕРОЧКА	1 703
ПЕРЕКРЕСТОК	116
КАРУСЕЛЬ	17
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	6
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	1
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	1 310

4 Уральский ФО

ПЯТЕРОЧКА	1 306
ПЕРЕКРЕСТОК	48
КАРУСЕЛЬ	4
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	6
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	—
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	898

5 Южный ФО

ПЯТЕРОЧКА	1 447
ПЕРЕКРЕСТОК	49
КАРУСЕЛЬ	5
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	4
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	—
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	1 522

6 Сибирский ФО

ПЯТЕРОЧКА	702
ПЕРЕКРЕСТОК	—
КАРУСЕЛЬ	—
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	2
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	—
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	193

7 Северо-Кавказский ФО

ПЯТЕРОЧКА	284
ПЕРЕКРЕСТОК	8
КАРУСЕЛЬ	1
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ	—
ОБЪЕКТЫ ФОРМАТА DARK STORE	—
ПУНКТЫ ВЫДАЧИ / ПОСТАМАТЫ	275

Руководство

Высшее руководство компании осуществляет общее управление деятельностью X5 и отвечает перед Наблюдательным советом за достижение финансовых, операционных, а также долгосрочных стратегических целей Компании.

Александр Ильин
ДИРЕКТОР ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Елена Коннова
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Сергей Гончаров
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Владислав Курбатов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Екатерина Лобачева
ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V., ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА

Светлана Воликова
ДИРЕКТОР ПО ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Антон Мироненков
ДИРЕКТОР ПО БОЛЬШИМ ДАННЫМ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Антон Вальков
ДИРЕКТОР ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Татьяна Красноперова
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Дмитрий Агуреев
ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Светлана Демяшкевич
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Владимир Салахутдинов
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V., ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Игорь входил в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с компанией Korn Ferry International. Игорь начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании 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 ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Светлана начала работу в X5 в июне 2017 года. С 2005 года занимала различные руководящие должности в «Альфа-Банке», в частности руководила подразделением аудита и отчетности 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 российском представительстве фонда ЮНИСЕФ. С отличием окончила Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации. Является членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA).

Сергей Гончаров

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Сергей начал работу в X5 в марте 2018 года. Ранее с 2013 года возглавлял розничную сеть «Магнит Косметик», а также был главой аптечного подразделения компании «Магнит». В 2005–2013 годах руководил стратегией развития Sony Corporation в России и СНГ. Имеет опыт работы в инвестиционных компаниях в России и США. Получил диплом MBA Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете.

Владислав Курбатов

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

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

Владимир Салахутдинов

ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Владимир присоединился к команде X5 в мае 2019 года. С 2014 года работал заместителем генерального директора «Почты России» по финансовому бизнесу, являлся членом Наблюдательного совета Почта Банка. С 2002 по 2014 год занимал руководящие должности в компаниях 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 Российской Федерации. Имеет степень MBA Kellogg School of Management, Northwestern University, USA.

Антон Мироненков

ДИРЕКТОР ПО БОЛЬШИМ ДАННЫМ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Антон начал работу в X5 в должности заместителя директора по слияниям и поглощениям и развитию бизнеса в сентябре 2006 года. В марте 2011 года был назначен директором по слияниям, поглощениям и развитию бизнеса, а в 2012 году перешел на должность директора по стратегии и развитию бизнеса. В феврале 2014 года был назначен генеральным директором торговой сети «Перекресток Экспресс». С 2005 по 2006 год управлял проектами в «Альфа-Групп», в том числе объединением торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Карьеру начал в 2000 году в качестве аудитора в PricewaterhouseCoopers, затем четыре года работал в инвестиционно-банковском подразделении «Тройки Диалог», а в 2005 году был назначен вице-президентом управляющей компании «Тройка Диалог». С отличием окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова в 2000 году.

Антон Вальков

ДИРЕКТОР ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

У Антона разносторонний опыт запуска цифровых сервисов, управления бизнесом и внедрения изменений. До прихода в X5 Антон развивал маркетплейс «Беру» и занимал должность операционного директора компании Яндекс. Маркет, дочернего предприятия крупнейшей российской интернет-компании Яндекс. Работал на руководящих позициях американской сети Walmart, где отвечал за стратегию развития онлайн-бизнеса, аналитику больших данных в логистике, инновационные сервисы, а также за внедрение быстрой доставки заказов. В управленческом портфолио Антона — консалтинговая компания McKinsey и несколько стартапов в области аналитики, финансовых сервисов и логистики. Антон — выпускник механико-математического факультета МГУ им. Ломоносова, кандидат наук в области прикладной математики, имеет степень MBA Массачусетского технологического института (MIT, Sloan School of Management).

Руководство

Татьяна Красноперова
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Татьяна начала работу в X5 в феврале 2016 года. Она обладает успешным опытом в сфере организационного развития и управления персоналом. Более 10 лет занимала руководящие должности в крупных российских и международных компаниях, таких как ЕВРАЗ, ТНК-ВР, ГК «Интегра» и т. д. 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 начала работать в X5 в январе 2015 года. Имеет 15-летний опыт работы в сфере связей с общественностью в крупнейших российских компаниях. До прихода в X5 занимала руководящие должности в сфере коммуникаций в Volga Group, «Газпром нефть», NIS (Naftna Industrija Srbije), группе «Илим» (российский целлюлозно-бумажный холдинг). Более десяти лет работала журналистом в российских деловых изданиях, в числе которых «Коммерсантъ» и «Эксперт». Окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальностям «социолог», «экономист».

Елена руководит работой по обеспечению внешних и внутренних коммуникаций X5 Retail Group, а также реализацией стратегии устойчивого развития Компании.

Александр Ильин
ДИРЕКТОР ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Александр присоединился к X5 Retail Group в апреле 2019 года. Имеет большой опыт взаимодействия с государственными и правоохранительными органами, общественными организациями. Последние семь лет он работал заместителем Генерального директора по правовым вопросам и организационному развитию АО «Международный аэропорт Шереметьево», где отвечал за взаимодействие с государственными и правоохранительными органами, общественными организациями, сопровождение проверок государственных и контролирующих органов. Окончил военно-юридический факультет Военного Краснознаменного института Министерства обороны СССР.

Дмитрий Агуреев
ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Дмитрий обладает 23-летним опытом работы в области государственной и корпоративной безопасности, в том числе в ведущих российских и иностранных компаниях. Начал карьеру в Службе внешней разведки Российской Федерации. До прихода в X5 работал на должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и 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 Российской Федерации, а также прошел обучение по программе Volvo MBA.

Екатерина Лобачева
ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА

Екатерина начала работать в X5 в 2016 году в качестве начальника департамента корпоративного права и структуры Группы. Имеет более чем 15-летний управленческий и практический опыт работы в юридической сфере. До прихода в X5 на протяжении более чем пяти лет занимала руководящие должности в компании «ЕвразХолдинг», где реализовала ряд масштабных проектов в сфере правового обеспечения бизнеса, работая в различных должностях, в том числе директора по корпоративным и имущественным отношениям, вице-президента, директора по юридическим вопросам, правовой и корпоративной правой 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 ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5»

Светлана начала работу в X5 в 2007 году. Руководит подразделениями Компании в сферах транспорта и прямого импорта, а также строительства, аренды и развития объектов недвижимости. Занимала различные должности в корпоративном центре и торговых сетях Компании, в том числе должность генерального директора сети «Карусель». С 1996 по 2007 год работала в компаниях Auchan и Danone. Светлана окончила Высший институт управления в Париже (Франция). В 2009 году стала членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA).

Руководство

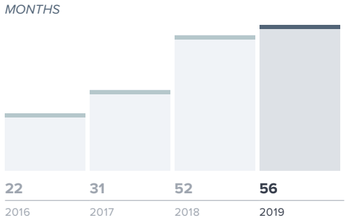
Мы уделяем огромное внимание созданию наилучших условий для профессионального роста и развития наших сотрудников. За последние два года мы значительно улучшили показатели удержания CEO-1 в среднем с 22 месяцев в 2016 году до 56 месяцев в 2019 году, при этом 71% вакантных должностей на уровне CEO-1 были заполнены сотрудниками Компании. Показатель удержания персонала на уровне CEO-2 также значительно улучшился. В 2019 году средний срок пребывания в должности составил 54 месяца по сравнению с 19 месяцами в 2016 году, а собственные сотрудники на эти должности назначались в 67% случаев.

Увеличена продолжительность пребывания в должности руководящих работников

Средняя продолжительность пребывания в должности

Уровень CEO-1

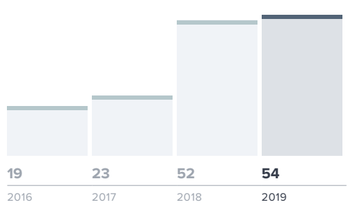
MONTHS



71%

вакантных должностей CEO-1 заполнены за счет продвижения собственных сотрудников

Уровень CEO-2



67%

вакантных должностей CEO-2 заполнены за счет продвижения собственных сотрудников

Одним из важнейших условий устойчивого развития X5 Retail Group является предоставление реальных возможностей карьерного роста для квалифицированных сотрудников Компании, разделяющих ее ценности и стратегические приоритеты. Формирование высокопрофессионального и мотивированного кадрового резерва позволит обеспечить долгосрочную устойчивость нашего бизнеса.

Наличие кадрового резерва дает сотрудникам более четкое представление о возможностях карьерного роста в X5 Retail Group, мотивируя на дальнейшее развитие и повышая их лояльность Компании. Кроме того, кадровый резерв позволяет эффективно управлять изменениями при высокой текучести кадров, создавая дополнительные возможности для карьерного продвижения. Мы удовлетворены результатами нашей работы по снижению текучести кадров и обеспечению более последовательного и системного подхода в управлении, о чем свидетельствуют данные графиков выше.

Мы продолжаем инвестировать в наш персонал с целью развития навыков и знаний, необходимых для достижения стратегических целей X5 в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В частности, мы используем образовательные программы, специально разработанные для менеджеров Компании в сотрудничестве с бизнес-школами IMD и Сколково. Кроме того, нами разработаны собственные программы повышения квалификации сотрудников, такие как «Цифровая академия» X5.

Развитие персонала

	IMD	Сколково	«Цифровая академия» X5
СОТРУДНИКИ	Руководители высшего звена Руководители среднего звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена Руководители среднего звена
КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ	~50	~100	~15 000

РЕЗУЛЬТАТЫ

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

Кроме того, программы обучения способствовали повышению лояльности сотрудников и снижению текучести кадров, в том числе за счет различных проектов, направленных на профессиональное развитие и подготовку персонала к новым вызовам.

Данные программы позволили улучшить взаимодействие между различными подразделениями Компании, в частности между двумя основными торговыми сетями, а также повысить управленческие и профессиональные навыки сотрудников. Предоставляя знания и навыки, необходимые для цифровой трансформации X5, мы способствуем дальнейшему успешному развитию Компании и обеспечиваем профессиональный рост наших сотрудников.

«ПЯТЕРОЧКА»
«МАГАЗИНЫ У ДОМА»

«Пятерочка» — «магазины у дома»

В соответствии с нашими стратегическими приоритетами «Пятерочка» добилась значительных успехов в повышении операционной эффективности благодаря существенному сокращению текучести кадров, снижению товарных потерь и повышению оборачиваемости запасов. Эти достижения стали результатом активной работы руководства сети, направленной на обеспечение долгосрочного успешного развития «Пятерочки».

Один из важнейших приоритетов сети — завоевание доверия наших потребителей. Мы делаем все возможное, чтобы изменить сложившееся отношение населения к продуктовой рознице в России. Наши покупатели всегда могут рассчитывать на удобное расположение магазинов, качественные свежие продукты по доступной цене, а также внимательное и заботливое отношение к людям.

В 2019 году мы стали прилагать еще больше усилий для поддержки населения в регионах присутствия. Помимо уже принимаемых мер по утилизации отходов упаковочных материалов, которые образуются в наших магазинах, и благотворительного проекта «Корзина доброты», совместно с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» мы запустили новый проект, в рамках которого в «Пятерочках» появились «островки безопасности», где заблудившийся человек может обратиться за помощью к специально обученным сотрудникам магазина.

В условиях постоянно меняющегося рынка бизнес-модель «Пятерочки» позволяет нам быстро выявлять, тестировать и внедрять инновации, способствующие дальнейшему улучшению наших результатов. К основным нововведениям относятся кассы самообслуживания в рамках новой концепции магазинов, утвержденной в 2019 году, электронные ценники, которые обновляются по беспроводной связи и всегда отображают актуальную цену, а также ряд проектов на основе больших данных, направленных на повышение эффективности нашей деятельности и поддержку ценностного предложения.

В 2020 году «Пятерочка» начнет внедрение новой концепции магазинов, утвержденной в 2019 году. Все новые магазины сети будут открываться уже в обновленном формате, запланированная реконструкция в действующих магазинах будет проводиться также в соответствии с новой концепцией. Она предлагает покупателям более привлекательный дизайн, уютную атмосферу, удобный процесс покупки с особым акцентом на продуктах категории «фреш» и готовых блюдах. Кроме того, в рамках новой концепции покупатели смогут воспользоваться новейшими технологиями и комплексом омниканальных услуг.

«Пятерочка» продолжит делать ставку на стратегию сбалансированного роста, уделяя особое внимание дальнейшему повышению эффективности, увеличению объемов продаж на единицу площади и показателей сопоставимых продаж, а также адаптируя ценностное предложение сети к текущим потребностям наших потребителей.

Сергей Гончаров
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЕРОЧКА»

«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 389 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.

Основные показатели за 2019 год

Количество магазинов:

+13,5% *2018/19*

15 354

«Магазинов у дома»

+12,9% *2018/19*

5 975 ТЫС. КВ. М

Торговая площадь

1 832

Новых магазина

прирост торговых площадей — 684 тыс. кв. м

+14,1% *2018/19*

1 367 МЛРД РУБ.

Чистая розничная выручка

+14,0% *2018/19*

4,5 МЛРД

Количество посещений

Программа лояльности «Выручай-карта»:

>102 МЛН

Выпущенных карт

более 31 млн активных пользователей

54%

Вовлеченность покупателей в программу

68% розничной выручки приходится на держателей карт

Устойчивое развитие в 2019 году

До 100% твердых отходов, образующихся в процессе работы магазинов и РЦ, отправляются на переработку.

Продукты, не проданные до истечения срока годности, отправляются на переработку на корм для животных. В рамках пилотного проекта «Пятерочка» увеличила объем продуктов, отправляемых на переработку, до 2,5 тыс. т в месяц.

В 2019 году мы запустили проект популяризации здорового образа жизни, в рамках которого предлагаем покупателям широкий выбор продуктов здорового питания.

«Пятерочка» запустила программу «Первый дивизион» для повышения управленческих навыков и более глубокого понимания бизнеса среди менеджеров среднего звена, в которой приняли участие около 700 сотрудников.

Стратегические факторы в 2019 году

Сбалансированная модель роста

В 2019 году было открыто 1 832 магазина (в 2018 году — 2 297 магазинов)

Акцент на категории «фреш»

В 2019 году удалось добиться повышения качества фруктов и овощей, поставляемых в «Пятерочку», в магазинах были внедрены стандарты качества, повысилась точность исполнения и частота заказов.

Комфортные условия труда для работников магазинов

Мы провели опрос 21 тыс. сотрудников магазинов, на основе которого определили главные направления для улучшения условий труда и качества обслуживания покупателей, создали новую ролевую модель управления и определили функциональные обязанности в двух областях. Для сотрудников разработаны новые стандарты, которые включены в новую концепцию магазинов.

Программа лояльности

В отчетном периоде продолжилось расширение программы лояльности «Выручай-карта», количество участников которой возросло на 7% и составило 31 млн активных пользователей, а также продолжилось пилотное внедрение персональных предложений на основе анализа больших данных.

Обновление ценностного предложения

В рамках обновления ценностного предложения особое внимание уделяется свежести продукции и доступности цен, а также завоеванию доверия покупателей с помощью удобного, качественного сервиса и заботливого отношения к людям.

Тестирование инструментов анализа больших данных

Проведено тестирование инструментов анализа больших данных собственной разработки с целью автоматизации управления ассортиментом и ценообразованием, а также закупки базовых бакалейных товаров.

Снижение текучести кадров

В результате корректировки программы мотивации работников магазинов и дополнительных инвестиций в обучение и развитие персонала текучесть кадров снизилась на 24 п. п. по сравнению с 2018 годом и в среднем по году составила 49,5%.

Оптимизация организационной структуры

В 2019 году сформировано три макрорегиона. Количество непосредственных подчиненных Генерального директора сократилось с 21 до 12. Три новых исполнительных директора осуществляют управление операционной деятельностью Компании, а Генеральный директор отвечает за стратегическое развитие.

Снижение товарных потерь

Меры, последовательно принимаемые руководством, позволили сократить товарные потери на 62 б. п. по сравнению с 2018 годом.

Новая концепция магазинов

В конце 2019 года мы запустили новую концепцию магазинов после успешного тестирования в рамках пилотного проекта.

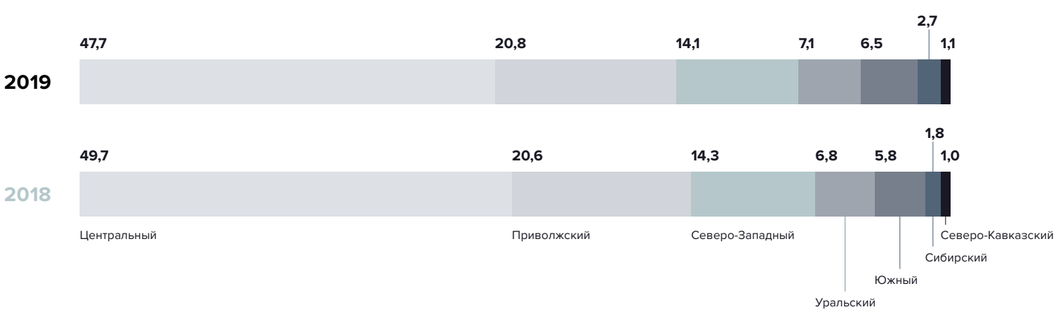
Расширение ассортимента СТМ до 1 771 наименования товаров

По состоянию на конец 2019 года доля СТМ в выручке «Пятерочки» за 2019 год достигла 13,9%. В 2020 году планируется увеличить долю СТМ в выручке до 18%.

Основные показатели операционной деятельности

	2019	2018	2017	2016	2015
Количество магазинов (на конец периода)	15 354	13 522	11 225	8 363	6 265
Торговая площадь, *тыс. кв. м* (на конец периода)	5 975	5 291	4 427	3 329	2 423
Чистая розничная выручка, *млрд руб.*	1 367	1 198	1 001	776	585
Количество посещений, *млн*	4 460	3 913	3 267	2 543	1 990

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



Стратегические приоритеты

ПРИОРИТЕТЫ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ	ПЛАНЫ
Операционная эффективность	• Осуществление комплекса мер по уменьшению убытков, что позволило сократить товарные потери на 62 б. п. в 2019 году. • Сокращение оборачиваемости запасов в среднем на 1-2 дня по сравнению с 2018 годом.	
Покупатели	• Работа по обеспечению удобства, достойного качества товаров категории «фреш», поддержки населения и комфортного уровня цен с целью построения доверительных отношений с покупателем. • Дальнейшее расширение программы лояльности — крупнейшей в продуктовой рознице России (31 млн активных пользователей). • Дальнейшее внедрение персональных предложений, обеспечивающее более точное соответствие интересам покупателей и способствующее повышению эффективности «Пятерочки».	
Новое ценностное предложение	• Внедрение нового ценностного предложения, в рамках которого полностью изменена концепция магазинов (предусмотрены удобные маршруты движения покупателей). По состоянию на конец 2019 года в новом формате работали 32 магазина. • Расширение ассортимента за счет новых готовых блюд до порядка 200 наименований. • Открытие «фреш-арены» и отделов свежей выпечки для увеличения трафика. • Тестирование и начало внедрения касс самообслуживания, электронных ценников и логистической инфраструктуры «последней мили».	• Дальнейшее обновление и внедрение ценностного предложения. • Обеспечение превосходства над конкурентами с точки зрения NPS и уровня обслуживания. • Работа над формированием доверия у потребителей и обеспечением их лояльности. • Дальнейшее повышение операционной эффективности и снижение товарных потерь. • Дальнейшее сокращение текучести кадров. • Эффективное использование инструментов работы с большими данными и омниканальных возможностей. • Сохранение акцента на регионах фактического присутствия и сокращение числа открываемых новых магазинов по сравнению с 2019 годом при дальнейшем повышении ROIC. • Краткосрочная программа премирования руководства будет по-прежнему включать цели по сопоставимым продажам и ключевым показателям эффективности, в том числе текучести кадров, NPS и ROIC.
Сбалансированная модель роста	• Уровень рентабельности инвестированного капитала (ROIC) в приоритете по отношению к повышению темпов роста. • Снижение темпов открытия новых магазинов (на 20,2% по сравнению с 2019 годом), позволившее повысить их качество. • Увеличение доли рынка до 26% в сегменте «магазинов у дома». • Акцент на сопоставимых показателях: сопоставимые продажи, трафик и количество позиций в чеке в 2019 году выросли. • Стабилизация плотности продаж: в 2019 году плотность продаж сократилась в годовом сопоставлении на 1,6% (в 2018 году — на 4,6%). • Акцент на существующих регионах присутствия с выходом в 2019 году на рынок лишь одного нового региона (Красноярска).	
Уровень обслуживания	• Рост индекса потребительской лояльности (NPS) с 0 в IV квартале 2018 года до 1,2 в IV квартале 2019 года. • Внедрение инновационных технологий, в том числе видеомониторинга очередей, доступности товаров на полках, касс самообслуживания собственной разработки и отделов с продукцией категории «фреш» с использованием искусственного интеллекта, позволившее высвободить персонал для обслуживания покупателей.	
Сотрудники	• Сокращение текучести кадров в 2019 году на 24 п. п. по сравнению с 2018 годом. • Улучшение условий труда в рамках новой концепции магазинов. • Сопоставление зарплат с рыночными. • Изменение системы мотивации персонала магазинов с увеличением фиксированной части вознаграждения и упрощением расчета премий. • Проведение в рамках программ обучения и развития персонала занятий общей продолжительностью более 2,2 млн часов. • Успешная реализация стратегии благодаря стабильности руководящего состава.	
Большие данные и омниканальные возможности	• Тестирование и внедрение проектов по автоматизации ценообразования с помощью собственных инструментов анализа больших данных. • Успешное тестирование проектов по автоматизации работы с ассортиментом с использованием собственных инструментов анализа больших данных. • Закупки сахара и других базовых бакалейных товаров на основе анализа больших данных.	

Операционная эффективность

Мы постоянно уделяем внимание операционной эффективности, которая является одним из основных преимуществ «Пятерочки» и обеспечивает стабильную работу сети в долгосрочной перспективе. В 2019 году мы добились улучшения таких ключевых показателей эффективности, как текучесть кадров, товарные потери и оборачиваемость запасов.

Товарные потери

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

Логистика

- Непрерывное развитие многоуровневой логистической инфраструктуры
- Повышение эффективности перевозок между РЦ

Проект Lean store

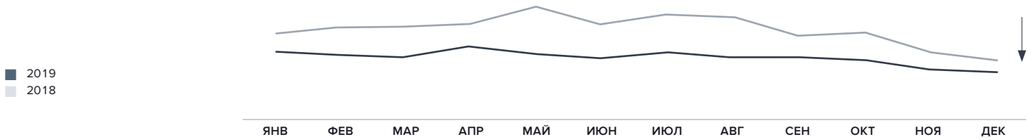
- Аудит процессов внутри магазинов с целью их упрощения
- Уменьшение запасов с помощью аудита на уровне товарных позиций и аудита промоакций
- Оптимальное кадровое планирование
- Эффективное использование капитальных затрат для открытия новых магазинов

Аренда

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

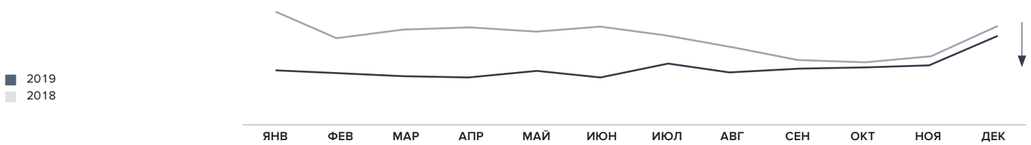
Текучесть кадров, *%*

–24 п. п.
2018/19



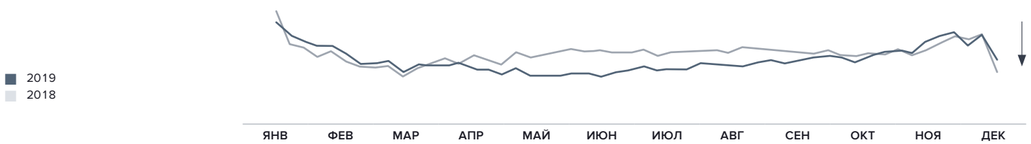
Товарные потери, *% от продаж*

–62 п. п.
2018/19



Оборачиваемость запасов, *дней*

–1,2 дня
2018/19



Сбалансированная модель роста

В рамках реализуемой стратегии сбалансированного роста Компания открыла в 2019 году на 20,2% меньше магазинов, чем годом ранее. Это оказало положительное влияние на рентабельность инвестированного капитала, которая является одним из ключевых параметров эффективности с точки зрения обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса. Для достижения разумного, сбалансированного роста мы опираемся на следующие принципы:

Снижение темпов открытия новых магазинов:

«Пятерочка» продолжает органический рост, однако постепенно снижает темпы открытия новых магазинов, чтобы уделять больше внимания качеству и долгосрочной стабильности каждого нового магазина, а также минимизировать возможную каннибализацию существующих объектов.

Больше внимания ROIC и прибыльности:

Прогнозные показатели ROIC и долгосрочного вклада в прибыльность X5 — главные инвестиционные критерии при открытии новых магазинов.

Больше внимания росту плотности продаж:

В 2019 году нам удалось стабилизировать плотность продаж, а в будущем мы планируем ее увеличить.

Акцент на регионах фактического присутствия:

Расширение сети вполне ожидаемо происходило за счет регионов, привлекательных с точки зрения роста. Сегодня мы стремимся укрепить наши позиции я в этих регионах, не осваивая новых.

Замещение более мелких игроков:

В 2019 году около 50% новых магазинов «Пятерочка» открывались в помещениях, где до этого работали более мелкие игроки. Подобную консолидацию рынка мы рассматриваем как одну из ключевых возможностей для роста в предстоящие годы.

Новое ценностное предложение: главное — доверие

Основной приоритет «Пятерочки» — улучшение качества обслуживания и восстановление доверия покупателей за счет предоставления возможности приобрести товары высочайшего качества по разумным ценам. Мы стремимся быть самой заботливой, разумной и «свежей» сетью магазинов шаговой доступности. С учетом результатов опросов покупателей мы обновили наше ценностное предложение, уделив особое внимание следующим факторам:

ДОВЕРИЕ

Лидеры по удобству

Благодаря шаговой доступности магазинов «Пятерочка» в них всегда было удобно совершать повседневные покупки. Концепция основана на понимании того, что покупатели приходят к нам, рассчитывая быстро и легко приобрести необходимые товары.

Качество и свежесть, на которые можно положиться

Мы постоянно адаптируем наш ассортимент к изменению потребностей покупателей и подбираем его с учетом месторасположения магазина. Кроме того, мы всегда уделяем внимание повышению качества и свежести продуктов. Мы ставим перед собой смелую цель: быть лучше основных конкурентов, а также предлагать фрукты и овощи, сопоставимые по качеству и свежести с теми, которые можно найти на местных рынках.

Забота о населении

Сеть «Пятерочка» ориентирована на работу с местным населением. Покупатели ожидают от нас ответственного подхода и вместе с тем экологически чистых продуктов с контролем их происхождения. Среди наших социальных и экологических инициатив – направление на переработку отходов, образующихся в процессе деятельности магазинов, сбор продовольственной помощи в рамках марафонов «Корзина доброты» и оказание помощи потерявшимся людям в сотрудничестве с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт».

Низкие цены

Одним из главных элементов нашего ценностного предложения остаются низкие цены, а с учетом той сложной макроэкономической среды, в которой мы находимся, они приобретают особую значимость. По мере того, как нам удается снижать операционные издержки за счет новых технологий и повышения эффективности, мы помогаем экономить и нашим покупателям. Мы убеждены, что ключ к успеху – это формирование репутации сети, которая заботится о покупателях, предлагает качественную продукцию и возможность удобного совершения покупки, а также низкие цены.

Удобный, «свежий», заботливый и практичный магазин для повседневных покупок

Новая концепция

В 2019 года мы протестировали и утвердили новую концепцию магазинов «Пятерочка», которая будет внедрена в масштабах всей сети. Новые магазины будут открываться только в этом формате, благодаря чему потребители смогут совершать покупки в более комфортной и уютной атмосфере. Актуализированное ценностное предложение при этом обеспечит повышенное удобство.

Улучшенный дизайн, уютная и удобная планировка магазинов

«Фреш-арена» и отделы свежей выпечки способствуют увеличению трафика

Кассы самообслуживания, электронные ценники и услуги «последней мили» в магазинах

Расширенный ассортимент продукции категории «фреш» и готовых блюд

32

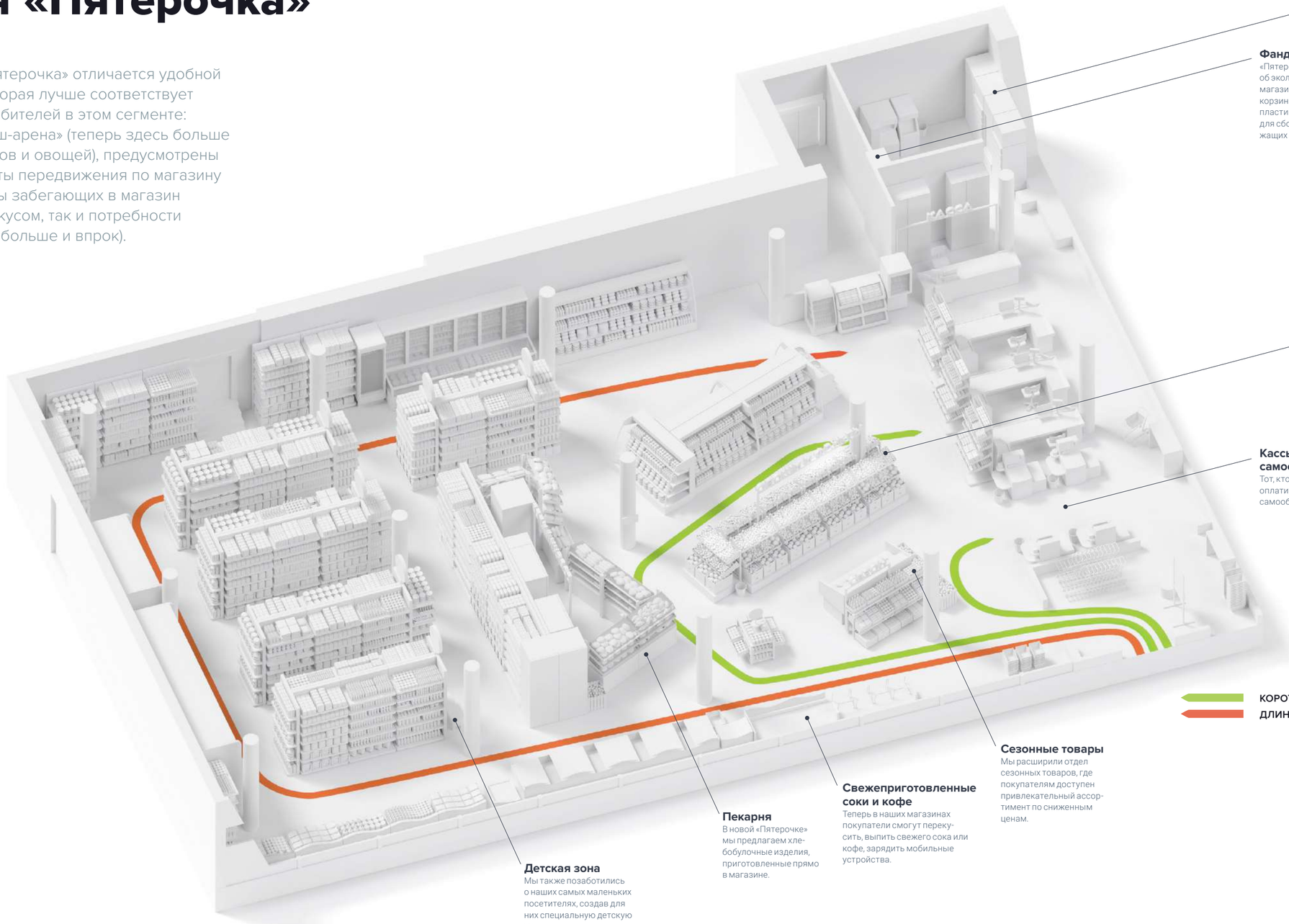
обновленных магазина «Пятерочка» начали работу в 2019 году

В 2020 году планируется обновить 1 300 магазинов

К концу 2019 года новая концепция была воплощена в 32 магазинах. В 2020 году в этом формате планируется открывать все новые объекты, а 1 300 существующих будут обновлены. На первом этапе внедрения концепции мы сосредоточим внимание на Москве, Санкт-Петербурге и нашем макрорегионе «Центр».

Новая «Пятерочка»

Обновленная «Пятерочка» отличается удобной планировкой, которая лучше соответствует ожиданиям потребителей в этом сегменте: расширена «фреш-арена» (теперь здесь больше различных фруктов и овощей), предусмотрены удобные маршруты передвижения по магазину (учтены как нужды забегающих в магазин за быстрым перекусом, так и потребности тех, кто покупает больше и впрок).



Постаматы в магазинах
Совершая повседневные покупки, потребители также смогут забирать онлайн-заказы из постаматов, установленных в наших магазинах.

Фандоматы
«Пятерочка» заботится об экологии: в новых магазинах размещены корзины из вторичного пластика и фандоматы для сбора отходов, подлежащих утилизации.

«Фреш-арена»
Мы уделяем особое внимание продуктам категории «фреш» — их ассортимент увеличился вдвое. Кроме того, мы расширили «фреш-арену» при входе в магазин.

Кассы самообслуживания
Тот, кто спешит, может легко оплатить покупки на кассе самообслуживания.

Сезонные товары
Мы расширили отдел сезонных товаров, где покупателям доступен привлекательный ассортимент по сниженным ценам.

Свежеприготовленные соки и кофе
Теперь в наших магазинах покупатели смогут перекусить, выпить свежего сока или кофе, зарядить мобильные устройства.

Пекарня
В новой «Пятерочке» мы предлагаем хлебобулочные изделия, приготовленные прямо в магазине.

Детская зона
Мы также позаботились о наших самых маленьких посетителях, создав для них специальную детскую зону.

Программа лояльности

Программа лояльности позволяет X5 выявлять предпочтения покупателей, персонализировать предоставляемые услуги и адаптировать наше ценностное предложение с учетом их потребностей в долгосрочной перспективе.

По состоянию на 31 декабря 2019 года по программе лояльности «Пятерочки» «Выручай-карта» было выпущено 102 миллиона карт, а количество активных пользователей составило 31 млн человек. В 2019 году проникновение в трафик в «Пятерочке» достигло 54% (в 2018 году – 48%).

По нашим оценкам, магазины «Пятерочка» посещает половина населения России. В 2019 году количество ежедневных посещений составило более 12 млн человек. При этом, в магазинах «Пятерочка» покупатели тратят всего около 10% от своего общего продовольственного бюджета. В настоящее время на долю лояльных покупателей приходится около 68% продаж «Пятерочки». Наша цель — добиться того, чтобы больше посетителей становились нашими постоянными клиентами, а лояльные покупатели тратили больше в наших магазинах. Мы рассчитываем достичь этой цели путем дальнейшей адаптации нашего ассортимента к потребностям покупателей и увеличения доли персонализированных промоакций.

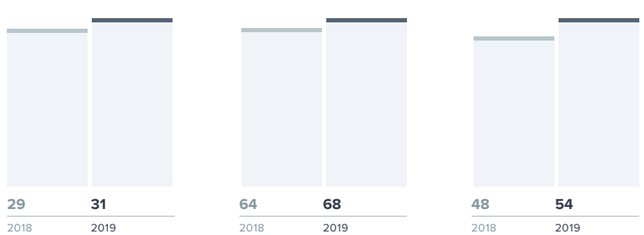
↑6,8% *2018/19*

31
МИЛЛИОН

Количество активных пользователей

по состоянию на конец 2019 года

Проникновение карт лояльности



Цифровая трансформация и инновации

Другие ключевые проекты в области инноваций, протестированные в магазинах X5 в 2019 году:

- Кассы самообслуживания собственной разработки
- Электронные ценники
- Видеомониторинг товаров на полках магазинов
- Терминалы лояльности, предоставляющие покупателям индивидуальные предложения
- Система удаленного контроля и управления качеством фруктов и овощей в магазинах
- Новое технологическое решение, направленное на снижение затрат на электроэнергию
- Умные весы с функцией автоматического распознавания продуктов

Часть проектов по цифровой трансформации направлена на автоматизацию бизнес-процессов для повышения эффективности и использование высокотехнологичных решений для лучшего понимания потребностей покупателей.

В 2019 году в более чем 3 700 магазинах в Московском и Уральском федеральных округах была протестирована система автоматизированного ценообразования. Система работает на основе больших данных и является собственной разработкой компании (более подробная информация об автоматизации ценообразования представлена на с. 158–159). В пилотных магазинах было отмечено увеличение как выручки, так и валовой рентабельности. Мы уверены, что внедрение автоматизированного управления ценообразованием в масштабе всей сети принесет положительные результаты.

Еще одной областью, где успешно идет цифровая трансформация, является автоматизация управления ассортиментом. С помощью инструментов, разработанных дирекцией больших данных X5, мы протестировали автоматизированную систему планирования ассортимента в масштабах всей сети в 28 пилотных категориях (более подробная информация об автоматизированном планировании ассортимента представлена на с. 158–159). Наша цель — внедрение системы планирования ассортимента в первой половине 2020 года с включением в нее остальных 52 категорий товаров.

Управление кадрами и подбор персонала

↑12% *2018/19*

230+
ТЫСЯЧ

Сотрудников

на 31 декабря 2019 года

Текучесть кадров в 2019 году снизилась более чем на 24 п. п. по сравнению с 2018 годом за счет улучшения условий труда в магазинах, оптимизации бизнес-процессов и изменений в системах вознаграждения и мотивации сотрудников. Указанные перемены положительно отразились на качестве обслуживания в наших магазинах.

В магазинах нового формата созданы комфортные условия не только для покупателей, но и для сотрудников, что благотворно влияет на рабочую атмосферу.

«Пятерочка» стремится быть привлекательным работодателем. В 2019 году были внесены изменения в политику оплаты труда сотрудников магазинов. В частности, мы увеличили фиксированную часть заработной платы, гарантируя сотрудникам более высокую месячную заработную плату, и упростили систему премий, чтобы она стала более понятной и лучше отражала результаты каждого магазина.

«ПЕРЕКРЁСТОК»

СУПЕРМАРКЕТЫ

Супермаркеты «Перекрёсток»

«В 2019 году нам вновь удалось добиться впечатляющих результатов: за год было открыто 92 новых супермаркета, а динамика сопоставимого трафика (LFL) оставалась положительной на протяжении 16 кварталов подряд. Наша приверженность принципам клиентоцентричности продолжает приносить результаты, в том числе рост доли СТМ и категории ready-to-eat в выручке сети после запуска собственной Smart Kitchen.

В рамках совершенствования ценностного предложения «Перекрёсток» пилотировал новую концепцию супермаркетов. В ней будет представлен расширенный ассортимент продукции в категории «фреш» и предложены более удобные для покупателей маршруты движения, сервисы внутри магазинов (кафе, винные и крафтовые бары), а также другие услуги для привлечения клиентов. Кроме того, мы пилотируем формат большого супермаркета в рамках трансформации 34 гипермаркетов «Карусель».

Внедрение инноваций и цифровая трансформация бизнеса остаются ключевыми условиями достижения наших целей. Мы продолжаем автоматизировать внутренние процессы, включая планирование ассортимента и ценообразование, а также внедряем инновационные инструменты взаимодействия с покупателями — терминалы лояльности, кассы самообслуживания и системы self-checkout и scan & go. Омниканальная модель бизнеса продолжает успешно развиваться: в 2019 году чистая розничная выручка онлайн-супермаркета Perekrestok.ru выросла на 234% год-к-году. В стадии тестирования также находятся сервисы click & collect и экспресс-доставки.

Приоритеты наших потребителей — наши приоритеты. Мы внимательно относимся к ожиданиям покупателей в значимых для них областях, таких как защита окружающей среды или поддержка нуждающихся. Помимо уже принимаемых мер по снижению потребления энергии и уменьшению образования отходов, в магазинах «Перекрёсток» были установлены автоматы для приема ПЭТ-бутылок и пластиковых флаконов из-под бытовой химии , а в интернет-магазине Perekrestok.ru появилась возможность вернуть пластиковые пакеты, использованные при доставке, для последующей передачи в переработку. Кроме того, «Перекрёсток» и «Пятёрочка» продолжают участвовать в проекте «Корзина доброты».

В первой половине 2020 года мы планируем запустить новую концепцию супермаркетов и начать обновление всей сети, а также продолжить развивать Perekrestok.ru, который, как мы надеемся, займет лидирующую позицию на рынке продуктовой онлайн-розницы к концу 2020 года».

Владислав Курбатов
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»

«Перекрёсток» — первый российский современный супермаркет и крупнейшая сеть по количеству магазинов этого форматаи объему выручки в России. На 31 декабря 2019 г. «Перекрёсток» объединял 852 супермаркета, расположенных преимущественно в регионах с высоким уровнем доходов населения. Мы внедрили обновленное ценностное предложение и пилотируем новые концепции магазинов, а также готовимся к очередному этапу реконструкции действующих супермаркетов. Делая акцент на инновациях и решениях для розничной торговли нового поколения, «Перекрёсток» повышает эффективность и качество клиентского обслуживания с помощью технологий и инструментов с использованием больших данных. Два года назад был запущен онлайн-супермаркет Perekrestok.ru, ставший за это время вторым крупнейшим по выручке онлайн-ритейлером на рынке продуктовой розницы России.

Средняя торговая площадь супермаркетов сети составляет 1 056 кв. м., а ассортимент насчитывает 8 000—15 000 товарных позиций, в то время как в ассортименте интернет-магазина Perekrestok.ru по состоянию на конец 2019 года было представлено 27 000 наименований различных товаров.

Основные показатели за 2019 год

+18,3% *2018/19*

273 МЛРД РУБ.

Чистая розничная выручка

+12,1% *2018/19*

852

Количество магазинов

+15,1% *2018/19*

900 ТЫС. КВ. М

Торговая площадь

+16,7% *2018/19*

589 МЛН

Количество посещений

32

Реконструировано магазинов

5,0%

Рост сопоставимого трафика в 2019 году

самый высокий темп среди форматов X5 Retail Group третий год подряд

Устойчивое развитие

Около 72% перерабатываемых твердых отходов, образующихся в деятельности «Перекрёстка», отправляются на переработку.

Perekrestok.ru запустил пилот по сбору и переработке пластиковых пакетов, использованных при доставке продуктов.

Запуск автоматизированной системы контроля и мониторинга, которая поможет сократить объем потребляемой электроэнергии в среднем на 10%.

Запуск регулярного мониторинга индекса лояльности сотрудников (eNPS) в 2019 г.

Стратегические результаты в 2019 году

Самые высокие темпы роста

среди всех форматов X5, рост сопоставимых (LFL) продаж и трафика выше, чем у конкурентов и других форматов X5

Второй крупнейший продуктовый онлайн-ритейлер по доле рынка:

в 2019 году обработано 408 тыс. заказов; рост выручки — 234% к предыдущему году

Положительный отклик потребителей:

рост NPS на 3 пункта к предыдущему году; положительная динамика LFL-трафика на протяжении 16 кварталов

Обновление ценностного предложения

и открытие первых магазинов нового формата, в т. ч. больших супермаркетов (трансформация нескольких гипермаркетов «Карусель»)

Непрерывная адаптация ассортимента и ценностного предложения

с особым вниманием к качеству и ассортименту категории ready-to-eat, а также фруктов, овощей и продукции категории «фреш»

Акцент на эффективности

обеспечил снижение операционных затрат, уровня потерь и коммерческих, общих и административных расходов

Увеличение доли СТМ

до 7,9% общей выручки в 2019 году по сравнению с 6,5% годом ранее

Расширение программы лояльности:

7,1 млн активных пользователей и проникновение в трафик на уровне 59% в декабре 2019 года

Поддержка рационального потребления:

создание точек приёма ПЭТ-бутылок и пластиковых флаконов из-под бытовой химии ; приём на утилизацию пластиковых пакетов, возвращаемых при доставке заказов из интернет-магазина Perekrestok.ru

Основные показатели операционной деятельности

	2019	2018	2017	2016	2015
Количество магазинов (на конец периода)	852	760	638	539	478
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	900	782	637	549	484
Чистая розничная выручка, млрд руб.	273	231	187	155	130
Количество посещений, млн	589	505	407	350	304

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

Стратегические приоритеты

ЦЕЛИ	ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ШАГИ	ПЛАНЫ
Совершенствование ценностного предложения	• Открыты первые магазины в новой концепции, в том числе большие супермаркеты • Запущена собственная Smart Kitchen в Москве, расширен ассортимент категории ready-to-eat и ready-to-cook • Расширен ассортимент продуктов для здорового питания • Внедрены цифровые технологии и автоматизированы процессы для повышения комфорта покупателей и эффективности покупок	• Дальнейшее развитие бизнеса и увеличение доли на рынке • Реализация обновленного ценностного предложения • Улучшение клиентского опыта и повышение качества обслуживания; дальнейший рост индекса потребительской лояльности (NPS) и индекса лояльности сотрудников (eNPS) • Лидерство в сегментах свежей продукции, фруктов и овощей, продуктов для здорового питания и готовых блюд • Масштабирование омниканального предложения • Развитие персональных промоакций • Устойчивое развитие
Дальнейшее расширение деятельности	• В 2019 году открыто 92 новых супермаркета • Увеличена доля рынка в сегменте супермаркетов до 9% • Рост на 18,3% к предыдущему году — самый высокий показатель среди всех форматов X5 • Темпы роста LFL продаж и трафика выше, чем у конкурентов и других форматов X5 • Положительная динамика LFL трафика на протяжении 16 кварталов подряд	
Рост индекса потребительской лояльности (NPS)	• Улучшение качества обслуживания: индекс потребительской лояльности в 2019 году увеличился до 21 пункта по сравнению с 18 пунктами годом ранее • Расширение и оптимизация основных продуктовых категорий (ready-to-eat, ready-to-cook, «фреш», фрукты и овощи, здоровое питание) • Расширение уникального ассортимента СТМ	
Собственные торговые марки	• Постоянный контроль качества продукции • Оптимизация ассортимента для удержания покупателей • Активная работа с покупателями при разработке ассортимента СТМ	
Операционная эффективность	• Повышение эффективности логистики, снижение удельных расходов на короб и повышение доступности товаров на полках • Внедрение инновационных технологий в целях повышения эффективности (от видеомониторинга очередей, доступности товаров на полках и отделов с продукцией категории «фреш» с использованием искусственного интеллекта до автоматизации вывоза мусора)	
Программы лояльности	• Расширение программы лояльности: 7,1 млн активных пользователей и проникновение в трафик на уровне 59% в декабре 2019 года • Совершенствование мобильного приложения и улучшение клиентского опыта в рамках омниканальной модели • Развитие целевого маркетинга на основе современных технологий анализа данных и формирование лучшего понимания отклика потребителей на промоакции	
Омниканальность	• На конец 2019 года — функционирование трех объектов формата dark store в Москве и одного в Санкт-Петербурге для поддержки интернет-продаж • Индекс лояльности выше 80%, что свидетельствует о высокой удовлетворенности покупателей • Обработка свыше 8 000 заказов в день в период пиковых продаж в декабре 2019 года • Расширение ассортимента интернет-магазина до 27 000 позиций, заключение новых партнерских соглашений и включение позиций партнеров в ассортимент • Запуск доставки для B2B-клиентов интернет-магазина • Тестирование услуги click & collect в 44 магазинах в Москве и Санкт-Петербурге и услуги экспресс-доставки в 11 магазинах в Москве	

Клиентоцентричный подход

«Перекрёсток» остается одной из самых быстрорастущих сетей супермаркетов на российском рынке благодаря постоянной адаптации и расширению ассортимента, что позволяет нам предлагать покупателям качественные товары по разумным ценам.

Мы стремимся следовать принципам клиентоцентричности при принятии всех решений и оказывать услуги высокого качества в магазинах. Наш успех в решении этих задач подтверждается положительной динамикой LFL трафика на протяжении 16 кварталов подряд (по состоянию на конец 2019 года). С запуском новой концепции «Перекрёстка» в 2020 г. мы ожидаем увидеть дальнейший рост, так как мы постарались ещё больше адаптировать наше предложение потребностям наших покупателей.

Трансформация гипермаркетов «Карусель» в большие супермаркеты

В рамках трансформации гипермаркетов «Карусель», о которой компания объявила в 2019 году, планируется реформатировать 34 гипермаркета в большие супермаркеты.

Это означает, что около трети новых магазинов «Перекрёсток», которые будут открыты в 2020 году, будут иметь формат большого супермаркета. Экспериментальные большие супермаркеты продемонстрировали хорошие показатели среднего чека, несмотря на относительно короткий период тестирования. Реконструированные магазины также продемонстрировали лучший уровень потребительской лояльности среди конкурентов в соответствующих регионах. Большие супермаркеты «Перекрёсток» смогли удержать наиболее лояльных (и совершающих наибольшие траты) покупателей «Карусели», одновременно генерируя новый трафик. Магазины этого формата в первую очередь нацелены на повышение плотности продаж, а также эффективности.

Обновление ценностного предложения и концепции супермаркетов

Новое ценностное предложение «Перекрёстка» отражает изменения, происходящие на рынке продуктовой розницы, а именно: повышение интереса к здоровому образу жизни, увеличение спроса на категории ready-to-eat и ready-to-cook, а также рост внимания к принципам устойчивого ведения бизнеса.

Цена/качество

- Повышение эффективности промоакций и целевого маркетинга
- Повышение качества товаров с короткими сроками годности и СТМ

Атмосфера

- Обновлённое ценностное предложение и новые концепции магазинов
- Положительная динамика индексов NPS и eNPS

Ассортимент

- Автоматизация категорийного менеджмента и ценообразования; повышение эффективности промоакций
- Расширение ассортимента ready-to-eat и продуктов для здорового питания, развитие СТМ

Принципы устойчивого развития

- Реализация социальных и экологических проектов

Удобство

- Разработка стратегии развития категории ready-to-eat
- Разработка цифровых проектов

В течение 2019 года и в начале 2020 года в пилотном режиме тестировался формат супермаркетов «Перекрёсток» с обновлённым ценностным предложением. В первом полугодии 2020 года планируется завершить тестирование пилотных проектов и начать их реализацию.

Деликатесы: переоборудованная гастрономическая зона предлагает обновлённый ассортимент

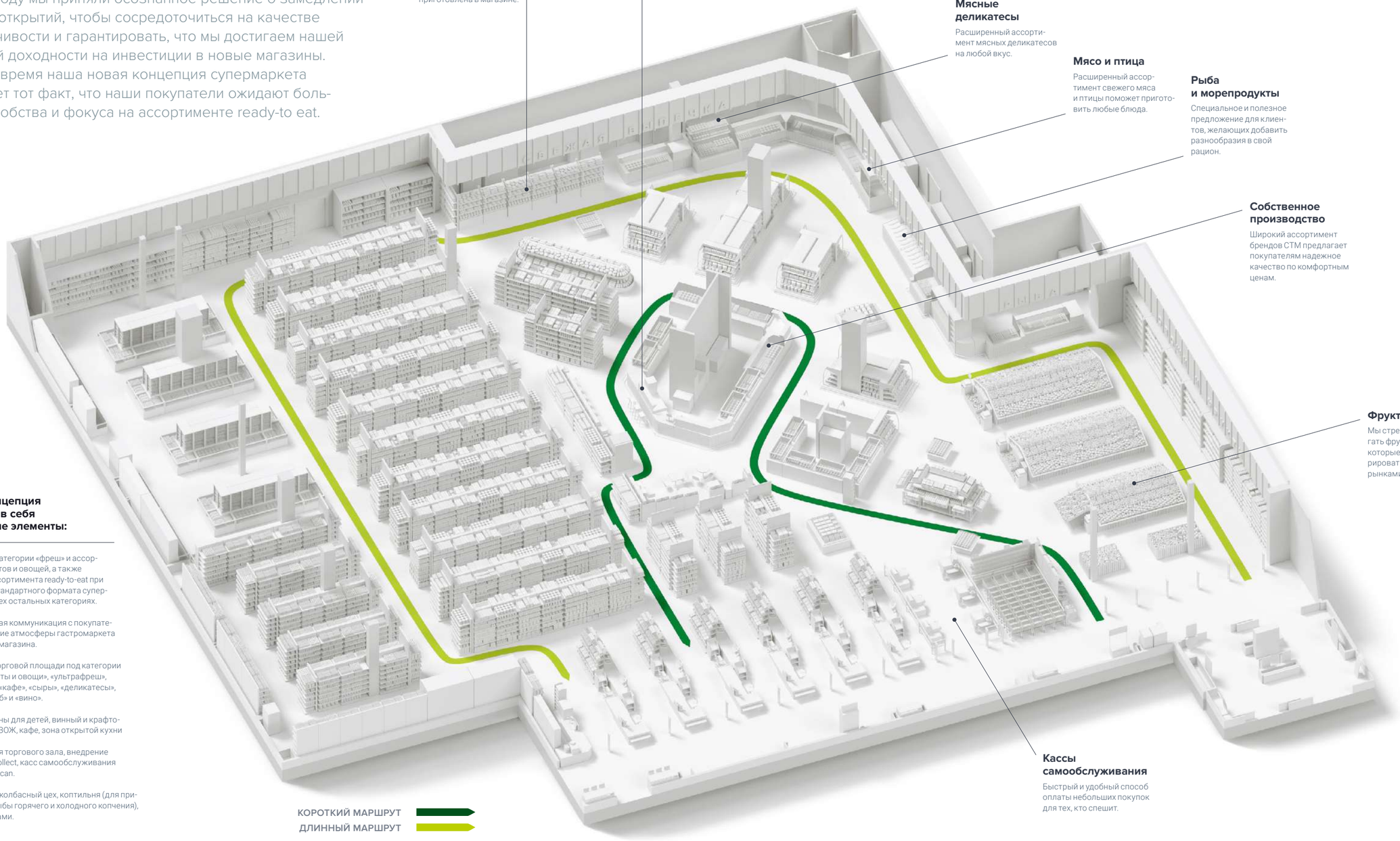
Пекарня: Пекарни в магазине означают, что у покупателей будет более широкий выбор свежего хлеба и выпечки

Кафе: Кафе в магазинах предлагают покупателям место, где можно быстро выпить чашечку кофе или сделать перерыв во время совершения покупок

«Фреш-арена»: Расширенная «фреш-арена» поможет нам предложить лучший ассортимент свежих продуктов

Новый «Перекрёсток»

В 2018 году мы приняли осознанное решение о замедлении темпов открытий, чтобы сосредоточиться на качестве и устойчивости и гарантировать, что мы достигаем нашей целевой доходности на инвестиции в новые магазины. В то же время наша новая концепция супермаркета отражает тот факт, что наши покупатели ожидают большего удобства и фокуса на ассортименте ready-to eat.



Новая концепция включает в себя следующие элементы:

- Расширение категории «фреш» и ассортимента фруктов и овощей, а также внедрение ассортимента ready-to-eat при сохранении стандартного формата супермаркета во всех остальных категориях.
- Эмоциональная коммуникация с покупателями и создание атмосферы гастромаркета и крафтового магазина.
- Увеличение торговой площади под категории «фреш», «фрукты и овощи», «ультрафреш», «ready-to-eat», «кафе», «сыры», «деликатесы», «выпечка/хлеб» и «вино».
- Отдельные зоны для детей, винный и крафтовый бар, зона ЗОЖ, кафе, зона открытой кухни
- Цифровизация торгового зала, внедрение услуги click&collect, касс самообслуживания и систем self-scan.
- Собственный колбасный цех, коптильня (для приготовления рыбы горячего и холодного копчения), зона с устрицами.

Повышение удовлетворённости потребителей

Мы последовательно работаем над повышением удовлетворённости потребителей. При этом мы придаем огромное значение получению обратной связи: в 2019 году было зафиксировано 1,4 млн взаимодействий с покупателями по разным каналам, в том числе через мобильное приложение и веб-сайт.

1,4 млн

взаимодействий с покупателями

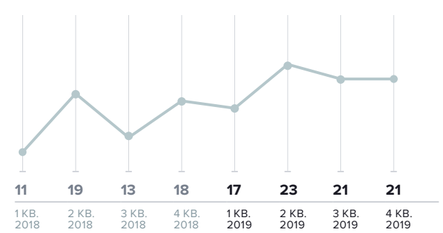
Мы последовательно работаем над повышением удовлетворённости потребителей. При этом мы придаем огромное значение получению обратной связи: в 2019 году было зафиксировано 1,4 млн взаимодействий с покупателями по разным каналам, в том числе через мобильное приложение и веб-сайт.

Помимо обеспечения стабильных поставок высококачественной продукции в магазины, мы стремимся сделать так, чтобы наши сотрудники, в чьи обязанности входит общение с покупателями, имели необходимые навыки и были мотивированы эффективно выполнять свою работу.

Этому способствовало введение инновационных систем в магазине, таких как видеонаблюдение с помощью AI для секции фруктов и овощей, видеомониторинг полок и очередей. Эти системы автоматически уведомляют персонал магазина о необходимости каких-либо действий. Также планшеты, расположенные в магазинах, позволяют директорам магазинов проводить больше времени в торговом зале.

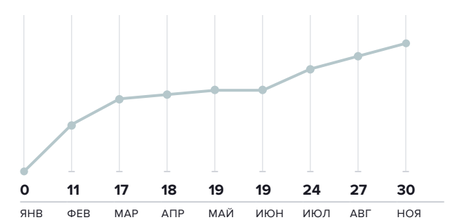
Индекс потребительской лояльности (NPS)

«Перекрёсток» продемонстрировал положительную динамику индекса потребительской лояльности, главным образом, благодаря непрерывной адаптации ценностного предложения, ценовой политике и работе с уровнем вовлеченности персонала. Принимая во внимание новые потребности и ожидания потребителей, мы постоянно совершенствуем ценностное предложение, задействуя «эмоциональную» концепцию магазинов, позволяющих совершать частые покупки в категории ready-to-eat и продукции категории «фреш».



Индекс лояльности сотрудников (eNPS)

Мы убеждены, что качественное обслуживание потребителей невозможно без высокой вовлеченности персонала. В 2019 году мы начали измерять индекс лояльности сотрудников (eNPS). С начала года показатель достиг 30 пунктов, при этом текучесть кадров в 2019 году снизилась на 14 процентных пунктов по сравнению с 2018 годом и в среднем по году составила 40%. Кроме того, повысились годовые показатели производительности труда. В последующие годы мы также намерены уделять особое внимание лояльности сотрудников как ключевому фактору повышения лояльности потребителей.



Собственные торговые марки (СТМ)

Собственные торговые марки принесли Перекрёстку 7,9% от выручки за 2019 год, по сравнению с 6,5% за 2018 год.

Продукция собственных торговых марок охватывает весь ценовой диапазон, от низшего ценового сегмента «Просто» до эксклюзивных предложений, например, молочных продуктов «Верховье» и продуктов марки «Зелёная линия», которые позволяют удовлетворить высокий спрос в сегменте здорового питания. Ассортимент СТМ «Зелёная Линия» теперь представлен и в новых категориях, включая хлебобулочные изделия, напитки, снэки и сыровяленые мясные продукты. Линейка продуктов под собственной маркой «Зелёная Линия» включает 160 товарных позиций, а количество магазинов, в который представлена СТМ, достигло 511.

Молочная продукция «Верховье» также выгодно отличает нас от конкурентов: эти эксклюзивные товары высокого качества очень популярны среди потребителей. Такой эксклюзивный ассортимент СТМ — важный элемент нашего стратегического партнёрства с поставщиками.

В ответ на растущий спрос в категориях ready-to-eat и ready-to-cook «Перекрёсток» адаптировал свой ассортимент и расширил возможности по производству продуктов для этих категорий. Одной из ключевых инициатив стало открытие Smart Kitchen в 2019 году, которая сможет производить 120 тонн продукции в день для поставок в супермаркеты «Перекрёсток» в Москве и ее окрестностях.

Новый CVP «Перекрёстка» будет включать в себя расширение ассортимента ready-to-eat, а также другие приоритетные области, такие как здоровое питание. В то же время была разработана новая базовая концепция, предлагающая новые услуги для удобства покупателей, такие как кафе в магазине.

↑1,4 п.п.

Рост доли СТМ в продажах

По сравнению с 2018 г.

	КРОСС-КАТЕГОРИЙНЫЕ БРЕНДЫ	КАТЕГОРИЙНЫЕ БРЕНДЫ
ВЫСОКИЙ И СРЕДНИЙ+ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ Уникальный ассортимент	Зелёная линия — ПРОДУКТЫ ДЛЯ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ; Market Collection — ПРЕМИАЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ	Верховье от фермы до полки — МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ; Крем-брюле — КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ; ECO Story — ЭКОЛОГИЧНЫЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА; KOKORO — ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ В ВОЗРАСТЕ ДО 3 ЛЕТ; YUME — ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ЖЕНЩИН
СРЕДНИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ Широкий ассортимент доступной качественной продукции	Маркет Перекресток	Сарафаново — МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ; Шеф — ГОТОВЫЕ БЛЮДА И ПОЛУФАБРИКАТЫ; HOME Story — ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА; Honey Kid — ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ В ВОЗРАСТЕ 1–3 ЛЕТ; Bonté — КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ; Новый океан — РЫБА; BEAUTY Story — КОСМЕТИКА; Ухты-шки! — ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ В ВОЗРАСТЕ 4–7 ЛЕТ
НИЗКИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ Возможность экономии при повседневных покупках	Просто	

Ready-to-eat

В ответ на повышение спроса на категории ready-to-eat и ready-to-cook «Перекрёсток» обновил ассортимент магазинов и увеличил мощности по производству продукции в этих категориях.

В 2019 году была открыта собственная Smart Kitchen проектной мощностью 120 тонн готовых блюд в день, реализация которых осуществляется в супермаркетах «Перекрёсток» в Москве и Московской области. Мы стремимся расширять ассортимент предлагаемых готовых блюд и продолжаем работать над включением в него продукции кафе и кофеен в магазинах.

120 тонн

Продукции ready-to-eat

Для супермаркетов «Перекрёёсток» в Москве и ее окрестностях

Операционная эффективность

С помощью цифровизации мы стремимся сделать процесс покупок ещё более удобным для потребителей, а автоматизация процессов повышает операционную эффективность нашего бизнеса.

«Перекрёсток» автоматизирует процессы категорийного менеджмента, ценообразования и целевого маркетинга, а также тестирует инновационные решения для магазинов, например, видеомониторинг полок, электронные ценники и систему scan&go. В настоящий момент мы рассматриваем целесообразность инвестиций в эти решения и тестируем их в пилотном режиме. При оценке перспективных решений мы придерживаемся взвешенного подхода, в то же время стремясь не упустить новые возможности.

Проект Lean store

В рамках проекта Lean store реализованы пять основных инициатив:

1. Осуществлён переход к доверительной приёмке из собственных РЦ, чтобы минимизировать неэффективную нагрузку на сотрудников магазинов без увеличения уровня товарных потерь.
2. Сокращено время, затрачиваемое на инвентаризацию, за счет использования ролл-кейджей для хранения товаров и выкладки на полки.
3. Обеспечено перемещение менеджеров по территории супермаркета при проведении проверок за счет размещения планшетов с контрольными перечнями в разных зонах.
4. Новые схемы выкладки товаров на полках позволили увеличить объемы продаж сыров и колбас.
5. Изменения на кассах: установка устройств для сканирования карт, наклейки для размытых штрих-кодов, повышение прозрачности системы мотивации сотрудников, оптимизация планирования перерывов и другие меры позволили увеличить скорость работы кассовой зоны.

Цифровая трансформация

Цифровая трансформация охватывает широкий спектр сегментов операционной деятельности от логистики до маркетинга. Активное использование цифровых технологий позволяет нам повысить качество и эффективность нашей работы. Ниже перечислены основные аспекты цифровой трансформации:

Маркетинг	• Автоматизация целевого маркетинга с использованием машинного обучения и внешних данных • Цифровая коммуникация в рамках продаж и промоакций • Цифровой механизм накопления промоакций
Коммерческий департамент	• Автоматизация процессов коммерческого департамента • Автоматизация категорийного менеджмента на основе анализа больших данных • Прогнозирование спроса на основе анализа больших данных • Автоматизация ценообразования • Динамическое ценообразование
Операционная деятельность магазинов	• Видеомониторинг доступности товаров на полках • Видеомониторинг очередей • Электронные ценники • Система самостоятельного сканирования
Персонал	• Отслеживание передвижения персонала в магазинах • Тренинги с использованием технологий виртуальной реальности
Расширение сети	• Использование машинного обучения в системе ГИС

Perekrestok.ru

Интернет-магазин Perekrestok.ru — один из ключевых элементов омниканальной стратегии X5. В 2019 году чистая выручка онлайн-супермаркета увеличилась на 234% год-к-году и составила 4,3 млрд руб., что позволило ему занять второе место среди аналогичных проектов на российском рынке.

↑**234%** *2018/19*

4,3

МЛРД РУБ.

Выручка

в 2019 г.

Perekrestok.ru

Основные результаты онлайн-супермаркета «Перекрёсток» в 2019 году:

- Сумма среднего чека составила 3 584 руб., что почти в семь раз выше, чем в офлайн-супермаркетах «Перекрёсток»
- Средний покупатель, совершающий покупки одновременно онлайн и офлайн, тратит на 70% больше, чем покупатели, совершающие только офлайн-покупки
- В 2019 году количество заказов составило 1,4 млн, более чем утроившись по сравнению с 2018 годом, при этом в периоды пиковой активности в декабре интернет-магазин обрабатывал свыше 8 000 заказов в день.

Мы нацелены на быстрый рост онлайн-бизнеса и ставим перед собой амбициозные цели:

- Первое место на рынке онлайн-розницы в сегменте продуктов питания в России к концу 2020 года
- Увеличение количества объектов формата dark store с 4 до 12 к 2022 году
- Расширение ассортимента и развитие продаж на внешних площадках

Интернет-магазин Perekrestok.ru начал тестирование B2B-сервиса доставки и безналичной оплаты для офисов, предприятий малого и среднего бизнеса, ресторанов, кафе, индивидуальных предпринимателей и других корпоративных клиентов. Сумма среднего чека по заказам B2B-клиентов примерно на 50% выше, чем по заказам физических лиц. В 2019 году все заказы оформлялись на условиях предоплаты.

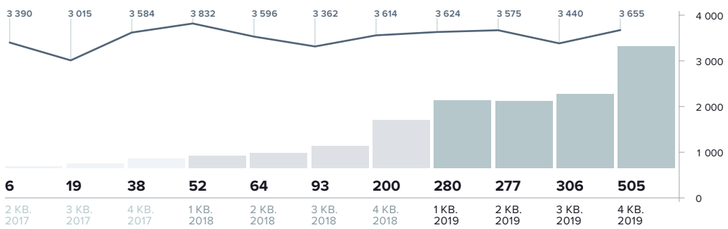
Мы проводим тестирование других омниканальных онлайн-решений, в том числе услуги click & collect и экспресс-доставки. Услуга click & collect предусматривает возможность забрать предварительно оформленный заказ в магазине, позволяя покупателям экономить время и более гибко планировать свой день, чем это возможно в случае курьерской доставки на дом. Услуга экспресс-доставки, в свою очередь, позволит X5 занять позиции на быстро развивающемся рынке доставки готовых блюд в день размещения заказа в условиях, когда все большее число потребителей делают выбор в пользу быстрой доставки на дом.

Чистая выручка, *МЛН РУБ.*

2 КВ. 2017	3 КВ. 2017	4 КВ. 2017	1 КВ. 2018	2 КВ. 2018	3 КВ. 2018	4 КВ. 2018	1 КВ. 2019	2 КВ. 2019	3 КВ. 2019	4 КВ. 2019
19	51	124	174	204	276	636	891	867	922	1 630

Количество заказов и средний чек

— Средний чек, *руб.*
■ Количество заказов, *тыс.*



2 КВ. 2017	3 КВ. 2017	4 КВ. 2017	1 КВ. 2018	2 КВ. 2018	3 КВ. 2018	4 КВ. 2018	1 КВ. 2019	2 КВ. 2019	3 КВ. 2019	4 КВ. 2019
6	19	38	52	64	93	200	280	277	306	505

Программа лояльности

На конец 2019 года количество активных карт, выпущенных в рамках программы лояльности «Клуб Перекресток», составляло 7,1 млн. В декабре 2019 года карты лояльности предъявлялись при совершении 59% покупок, а доля таких покупок в общей выручке составила 72%. Возможности анализа больших данных позволяют нам лучше понимать потребности держателей карт лояльности, которые при этом все чаще используют мобильное приложение «Мой Перекрёсток» в рамках участия в программе. 15% держателей карт лояльности «Перекрёстка» используют их преимущественно через мобильное приложение.

Стремясь повысить вовлеченность пользователей, мы предложили ряд дополнительных возможностей держателям карт «Клуб Перекрёсток», в частности доступ в виртуальный винный клуб «О!Вино» и квесты. В 2019 году был улучшен пользовательский интерфейс приложения, а вместо статичных баннеров появились истории.

Программа лояльности «Клуб Перекрёсток» является ключевым элементом для лучшего понимания наших клиентов и их потребностей. Благодаря глубокой интеграции с мобильным приложением и промо-планшетами в магазинах клиенты получают привлекательные предложения и индивидуальный подход.

В 2020 году мобильное приложение «Мой Перекрёсток» — неотъемлемый элемент программы лояльности — ждут значительные изменения, призванные трансформировать его в «супермаркет в кармане» с поддержкой следующего функционала:

- регулярный сбор отзывов потребителей на всех этапах взаимодействия с ними (в т. ч. о продукции, супермаркетах, сопутствующих услугах, специальных предложениях);
- анализ соотношения затрат и выгод потребителя;
- получение автоматических push-уведомлений (напоминания / предложения / события);
- доступность всего ассортимента продукции через приложение;
- сбор данных о предпочтениях и стиле жизни пользователей;
- персонализация предложений на основе информации о пользователях;
- возможность выбора любимого супермаркета в настройках приложения;
- доступ к услугам click & collect и экспресс-доставки из любимого супермаркета.

↑ **29,7%** *2018/19*

7,1 млн

Активные пользователи карт

в 2019 г.

Целевой маркетинг

Мы продолжаем разрабатывать персонализированные промоакции с автоматическим формированием предложений для потребителей с учётом их предпочтений и прошлых покупок.

Благодаря созданию более точных и актуальных персональных предложений мы можем повышать лояльность потребителей и наращивать выручку от продаж постоянным клиентам, достигая при этом более высокого уровня коммерческой маржи по сравнению с обычными промоакциями.

Персонализированные промоакции доступны держателям карт лояльности «Клуб Перекрёсток». В 2019 году они обеспечили дополнительную розничную выручку в размере 6 млрд руб. и 2,71% от общего объема продаж постоянным покупателям. По сравнению с 2018 годом экономический эффект от влияния целевого маркетинга на выручку увеличился на 32%.

В 2020 году сеть «Перекрёсток» продолжит увеличивать долю чистой выручки от продаж за счёт целевого маркетинга в общем объеме розничной выручки. Мы работаем над прогнозным моделированием промоакций, чтобы повысить их эффективность и привлекательность для покупателей с учётом свойственных им моделей потребления.

«КАРУСЕЛЬ»
ГИПЕРМАРКЕТ

В 2019 году по результатам анализа текущих рыночных и потребительских тенденций руководство X5 Retail Group приняло решение о трансформации сети гипермаркетов «Карусель». Одним из факторов, повлиявших на это решение, стало изменение прогноза развития рынка продуктовой розницы и, в частности, незначительного или даже отрицательного роста в формате гипермаркетов. Другим важным фактором стало растущее давление со стороны участников рынка электронной коммерции, которые предлагают свои услуги покупателям для закупок впрок, а также усилившаяся конкуренция со стороны «магазинов у дома».

Основные показатели за 2019 год

91
Магазин

364 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь

>2 МЛН
Активных пользователей карт лояльности

87 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка

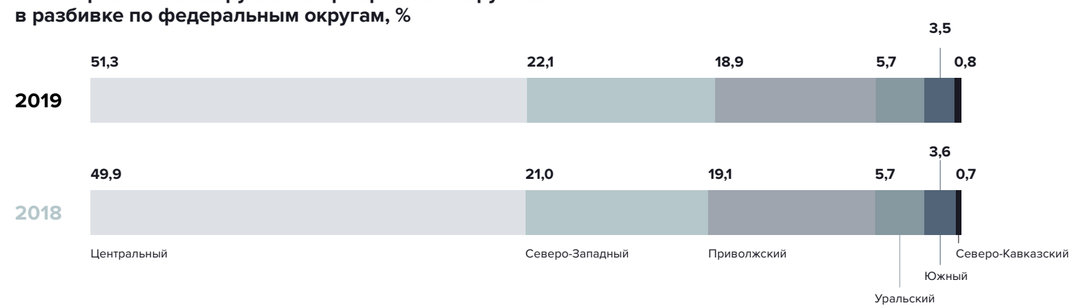
121 МЛН
Количество посещений

95%
Розничной выручки приходится на держателей карт лояльности

Основные показатели операционной деятельности

	2019	2018	2017	2016	2015
Количество магазинов, *(на конец периода)*	91	94	93	91	90
Торговая площадь, *тыс. кв. м (на конец периода)*	364	382	385	387	390
Чистая розничная выручка, *млрд руб.*	87	91	89	84	77
Количество посещений, *млн*	121	132	135	134	129

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



План трансформации сети гипермаркетов «Карусель»

В 2019 году в сети «Карусель» шла подготовка к трансформации. При этом Компания продолжила развивать магазины, которые останутся в формате гипермаркетов ближайшем будущем.

Процесс трансформации будет проведен в 2020–2021 годах в три этапа:

34 гипермаркета «Карусель»

Будут преобразованы в большие супермаркеты «Перекрёсток» по результатам пилотных проектов.

Ожидается, что трансформация всех 34 магазинов (8 в аренде, 26 в собственности) будет завершена к началу 2021 года.

По состоянию на 18 марта 2020 года девять гипермаркетов трансформированы в супермаркеты «Перекрёсток» и один – в Perekrestok.ru для использования в качестве объекта формата dark store.

20 гипермаркетов «Карусель»

Будут закрыты до 2022 года (все в аренде).

По состоянию на 18 марта 2020 года семь гипермаркетов уже закрыты.

37 гипермаркетов «Карусель»

(14 в аренде, 23 в собственности) продолжат работу как гипермаркеты «Карусель» и пройдут оценку на предмет необходимости перепрофилирования, продажи или закрытия. Решение будет приниматься по итогам дальнейших пилотных проектов и анализа, который проведет руководство.

В процессе трансформации X5 будет стремиться трудоустроить сотрудников гипермаркетов в супермаркеты и «магазины у дома», а также в другие бизнес-подразделения Компании.

Для сотрудников «Карусели» проводятся различные мероприятия, в том числе профориентация для офисного и розничного персонала, а также предоставляется помощь в поиске работы вне Компании.

Закрытие гипермаркетов и их преобразование в супермаркеты «Перекрёсток» осуществляются в строгом соответствии с российским законодательством.

Эффективность и оптимизация

В ходе трансформации сети в 2019 году, численность офисного персонала была оптимизирована.

В частности, были централизованы функции отделов по промоакциям, ценообразованию и региональным закупкам.

«Карусель» продолжает работать над повышением эффективности и оптимизацией бизнес-процессов. В 2019 году сеть активно пользовалась синергетическими возможностями X5, закупая часть своего ассортимента совместно с «Перекрёстком» и разделяя мощности РЦ. В некоторых регионах дополнительная экономия была достигнута благодаря аутсорсингу определенных функций «Пятёрочке».

Кроме того, проведена автоматизация ряда бизнес-процессов в соответствии со стратегией цифровой трансформации X5. В частности, в 2019 году были автоматизированы процессы управления контрольными списками, анализа данных магазина, а также ряда закупочных процессов.

Программа лояльности

В соответствии с планом трансформации, разработанным X5, в 2019 году программа лояльности «Карусели» была объединена с программой лояльности «Перекрёстка».

«Карусель» отличается высоким уровнем лояльности покупателей: в 2019 году проникновение карт лояльности в выручку находилось на уровне 95,3%, а проникновение в трафик – 82,4%. На 31 декабря 2019 года количество активных карт программы лояльности составило 2,4 миллиона.

В процессе трансформации «Карусель» сохранит и продолжит развивать свое мобильное приложение. В декабре 2019 года продажи через приложение составляли 7,5% от общего объёма розничных продаж сети, при этом 11,1% активных пользователей карт лояльности «Карусели» совершали покупки через мобильное приложение.

В 2019 году в рамках общей стратегии X5, предполагающей использование аналитики больших данных для повышения эффективности промоакций, в гипермаркетах «Карусель» продолжали проводиться целевые маркетинговые кампании.

Адаптация ценностного предложения

В рамках адаптации ценностного предложения к нуждам потребителей в 2019 году «Карусель» активно использовала успешный опыт других форматов X5, включив в свой ассортимент целый ряд товаров под торговыми марками «Перекрёстка» и «Пятёрочки».

Ассортимент был полностью оптимизирован, из него был исключен ряд непопулярных товарных наименований. Кроме того, в 2019 году сеть внедрила новое ценовое решение, которое призвано помочь «Карусели» стать лидером по уровню цен в своем сегменте.

Обзор финансовых результатов

В 2019 году, несмотря на стагнацию доходов населения и усиление конкуренции со стороны как традиционных, так и новых игроков рынка, X5 Retail Group вновь показала сильные операционные и финансовые результаты, став лидером среди публичных российских ритейлеров. Выручка Компании выросла на 13,2% к предыдущему году и составила 1 734 млрд руб. Это стало возможным благодаря дальнейшему совершенствованию ценностного предложения и сбалансированному росту торговых сетей. Благодаря лидерству на рынке, мы смогли согласовать ещё более выгодные закупочные условия. Кроме того, мы продолжили работу по повышению операционной эффективности до уровня, соответствующего самым высоким международным стандартам. Это позволило нам сохранить высокие показатели рентабельности: скорректированная рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 по итогам года достигла 7,3%.

Основным стратегическим приоритетом для Компании в 2019 году стало укрепление существующего бизнеса. Для поддержания конкурентоспособности наших форматов мы реализовали ряд мер по повышению эффективности, предусматривающих, помимо прочего, автоматизацию процессов. В частности, мы внедрили автоматическую систему управления энергопотреблением в магазинах и инструменты для анализа данных о ценах и ассортименте. Финансовая служба Компании также продолжает работу по автоматизации, централизации и оптимизации типовых процессов и тестирование новых технологий в рамках программы цифровой трансформации бизнеса. Таким образом, мы сможем высвободить больше ресурсов для разработки новых сервисов и развития корпоративной культуры, поощряющей сотрудничество и партнёрство и наделяющей людей, ответственных за принятие решений, более широкими полномочиями.

В 2019 году нам удалось не только удержать балансовые показатели на высоком уровне, но и ещё больше снизить стоимость заимствования. Так, отношение чистого долга к показателю EBITDA по МСБУ (IAS) 17 на конец отчётного года составило 1,71×, а средневзвешенная эффективная процентная ставка по общему долгу Компании по МСБУ (IAS) 17 снизилась с 8,39% в 2018 году до 7,94% в отчётном периоде. Согласно дивидендной политике X5 Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов за 2019 год в размере 30,0 млрд руб., или 110,47 руб. на ГДР, что соответствует 115,8% чистой прибыли Компании по МСБУ (IAS) 17 (153,8% по МСФО (IFRS) 16).

Одним из ключевых элементов стратегии развития Компании являются инвестиции. Мы видим возможности для дальнейшего органического роста Компании на российском рынке продуктовой розницы и в этой связи продолжаем вкладывать средства в развитие текущего бизнеса. В 2019 году на эти цели был направлен 81% от общего объема капитальных затрат Компании за год. В то же время мы понимаем необходимость инвестиций в информационные и цифровые технологии, а также в новые виды деятельности (16% и 3% капитальных затрат Компании за 2019 год соответственно). В дальнейшем мы планируем увеличить долю расходов на реализацию стратегических проектов в указанных сферах, которые призваны поддержать процесс трансформации компании в ритейлера нового поколения. Финансовая служба играет важную роль в соблюдении тонкого баланса между скоростью трансформации и контролем за ней, необходимым для сохранения доходности для акционеров.

В целом, российский рынок продуктовой розницы объемом 16 трлн руб. сохраняет свою привлекательность, особенно для крупных игроков, имеющих преимущество за счет эффекта масштаба. X5 занимает лидирующее положение в двух основных форматах — «магазины у дома» и супермаркеты — и активно развивает новые, перспективные сервисы (онлайн-продажи и экспресс-доставку). Это станет основой успешного роста и сохранения прибыльности Компании в последующие годы.

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 2019 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 года и 31 декабря 2018 года. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней представлены на стр. 254–334 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утвержденными Европейским Союзом Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основные результаты

↑13,2% *2018/19*
1 734 МЛРД РУБ.
Выручка

↑43 б.п. *2018/19*
24,6%
Валовая рентабельность (по МСБУ (IAS) 17)
24,9% по МСФО (IFRS) 16

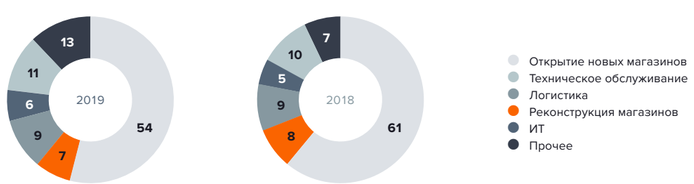
↑18 б.п. *2018/19*
7,3%
Скорректированная рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)
12,4% по МСФО (IFRS) 16

↓3,1% *2018/19*
81,1 МЛРД РУБ.
Капитальные затраты

1,71×
Чистый долг / EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)
3,28x по МСФО (IFRS) 16

↑20,0% *2018/19*
30 000 МЛН РУБ.
Дивиденды
110,47 руб. за ГДР
115,8% чистой прибыли по МСБУ (IAS) 17
153,8% чистой прибыли по МСФО (IFRS) 16

Структура капитальных затрат, %



81,1 МЛРД РУБ.

83,7 МЛРД РУБ.

Результаты деятельности

за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2018 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 года и 31 декабря 2018 года.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17		
В МИЛЛИОНАХ РОССИЙСКИХ РУБЛЕЙ (МЛН РУБ.)[1]	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	1 734 347	–	1 734 347	1 532 537	13,2
в том числе чистая розничная выручка[2]	1 727 714	–	1 727 714	1 525 015	13,3
«Пятёрочка»	1 366 657	–	1 366 657	1 197 772	14,1
«Перекрёсток»	273 181	–	273 181	230 848	18,3
«Карусель»	87 397	–	87 397	90 818	(3,8)
Валовая прибыль	432 479	6 681	425 798	369 720	15,2
Валовая рентабельность, %	24,9	39 б. п.	24,6	24,1	43 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы[3]	(230 008)	80 741	(310 749)	(271 641)	14,4
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	13,3	(466) б. п.	17,9	17,7	19 б. п.
Скорректированная EBITDA	215 720	88 340	127 380	109 871	15,9
Скорректированная рентабельность EBITDA, %	12,4	509 б. п.	7,3	7,2	18 б. п.
Операционная прибыль	89 398	29 147	60 251	58 154	3,6
Операционная рентабельность, %	5,2	168 б. п.	3,5	3,8	(32) б. п.
Скорректированная чистая прибыль[4]	29 668	(6 817)	36 485	28 642	27,4
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,7	(39) б. п.	2,1	1,9	23 б. п.
Чистая прибыль	19 507	(6 401)	25 908	28 642	(9,5)
Рентабельность чистой прибыли, %	1,1	(37) б. п.	1,5	1,9	(38) б. п.

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

2 Без учёта НДС, выручки от оптовых продаж, франчайзинговых и прочих услуг.

3 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. 132–135.

4 Чистая прибыль до учета единовременного эффекта от трансформации «Карусели» и налоговых начислений, связанных с прошлыми периодами, включая реорганизацию X5.

Выручка и чистая розничная выручка

В 2019 году выручка X5 выросла на 13,2% в годовом сопоставлении и составила 1 734 млрд руб. Чистая розничная выручка увеличилась на 13,3% благодаря росту сопоставимых продаж на 4,0%, а также расширению торговой площади на 12,0% (вклад в рост выручки – 9,3%).

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятёрочка»: увеличение её чистой розничной выручки составило 14,1% в годовом сопоставлении и было обеспечено ростом сопоставимых продаж на 3,7% и увеличением торговой площади на 12,9% (вклад в рост выручки – 10,4%).

Наиболее высокие темпы роста из всех форматов Компании продемонстрировали супермаркеты «Перекрёсток». Это стало возможным благодаря успешной адаптации ценностного предложения формата к потребностям покупателей: рост чистой розничной выручки сети «Перекрёсток» составил 18,3% в годовом сопоставлении и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 7,3% и увеличением торговой площади на 15,1% (вклад в рост выручки – 11,0%).

Чистая розничная выручка «Карусели» в 2019 году снизилась на 3,8% главным образом в связи с изменением модели поведения потребителей, которые всё чаще предпочитают совершать крупные покупки онлайн и в «магазинах у дома», а также началом трансформации сети, в рамках которой планируется постепенное закрытие 20 магазинов и передача 34 гипермаркетов в управление «Перекрёстку».

Валовая прибыль

В 2019 году рентабельность валовой прибыли Компании по МСБУ (IAS) 17 увеличилась на 43 б. п. в годовом сопоставлении и составила 24,6%, что главным образом обусловлено высоким уровнем продовольственной инфляции (среднегодовое значение – 5,1%), согласованием с поставщиками более выгодных коммерческих условий, успешными мерами по снижению товарных потерь и повышением эффективности логистики. Ещё одним фактором, оказавшим положительное влияние на рентабельность валовой прибыли, стало изменение соотношения торговых форматов в структуре выручки Компании, в частности увеличение доли «Перекрёстка», коммерческая маржа которого выше среднего показателя по Компании.

Анализ операционных результатов

Обзор операционных результатов

ДИНАМИКА ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКИ В 2019 ГОДУ, ИЗМЕНЕНИЕ ГОД К ГОДУ, %	СРЕДНИЙ ЧЕК	КОЛИЧЕСТВО ПОКУПАТЕЛЕЙ	ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА
«Пятёрочка»	0,9	14,0	14,1
«Перекрёсток»	2,2	16,7	18,3
«Карусель»	5,6	(8,0)	(3,8)
X5 Retail Group	**1,0**	**13,1**	**13,3**

ДИНАМИКА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА, *КВ. М*	31.12.2019	31.12.2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
«Пятёрочка»	5 975 147	5 291 421	12,9
«Перекрёсток»	899 893	781 538	15,1
«Карусель»	364 077	382 024	(4,7)
X5 Retail Group	**7 239 117**	**6 463 735**	**12,0**

ДИНАМИКА СОПОСТАВИМЫХ ПРОДАЖ ЗА 2019 ГОД*, *РОСТ ГОД К ГОДУ, %*	ПРОДАЖИ	ТРАФИК	СРЕДНИЙ ЧЕК
«Пятёрочка»	3,7	1,9	1,8
«Перекрёсток»	7,3	5,0	2,3
«Карусель»	(0,3)	(4,5)	4,5
X5 Retail Group	**4,0**	**2,0**	**1,9**

* Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом 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 расчёте учитываются все магазины, которые соответствуют нашим критериям сопоставимости (LFL) в каждом отчётном периоде.

В 2019 году сопоставимый трафик «Пятёрочки» и «Перекрёстка», основных форматов Компании, продемонстрировал положительную динамику, при этом на уровне Группы показатель вырос на 2,0%.

Общая чистая розничная выручка в рублёвом выражении увеличилась на 13,3% по сравнению с предыдущим годом (с учетом НДС – на 14,2%) за счёт:

- роста сопоставимых продаж на 4,0%; и
- увеличения торговой площади на 12,0% (вклад в рост чистой розничной выручки – 9,3%).

Чистая розничная выручка «Карусели» снизилась в результате сокращения торговой площади сети на 4,7% в рамках реализуемой программы трансформации.

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

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

МЛН РУБ.	МСФО (IFRS) 16 2019	МСФО (IFRS) 16 ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	МСБУ (IAS) 17 2019	МСБУ (IAS) 17 2018	МСБУ (IAS) 17 ИЗМЕНЕНИЕ, %
Расходы на персонал	(141 123)	–	(141 123)	(119 883)	17,7
% от выручки	*8,1*	–	*8,1*	*7,8*	*31 б. п.*
в том числе расходы на долгосрочную программу премирования (LTI) и выплаты на основе акций	*(2 838)*	–	*(2 838)*	*(2 243)*	*26,5*
расходы на персонал, без учёта LTI, % от выручки	*8,0*	–	*8,0*	*7,7*	*30 б. п.*
Расходы на аренду	(7 949)	78 101	(86 050)	(75 392)	14,1
% от выручки	*0,5*	*(450) б. п.*	*5,0*	*4,9*	*4 б. п.*
Коммунальные расходы	(36 387)	–	(36 387)	(31 942)	13,9
% от выручки	*2,1*	–	*2,1*	*2,1*	*1 б. п.*
Прочие расходы на магазины	(17 932)	927	(18 859)	(17 208)	9,6
% от выручки	*1,0*	*(5) б. п.*	*1,1*	*1,1*	*(4) б. п.*
Расходы на услуги третьих сторон	(13 123)	(350)	(12 773)	(12 463)	2,5
% от выручки	*0,8*	*2 б. п.*	*0,7*	*0,8*	*(8) б. п.*
Прочие расходы	(16 332)	2 063	(18 395)	(16 996)	8,2
% от выручки	*0,9*	*(12) б. п.*	*1,1*	*1,1*	*(5) б. п.*
Итого (без учёта расходов на амортизацию и обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)	(232 846)	80 741	(313 587)	(273 884)	14,5
% от выручки	*13,4*	*(466) б. п.*	*18,1*	*17,9*	*21 б. п.*
Итого (без учёта расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	**(230 008)**	**80 741**	**(310 749)**	**(271 641)**	**14,4**
% от выручки	***13,3***	***(466) б. п.***	***17,9***	***17,7***	***19 б. п.***

В 2019 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСБУ (IAS) 17 составили 17,9% от выручки, увеличившись на 19 б. п. в годовом сопоставлении в основном в связи с ростом расходов на персонал и аренду.

Расходы на персонал (за вычетом расходов на долгосрочную программу премирования, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели») в 2019 году составили 8,0% от выручки, повысившись на 30 б. п. вследствие решения Компании о повышении оплаты труда работников магазинов в соответствии с рыночными тенденциями отчетного года.

В 2019 году арендные расходы по МСБУ (IAS) 17 как процент от выручки выросли в годовом сопоставлении на 4 б. п. до 5,0% в основном за счёт роста доли арендуемых площадей в общем портфеле недвижимости X5 с 76% на 31 декабря 2018 года до 78% на 31 декабря 2019 года.

Коммунальные расходы по МСБУ (IAS) 17 как процент от выручки изменились в годовом сопоставлении незначительно и составили 2,1%.

Доля прочих расходов на магазины по МСБУ (IAS) 17 сократилась по сравнению с 2018 годом на 4 б. п. (до 1,1% от выручки) благодаря снижению расходов на материалы и обслуживание.

Расходы на услуги третьих сторон по МСБУ (IAS) 17 как процент от выручки в 2019 году снизились на 8 б. п. по сравнению с предыдущим годом в связи с сокращением затрат на маркетинговые и консультационные услуги и составили 0,7%.

Прочие расходы по МСБУ (IAS) 17 (без учета эффекта от трансформации «Карусели») в процентах от выручки сократились на 5 б. п. по сравнению с 2018 годом и составили 1,1%.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, были отражены выплаты по ранее действовавшей долгосрочной программе премирования, целью которой было достижение лидерской позиции по выручке. Указанные выплаты составили 327 млн руб. Новая программа предусматривает как сохранение лидерской позиции по выручке, так и достижение лидерства по мультипликатору EV/EBITDA в сравнении с сопоставимыми компаниями. Всего в 2019 году по обеим программам долгосрочного премирования было начислено 2 771 млн руб.

Новая долгосрочная программа денежного премирования принята на трёхлетний 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. По сравнению с ранее действовавшей программой новая программа охватывает более широкий круг участников в рамках Компании и призвана обеспечить оптимальный баланс между кратко- и долгосрочным компонентами вознаграждения.

Цели, принятые в рамках новой долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и менеджмента Компании и направлены на сохранение лидерских позиций X5 с точки зрения объёма 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.

Как отмечено в отчете о вознаграждении на с. 243–253, целевые показатели второго этапа предыдущей долгосрочной программы премирования были достигнуты в 2017 году. В связи с этим в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, было отражено начисление в размере 327 млн руб., относящееся к предыдущей программе.

Компания также начислила обязательство в размере 2 444 млн руб., исходя из ожидаемого достижения цели по сохранению лидирующих позиций по показателям выручки и опережения конкурентов по мультипликатору в рамках новой долгосрочной программы премирования. С начала действия новой программы до IV квартала 2019 года все начисления были сделаны только с учётом цели по сохранению лидирующих позиций по показателям выручки. Начиная с IV квартала 2019 года в условия выплаты по программе включена цель по достижению самых высоких показателей мультипликатора EV/EBITDA компании среди конкурентов. 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 социальные страховые взносы

МЛН РУБ.	2019	2018	2017	2016	2015
Предыдущая программа	327	1 552	2 876	3 053	3 607
Новая программа	2 444	619	–	–	–
ИТОГО РАСХОДЫ НА LTI	**2 771**	**2 171**	**2 876**	**3 053**	**3 607**

Анализ EBITDA и скорректированной EBITDA

EBITDA и скорректированная EBITDA

МЛН РУБ.	МСФО (IFRS) 16 2019	МСФО (IFRS) 16 ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	МСБУ (IAS) 17 2019	МСБУ (IAS) 17 2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Валовая прибыль	432 479	6 681	425 798	369 720	15,2
Валовая рентабельность, %	24,9	39 б. п.	24,6	24,1	43 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (без учёта расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	(230 008)	80 741	(310 749)	(271 641)	14,4
% от выручки	13,3	(466) б. п.	17,9	17,7	19 б. п.
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	(215)	–	(215)	(501)	(57,1)
% от выручки	0,0	–	0,0	0,0	(2) б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход (скорректированные с учётом эффекта от трансформации «Карусели»)	13 464	918	12 546	12 293	2,1
% от выручки	0,8	5 б. п.	0,7	0,8	(8) б. п.
Скорректированная EBITDA	**215 720**	88 340	**127 380**	**109 871**	**15,9**
Скорректированная рентабельность EBITDA, %	**12,4**	509 б. п.	**7,3**	**7,2**	**18 б. п.**
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 838)	–	(2 838)	(2 243)	26,5
% от выручки	(0,2)	–	(0,2)	(0,1)	(2) б. п.
Эффект от трансформации «Карусели»	(1 399)	558	(1 957)	–	н/п
% от выручки	(0,1)	3 б. п.	(0,1)	–	н/п
EBITDA	211 483	88 898	122 585	**107 628**	13,9
Рентабельность EBITDA, %	**12,2**	513 б. п.	**7,1**	**1,0**	**5 б. п.**

Аренда/субаренда и прочий доход

As a percentage of revenue, the Company's income from lease, sublease and other operations under IAS 17 decreased by 8 b.p. year-on-year, totalling 0.7%.

Анализ EBITDA

В результате действия вышеуказанных факторов скорректированный показатель EBITDA по МСБУ (IAS) 17 в 2019 году увеличился на 15,9% в годовом сопоставлении и составил 127 380 млн руб., при этом скорректированная рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 выросла на 18 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,3%. Показатель EBITDA по МСБУ (IAS) 17 в 2019 году увеличился на 13,9% в годовом сопоставлении и составил 122 585 млн руб., при этом рентабельность EBITDA по МСБУ (IAS) 17 выросла на 5 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,1%.

Анализ по сегментам

После перехода на стандарт МСФО (IFRS) 16 Правление Компании продолжило оценивать результаты операционных сегментов с точки зрения выручки и скорректированного показателя EBITDA по МСБУ (IAS) 17.

При подготовке отчётности сегментов и консолидированной финансовой отчётности применяется единая учётная политика, за исключением статей, связанных с арендой, к которым применяется МСБУ (IAS) 17 вместо МСФО (IFRS) 16.

«Пятёрочка»

Рентабельность EBITDA торговой сети «Пятёрочка» по МСБУ (IAS) 17 выросла на 13 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,9% за счёт снижения товарных потерь и повышения эффективности логистики.

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	1 370 414	1 200 457	14,2
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	107 907	92 910	16,1
Рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %	7,9	7,7	13 б. п.

«Перекрёсток»

Рентабельность EBITDA «Перекрёстка», скорректированная на онлайн-бизнес, в отчётном году выросла, при этом показатель онлайн-супермаркета Perekrestok.ru, как и ожидалось, показал отрицательную динамику в связи с продолжающимся развитием и масштабированием.

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	274 761	232 490	18,2
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	17 981	15 550	15,6
Рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %	6,5	6,7	(14) б. п.

«Карусель»

Рентабельность EBITDA «Карусели» по МСБУ (IAS) 17 сократилась на 230 б. п. в годовом сопоставлении и составила 2,5%, что обусловлено продолжающейся трансформацией сети.

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	88 459	92 458	(4,3)
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	2 198	4 423	(50,3)
Рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %	2,5	4,8	(230) б. п.

Прочие сегменты

Прочие сегменты представлены сетью «Перекрёсток Экспресс». В 2017 году Компания приняла стратегическое решение о продаже сети. Все оставшиеся магазины были закрыты в I квартале 2019 года.

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Выручка	713	7 132	(90,0)
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	14	(235)	н/п
Рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %	2,0	(3,3)	526 б. п.

Корпоративный центр

В 2019 году корпоративные расходы выросли на 9,9% в годовом сопоставлении главным образом за счет расширения дирекции по работе с большими данными и создания новых подразделений, отвечающих за цифровую трансформацию X5.

МЛН РУБ.	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	(5 515)	(5 020)	9,9

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2019 году расходы на амортизацию и обесценение по МСБУ (IAS) 17 составили 62 334 млн руб. (в 2018 году – 49 474 млн руб.), а их доля как процент от выручки в годовом сопоставлении выросла на 37 б. п. до 3,6%. Это обусловлено обесценением внеоборотных активов в связи с трансформацией «Карусели».

Анализ неоперационных убытков и прибылей

Неоперационные убытки и прибыли

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17		
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Операционная прибыль	89 398	29 147	60 251	58 154	3,6
Операционная рентабельность, %	5,2	168 б. п.	3,5	3,8	(32) б. п.
Чистые финансовые расходы	(56 903)	(38 823)	(18 080)	(18 667)	(3,1)
Чистый результат от курсовой разницы	2 203	1 671	532	(447)	1 298,1
Прибыль до налога на прибыль	34 698	(8 005)	42 703	39 040	9,4
Расходы по налогу на прибыль	(15 191)	1 604	(16 795)	(10 398)	61,5
Чистая прибыль	**19 507**	**(6 401)**	**25 908**	**28 642**	**(9,5)**
Рентабельность чистой прибыли, %	**1,1**	**(37) б. п.**	**1,5**	**1,9**	**(38) б. п.**
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с прошлыми периодами, включая реорганизацию X5	10 161	(416)	10 577	–	–
% от выручки	0,6	(2) б. п.	0,6	–	61 б. п.
Скорректированная чистая прибыль	**29 668**	**(6 817)**	**36 485**	**28 642**	**27,4**
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	**1,7**	**(39) б. п.**	**2,1**	**1,9**	**23 б. п.**

В 2019 году чистые финансовые расходы по МСБУ (IAS) 17 составили 18 080 млн руб., что на 3,1% меньше, чем в 2018 году. Это связано с уменьшением средневзвешенной эффективной процентной ставки по долговому портфелю X5 по МСБУ (IAS) 17 с 8,39% в 2018 году до 7,94% в 2019 году благодаря снижению процентных ставок на российских рынках капитала, высокой кредитоспособности X5 Retail Group и мерам по минимизации процентных выплат.

Наибольший эффект на расходы по налогу на прибыль и чистую прибыль по МСБУ (IAS) 17 оказали прочие невычитаемые расходы, включая налоговые начисления, связанные с реорганизаций X5 за прошлые периоды, а также трансформация «Карусели». В 2019 году налог на прибыль без учёта прочих невычитаемых расходов по МСБУ (IAS) 17 вырос на 10,2% по сравнению с прошлым годом и составил 10 969 млн руб.

Чистая прибыль по МСБУ (IAS) 17 за 2019 год приведена с учётом единовременной корректировки, связанной с трансформацией «Карусели», в размере 10 577 млн руб. (главным образом в результате обесценения внеоборотных активов) и налоговых отчислений за прошлые периоды, включая реорганизацию X5.

Денежный поток

Ключевые показатели консолидированного отчёта о движении денежных средств

МЛН РУБ.	МСФО (IFRS) 16 2019	МСФО (IFRS) 16 ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	МСБУ (IAS) 17 2019	МСБУ (IAS) 17 2018	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	211 650	87 424	124 226	107 827	15,2
Изменение оборотного капитала	(10 649)	1 375	(12 024)	19 609	н/п
Чистые проценты и налог на прибыль	(70 538)	(38 739)	(31 799)	(29 402)	8,2
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	130 463	50 060	80 403	98 034	(18,0)
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(81 151)	(1)	(81 150)	(92 760)	(12,5)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(55 139)	(50 059)	(5 080)	(8 436)	(39,8)
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	61	–	61	(75)	н/п
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов	(5 766)	–	(5 766)	(3 237)	78,1

В 2019 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала по МСБУ (IAS) 17 увеличился в годовом сопоставлении на 16 399 млн руб., или на 15,2%, и составил 124 226 млн руб. Рост главным образом обусловлен развитием бизнеса. Отрицательная динамика оборотного капитала вызвана прежде всего эффектом календаризации от оплаты поставщикам в конце года и увеличением запасов на фоне роста бизнеса, что было частично компенсировано улучшением оборачиваемости запасов на 0,9 дня.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль по МСБУ (IAS) 17 в 2019 году увеличились на 2 397 млн руб., или 8,2%, в годовом сопоставлении и составили 31 799 млн руб. в основном за счёт налоговых выплат за прошлые периоды. Эффект от повышения общего долга по МСБУ (IAS) 17 на 31 декабря 2019 года в сравнении с 31 декабря 2018 года был частично компенсирован более низкой средневзвешенной эффективной процентной ставкой по долгу X5 в 2019 году.

Таким образом, чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности по МСБУ (IAS) 17 в 2019 году, составили 80 403 млн руб. (в 2018 году – 98 034 млн руб.).

Сумма чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности (по МСБУ (IAS) 17) и преимущественно направленных на приобретение основных средств, в 2019 году составила 81 150 млн руб. по сравнению с 92 760 млн руб. в 2018 году, что связано с сокращением темпов открытия новых магазинов.

Сумма чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2019 году составила 5 080 млн руб. по сравнению с 8 436 млн руб. в 2018 году.

Дивиденды

Дивидендная политика была утверждена Наблюдательным советом X5 в сентябре 2017 года. При разработке рекомендаций по дивидендным выплатам для Общего собрания акционеров Наблюдательный совет руководствуется целевым консолидированным показателем отношения чистого долга к EBITDA по МСБУ (IAS) 17 ниже 2,0 в соответствии с финансовой стратегией компании.

На основании финансовых результатов Компании за 2019 год Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов в размере 30 000 млн руб. / 110,47 руб. на ГДР (в 2018 году – 25 000 млн руб. / 92,06 руб. на ГДР), что составляет 115,8% чистой прибыли X5 Retail Group по МСБУ (IAS) 17 (153,8% по МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 87,3% в 2018 году. Данное предложение будет рассмотрено на годовом Общем собрании акционеров, которое состоится 12 мая 2020 года.

Анализ ликвидности

Показатели ликвидности

МЛН РУБ.	31.12.2019	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2018	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2017	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ
Общий долг	227 933		207 764		194 296	
Краткосрочный долг	74 755	**32,8**	60 435	29,1	58 674	30,2
Долгосрочный долг	153 178	**67,2**	147 329	70,9	135 622	69,8
Чистый долг	209 331		183 396		166 691	
Чистый долг / EBITDA	1,71x		1,70x		1,73x	
Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)	484 795		–		–	

По состоянию на 31 декабря 2019 года общий долг Компании по МСБУ (IAS) 17 составил 227 933 млн руб., в том числе 32,8% – краткосрочный и 67,2% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании по МСБУ (IAS) 17 полностью номинированы в рублях. По состоянию на 31 декабря 2019 года в отношении большей части долга X5 применялась фиксированная процентная ставка.

По состоянию на 31 декабря 2019 года показатель «Чистый долг / EBITDA» по МСБУ (IAS) 17 составил 1,71x (3,28x по МСФО (IFRS) 16).

По состоянию на 31 декабря 2019 года невыбранный объём лимитов по кредитным линиям, открытым Компании крупнейшими российскими и международными банками, составил 415 592 млн руб.

Влияние МСФО (IFRS) 16 на финансовую отчетность X5 Retail Group

Влияние на валовую прибыль

В 2019 году валовая прибыль и рентабельность валовой прибыли увеличились на 6 681 млн руб. и 39 б. п. по МСФО (IFRS) 16 в сравнении с МСБУ (IAS) 17 в связи с арендой распределительных центров, которая ранее была частью себестоимости и была исключена из расчета валовой прибыли с целью корректного отражения амортизации активов в форме права пользования и прочих активов.

Влияние на EBITDA, операционную прибыль и финансовые расходы

Расходы на аренду, прочие расходы на магазины, расходы на услуги третьих сторон и прочие расходы на общую сумму 80 741 млн руб. были исключены из коммерческих, общих и административных расходов в 2019 году в соответствии с новым стандартом. Дополнительная амортизация в размере 59 751 млн руб., связанная с арендованными активами, была добавлена в статью коммерческих, общих и административных расходов по МСФО (IFRS) 16 за 2019 год.

Финансовые расходы увеличились на 38 823 млн руб. по новому стандарту в сравнении с МСБУ (IAS) 17 за счет процентных расходов по арендным обязательствам в 2019 году.

Внедрение МСФО (IFRS) 16 значительно увеличивает показатель EBITDA Компании, так как расходы на аренду, ранее признаваемые в отчёте о прибылях и убытках, исключаются. Скорректированная рентабельность EBITDA за 2019 год на 509 б. п. выше по новому стандарту в сравнении с показателем по МСБУ (IAS) 17. Процентные расходы по обязательствам отражаются в составе финансовых расходов ниже показателя EBITDA.

Влияние на чистую прибыль

Чистый положительный результат от курсовой разницы по МСФО (IFRS) 16 в 2019 году увеличился на 1 671 млн руб. в сравнении с показателем по МСБУ (IAS) 17 в связи с переоценкой обязательств в иностранной валюте по валютным договорам аренды.

Применение МСФО (IFRS) 16 привело к снижению расходов по налогу на прибыль из-за снижения прибыли до налогообложения.

Эффективная ставка налога по новому стандарту в 2019 году составила 43,8%.

Чистая прибыль и рентабельность чистой прибыли по МСФО (IFRS) 16 в 2019 году снизились по причине дополнительной амортизации и процентных расходов на 6 401 млн руб. и на 37 б. п. по сравнению с показателями по МСБУ (IAS) 17.

Влияние на отчет о движении денежных средств

Применение нового стандарта влияет на представление отчета о движении денежных средств, но не на чистое изменение денежного результата, поскольку платежи в счёт погашения основной суммы обязательств по аренде будут классифицироваться как финансовая деятельность, предоплата – как инвестиционная деятельность, а процентные платежи – как проценты, выплачиваемые в рамках операционной деятельности.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчёте и других публикациях X5 Retail Group использует ряд альтернативных показателей эффективности деятельности, которые, по мнению Компании, подробнее и точнее характеризуют её 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 расчётах.

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 учёта 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		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Операционная прибыль	89 398	29 147	60 251	58 154
Расходы на амортизацию и обесценение	122 085	59 751	62 334	49 474
EBITDA	**211 483**	**88 898**	**122 585**	**107 628**

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Выручка	1 734 347	–	1 734 347	1 532 537
EBITDA	211 483	88 898	122 585	107 628
Рентабельность EBITDA, %	**12,2**	**513 б. п.**	**7,1**	**7,0**

Скорректированная EBITDA

(в том числе скорректированная рентабельность 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. X5 полагает, что включение скорректированных показателей EBITDA и рентабельности EBITDA дает более точное представление о текущей эффективности Компании.

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
EBITDA	**211 483**	**88 898**	**122 585**	**107 628**
Корректировки:				
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	2 838	–	2 838	2 243
Эффект от трансформации «Карусели»	1 399	(558)	1 957	–
Скорректированная EBITDA	**215 720**	**88 340**	**127 380**	**109 871**

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Выручка	1 734 347	–	1 734 347	1 532 537
Скорректированная EBITDA	**215 720**	**88 340**	**127 380**	**109 871**
Скорректированная рентабельность EBITDA, %	**12,4**	**509 б. п.**	**7,3**	**7,2**

Скорректированная чистая прибыль

(в том числе скорректированная рентабельность чистой прибыли)

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

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Чистая прибыль	**19 507**	**(6 401)**	**25 908**	**28 642**
Корректировки:				
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с прошлыми периодами, включая реорганизацию X5	10 161	(416)	10 577	–
Скорректированная чистая прибыль	**29 668**	**(6 817)**	**36 485**	**28 642**

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ.	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Выручка	1 734 347	–	1 734 347	1 532 537
Скорректированная чистая прибыль	**29 668**	**(6 817)**	**36 485**	**28 642**
Скорректированная рентабельность чистой прибыли, %	**1,7**	**(39) б. п.**	**2,1**	**1,9**

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

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

Коммерческие, общие и административные расходы (SG&A) отражаются в отчёте о прибылях и убытках как сумма всех прямых и косвенных коммерческих и всех общих и административных расходов Компании, X5 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		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ,	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
SG&A	**356 890**	**(20 988)**	**377 878**	**323 358**
Корректировки:				
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 838)	—	(2 838)	(2 243)
Эффект от трансформации «Карусели»	(1 959)	(2)	(1 957)	—
Расходы на амортизацию и обесценение	(122 085)	(59 751)	(62 334)	(49 475)
Скорректированные SG&A	**230 008**	**(80 741)**	**310 749**	**271 641**

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ,	2019	ВЛИЯНИЕ В 2019 ГОДУ	2019	2018
Выручка	1 734 347	—	1 734 347	1 532 537
Скорректированные SG&A	230 008	(80 741)	310 749	271 641
Скорректированные SG&A в % от выручки	**13,3**	**(466) б. п.**	**17,9**	**17,7**

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, поделённая на EBITDA. Коэффициент «Чистый долг / EBITDA» часто используется и позволяет получить дополнительное представление об уровне долга Компании.

	МСФО (IFRS) 16		МСБУ (IAS) 17	
МЛН РУБ,	31.12.2019	ВЛИЯНИЕ	31.12.2018	31-DEC-18
Общий долг, в том числе:	227 933	—	227 933	207 764
краткосрочные займы	74 755	—	74 755	60 435
долгосрочные займы	153 178	—	153 178	147 329
Обязательства по аренде	484 795	484 795	—	—
Денежные средства и их эквиваленты	18 602	—	18 602	24 368
Чистый долг	**694 126**	**484 795**	**209 331**	**183 396**
EBITDA	211 483	**88 898**	122 585	107 629
Чистый долг / EBITDA	**3,28×**	**1,57×**	**1,71×**	**1,70×**

Чистая розничная выручка

Чистая розничная выручка равна сумме выручки, полученной Компанией, без учёта выручки от франчайзинга, оптовой торговли и прочих услуг. Поскольку розничная торговля продуктами питания – основное направление бизнеса X5 Retail Group, данный показатель приводится для того, чтобы можно было получить более чёткое представление об эффективности основной деятельности Компании.

МЛН РУБ,	2019	2018
Выручка	**1 734 347**	**1 532 537**
Корректировки:		
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(6 630)	(7 480)
Выручка от франчайзинга	(3)	(42)
Чистая розничная выручка	**1 727 714**	**1 525 015**

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

%	2019	2018
Рост чистой розничной выручки	13,3	18,5
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	9,3	17,0
LFL	**4,0**	**1,5**

Инфраструктура розничной торговли

Существенная роль в достижении стратегических целей принадлежит инфраструктуре розничной торговли, обеспечивающей функционирование Компании. Мы стремимся выстроить работу логистической, транспортной и ИТ-систем таким образом, чтобы они могли удовлетворять текущие потребности бизнеса и были готовы поддержать развитие Компании по мере того, как X5 растёт и адаптируется к изменениям на рынке.

Инфраструктура розничной торговли занимает важное место и в нашей стратегии устойчивого развития. Мы нацелены внести вклад в рациональное потребление ресурсов, уменьшение воздействия на окружающую среду, обеспечивать качество и свежесть реализуемых Компанией товаров для заботы о здоровье и благополучии покупателей, а также создавать безопасные и справедливые условия труда в рамках инфраструктуры розничной торговли.

Логистика

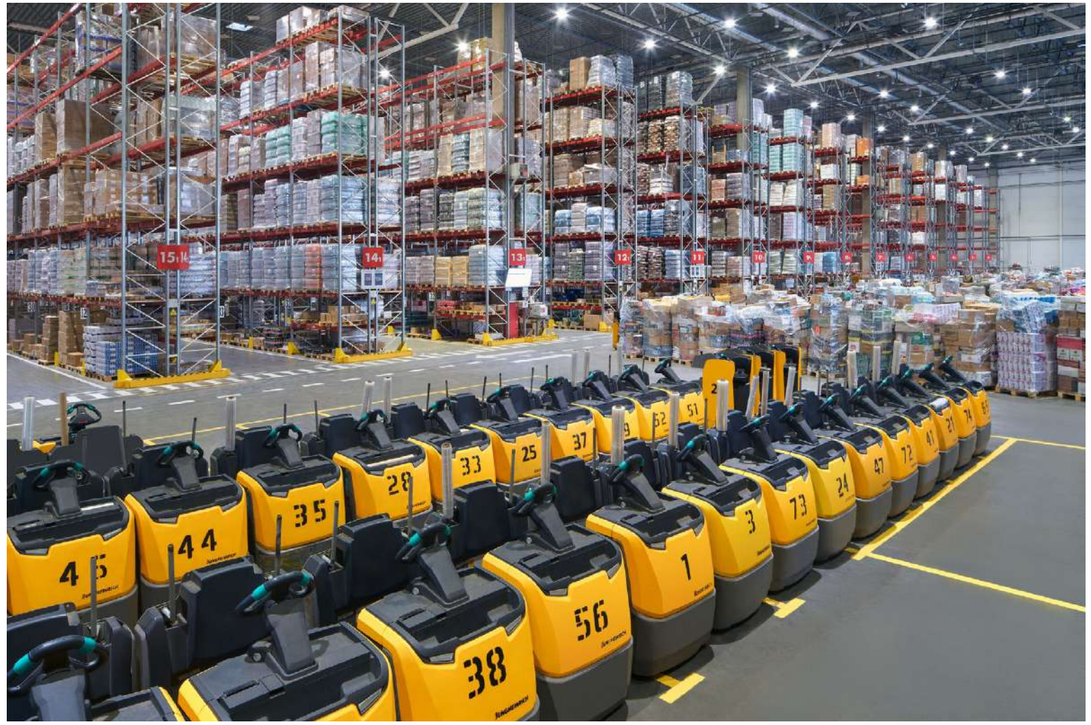
В нашу логистическую инфраструктуру входят различные элементы от хабов прямого импорта до основных и вспомогательных распределительных центров, а также кросс-докинговых складов. Благодаря комплексным системам управления транспортом и автоматизированным системам управления складом мы обеспечиваем бесперебойную работу всей логистической сети, гарантируя надежность поставок от международных, федеральных и региональных поставщиков покупателям «Пятёрочки», «Перекрёстка» и онлайн-супермаркета Perekrestok.ru.

На 31 декабря 2019 года мы использовали 42 РЦ общей площадью 1 202 тыс. кв. м и сохраняли избыточные мощности для поддержания продолжающегося роста наших торговых сетей.

В соответствии со стратегией повышения эффективности и качества обслуживания уровень SLT (выполнение заказов с учётом своевременности поставок) в масштабах X5 Retail Group в 2019 году составил 90%, а уровень централизации – 95%.

Управление логистикой

Управление логистикой осуществляется подразделением по поддержке бизнеса в составе корпоративного центра. Централизованное управление используется для внедрения стандартов и контроля за эффективностью работы РЦ. Кроме того, это способствует обмену передовым опытом и технологиями между форматами X5, а также обеспечивает возможности централизованного анализа и планирования при решении вопросов расширения логистической инфраструктуры. Во всех распределительных центрах X5 Retail Group используется автоматизированная система управления складом (АСУС), дополненная голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания.



Общий подход к разработке логистической и транспортной стратегии

Ценностное предложение
(В ЧАСТИ, КАСАЮЩЕЙСЯ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК)

Прогноз по спросу
НА 2019–2025 ГОДЫ

Логистическая и транспортная стратегия

Оптимизация сети | **Транспортная стратегия** | **КПЭ** (стандартизация)

Комплексная логистическая и транспортная стратегия

- Анализ текущей ситуации
- Будущие требования
- Пробелы в компетенциях
- Разработка планов

Логистическая и транспортная стратегия

X5 Retail Group приняла логистическую и транспортную стратегию на период до 2025 года, которая направлена на повышение эффективности, сокращение сроков доставки и обеспечение наличия широкого ассортимента товаров на полках наших магазинов. 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.

«Пятёрочка»

На 31 декабря 2019 года логистическая инфраструктура «Пятёрочки» на базе 31 распределительного центра обеспечивала надёжные поставки товаров на полки 15 354 магазинов сети в 65 регионах присутствия. В 2019 году прирост площадей РЦ составил 66 тыс. кв. м. Кроме того, мы активно работали над повышением эффективности и автоматизацией логистики «Пятёрочки».

Основные результаты в 2019 году

- Объём потока, обрабатываемого для смежных (крупных) форматов Компании, вырос до 3,5 млн коробок (+66% в годовом сопоставлении)
- Запущен сервис доставки 5Post и за год обработано 5,3 млн отправлений
- Осуществлён пилотный запуск собственных операций по фасовке фруктов и овощей
- Побит предыдущий рекорд по показателю пропускной способности распределительного центра: РЦ «Ростов» смог достичь отметки 10,7 коробок на кв. м (+5,7%)
- Достигнуты успехи в повышении операционной эффективности складских операций: в РЦ «Видное» удельные расходы на коробку снизились на 2% годовом сопоставлении, а показатель OWR достиг 111 коробок в час

Цифровая трансформация

- В распределительных центрах сети продолжился процесс цифровой трансформации, в РЦ «Саратов» запущена новая АСУС Manhattan
- Ведётся доработка системы под уточнённые нормативные требования (ЕГАИС, «Меркурий», помарочный учёт)
- Завершается доработка системы управления РЦ под работу с автопилотируемыми тележками
- Разработано мобильное приложение для управления складом, внедрены три модуля и удобные панели управления, значительно повысившие скорость работы с изменениями персонала

Развитие персонала

- Для обеспечения системы управления РЦ, учитывающей требования к качеству, безопасности пищевой продукции и правила надлежащей производственной практики в соответствии с требованиями международного стандарта Британского консорциума розничной торговли (BRC) в области хранения и дистрибуции пищевых продуктов, была разработана программа обучения
- В 2019 году проведены мастер-классы и дистанционные курсы обучения для 2 200 складских работников. Проведена верификация выполнения требований BRC внешними аудиторами

Усовершенствование процессов

- Ведётся непрерывная работа над автоматизацией и повышением эффективности транспортных операций
- Значительно увеличилась доля автоматически планируемых маршрутов – с 50% в 2018 году до 73% в 2019 году. Как следствие, коэффициент полезного использования транспортных средств вырос с 73% в 2018 году до 77% в 2019 году
- В 900 магазинах сети внедрена технология бесконтактной ночной приёмки, которая в 2019 году позволила сэкономить 182 млн руб.
- Новая модель управления тарифами собственного транспортного парка «Пятёрочки» обеспечила экономию 188 млн руб.

Планы на 2020 год и далее

- Полномасштабное внедрение АСУС Manhattan в РЦ «Пятёрочки» во II квартале 2020 года
- Внедрение автопилотируемых тележек в крупных региональных РЦ во второй половине 2020 года
- Разработка автоматизированного инструмента для расчёта нормативного товарного запаса фруктов и овощей в РЦ с учётом срока хранения товара, дисциплины поставщиков и точности прогнозов
- Разработка автоматизированного инструмента для расчёта заказов фруктов и овощей, позволяющего снизить влияние человеческого фактора при сборе данных и обеспечивающего единую логику расчёта по всем регионам
- Реализация пилотных проектов по автоматизации размещения заказов на пополнение запасов РЦ у поставщиков совместно со специалистами корпоративного центра

«Перекрёсток» и «Карусель»

На конец 2019 года в эксплуатации у «Перекрёстка» и «Карусели» находилось 11 РЦ, обеспечивающих работу 852 супермаркетов и 91 гипермаркета в 45 регионах. Делая основной упор на бесперебойные и эффективные поставки качественной продукции в наши магазины, мы также активно работаем в направлениях цифровой трансформации логистических операций и развития персонала.

Основные результаты в 2019 году

- Рост производительности на 24% (62 коробки в час в 2019 году по сравнению с 50 коробками в час в 2018 году) и рост уровня SLT до 93% (на 2,7 п. п. год к году)
- Запуск нового РЦ в Татарстане, что позволило увеличить общую складскую площадь на 3%
- Выход в новые регионы в рамках совместного использования площадей с «Пятёрочкой» в Оренбурге и Уфе
- Проведение реконструкции камер заморозки в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге для повышения эффективности и снижения энергопотребления
- Увеличение доли региональных поставщиков для сокращения объёмов межрегиональных перевозок с целью оптимизации затрат и повышения оборачиваемости запасов

Цифровая трансформация

- Запущен пилотный проект на базе модели совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов (CPFR), который призван повысить точность прогнозов
- Завершено внедрение системы JDA по всему ассортименту
- Совместно с дирекцией по работе с большими данными запущен проект по прогнозированию необходимого уровня запасов и повышению точности прогнозов (старт в июне 2019 года, планируемое завершение в I квартале 2020 года)
- Внедрена система управления транспортом и стандартизированы соответствующие процессы управления, что позволило повысить оборачиваемость товарных запасов, снизить затраты на логистику и сократить объемы выбросов CO_2 за счёт оптимизации транспортных маршрутов
- Начат процесс внедрения новой АСУС, проект находится на этапе тестирования концептуальной архитектуры
- Запущен общий реестр поставщиков («Портал поставщика»), позволяющий стандартизировать коммуникацию

Развитие персонала

- Текучесть кадров в 2019 году снижена на 42 п. п. за счёт роста индекса лояльности сотрудников (eNPS)
- Продолжена реализация программы «Логистическая академия «Supply Chain Leaders. Развитие без границ!», организованной совместно с Coca-Cola в России, METRO Cash & Carry, Danone, Unilever и FM Logistic. Программа предполагает развитие функциональных и лидерских компетенций участников и включает тренинги по эффективной коммуникации, проектному менеджменту и др.

Усовершенствование процессов

- Автоматизирован расчёт времени исполнения заказа от поставщика до РЦ и от РЦ до магазина. В целом срок исполнения заказов сократился на 0,3 дня и составил 4,8 дня в среднем по стране
- Продолжено развитие прямого импорта
- В управлении равномерностью загрузки РЦ достигнут показатель максимального отклонения по объёмам в пределах недели не более 10%
- Увеличена доступность товаров, входящих в ТОП-30 по доле в товарообороте, прирост за 2019 год составил 1,2%
- Благодаря работе по обеспечению доступности товаров достигнуто целевое значение уровня доступности товаров по промоакциям
- Сокращён общий уровень товарных запасов в магазинах на 4,8% (1,1 дня)

Планы на 2020 год и далее

- Акцент на повышение эффективности сквозного управления цепочкой поставок совместно с поставщиками
- Завершение внедрения АСУС
- Запуск нового РЦ «Лаишево» в Казани
- Дальнейшее развитие системы JDA в рамках планирования ассортимента

Инфраструктура цепочки поставок

Логистическая инфраструктура X5 объединяет элементы разных уровней, включая хабы прямого импорта, основные и вспомогательные распределительные центры и кросс-докинговые склады. Благодаря комплексным системам управления транспортом и автоматизированным системам управления складом мы обеспечиваем бесперебойную работу всей логистической сети, гарантируя надёжность поставок от международных, федеральных и региональных поставщиков покупателям «Пятёрочки», «Перекрёстка» и онлайн-супермаркета Perekrestok.ru.

5 946
Поставщиков

4 124
Собственных грузовых автомобиля

42
Распределительных центра

5
Хабов импорта

Транспорт

Собственная транспортная система необходима для поддержания темпов роста Компании и обеспечения её бесперебойной работы в пяти часовых поясах России, что гарантирует надёжные и эффективные поставки товаров в магазины наших растущих торговых сетей. По состоянию на 31 декабря 2019 года собственный автопарк X5 состоял из 4 124 грузовых автомобилей, которые осуществляли 77% всех перевозок Компании в течение года.

Инновации играют все большую роль в наших транспортных операциях по мере того, как мы тестируем и внедряем инновационные решения, направленные на повышение эффективности и безопасности перевозок. Осуществляя нашу деятельность в сфере перевозок с учётом целей устойчивого развития, мы стремимся к рациональному использованию ресурсов, снижению выбросов в окружающую среду и предотвращению её загрязнения в ходе технического обслуживания автопарка.

Выполнение стратегии

В 2017 году X5 утвердила логистическую и транспортную стратегию, направленную на обеспечение устойчивого развития нашего бизнеса и достижение следующих **основных целей:**

Особое внимание к качеству услуг

X5 стремится достичь соблюдения сроков заказов и температурных требований на уровне 98%. Выстроенные бизнес-процессы позволяют оперативно реагировать на постоянно меняющиеся требования розничных форматов X5.

Оптимальное предложение среди конкурентов

X5 инвестирует в оборудование, технологии и персонал, чтобы собственные транспортные ресурсы Компании отвечали передовым тенденциям рынка.

Развитие новых направлений бизнеса

Мы используем собственную транспортную инфраструктуру в работе сервиса 5Post, предлагающего участникам рынка интернет-торговли услуги доставки онлайн-заказов в постаматы, расположенные в наших магазинах, с применением методов анализа данных.

Внедрение 4PL-операций в удалённых регионах

Мы успешно развиваем собственную логистику мультимодальных перевозок как один из компонентов развития Компании в регионах, в том числе удаленных и недоступных для автотранспорта.

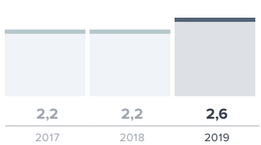
Внедрение новых технологий

X5 использует новые технологии различного назначения, включая решения для оптимального планирования маршрута, сервисы доставки и платформы, которые предоставляют грузовые автомобили, водителей и трейлеры по отдельности, что позволяет оптимизировать поставки, сокращать простои мощностей и эффективно использовать их избыток.

Управление транспортной деятельностью

Средний возраст грузового автопарка

ЛЕТ



Ответственность за реализацию и мониторинг целевых показателей, а также за выполнение стратегических целей в отношении перевозок несёт директор по транспорту, работающий в составе подразделении по поддержке бизнеса в рамках корпоративного центра.

Дирекция по транспорту работает по шести отдельным макрорегионам, сформированным в соответствии с организационной структурой X5 для обеспечения соответствия транспортной системы Компании её розничной деятельности.

X5 использует централизованную систему управления транспортом, которая позволяет в реальном времени отслеживать местоположение, условия и температуру хранения продукции во всех грузовых автомобилях Компании. Благодаря системам GPS/ГЛОНАСС X5 осуществляет автоматизированное планирование маршрутов и мониторинг движения товаров, отправленных из РЦ, что помогает магазинам планировать приёмку продукции и получать уведомления о задержках.

Основные результаты в 2019 году

- В 2019 году приобретено 468 новых грузовых автомобилей.
- Более 180 единиц транспорта переведено на газодизельные двигатели. Приоритетом при закупке новой техники являются грузовики в двухтопливной комплектации.
- В соответствии с потребностями торговых сетей обновлён парк тандемов-сцепок (более 300 шт.), а также закуплены прицепы вместимостью 21 и 41 поддон, что позволяет увеличить эффективность дальних перевозок. Проведены пилотные испытания сжиженного природного газа (СПГ) в качестве топлива, подтверждающие эффективность его использования: грузовики могут перевозить товары на более длинные расстояния без дозаправки. Дальнейшее развитие сети АЗС с СПГ в России позволит нам перейти на этот вид топлива.
- Региональная сеть дополнена кросс-докинговыми комплексами в Красноярске, Великих Луках и Тверской области. Запущен перевод бизнес-процессов (в том числе GoCargo) на единую цифровую платформу и систему электронного документооборота X5.Transport.
- Разработана система самостоятельной доставки для поставщиков непосредственно в магазины; в 2019 году объемы такой доставки удвоились.
- Автоматизирован мониторинг состояния грузовых автомобилей, что позволяет удалённо контролировать все технические характеристики, в том числе остаток топлива, пробег и часы работы холодильно-обогревательных установок.
- Совместно с компанией «КАМАЗ» запущен пилотный проект в области предиктивной аналитики для выявления необходимости ремонтных работ. В декабре 2019 года на десять грузовых автомобилей установлено оборудование и программное обеспечение для сбора данных и обучения искусственного интеллекта.
- Протестированы различные технологии помощи водителю, призванные повысить уровень безопасности и эффективности (видеокамеры, интеллектуальные датчики и системы, использующие большие данные).

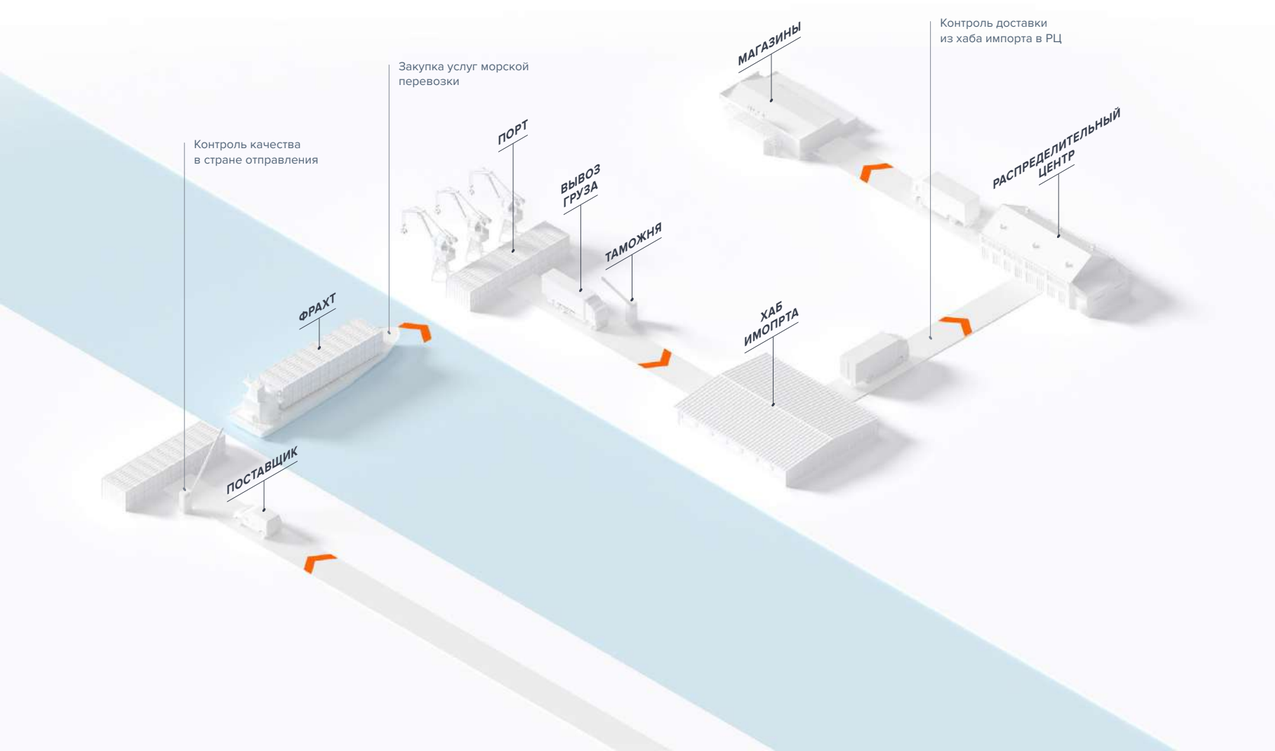
Планы на 2020 год

- Продолжение перевода автопарка на более эффективные и экологичные газодизельные двигатели.
- Дальнейшее развитие и внедрение платформы X5.Transport, позволяющей повысить эффективность и сократить издержки на перевозки.
- Расширение географии деятельности — выход в Калининград.
- Тестирование различных технологий помощи водителю для повышения эффективности и безопасности, таких как видеокамеры, интеллектуальные датчики и системы на основе больших данных.
- По результатам пилотных проектов планируется внедрение предиктивной аналитики для выявления необходимости ремонтных работ, что позволит сократить время простоя из-за поломок и снизить расходы на ремонт.
- Дальнейшее развитие нашего сервиса LTL (поставок небольших партий товара) и самовывоза для поставщиков и производителей.

Прямой импорт

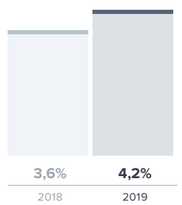
Эффективная работа направления прямого импорта особенно важна для успешного развития ценностного предложения форматов, а также для достижения долгосрочных целей стратегии устойчивого развития. Благодаря реализованной системе контроля над цепочкой поставок нам удаётся оптимизировать затраты на всех этапах транспортировки и обеспечивать высокое качество продукции.

Схема организации прямого импорта

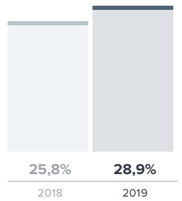


Доля прямого импорта

ВСЕГО



ФРУКТЫ И ОВОЩИ



За прямой импорт отвечает блок поддержки бизнеса. С появлением в 2018 году в его составе подразделения по развитию прямого импорта мы добились следующих результатов:

- Увеличена доля прямого импорта в общем объеме продаж X5 за счёт темпов, двукратно опережающих рост бизнеса.
- Инициированы проекты по развитию инфраструктуры и хабов импорта.
- Расширен ассортимент в таких категориях, как фрукты и овощи, ультрафреш, бакалея и непродовольственные товары.
- Добавлен новый ассортимент: замороженные морепродукты, консервированные фрукты, кофе и др.
- Обеспечено более высокое качество импортной продукции, что позволило снизить количество возвратов.

Основные стратегические цели подразделения:

- Развитие инфраструктуры: открытие ключевых хабов (Юг, Центр) для поддержки развития импорта в алкогольной и бакалейной категориях , а также расширение покрытия удалённых регионов.
- Повышение внутренней эффективности: формирование оптимальной структуры и подготовка к процессу цифровой трансформации путём выявления процессов прямого импорта, которые можно автоматизировать.
- Улучшение условий закупки и развитие новых категорий.
- Установление долгосрочных партнёрских отношений с производителями импортируемой продукции.

Приоритетные направления развития сотрудничества в 2020 году включают страны СНГ, Южной и Латинской Америки, Китай.

Информационные технологии

ИТ-инфраструктура X5 играет важнейшую роль в поддержке и укреплении бизнеса, а также содействует цифровой трансформации Компании. В нее входит базовая инфраструктура для анализа больших данных и автоматизации. Дирекция по информационным технологиям находится в корпоративном центре X5. Директор по информационным технологиям отвечает как за надежность и целостность, так и за масштабируемость и гибкость существующей инфраструктуры для удовлетворения потребностей бизнеса в ближайшие годы, а также тесно взаимодействует с руководителями основных бизнес-подразделений.

Основные результаты в 2019 году

Надежность и устойчивость:

В 2019 году мы добились 100-процентной бесперебойной работы критически важных бизнес-систем и доступности всех ИТ-сервисов 99,84% времени.

Потенциал роста:

Совместно с заказчиками из бизнес-подразделений разработаны и утверждены стратегии развития ИТ-систем по направлениям бизнеса, что позволит развивать ИТ-системы с учетом планов роста основного бизнеса и поддерживать развитие новых направлений.

Успешно реализован ряд стратегически важных проектов для развития Компании, таких как автоматизация проекта Smart Kitchen и 5Post; в работе еще ряд значимых проектов, например, переход всех форматов на единую систему ИТ-управления работой магазинов.

Соблюдение законодательства и отчетность:

Внедрение новых платформ ветеринарного учета и помарочного учета алкогольной продукции, обеспечивающих поддержку альтернативных видов учета, которые требуются государственными системами для обеспечения контроля за движением товаров, позволило обеспечить высокий уровень сервиса по этим направлениям.

X5 стала одной из первых компаний розничной торговли в России, подписавших обязывающее соглашение с ФНС в рамках государственной программы по цифровизации и внедрению электронного документооборота.

Мы создали собственного оператора фискальных данных, что позволит усилить контроль над сохранностью данных в X5.

Эффективность и инновации:

Для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов, направленных на стабилизацию, ускорение, роботизацию и автоматизацию, дирекцией по ИТ в 2019 году были созданы новые центры компетенций по DevOps, тестированию, микросервисной архитектуре, управлению разработкой. Внедрены новые ИТ-сервисы и системы, повышающие эффективность и скорость операций, связанных с информационными технологиями.

Открыт собственный центр разработки X5 в Иннополисе, что позволило сократить стоимость ресурсов для разработки и уменьшить долю аутсорсинга в пользу работы штатных специалистов в целях наработки опыта и компетенций.

Также была разработана и внедрена собственная запатентованная система бизнес-мониторинга (BMS), которая способствует ускорению процессов на кассах и сокращению потерь.

Планы на 2020 год

В 2020 году мы делаем основной акцент на ускорении и повышении эффективности ИТ, поддержке проектов цифровой трансформации Компании, развитии внутренних центров компетенций и внедрении новой ИТ-платформы для поддержки цифровых инициатив..

Ускорение и повышение эффективности ИТ:

Ускорение, роботизация, автоматизация ИТ-процессов остаются важными направлениями работы Дирекции по ИТ на 2020 год. Мы будем продолжать работу над текущими и новыми проектами по ускорению производственных процессов, созданию технологической основы для сервисов самообслуживания, автоматизации и роботизации ИТ-процессов, развитию систем мониторинга бизнеса и анализа ИТ-процессов, сокращению доли аутсорсинга, развитию внутренних компетенций и т. д.

Проекты цифровой трансформации:

Реализация проектов цифровой трансформации позволит существенно повысить уровень цифровой зрелости Компании. Дирекция по ИТ уделяет пристальное внимание поддержке проектов цифровой трансформации, формируя специальные рабочие группы, совместно с бизнесом запуская продуктовые команды agile, а также развивая в ИТ-подразделениях новые технические компетенции и подходы к работе.

Новая ИТ-платформа:

В рамках платформы разрабатываются решения для сервисов самообслуживания при работе с инфраструктурой и для динамического управления инфраструктурой, проводится рефакторинг текущих монолитных ИТ-систем и переход на микросервисную архитектуру. Среди основных проектов в разработке на ее основе – новая платформа управления лояльностью, решения для управления инфраструктурой магазинов и автоматизации сети, а также общекорпоративная платформа управления доступом.

Инновации

Внедрение инноваций продолжает оставаться приоритетным направлением долгосрочной стратегии Компании. В 2019 году мы вели активную работу по поиску, тестированию и внедрению новых решений, таких как системы самообслуживания и персонализированные предложения, оптимизация бизнес-процессов и снижение затрат, а также повышения индекса удовлетворенности потребителей и эффективности работы торговых точек.

Управление инновациями

Проектный офис «Лаборатории X5» реализует десятки инновационных пилотных проектов для торговых сетей X5 и подразделений корпоративного центра с целью оценки экономической эффективности, обоснования и вывода проектов на стадию тиражирования. Основное внимание уделяется подготовке готовых и протестированных проектных решений с доказанной эффективностью, с тем чтобы торговые сети могли сосредоточиться непосредственно на их внедрении и масштабировании.

Поиск и внедрение инновационных технологий

	ЭТАП 1 ПОИСК НОВЫХ РЕШЕНИЙ	ЭТАП 2 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ	ЭТАП 3 ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ	ЭТАП 4 ВНЕДРЕНИЕ
ИТОГО К КОНЦУ ДЕКАБРЯ 2019 ГОДА	1 133 СТАРТАПА	565 СТАРТАПОВ	134 СТАРТАПА	19 СТАРТАПОВ
2019 ГОД	+574	+278	+64	+10
АПР 2017 – ДЕК 2018	559 СТАРТАПОВ	287 СТАРТАПОВ	70 СТАРТАПОВ	9 СТАРТАПОВ

Расширение географии поиска решений

В 2019 году X5 расширила географию поиска технологических решений, включив в нее, помимо Российской Федерации, также Израиль, Китай и страны Европы. В конце года было подписано соглашение с ведущим мировым стартап-акселератором Plug and Play об участии X5 в качестве якорного партнера в программе ритейл-хаба P&P в Париже. В 2020 году это позволит Компании познакомиться с передовой мировой практикой в области применения технологий в ритейле и обмениваться опытом с ведущими мировыми ритейлерами, а также получить доступ к стартапам из более чем 10 стран, включая США, страны Европы, Сингапур, Китай, Японию и другие.

Разработка собственных решений

В 2019 году в Компании значительно ускорился процесс по запуску инновационных пилотных проектов, а также собственных проектов в сфере НИОКР. В число продуктов собственной разработки, выпущенных «Лабораторией X5» в прошлом году, входят кассы самообслуживания, сборка и стоимость которых позволяют тиражировать данное решение в большинстве магазинов X5. Также в лаборатории были созданы терминалы лояльности и многофункциональные планшеты, способствующие повышению конверсии купонов и увеличению розничной выручки. Мы стремимся к тому, чтобы патентовать собственные решения в качестве промышленных образцов.

Основные результаты в 2019 году

В 2019 году наши специалисты по инновациям изучили несколько тысяч технологических решений, созданных стартапами, более 500 из которых пополнили базу знаний «Лаборатории X5» как актуальные для нашего бизнеса. Свыше 270 решений прошли углубленную оценку с участием бизнес-подразделений торговых сетей и корпоративного центра. Из них 64 были протестированы в рамках пилотных проектов, а 10 дошли до стадии внедрения/реализации.

Распределение пилотных проектов

	ПОКУПАТЕЛИ	МАГАЗИНЫ ➔	ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК ➔	БЭК-ОФИС
ЧИСЛО ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ	20	20	13	11

64
пилотных проекта
запущено в 2019 году

Планы на 2020 год

В 2020 году мы планируем сохранить высокие темпы поиска, тестирования и внедрения инновационных решений. Мы также продолжим реализацию скаутинговой программы решений и технологий на рынке и будем углубленно работать над новыми направлениями, намеченными в 2019 году. Помимо российских проектов, мы также сосредоточимся на решениях разработчиков из Франции, Германии, Израиля, Китая и США. Одновременно мы продолжим реализацию пилотных проектов и разработку собственных решений, таких как сканеры для самостоятельных покупок, системы сканирования с помощью мобильного телефона и планшеты лояльности для повышения удобства покупок; умные весы для более быстрого обслуживания; инновационные транспортные решения для снижения расхода топлива и выбросов вредных веществ в окружающую среду, а также для повышения безопасности дорожного движения; умные мусорные контейнеры для повышения экологической безопасности наших магазинов; автоматизированные решения для распределительных центров с целью повышения эффективности и скорости логистических процессов и другие.

Примеры инновационных решений на этапе внедрения

Роботизированная автоматизация процессов

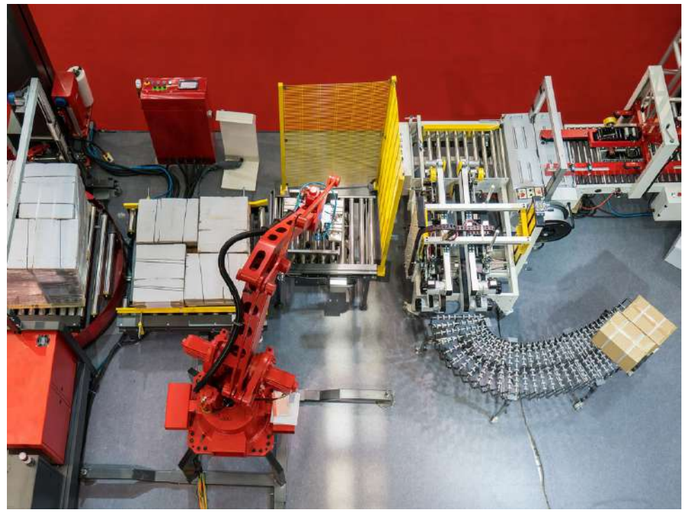
В 2019 году мы запустили собственную лабораторию по роботизированной автоматизации процессов. Данный тип автоматизации помогает повысить производительность, ускорить процессы и снизить количество ошибок. В 2019 году было автоматизировано 20 процессов, что обеспечило экономию в объеме, эквивалентом трудозатратам более чем 40 полных штатных единиц. В 2020 году мы планируем автоматизировать более 60 процессов, для обслуживания которых в настоящее время требуется не менее 120 полных штатных единиц.

+60 *в 2020 году*

20

Процессов автоматизировано

на конец 2019 года



Электронные ценники

В магазинах X5 размещено уже 136 тыс. электронных ценников и более миллиона планируется к размещению в 2020 году. Использование электронных ценников позволяет высвободить кадровые ресурсы, повысить качество обслуживания в магазинах и устранить какие-либо расхождения в ценах, возникновение которых часто ведет к снижению индекса удовлетворенности покупателей.

+1 млн *в 2020 году*

136

тыс.

Электронных ценников размещено

на конец 2019 года

Терминалы и планшеты лояльности

Терминалы лояльности собственной разработки служат цели повышения конверсии от персонализированных промоакций в магазинах. Держатели карт лояльности могут получать персонализированные предложения, а один терминал может генерировать дополнительные продажи. В 2019 году в супермаркетах «Перекресток» был установлен 31 терминал, а в планах на 2020 год – установка еще 600 терминалов. В магазинах сети «Пятерочка» установлены планшеты различного назначения. Работники магазина могут использовать их, чтобы войти в корпоративную систему по прибытии на работу или получить доступ к информации, связанной с обучением и выполнением задач. Для покупателей планшеты предоставляют доступ к самой различной информации: персонализированным предложениям, акциям и формам обратной связи.

Магазины без кассира

В X5 открыт первый в России прототип действующего магазина без кассира. Он работает на базе Smart Kitchen торговой сети «Перекресток» и открыт для всех ее сотрудников (более 1 000 чел.).

Кассы самообслуживания

Кассы самообслуживания разработки «Лаборатории X5» стоят в несколько раз дешевле, чем рыночные аналоги. Их использование способствовало росту розничной выручки на пилотном участке за счет увеличения трафика на 3%. Данные системы уже стали частью новой концепции торговой сети «Пятерочка». В настоящее время в эксплуатации находится более 250 касс самообслуживания. В 2020 году в магазинах X5 планируется установить около 12 000 касс самообслуживания.

12 000

Касс самообслуживания будет установлено в 2020 году

250+ уже установлены

Большие данные

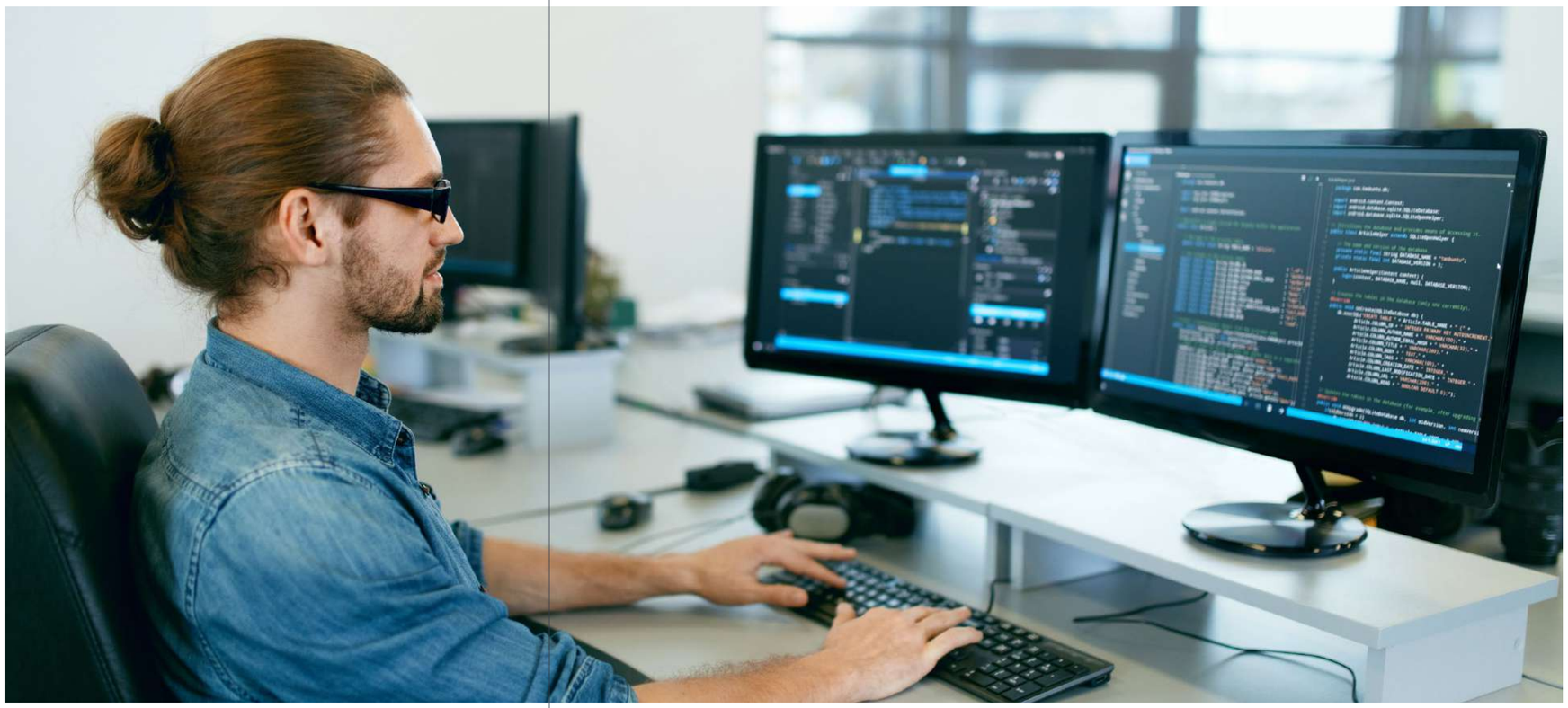
Использование передовых методов анализа данных позволяет нам повышать уровень клиентоориентированности и эффективность нашей работы за счет принятия более обоснованных и точных решений. Ежедневно получая более 7 миллионов единиц данных для анализа в рамках наших программ лояльности, мы используем собственные возможности для разработки аналитических продуктов и сервисов, позволяющих дифференцировать предложение X5 на фоне конкурентов.

В дирекции по работе с большими данными, входящей в состав корпоративного центра, по состоянию на 31 декабря 2019 года работали 340 специалистов.

7 млн

Единиц данных собирается ежедневно

в рамках программ лояльности



Культура управления на основе данных

Качество и доступность данных – один из ключевых факторов нашего успеха, и X5 уделяет особое внимание организации процесса и культуре управления данными. Дирекция по работе с большими данных внедряет культуру управления на основе данных и процессы управления данными, в которые вовлечены все бизнес-подразделения и функции.

В 2016 году была утверждена единая корпоративная политика в области работы с данными Компании. Для формирования и развития культуры управления на основе данных реализована политика «демократизации» данных: создан единый каталог данных с указанием источника информации; внедряются инструменты аналитики для самостоятельного использования.

Благодаря таким постоянным усовершенствованиям процессы получения, очистки и структурирования данных стали проходить быстрее и эффективнее.

От экспериментов к внедрению

Задача корректного использования больших данных, обеспечивающих поддержку бизнес-стратегии, требует постоянных экспериментов, прототипирования и извлечения новых знаний из наших данных. Ряд наших инструментов работы с большими данными уже прошли этот этап разработки и в настоящее время используются в деятельности Компании на системной основе.

Ассортимент

Мы используем автоматизированные инструменты общего и категорийного анализа в управлении ассортиментом с тем, чтобы обеспечит его максимальное соответствие потребностям наших покупателей. Система автоматизированного управления помогает формировать ассортимент по 28 категориям товаров, на долю которых приходится более 60% чистой розничной выручки Компании. Новые ассортиментные матрицы разрабатываются с учетом нашего понимания спроса, значимости каждой товарной категории и ее доли в общем объеме чистой розничной выручки.

Ценообразование

Внедренная в X5 автоматизированная система управления ценообразованием позволяет нам более точно и своевременно вырабатывать решения в области ценовой политики. Данный подход помогает улучшить восприятие уровня цен в магазинах X5. Сочетание автоматизированных алгоритмов анализа с постоянным мониторингом цен конкурентов лежит в основе автоматизированного процесса принятия решений в сфере управления ценообразованием.

Промоакции

Мы повышаем эффективность промоакций за счет использования продвинутой аналитики на основе больших данных и результатов прошлых акций, что способствует принятию более точных и эффективных решений. Данная система помогла нам оптимизировать проведение регулярных промо акцивностей в рамках пилотных проектов в Северо-Западном регионе, в скором времени готовится ее масштабирование.

Customer value management

В настоящее время в торговой сети «Перекресток» проходит тестирование системы управления потребительской ценностью (CVM), используемой для прогнозирования торгового оборота при проведении промоакций. В дальнейшим система будет развиваться для решения задач прогнозирования регулярного спроса на основе предиктивных моделей, что позволит нам повысить эффективность логистики за счет более точного планирования сроков и объемов поставок.

Система CVM направлена на дальнейшее создание дополнительной ценности для лояльных покупателей магазинов X5, а также максимальное увеличение ценности каждого лояльного потребителя для Компании. Грамотно выстроенное управление потребительской ценностью позволяет X5 не только более эффективно реагировать на запросы покупателей, но и формировать их.

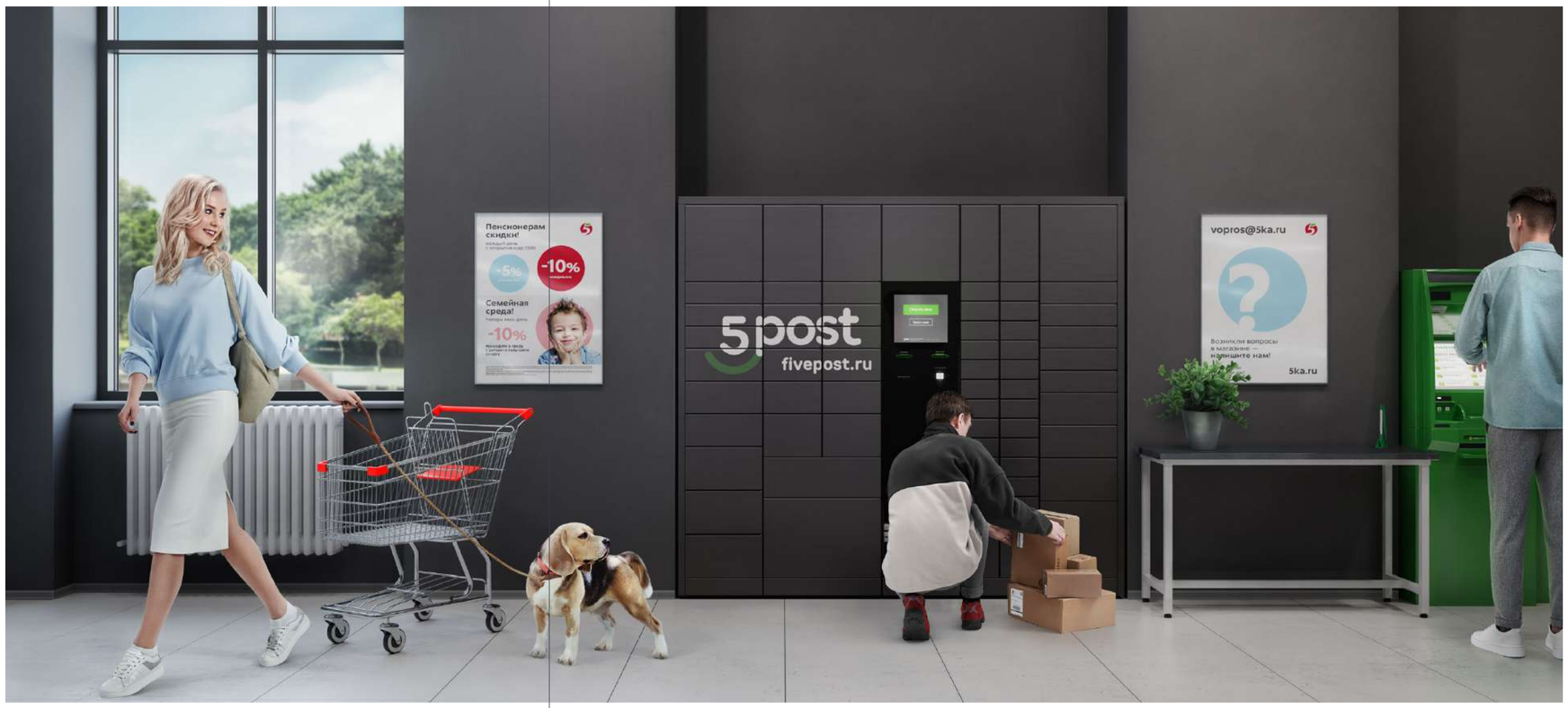
ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ CVM:

- **ПЕРЕКРЕСТНЫЕ ПРОДАЖИ**
  ПРОДАЖИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ
- **ПРОДАЖИ С УВЕЛИЧЕНИЕМ ЧЕКА**
  ПРОДАЖИ БОЛЕЕ ДОРОГИХ ТОВАРОВ
- **Повышение вероятности того, что покупатель вернется в магазин**
- **Увеличение частоты покупок**

5Post

5Post – новое подразделение X5 Retail Group, созданное в 2019 году и развивающее услуги доставки заказов из интернет-магазинов и маркетплейсов в пункты выдачи и постаматы в магазинах «Пятерочка» и супермаркетах «Перекресток».

В работе 5Post используются возможности логистики X5, существующие маршруты и расписание движения собственного транспорта, то есть заказы партнеров и торговых сетей доставляются в магазины едиными средсвами. Мы ожидаем, что наш сервис доставки партнерских заказов будет способствовать снижению объема выбросов транспортных средств и более рациональному использованию ресурсов за счет более эффективного задействования транспортных мощностей.



Основные показатели

>5 млн

Заказов доставлено,

350 000 из которых – с помощью собственной логистики X5

63

Региона

в периметре охвата торговых сетей X5

7

Стратегических партнеров

Ozon, Lamoda, Беру!, Cianiao, IML, Юнитрейд, Совкомбанк

ок. 10 000

Магазинов X5 в периметре охвата 5Post

12

Сортировочных центров

запущено на базе РЦ торговой сети«Пятерочка»

Стратегические цели на 2020 год

- Увеличение числа пунктов выдачи заказов до 12 000 и количества распределительных центров до 15
- Разработка собственного мобильного приложения для конечного потребителя и расширение функционала на сайте www.fivepost.ru
- Автоматизация и оптимизация процесса доставки
- Включение функционала приема оплаты доставленных товаров на кассах
- Дальнейшее развитие собственной ИТ-системы для последующего развития и повышения эффективности сервиса
- Подключение и интеграция новых партнеров в ИТ-инфраструктуру
- Кратное увеличение количества доставленных посылок
- Обновление сортировочного оборудования на всех сортировочных центрах 5Post

Устойчивое развитие

Деятельность X5 в области устойчивого развития охватывает широкий спектр активностей, таких как забота о здоровье и благополучии покупателей, обеспечение безопасных, справедливых и комфортных условий труда для сотрудников, а также содействие развитию регионов присутствия и сведение к минимуму негативного влияния нашей деятельности на окружающую среду.

Цели в области устойчивого развития

С момента принятия новой стратегии устойчивого развития X5 в декабре 2019 года мы работаем над постановкой четких задач и интеграцией целей устойчивого развития в бизнес-стратегию Компании. Настоящий отчет включает основные цели X5 в области устойчивого развития, которые были утверждены Наблюдательным советом в декабре 2019 года. Мы также создали отдельный раздел на нашем корпоративном веб-сайте, посвященный стратегии устойчивого развития Компании, для публичного раскрытия сведений о нашей работе по достижению этих целей.

■ Основные цели
□ Косвенные цели

В настоящее время X5 разрабатывает метрики и целевые значения, которые будут использоваться для оценки достижения целей в области устойчивого развития.

Глобальные цели ООН в области устойчивого развития	Основные цели X5	Следующие шаги
2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	• Поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов.	
3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	• Содействие обеспечению доступности широкого ассортимента качественных и полезных продуктов в регионах присутствия. • Поддержка здорового образа жизни. • Контроль качества и безопасности реализуемых нами продовольственных (и непродовольственных) товаров на всех этапах их производства.	В 2020 году мы будем разрабатывать программы для достижения целей в области устойчивого развития, а также метрики и целевые значения, соответствующие политики и требования для последующей интеграции в бизнес-процессы X5. В течение 2020 года Компания проинформирует все заинтересованные стороны об итогах этого процесса, а также представит его результаты в годовом отчете за 2020 год.
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ; 5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО; 10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА	• 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. • Повышение производительности труда каждого сотрудника.	
12 ОТВЕТСТВЕНН ПОТРЕБЛЕНИ И ПРОИЗВОДС; 7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ; 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ; 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА; 14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ; 15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ	• Снижение энергопотребления. • Развитие более экологичной 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, и 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.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ	Покупатели	Сотрудники	Акционеры/инвесторы	Поставщики	Общество и местные сообщества	Правительство/ контролирующие органы
ПОЧЕМУ МЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ	• Для формирования у покупателей понимания ценностного предложения каждой торговой сети • Для подчеркивания отличий магазинов X5 от других продуктовых розничных сетей • Для поощрения лояльности к брендам X5 и увеличение среднего чека за счет расширения ассортимента популярных товаров и повышения качества покупательского опыта • Для поощрения обратной связи от покупателей с целью повышения эффективности работы Компании • Для непосредственного общения с покупателями, чтобы отвечать на их вопросы • Для понимания динамики спроса, новых тенденций и внесения соответствующих корректировок в бизнес-модель Компании • Для продвижения идей ответственного потребления через информирование потребителей о здоровом образе жизни и способах осознанного взаимодействия с окружающей средойДля предоставления инструментов и инфраструктуры с целью продвижения культуры ответственного потребления, включая использование многоразовых сумок и пакетов из переработанного пластика, сбор пластиковых пакетов и установка фандоматов для дальнейшей переработки отходов	• Для поддержки профессионального роста и благополучия сотрудников • Для продвижения ценностей корпоративной культуры X5 среди сотрудников и их вовлечения в реализацию стратегических целей Компании • Для развития инициатив по улучшению системы охраны труда и промышленной безопасности • Для стимулирования участия сотрудников в реализации программ в области устойчивого развития • Для поощрения обратной связи от сотрудников по способам повышения операционной эффективности Компании • Для удержания и развития квалифицированных и целеустремленных сотрудников • Для поддержания репутации X5 как привлекательного работодателя среди нынешних и потенциальных сотрудников • Для обучения сотрудников принципам устойчивого развития и их информирования о ходе реализации стратегии устойчивого развития и о внедрении этих принципов в ежедневную деятельность Компании	• Для информирования инвестиционного сообщества о деятельности X5, о стратегии, финансовых и операционных показателях, практиках в области устойчивого развития и других важных событиях Компании • Для обоснования устойчивого роста стоимости Компании • Для получения обратной связи с целью повышения эффективности работы Компании • Для поддержания заинтересованности инвесторов в деятельности X5 на рынках капитала • Для обеспечения долгосрочного роста капитализации Компании	• Для обеспечения стабильных и своевременных поставок высококачественной продукции • Для предоставления локальным производителям возможностей для сбыта своей продукции в торговых сетях X5 во всех регионах присутствия • Для обеспечения постоянного доступа покупателям к товарам, пользующимся спросом • Для обеспечения постоянного контроля качества и безопасности реализуемой продукции • Для снижения негативного воздействия на окружающую среду за счет внедрения более экологичной упаковки и сотрудничества с ответственными компаниями • Для повышения эффективности цепочки поставок	• Для внесения вклада в повышение благосостояния и развитие местных сообществ, для которых X5 является одновременно работодателем и поставщиком необходимых розничных услуг • Для налаживания постоянного диалога с местными сообществами для лучшего понимания их потребностей и приоритетов • Для проявления заботы о здоровье и благополучии населения в регионах присутствия • Для поддержания репутации магазинов и брендов X5 • Для информирования СМИ о результатах деятельности Компании • Для поддержания конструктивных отношений с местными органами власти • Для постоянного мониторинга изменений в сфере местного нормативно-правового регулирования, которые могут повлиять на коммерческую деятельность Компании	• Для поддержания конструктивного диалога в отношении норм и законодательства, которые могут повлиять на бизнес Компании • Для того, чтобы приоритеты Компании и отрасли были услышаны • Для обозначения роли X5 в социально-экономическом развитии России и повышения ценности для заинтересованных сторон • Для осведомленности о текущих и предлагаемых законопроектах, которые могут оказать влияние на деятельность Компании
КАК МЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ	• Наличие горячей линии для покупателей • Присутствие в социальных сетях и мессенджерах • Анализ больших данных о поведении покупателей для поиска наиболее эффективных и действенных способов удовлетворения их потребностей • Измерение уровня удовлетворенности покупателей во всех регионах присутствия через проведение оценки показателя NPS	• Обеспечение сотрудников конкурентоспособной, справедливой и прозрачной системой оплаты труда и мотивации, а также реальными возможностями карьерного роста • Соблюдение прав человека и предоставления сотрудникам свобод, на которые они имеют право • Внедрение строгих политик в области охраны труда и безопасности, регулярное информирование и обучение сотрудников требованиям охраны труда и технике безопасности на рабочем месте • Предоставление возможности участия сотрудников во внутренних и внешних тренингах и программах развития • 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	• Предоставление информации о ходе реализации стратегии и адаптации к текущим и прогнозируемым тенденциям на рынке • Внедрение прозрачных систем раскрытия информации, а также корпоративного управления в соответствии с лучшими мировыми практиками • Предоставление доступа к информации о Компании путем публикации годовых и финансовых отчетов, пресс-релизов и презентаций на веб-сайте для инвесторов • Организация роуд-шоу • Проведение встреч с инвесторами • Организация конференц-звонков • Проведение групповых встреч с аналитиками и инвесторами	• Развитие партнерства по вопросам проведения промоакций и других коммерческих мероприятий • Поддержание прозрачных деловых отношений, основанных на доверии и уважении • Взаимодействие с локальными поставщиками для поддержания присутствия ассортимента их продукции во всех торговых сетях X5 • Проведение тренингов, помогающих поставщикам более эффективно взаимодействовать с логистической инфраструктурой X5 • Использование развитой транспортно-логистической инфраструктуры X5 для поддержки крупных федеральных и мелких локальных поставщиков • Проведение ежегодных завтраков «Диалог X5» с 30 и 100 крупнейшими поставщиками для обсуждения текущих тенденций, видения и стратегии X5, а также программ и инструментов развития взаимовыгодных отношений • Проведение анализа обратной связи поставщиков, полученной на основе ежегодного опроса компанией Advantage, с целью повышения качества взаимодействия с поставщиками	• Поддержка и развитие благотворительных и социальных программ, в том числе проекта по оказанию продовольственной помощи «Корзина доброты» и проекта по оказанию помощи дезориентированным людям, реализованным совместно с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» • Поддержка важных для населения инициатив в регионах присутствия Компании, таких как работа с местными поставщиками, посадка деревьев, участие в субботниках, празднованиях Дня Победы и других мероприятиях • Строгое соблюдение природоохранного законодательства и 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 • Поддержание регулярного диалога с местными органами власти и представителями местных сообществ • Поддержка программы электронных социальных карт, которая позволяет малообеспеченным семьям получать финансовую помощь от правительства Москвы на электронные карты с возможностью расплачиваться ими в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»	• Участие в отраслевых ассоциациях, представляющих интересы розничного бизнеса в вопросах государственного регулирования и законодательства • Приглашение представителей государственной власти к участию в важных событиях Компании, таких как открытие распределительных центров, для демонстрации вклада X5 в создание рабочих мест и поддержку местных поставщиков • Участие в рабочих группах по важным для Компании вопросам на федеральном и региональном уровнях • Участие в пилотных запусках и тестировании предлагаемых правительством технологических инноваций (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.)
ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА	• Свыше 5 млрд посещений покупателями наших магазинов в 2019 году • Показатель NPS «Пятерочки» и «Перекрестка» увеличился до 1,2 и 21 пунктов соответственно по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года (на основании опроса 112 тыс. покупателей в 48 городах) • Расширены омниканальные проекты, в том числе Perekrestok.ru и сеть постаматов, в которых покупатели могут забирать товары, купленные онлайн, что повышает удобство и привлекательность магазинов X5 • Усовершенствованные программы лояльности позволяют формировать персонализированные предложения на основе больших данных • Концепции торговых сетей и их ценностные предложения постоянно дорабатываются с учетом меняющихся потребностей покупателей • Внедрены новые аналитические инструменты на основе больших данных для автоматизации управления ассортиментом и ценообразованием, что позволяет более чутко и эффективно реагировать на запросы покупателей	• Выделено около 200 млн рублей на обучение и развитие сотрудников • Проведено более 60 мероприятий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников, в том числе спортивных, информационных и развлекательных, общее количество участников которых превысило 669 тыс. человек • Значительное внимание было уделено политикам и правилам в области охраны труда и промышленной безопасности • Реализация политики в области прав человека и поддержания разнообразия • Оснащение «Пятерочек» и «Перекрестков» в новой концепции комфортабельными комнатами для отдыха персонала • Создание современного корпоративного портала и личного кабинета в мобильном приложении для сотрудников для быстрого и удобного доступа к информации и документации как часть цифровой трансформации бизнеса X5	• Соблюдение дивидендной политики, принятой в 2017 году • Внедрена успешная методика работы с инвесторами, отмеченная наградой • Проведено 536 встреч с инвесторами и аналитиками, в том числе 224 встречи в индивидуальном порядке • Проведено шесть роуд-шоу (в том числе два с участием высшего руководства Компании) и как минимум 15 встреч с инвесторами • Проведен День инвестора в Лондоне • Опубликовано 39 пресс-релизов через обязательные системы раскрытия информации • Повышено качество прямых коммуникаций с инвесторами в соответствии со Второй директивой Европейского союза «О рынках финансовых инструментов» (MIFID II), проведено первое виртуальное роуд-шоу	• Заключены договоры о сотрудничестве с 1 245 новыми поставщиками из 71 региона • Разработаны и расширены эксклюзивные линейки СТМ с участием выбранных поставщиков • Проведено 45 мероприятий в 36 регионах с участием более 1 500 местных поставщиков • X5 в очередной раз закрепилась в тройке лидеров среди розничных сетей по итогам опроса поставщиков, проведенного компанией Advantage, об опыте их взаимодействия с торговыми сетями	• Создано 29 046 рабочих мест за счет открытия новых магазинов в 65 регионах России • Уплата налогов на сумму более 72,1 млрд рублей на местном, региональном и федеральном уровнях • Обеспечение доступа к современным, удобным и надежным услугам розничной торговли жителей более 3 100 больших и малых городов России (свыше 5,1 млрд посещений в год) • Пожертвования для помощи нуждающимся: 70 млн рублей в 2019 году • 59 тыс. человек получили поддержку в рамках социальных проектов X5 в 2019 году • Пенсионеры, совершающие покупки в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», в 2019 году сэкономили в общей сложности более 12 млрд рублей благодаря специальным скидкам • X5 Retail Group поддерживает покупателей с детьми и будущих родителей, предоставляя им специальные скидки и начисляя дополнительные баллы за покупки. В 2019 году за счет специальных программ семьи с детьми сэкономили на покупках в магазинах X5 почти 600 млн рублей	• Предложения Компании принимались во внимание при разработке законодательства в области торговли, ветеринарных и санитарных требований и цифровых инноваций • Разумные сроки введения обязательной маркировки табачной продукции, обуви и некоторых других категорий товаров. Продлены сроки пилотных проектов по маркировке молочной продукции и питьевой воды • Предложения Компании принимались во внимание при разработке нормативно-правовых актов в области торговли подакцизными товарами и недвижимости

Более подробная информация о работе с сотрудниками представлена в разделе «Персонал» на с. 190–203

Более подробная информация о работе с акционерами представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 210–253

Более подробная информация о работе с поставщиками представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 168–171 и «Безопасность и качество продукции» на с. 172–179

Более подробная информация о социальных аспектах деятельности представлена в разделе «Работа с населением» на с. 204–209

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

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.

Основные документы

Кодекс делового поведения и этики

- Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами
- Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию
- Декларация в области защиты прав человека
- Политика по комплаенсу
- Политика в области обработки персональных данных
- Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами

Строгое следование ценностям и этическим принципам X5 позволяет сотрудникам принимать правильные решения и эффективно взаимодействовать с коллегами, покупателями и местными сообществами. 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 X5опубликованы 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.

Основные положения

Кодекс делового поведения и этики

Кодекс делового поведения и этики и входящие в его состав политики закладывают основы честной и открытой деятельности, содержат рекомендации по взаимодействию сотрудников между собой, с поставщиками и покупателями, 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 входит политика в отношении информирования о нарушениях, предусматривающая механизмы сообщения о случаях нарушения положений Кодекса. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников вне зависимости от должности и функционала, а информация о его положениях доносится в ходе регулярных интерактивных тренингов.

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

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. Политика также охватывает вопросы предотвращения дискриминации, прозрачного взаимодействия с партнерами, стандарты коммуникации и защиты информации, предотвращения конфликта интересов и др. Компания призывает сотрудников и партнеров придерживаться этих рекомендаций при работе с X5. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Согласительной комиссией (более подробная информация представлена ниже).

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 Компании 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 Компании 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.

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. В основе таких принципов лежит признание достоинства и свободы каждого человека и всеобщего равенства, в том числе:

- 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 и партнерами X5.

Политика в области обработки персональных данных

In accordance with legal requirements of the Russian Federation on personal data, we have a Policy on Processing Personal Data in place that applies to all processes involving the collection, storage, retrieval and transfer of personal data within the Company.

Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами

Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами разработан на основе положений Регламента ЕС о злоупотреблениях на рынке, вступившего в силу в 2016 году. Его цель – предотвратить неправомерное использование инсайдерской информации сотрудниками Компании, а также возникновение подозрений в таком использовании, и обеспечить соответствие их действий нормам в области инсайдерской информации и операций с ценными бумагами.

Политика по комплаенсу

Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также общепринятых норм деловой практики, принятых в добровольном порядке 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, оцениваются и анализируются на постоянной основе.

Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики

Комитет по этике

В состав Комитета по этике входят генеральный директор Компании (председатель), директор по правовой поддержке бизнеса, директор по безопасности, директор по поддержке бизнеса и директор по персоналу и организационному развитию. Комитет по этике отвечает за:

- объективное рассмотрение споров, связанных с (возможными) нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики, Декларации в области защиты прав человека и Политики в области противодействия коррупции;
- разрешение конфликтов интересов;
- принятие мер по борьбе с коррупцией и мошенничеством;
- внедрение новых правил и политик, регламентирующих деловое поведение и вопросы этики.

Несмотря на то, что расследование (возможных) нарушений Кодекса делового поведения и этики относится к компетенции дирекции по безопасности, за принятие необходимых мер в случаях (возможных) нарушений в области прав человека и прав в сфере охраны труда и техники безопасности отвечает дирекция по персоналу и организационному развитию.

Политика информирования о нарушениях

Компания призывает и обязывает своих сотрудников сообщать о фактах или подозрениях о нарушении положений Кодекса делового поведения и этики и Декларации в области защиты прав человека. В распоряжении сотрудников имеются различные каналы информирования – сообщить о нарушениях можно на горячую линию, по электронной почте, на веб-сайтах Компании, а также на внутренних корпоративных порталах. Сотрудники дирекции по комплаенсу обязаны рассмотреть все сообщения и предпринять дальнейшие шаги в соответствии с внутренними процедурами. Обратиться на горячую линию можно в анонимном порядке, при этом в любом случае сотруднику не грозят никакие меры взыскания даже при невозможности доказать факт совершения нарушения. Компания гарантирует конфиденциальность всех полученных сообщений.

Любые факты коррупции или нарушения прав человека подлежат внутреннему расследованию. При проведении таких расследований производится сбор и объективный учет всей полученной информации. В случае необходимости и по результатам тщательного расследования Компания имеет право принять дисциплинарные и иные меры в отношении сотрудника, допустившего нарушение, вплоть до расторжения трудового договора. В соответствии с политиками о вознаграждении применение дисциплинарных мер может повлиять на сумму переменного вознаграждения сотрудника, что повышает эффективность применения и соблюдения Кодекса на всех уровнях X5.

В 2019 году на горячую линию поступило 7 124 сообщения, более 65% которых были связаны со стандартными вопросами взаимодействия с персоналом. Около 7% сообщений было направлено анонимно. В 2019 году Компания провела автоматизацию горячей линии по вопросам этики, что позволило более оперативно реагировать на сообщения о возможных нарушениях. Расследование и принятие мер по результатам обращений занимало в среднем до 20 дней. В 2019 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 сторон. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Согласительной комиссией Компании, которая выполняет роль корпоративного арбитра в спорных ситуациях с бизнес-партнерами. Комиссия была сформирована в соответствии с Кодексом добросовестных практик, регулирующих взаимоотношения розничных компаний с поставщиками. В задачи Комиссии также входит повышение эффективности работы с договорами, создание площадки для прямого диалога Компании с поставщиками и другими бизнес-партнерами, а также выявление и предотвращение нарушений при работе с подрядчиками. Сообщения о нарушениях принимаются через форму обратной связи на веб-сайте Компании.

Конфликт интересов

В Компании действует порядок декларирования, контроля и урегулирования конфликта интересов, позволяющий руководителям и сотрудникам сообщать о ситуациях потенциального конфликта интересов, и устанавливающий алгоритм разрешения таких конфликтов. За эффективность процедуры уведомления о конфликте интересов и его разрешения отвечает дирекция по комплаенсу.

В 2019 году сотрудникам было необходимо заново предоставить информацию о конфликте интересов с помощью нового цифрового канала.

Обучение

Новые сотрудники обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики. Основные положения Кодекса размещены на корпоративном портале и являются частью программы дистанционного обучения. В 2019 году в этой программе приняли участие более 3 тыс. сотрудников различных подразделений Компании, преимущественно персонал торговых сетей.

Сотрудники, непосредственно контактирующие с контрагентами, дополнительно проходят обучение по взаимодействию с бизнес-партнерами. В 2019 году данный тренинг прошли около 3 тыс. сотрудников.

В 2019 году была разработана и запущена программа дистанционного обучения по вопросам борьбы с коррупцией под названием «Этические принципы X5: бизнес без коррупции». Участие в программе было обязательно для всех сотрудников, за исключением персонала магазинов.

Общее количество участников, прошедших программу, превысило 10 тыс. человек. В 2020 году планируется разработать отдельную программу для сотрудников магазинов с учетом специфики их работы и акцентом на типовые ситуации, которые могут возникать в магазинах торговых сетей X5.

Обучение по вопросам защиты прав человека и соблюдения Декларации в области защиты прав человека является неотъемлемой частью программы по Кодексу и частью курса «Этические принципы X5: бизнес без коррупции».

Установление стандартов и требований, а также разработка программ обучения в области комплаенса и этики являются обязанностью дирекции по комплаенсу.

Безопасность продукции и содействие здоровому образу жизни

Безопасность и качество продукции

Одним из важнейших факторов устойчивости нашего бизнеса является соблюдение неизменно высоких стандартов безопасности и качества продукции. Мы работаем для того, чтобы в каждом магазине X5 наши покупатели могли найти свежие, высококачественные и безопасные продукты.

Мы постоянно совершенствуем и развиваем наши системы и политики в этой области, и наша работа над безопасностью и качеством продукции является важной частью новой стратегии устойчивого развития X5. Проводимая нами работа соответствует ЦУР 3 ООН («Хорошее здоровье и благополучие»), одной из приоритетных целей, по которой X5 может оказать наибольшее влияние в рамках своей деятельности.

Наша цель – внедрение системы, которая позволит отслеживать всю цепочку движения товаров, начиная от их производства до попадания на полки наших магазинов, для понимания экологического и социального воздействия производственного процесса, а также для обеспечения гарантии того, что производство, транспортировка и хранение товаров соответствуют законодательству и нашим стандартам качества и безопасности.

Системы качества продукции

«Пятерочка»

Для удовлетворения потребностей покупателей в свежих, качественных и безопасных продуктах «Пятерочка» придерживается высочайших стандартов безопасности и качества продукции, которые распространяются на всю цепочку поставок. Для обеспечения высокого качества продукции на полках магазинов «Пятерочка» разработала свод правил и норм, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их потребления. Вопросы контроля качества регулируются соответствующими внутренними нормативными документами торговой сети.

В целях обеспечения безопасности продуктов для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствия стандартам розничной торговли и требованиям покупателей в торговой сети применяется подход, основанный на принципах «Анализа опасностей и контроля критических точек» (НАССР). В дополнение к принципам НАССР в торговой сети применяются следующие методы по обеспечению качества продуктов:

- лабораторные исследования и тесты в признанных научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- постоянное обучение персонала по вопросам требований Таможенного союза, применения Федерального закона «О стандартизации в Российской Федерации», стандартов маркировки продуктов питания, требований в области управления безопасностью продуктов питания и иных норм и правил, регулирующих вопросы контроля качества продукции;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля и инновационных технологий;
- аудит поставщиков.

В рамках мультиформатной операционной модели в каждой торговой сети X5 функционируют департаменты контроля качества, которые вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляют контроль над всеми стадиями жизненного цикла продукции. В центральном офисе торговой сети функционирует управление контроля качества товаров, которое отвечает, в том числе, за отражение законодательных требований в области качества во внутренней нормативной документации сети. Управление контроля качества также предоставляет экспертную оценку законопроектов для обеспечения конструктивного участия наших специалистов в законодательном процессе и совместно с дирекцией по взаимодействию с органами государственной власти взаимодействует с органами контроля и надзора для того, чтобы гарантировать правильное понимание законодательных требований и возможность участия в рассмотрении новых стандартов, а также взаимодействует с отраслевыми ассоциациями и союзами производителей, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, объединение предпринимателей «Опора России», Общественную палату, Союзмолоко, Русбренд, Рыбный союз, Руспродсоюз.

Обеспечение высокого качества продукции является важной задачей всех наших коммерческих подразделений. Поставщики на регулярной основе проходят аудиты независимых аккредитованных международных организаций. Мы продолжаем работу по подготовке спецификаций качества для пищевых продуктов, собственных торговых марок и упаковочных материалов.

Количество наград, полученных продукцией СТМ

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	0	11	21
«Перекресток»	1	1	1

«Перекресток»

В «Перекрестке» функционирует собственная служба обеспечения качества, которая вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляет контроль над всеми стадиями жизненного цикла продукции. Вопросы контроля качества регулируются соответствующими внутренними нормативными документами торговой сети «Перекресток».

С целью предупреждения рисков качества и безопасности продукции служба контроля качества ведет комплексную работу с поставщиками, распределительными центрами, департаментом логистики, магазинами и покупателями.

Все этапы движения продукции (от поставщика до конечного покупателя) контролируются сотрудниками службы, детально описаны и имеют четкие критерии оценки критических показателей.

Инициативы на уровне Группы

В 2019 году мы приняли участие в масштабном проекте, инициированном Правительством Российской Федерации для пересмотра и отмены устаревших нормативно-правовых актов, устанавливающих обязательные требования к бизнесу. В рамках этого проекта велась активная работа с различными органами власти, включая Федеральную службу по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), Министерство промышленности и торговли Российской Федерации и Министерство юстиции Российской Федерации. К числу пересматриваемых нормативно-правовых актов были отнесены санитарно-эпидемиологические нормы и правила. Мы уверены, что проводимая реформа будет способствовать улучшению регуляторной среды для ритейлеров, включая X5.

X5 принимала участие в организованных Министерством промышленности и торговли экспериментах по внедрению системы маркировки и прослеживаемости товаров (обувная продукция, товары легкой промышленности, молочная продукция, табачная продукция). Внедренная система позволяет получать информацию о движении каждой единицы товара от производителя до полки магазина. Такой подход позволит сократить долю контрафактной продукции, в первую очередь, в традиционной рознице, а X5 своим участием в экспериментах помогла установить разумные правила маркировки различных категорий продукции.

Контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции

Ввод товара в ассортимент

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

В 2019 году в Компании был увеличен штат экспертов по качеству, которые занимаются вводом в ассортимент продукции СТМ, в том числе в регионах. Это позволило сократить срок согласования заявок на ввод или изменение продукции СТМ.

В 2019 году в торговых сетях «Пятерочка» и «Перекресток» было проверено и введено в ассортимент порядка 10 948 и 10 144 товарных позиций соответственно. Это означает, что указанное число товаров было проверено перед вводом в ассортиментную матрицу.

Количество товарных позиций от поставщиков, прошедших проверку

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	10 100	12 554	10 948
«Перекресток»	14 625 (вкл. 386 СТМ)	8 841 (вкл. 354 СТМ)	10 144 (вкл. 383 СТМ)

Протокол эталона продукции – это документ, который подробно описывает процесс производства СТМ, в том числе требования к информации на упаковке, и устанавливает органолептические, физико-химические и микробиологические показатели качества и требования по безопасности продукта. Протокол эталона продукции является неотъемлемой частью договора поставки.

Количество согласованных протоколов эталона продукции

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	—*	128	232
«Перекресток»	386	354	383

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году учет количества согласованных протоколов эталона продукции не велся.

Входной контроль в распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении на РЦ в обязательном порядке проходит контроль качества на соответствие по органолептическим показателям: внешнему виду, консистенции, вкусу, запаху, а также стандартам Таможенного союза и другим применимым федеральным стандартам. Также проводятся инструментальные исследования фруктов и овощей по показателям содержания уровня нитратов и содержанию сахара. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с национальными стандартами РФ, европейскими стандартами (ЕЭК ООН) и паспортами качества ТС «Пятерочка», где определены утвержденные критерии приемки товара по калибру, размеру, степени зрелости и другим характеристикам.

В 2019 году был запущен процесс установки оборудования для дистанционной приемки у поставщиков. На данный момент оборудование установлено на площадке одного из крупнейших производителей яблок, в ближайшее время оборудование будет установлено еще у пяти производителей фруктов и овощей. Таким образом, приемка по качеству ведется силами наших сотрудников дистанционно, и в РЦ приходит уже проверенный по качеству товар. Принятые меры позволили нам повысить эффективность приемки и одновременно с этим сократить товарные потери.

Контроль качества в магазинах

В 2019 году в «Пятерочке» был запущен стратегический проект «Свежесть», направленный на трансформацию системы контроля качества и свежести продукции. Среди нововведений –этап контроля за свежестью продукции при отгрузке товара с РЦ в магазины и работа в торговых залах сотрудников, которые каждый час проводят проверку, снимая с продажи несоответствующие требованиям продукты, а также три раза в день перебирают и сортируют фрукты и овощи. Кроме того, продукция снимается с полок до конца дня истечения ее срока годности, указанного на упаковке. Пилотный проект оказался успешным: более 25% посетителей магазинов отметили улучшение качества овощей и фруктов и продукции категории «фреш».

Помимо этого, управление по качеству на регулярной основе проводит внутренние аудиты магазинов на предмет соответствия стандартам качества и безопасности пищевой продукции, что позволяет не только оперативно решать вопросы качества продуктов, но и работать над улучшением качества обслуживания наших покупателей. Данные меры позволяют создать среду для постоянного обучения сотрудников магазина, которые могут на практике ознакомиться с нововведениями и перенять передовой опыт.

В 2019 году число внутренних аудитов, проводимых в «Пятерочке» и «Перекрестке», снизилось по сравнению с предыдущим годом, частично в связи с резким ростом числа поставщиков СТМ и решением управления контроля качества сконцентрироваться на аудитах поставщиков фруктов и овощей. В «Пятерочке» значительное снижение числа аудитов качества было обусловлено внутренним перераспределением ответственности за регулярные проверки в магазине на отдел безопасности, чтобы управление контроля качества сосредоточилось на аудитах «проблемных» магазинов. Проверки магазинов регулярно проводят территориальные менеджеры по безопасности, в чек-листы которых входят вопросы по качеству товаров, условиям их хранения и наличию просроченной продукции. Товары, не отвечающие установленным требованиям, снимаются с продажи.

Количество внутренних аудитов по качеству в магазинах

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 268	1 240	516
«Перекресток»	907	880	854

Работа с покупателями

В «Пятерочке» отлажен и эффективно работает процесс работы с претензиями потребителей. Все претензии, полученные через различные каналы связи, в том числе по электронной почте, через социальные сети, горячую линию, онлайн или от директоров магазинов, тщательно изучаются. В отдельных случаях, в случае подозрения на потенциально возможную угрозу безопасности продукции, проводится отбор образцов продукции, которые затем направляются на экспертизу для проверки обоснованности претензии. В случае выявления некачественного товара он срочно снимается с продажи и возвращается поставщику.

Также была запущена система сбора и обработки жалоб от покупателей продукции СТМ и ведется статистика по таким запросам. Производители, чья продукция становится объектом регулярных жалоб покупателей, исключаются из числа партнеров Компании и заменяются на новых. Также по жалобам инициируются внеплановые аудиты и проверки в лаборатории. Всем покупателям предоставляется обратная связь по жалобам.

На регулярной основе проводится мониторинг социальных сетей, форумов и блогов, периодических изданий на предмет получения информации о качестве продукции, реализуемой Компанией.

Количество рассмотренных жалоб покупателей в отношении качества

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	1 360	587	2 468
«Перекресток»	446	470	418

К рассмотренным жалобам относятся претензии по качеству и безопасности продукции. Речь идет, например, об органолептических показателях (вкус, цвет, запах и т. д.), присутствии паразитов, инородных тел и иных несоответствиях требованиям качества и безопасности. Жалобы в отношении торговых площадей, качества обслуживания и прочих вопросов не учитывались и передавались в другие соответствующие подразделения.

Рост числа жалоб по сравнению с предыдущим годом был вызван рядом факторов, включая изменение методологии работы с претензиями в 2018 и в 2019 годах, а также увеличение количества магазинов и новых каналов коммуникации. Среди других причин – запуск проекта «Лучшая собственная торговая марка», в связи с чем мы стали уделять больше внимания запросам покупателей.

Аудит поставщиков

Аудит поставщиков является обязательным условием для отбора и оценки поставщиков. Программа аудита поставщиков размещена в открытом доступе на портале для поставщиков со всеми требованиями чек-листа. Все новые поставщики в обязательном порядке проходят аудит на соответствие производственной площадки нормативно-правовым требованиям качества и пищевой безопасности, а также санитарно-гигиеническим нормам, действующим в X5 в отношении производственных и складских помещений. Те поставщики, чьи производственные площадки не соответствуют требованиям Компании и чья продукция признается потенциально небезопасной и несущей угрозу для потребителей, исключаются из списка поставщиков X5.

В 2019 году в «Пятерочке» и «Перекрестке» было проведено 1 890 аудитов производителей, в том числе 404 аудита производственных площадок для собственных торговых марок.

По итогам проведенных в 2019 году аудитов были заблокированы к поставкам 139 поставщиков «Пятерочки» и восемь поставщиков «Перекрестка», предприятия которых не соответствовали требованиям X5 и продукция которых была признана потенциально небезопасной и несущей угрозу для потребителей.

Количество аудитов поставщиков
(включая аудиты собственных торговых марок)

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	977	1 085	1 696
«Перекресток»	174	225	194

Количество поставщиков, чьи поставки были прекращены по результатам аудита

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	35	190	139
«Перекресток»	2 (вкл. 2 СТМ)	2 (вкл. 1 СТМ)	8 (вкл. 7 СТМ)

Количество случаев, когда продукция не была допущена к вводу в ассортимент по результатам аудита

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	— *	412	592
«Перекресток»	20	20	20

* В 2017 году ТС «Пятерочка» не вела учет случаев, когда продукция не была допущена к вводу в ассортимент по результатам аудита.

Кроме того, в 2019 году были реализованы следующие инициативы:

- Актуализировано положение по проведению аудитов поставщиков.
- Проведены обучение и сертификация всех специалистов по качеству и технологов ТС «Пятерочка», что позволило значительно увеличить количество проведенных аудитов с привлечением большего количества сотрудников управления контроля качества.
- Подписано соглашение о проведении аудитов по качеству СТМ между сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель».
- Запущен проект по автоматизации всех этапов процесса аудита поставщиков: подача заявок на аудит, планирование и составление графика аудитов, заполнение чек-листов, подготовка сводной отчетности и панелей данных и автоматическая блокировка поставщиков категории D, имеющих статус потенциально ненадежных или небезопасных. Автоматизированный процесс подачи заявок на аудит и обработки поданных заявок будет внедрен в 2020 году. Проект по автоматизации планируется полностью завершить в III квартале 2020 года.

Постоянные проверки качества продукции

В течение 2019 года было проведено 6 045 исследований продукции, в 168 образцах были выявлены несоответствия. Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продуктов, но в ряде случаев также для проверки достоверности указанной производителем информации о товаре, в частности, для выявления фактов потенциальной замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использования пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

Была разработана процедура «Управление несоответствующей продукцией», которая значительно ускорила принятие решений по тем или иным несоответствиям. Предусмотренный процедурой алгоритм принятия решений включает проведение повторных лабораторных исследований образцов продукции, штрафы для поставщиков в рамках соглашений об СТМ, блокировку поставщиков, возврат продукции и другие меры.

Количество образцов продукции собственного производства, прошедших проверку качества

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 596	2 980	4 246
«Перекресток»	10 634	10 409	11 339

Увеличение числа проверок качества в «Пятерочке» обусловлено ужесточением контроля за качеством сырных продуктов.

Количество образцов продукции поставщиков, прошедших проверку качества

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 797	1 623	1 799
«Перекресток»	1 031 (СТМ)*	2 285 (вкл. 1 068 СТМ)	2 940 (вкл. 1 116 СТМ)

* В ТС «Перекресток» в 2017 году учет числа образцов продукции, не относящейся к СТМ, не велся.

Количество образцов продукции, в которых были обнаружены несоответствия по итогам исследований

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	533	250	168
«Перекресток»	266 (СТМ)*	337 (вкл. 241 СТМ)	291 (вкл. 190 СТМ)

* В ТС «Перекресток» в 2017 году учет числа образцов продукции, не относящейся к СТМ, не велся.

Неотъемлемой частью любого тендера является дегустация – оценка органолептических показателей (внешний вид, запах, вкус) продуктов, которые планируется производить в рамках СТМ-проектов. Дегустация дает возможность определить самые качественные товары для последующего выбора поставщика СТМ.

Количество проведенных дегустаций продукции СТМ

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	—*	214	649
«Перекресток»	121	127	236

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году учет дегустаций продукции СТМ не велся.

Количество проверок Роспотребнадзора

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	— *	— *	424
«Перекресток»	314	246	750

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году и в 2018 году учет количества проверок Роспотребнадзора не велся.

Работа с поставщиками

На этапе ввода продукции в ассортимент предоставленные образцы продукции проходят всестороннюю экспертизу на соответствие как установленным Компанией требованиям, так и нормативно-правовым актам РФ.

- Документальная экспертиза включает проверку пакета документов, гарантирующих качество и безопасность продукции и защиту прав потребителей.
- Органолептическая оценка продуктов и сырья проводится посредством слепой дегустации дегустационной комиссией с выставлением баллов в анкетах.
- Лабораторные испытания проводятся в аккредитованных лабораториях на предмет соответствия установленным требованиям (микробиология, физико-химические показатели), определения натуральности (выявление фальсификаций) продукции с последующей выдачей протокола испытаний. Испытания проводятся как для вновь вводимой продукции, так и в процессе контроля уже поставляемой продукции.
- Оценка (аудит) состояния производства и способности производителя выпускать продукцию надлежащего уровня качества и безопасности в необходимом объеме проводится независимыми аттестованными экспертами совместно с сотрудниками управления контроля качества. По итогам аудита предприятия заполняется чек-лист с комплексной оценкой. Аудиты делятся на первичные (предшествующие заключению договора) и инспекционные (проводимые в процессе поставок).

На основании полученных результатов управление контроля качества принимает решение о возможности ввода продукции в ассортимент ТС «Перекресток».

Особое внимание управление контроля качества уделяет качеству продукции СТМ, для которой разработаны отдельный чек-лист и отдельная процедура ввода в ассортимент с более тщательным и жестким контролем поставщика.

Управления контроля качества торговых сетей «Перекресток», «Карусель» и «Пятерочка» стандартизировали подходы к оценке поставщиков (единый чек-лист и критерии оценки) и ведут единую базу данных по результатам аудитов поставщиков и исследования образцов продукции. Разработано и внедрено трехстороннее соглашение между сетями о взаимном признании результатов аудита поставщиков и протоколов испытаний продукции.

Основные результаты 2019 года

- Для реализации контроля качества и безопасности продукции общего ассортимента управлением контроля качества был переработан и запущен в тестовом режиме (6 мес.) регламент по вводу продукции в ассортимент с целью оптимизации процесса.
- Введен ежедневный мониторинг РЦ по санитарному состоянию и соблюдению режимов хранения продукции (чек-лист).
- С целью повышения качества контроля и анализа приемки продукции на РЦ управлением контроля качества совместно с департаментом по логистике разработана и внедрена планшетная приемка продукции.
- Разработаны 13 спецификаций на тендерные позиции для осуществления входного контроля продукции на РЦ.
- Управление контроля качества контролирует соответствие магазинов установленным требованиям санитарно-гигиенической безопасности условий хранения, производства и реализации продукции.
- Управлением контроля качества внедрена процедура аудита торговых объектов Компании с последующей оценкой их состояния.
- Получено 418 деклараций о соответствии продукции СТМ требованиям, разработаны технические условия на производство трех новых видов продукции, актуализированы технические условия на 14 видов продукции.

Управлением контроля качества постоянно актуализируются рабочие и методологические инструкции для производства и реализации продукции. Проводится обучение персонала и директоров магазинов по вопросам санитарно-гигиенических требований в рамках работы системы «Меркурий» по программе «Действия при проверках контролирующих органов».

Содействие здоровому образу жизни

В соответствии со стратегией устойчивого развития X5 и ЦУР 3 ООН («Хорошее здоровье и благополучие»), а также в ответ на растущий спрос покупателей на продукты питания для здорового образа жизни мы разработали и ввели в ассортимент новые категории продуктов для здорового питания. К ним относятся:

- Безглютеновые продукты
- Органические продукты
- Продукты вегетарианской диеты
- Натуральные / полезные ингредиенты
- Фермерская продукция
- Продукты богатые протеином
- Низкокалорийные продукты
- Продукты без добавления сахара
- Прочие продукты для здорового образа жизни

«Пятерочка»

Запуск пилотного ЗОЖ-проекта в 2019 году

В октябре 2019 года в ассортименте магазинов «Пятерочка» появилась продукция для здорового образа жизни, которая размещена в торговом зале на отдельном стеллаже «Полезное питание». Специальные обозначения помогают быстро найти продукты этой категории в магазине.

Проект призван информировать людей, желающих приобрести продукты для здорового питания, о представленном в «Пятерочке» ассортименте и помочь им найти и купить все необходимые товары.

«Перекресток»

В супермаркетах «Перекресток» в 2019 году был запущен пилотный проект по организации специальных зон с продуктами для здорового образа жизни и правильного питания. Наша цель – позиционировать «Перекресток» как «супермаркет полезных привычек».

Пилотирование специальных зон для здоровых и экологичных продуктов стало одним из первых шагов в реализации торговой сетью новой ЗОЖ-стратегии.

Для развития предложения товаров для здорового образа жизни в «Перекрестке» была создана соответствующая рабочая группа, в состав которой входят менеджер по СТМ и сотрудники, занимающиеся ЗОЖ-продукцией, такие как бренд-менеджер, коммерческий менеджер, независимый консультант и менеджер проекта.

В рамках пилотного проекта реализации ЗОЖ-стратегии «Перекрестка» Компания открыла ЗОЖ-корнеры в 20 супермаркетах сети и расширила товарные категории и географию продаж товаров собственной торговой марки «Зеленая линия».

Рациональное потребление ресурсов

На протяжении многих лет бизнес-стратегия X5 Retail Group включала цели по сокращению затрат, связанных с утилизацией твердых отходов и потреблением энергии. Мы также поощряли участие покупателей в различных инициативах по переработке одноразовой упаковки или сокращению ее использования. В соответствии с новой 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»), а также косвенных ЦУР ООН, перечисленных на с. 164–165 настоящего отчета. В целях дальнейшего улучшения показателей в этих областях мы также тестируем и внедряем инновационные методы оптимизации потребления ресурсов и стремимся поддерживать и стимулировать наших покупателей к сокращению отходов, многоразовому использованию и вторичной переработке.

Результаты исследований потребительских предпочтений среди целевых групп российских покупателей свидетельствуют о том, что наши приоритеты в данной области полностью совпадают: все большее число покупателей хотят, чтобы компании, с которыми они взаимодействуют, придерживались ответственного подхода с точки зрения воздействия на окружающую среду.

Утилизация отходов

Твердые отходы и переработка

Мы стремимся к тому, чтобы как можно большая доля использованных материалов стала сырьем для вторичной переработки и как можно меньшая – мусором, отправляемым на полигон. Также мы активно работаем над минимизацией отходов в целом. В частности, этого удается достигать за счет повышения точности прогнозов заказа продуктов, в том числе благодаря моделированию спроса на основе больших данных, увеличению частоты поставок товара, лучшей адаптации ассортимента под потребности покупателей, сокращению кванта поставок поставщиками, а также соблюдению правильных температурных режимов при транспортировке.

«Пятерочка»

«Пятерочка» сортирует образующиеся в ходе операционной деятельности твердые отходы: пластик, бумагу, картон, а также полиэтиленовую пленку. Вторсырье отгружается из магазинов обратно на РЦ X5, откуда направляется на вторичную переработку.

В 2019 году «Пятерочка» работала с официально утвержденными региональными операторами по утилизации отходов, отправляя им все твердые отходы, не подлежащие вторичной переработке.

«Перекресток»

«Перекресток» продолжает сдавать на переработку все полезные фракции отходов, в том числе упаковочный картон и полиэтилен, пластиковые ящики из-под фруктов и грибов, полистирол из-под охлажденной рыбы, банановые ящики, б/у покупательские тележки, отработанные растительные масла, деревянную тару. «Перекресток» сдает на переработку порядка 72% образующихся непищевых отходов, а в отношении оставшихся 28% других отходов ведет активный поиск возможностей переработки. В прошлом году был запущен пилотный проект по переработке деревянной тары из магазинов центральных дивизионов, что позволило сократить количество мусора, отправляемого на полигон.

С внедрением системы учета и контроля вторсырья доход сети от реализации вторсырья увеличился на 18% как в денежном эквиваленте, так и по тоннажу.

«Перекресток» также продолжает реализацию проекта по возврату из магазинов на РЦ многоразовой тары, которая включает паллеты, пластиковые ящики и многое другое.

Центральный офис

Установка контейнера для сбора отработанных батареек позволила нам собрать около 100 кг алкалиновых батареек, которые затем были переданы на переработку.

«Бумаге новую жизнь»

В офисах Компании был запущен проект по сбору макулатуры. Силами департамента по эксплуатации установлено 10 специальных боксов для сбора макулатуры. Ежемесячно сотрудники сдают около 200 кг бумаги для вторичной переработки.

Объем реализованного вторсырья, *тыс. т**

	2017	2018	2019**
Картон	256	280	301
Сломанные паллеты	124	189	220
Термоусадочная пленка	16	19	39
Коробки из-под бананов	16	12	21
Пластиковая тара	7	7	9
ИТОГО	**419**	**507**	**590**

* Пересмотр показателей предыдущих периодов связан с усовершенствованием методологии.
**Без учета «Карусели».

Доход от реализации вторсырья, *млн руб.*

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	1 386	1 817	2 107
«Перекресток»	172	314	386
ИТОГО	**1 558**	**2 131**	**2 493**

Пищевые отходы

Как предприятие розничной торговли продуктами питания мы стремимся минимизировать как объем образующихся отходов, так и негативное влияние, оказываемое процессом их утилизации на окружающую среду. 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.

В торговой сети «Пятерочка» реализуется проект по передаче для дальнейшей переработки в корма животным нереализованной пищевой продукции и продуктов, утративших товарный вид и форму до истечения их срока годности. К апрелю 2020 года проект заработает во всех магазинах сети – «Пятерочка» планирует отдавать на переработку около 70% такой продукции. Это решение принято по итогам пилотного проекта, длившегося 10 месяцев и проходившего практически во всех регионах присутствия сети. В рамках данного проекта сеть смогла увеличить объем продуктов питания, отправляемых на переработку, до 2,5 тыс. тонн в месяц, что составляет до 30% потенциальных отходов из более 5 тыс. пилотных магазинов. Для этого в торговой сети был запущен дополнительный бизнес-процесс, предусматривающий раздельный сбор части нераспроданной продукции в отдельную тару и ее ежедневную передачу партнеру.

Десять компаний по всей стране забирают фрукты, овощи, хлебобулочные изделия, а также бакалею, потерявшие товарный вид и форму до окончания срока годности, и перерабатывают полученную продукцию в корма для животных. В 2019 году «Пятерочка» реализовала 13,2 тыс. тонн непроданных запасов.

«Перекресток» организует централизованный ежемесячный вывоз пищевых отходов на переработку. Ранее каждый магазин ТС был оборудован специальными холодильниками для временного накопления пищевых и биологических отходов, что позволило внедрить процедуру по сбору, накоплению и вывозу биологических отходов согласно российскому законодательству. В некоторых регионах магазины начали продавать нереализованную продукцию для последующей переработки в корма для животных, благодаря чему им удалось значительно сократить стоимость утилизации такой продукции. В целях экономии накопление и сдача биологических отходов в магазинах были прекращены. Вместо этого была внедрена процедура термической обработки остатков продукции животного происхождения, приобретено оборудование для термической обработки остатков пищевой продукции, подготовлены и разосланы инструкции по обращению с остатками такой продукции и оборудованием в магазинах ТС «Перекресток».

Упаковка

X5 прорабатывает различные сценарии по снижению объемов одноразовой потребительской тары, которые предполагают как развитие более экологичных видов упаковки, включая многоразовую и (или) перерабатываемую упаковку. Мы уже приняли ряд мер, позволяющих сократить объем используемой одноразовой упаковки, в том числе:

- Мы не раздаем бесплатно пластиковые пакеты на кассах в магазинах наших торговых сетей, что снижает объем потребления одноразовой упаковки.
- В качестве альтернативы одноразовым пакетам мы предлагаем покупателям многоразовые сумки.
- В некоторых регионах мы предлагаем в наших магазинах бумажные пакеты как альтернативу пластиковым.
- В целях минимизации пластиковых отходов онлайн-супермаркет Perekrestok.ru тестирует обратный прием пластиковых пакетов, использованных во время доставки, для последующей переработки. Покупатели могут отдать курьеру пакеты, в которых был привезен заказ.
- В «Пятерочке» успешно протестирован и находится на этапе внедрения проект по использованию многоразовых мешков для взвешивания фруктов и овощей.
- «Перекресток» начал подготовку пилотного проекта по использованию полиэтиленовых пакетов, которые на 35% состоят из вторсырья.

X5 постоянно рассматривает предложения инновационных предприятий, которые готовы производить и поставлять экологичные виды упаковки в наши магазины. Компания также сотрудничает с научно-исследовательскими центрами и производителями экологичной упаковки в рамках проектов, направленных на сокращение отходов от упаковки.

Содействие переработке потребительской упаковки

В рамках пилотного проекта по сбору использованной пластиковой и алюминиевой тары любых цветов и размеров для последующей переработки, реализуемого в партнерстве с системой Coca-Cola в России, на территории десяти московских магазинов «Пятерочка» были установлены фандоматы. За каждую сданную бутылку и (или) банку фандомат выдает купон с 15% скидкой на покупку ряда напитков компании Coca-Cola во всех магазинах «Пятерочка».

В сотрудничестве с Unilever также реализуется пилотный проект по сбору использованной пластиковой упаковки для последующей переработки. В рамках проекта на территории семи московских супермаркетов «Перекресток» и трех гипермаркетов «Карусель» установлены десять фандоматов. Для стимулирования потребителей к раздельному сбору отходов за каждую сданную полимерную упаковку фандоматы выдают купон с 10% скидкой на покупку определенной продукции производства Unilever во всех магазинах «Перекресток» и «Карусель».

Энергопотребление

Потребление электроэнергии составляет около 80% общих расходов Компании на коммунальные услуги, что делает его одним из наиболее важных направлений. Мы регулярно тестируем и внедряем новые энергосберегающие технологии, позволяющие снизить энергопотребление. В рамках программы повышения энергоэффективности X5 постепенно сокращает потребление электроэнергии на квадратный метр торговой площади. В Компании действуют системы автоматизированного контроля энергопотребления, а также функционирует центр мониторинга и управления данными системами. Реализован ряд инициатив, направленных на оптимизацию использования электроэнергии:

- оснащение магазинов «Пятерочка» автоматизированной системой сбора данных для сокращения потребления электроэнергии, анализа потоков данных и расчета оптимальных тарифов. По состоянию на 31 декабря 2019 года эта система использовалась в 97% магазинов «Пятерочка» для передачи данных об энергопотреблении в режиме реального времени. Все новые магазины сети оснащены умными счетчиками. Мы ожидаем, что благодаря этим мерам ежегодная экономия составит не менее 150 млн рублей;
- запуск в «Пятерочке» расширенного пилота новой технологии «умный магазин», которая позволяет сократить энергопотребление в торговых точках на 5%. С 2020 года система войдет в стандарт открытия новых магазинов и переоборудования действующих;
- использование во всех «Пятерочках» холодильных систем с дистанционным управлением;
- запуск в «Перекрестке» комплексной системы для повышения энергоэффективности магазинов. Система автоматизированного управления и контроля позволяет сократить энергопотребление в супермаркетах сети в среднем на 10%. Она регулирует нагрузку на оборудование и освещение с учетом режима работы магазина, текущей температуры в помещениях и на улице, содержания в воздухе углекислого газа. Новая система уже протестирована в пилотном режиме и в настоящее время устанавливается во все магазины сети на этапе строительства;
- запуск проекта «Повышение энергоэффективности автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета энергопотребления» (АИИС КУЭ) в «Перекрестке», который позволяет проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы;
- реализация проекта магазинами сети продолжится в 2020 году. Проект позволяет получать достоверную информацию о потреблении электроэнергии, проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы. Все новые и реконструированные магазины сети оснащены АИИС КУЭ, а все вновь заключаемые договоры аренды содержат пункт о возможности перехода на прямые договоры поставки энергии;
- установка светодиодного освещения во всех магазинах «Перекресток» и «Пятерочка».

Во всех магазинах «Пятерочка» и «Перекресток» произведена замена ртутьсодержащих люминесцентных ламп на светодиодное освещение. Это позволило не только сократить энергопотребление, но и полностью исключить появление отходов первого класса опасности (например, отработанные люминесцентные лампы), которые чрезвычайно вредны для окружающей среды, и, как следствие, избавиться от затрат на их утилизацию. С точки зрения воздействия на окружающую среду, отработанные светодиодные лампы относятся к малоопасным отходам и не требуют специальной переработки.

Экономия энергии благодаря установке холодильных систем с дистанционным управлением в ТС «Пятерочка», *МВт·ч/год*

	2017	2018	2019
Сокращение энергопотребления	9 444	11 430	11 984

Энергопотребление ТС «Пятерочка», *МВт·ч/год*

	2017	2018	2019
Энергопотребление	1 888 858	2 285 948	2 396 869

Интенсивность использования электроэнергии ТС «Пятерочка», *кВт·ч/100 м²*

	2017	2018	2019
Интенсивность использования электроэнергии	24,80	24,48	22,73

Выбросы парниковых газов

Большая часть выбросов парниковых газов приходится на электричество и центральное отопление, которые потребляют магазины, офисы и распределительные центры X5 Retail Group. Мы постоянно ищем пути оптимизации энергопотребления, а также принимаем меры по снижению выбросов парниковых газов, образующихся в ходе операционной деятельности, в том числе в процессе использования хладагентов и транспортного топлива.

X5 Retail Group внимательно следит за влиянием своей деятельности на климат. В 2019 году мы внедрили программу оценки выбросов парниковых газов в масштабах всей Компании в соответствии с Корпоративным стандартом учета и отчетности Протокола выбросов парниковых газов (GHG Protocol, пересмотренное издание), приняв 2018 год за базовый.

X5 провела инвентаризацию источников выбросов парниковых газов ключевых бизнес-подразделений, а именно «магазинов у дома» «Пятерочка», супермаркетов «Перекресток» и гипермаркетов «Карусель», а также распределительных центров, логистических хабов (дочерняя структура RVI), smart kitchen, собственных грузовых автомобилей («Агро-Авто») и административного-хозяйственного отдела (корпоративный центр).

Валовые выбросы парниковых газов, *тыс. тонн CO_2-экв.*

Выбросы парниковых газов в 2019 году, *%*

Динамика выбросов парниковых газов

По сравнению с базовым 2018 годом (2 645 тыс. тонн CO_2-экв. прямых и косвенных энергетических выбросов парниковых газов) объем выбросов парниковых газов в 2019 году увеличился на 8,7%, что преимущественно связано с активным ростом количества магазинов и торговых площадей. Мы стремимся сократить выбросы парниковых газов путем повышения энергоэффективности и замены хладагентов на марки с более низким потенциалом глобального потепления.

Оптимизация логистических операций

В соответствии с ЦУР 12 ООН («Ответственное потребление и производство»), которая является частью стратегии устойчивого развития X5, мы стремимся оптимизировать логистические операции за счет сокращения потребления энергии и материалов, а также снижения объема отходов. Ниже представлены ключевые шаги X5 в этом направлении применительно к логистическим подразделениям «Пятерочки» и «Перекрестка».

Распределительные центры

«Пятерочка»

Работа распределительных центров сети направлена на снижение потребления материалов и электроэнергии с одновременным повышением качества зданий и сокращением операционных расходов. Перечисленные ниже меры способствуют снижению негативного воздействия на окружающую среду в ходе строительства распределительных центров.

Распределительные центры и магазины «Пятерочки» отдают на вторичную переработку бумагу, пластик и полиэтилен. В 2019 году объем переработки таких отходов составил 158 тыс. тонн. Помимо этого, «Пятерочка» стремится сократить количество отходов путем переработки подлежащих повторному использованию ящиков и коробок, предназначенных для доставки небольших партий продукции. Также мы тестируем использование многоразовых ящиков для различных поставщиков фруктов и овощей, а с марта 2020 года в рамках этого проекта планируем начать тестирование совместного использования паллет.

Помимо этого, мы уделяем большое внимание вопросу энергопотребления в ходе логистической деятельности. В 2019 году был принят ряд мер по дальнейшему снижению энергопотребления:

- Во всех распределительных центрах сети были установлены энергосберегающие осветительные приборы и датчики движения.
- В трех распределительных центрах («Форпост», «Лобня» и «ЗТЛ») проведена модернизация холодильных установок с внедрением технологии естественного охлаждения, использующей воздух окружающей среды для поддержания температурного режима в различных зонах распределительного центра в зимний период.
- Для четырех распределительных центров («Подольск», «Богородск», «Самара» и «Лобня») была произведена закупка электроэнергии по оптовым ценам.
- В РЦ «Ростов» установлен солнечный коллектор.
- С целью повышения прозрачности учета и более эффективного управления энергозатратами распределительных центров Компании в 2019 году в девяти из них был запущен телеметрический проект.
- Для сокращения количества используемого погрузочно-разгрузочного оборудования «Пятерочка» внедрила в РЦ систему контроля и управления доступом к такому оборудованию.

В 2019 году были определены внешние экологические нормативы, применимые к РЦ сети «Пятерочка». Контроль за соблюдением нормативов осуществляется на постоянной основе с заполнением чек-листов по результатам проверок.

Помимо дальнейших мер по энергосбережению, снижению объемов отходов и их переработке, в 2020 году в распределительных центрах «Пятерочки» мы начнем внедрять элементы системы экологического менеджмента ISO 14001.

«Перекресток»

«Перекресток» планирует внедрить систему, позволяющую отслеживать весь путь движения товара от его производства до попадания на полку магазина, с целью повышения свежести товаров, увеличения производительности и эффективности, а также обеспечения эффективного и безопасного производства и транспортировки на протяжении всей цепочки поставок.

Примеры природоохранных мер, реализуемых «Перекрестком»:

- «Перекресток» обеспечивает сортировку твердых отходов во всех своих магазинах и РЦ. В 2019 году на переработку было отправлено более 1 700 тонн отходов.
- Порядка 125 аккумуляторов для погрузочно-разгрузочного оборудования РЦ было отправлено на переработку и утилизацию.
- Была проведена модернизация парка дизельных погрузчиков сети с заменой на более энергоэффективные машины, что позволило сократить расход топлива и выбросы CO_2 на 10% без снижения производительности.
- Во всех РЦ используется энергосберегающее светодиодное освещение: работы по замене устаревших ламп на светодиодные были завершены в феврале 2020 года.
- Для повышения эффективности и производительности погрузочно-разгрузочного оборудования в РЦ Санкт-Петербурга и РЦ «Софьино» была внедрена система контроля и управления доступом к погрузочному оборудованию.
- Для эффективного управления теплоснабжением в РЦ «Софьино» внедрен проект «Умная плата», позволяющий уменьшить потери тепла и сократить энергозатраты.

Оптимизация логистических операций

Транспорт

Поскольку наибольшая нагрузка на окружающую среду связана с работой транспортного подразделения, мы прибегаем к различным способам сокращения негативного воздействия на экологию от перевозки грузов из распределительных центров в магазины. В 2019 году собственный автопарк обеспечивал 77% наших транспортных потребностей, при этом возраст наших транспортных средств меньше, чем у большинства внешних подрядчиков, что позволяет снизить вредные выбросы и предотвратить загрязнение окружающей среды в ходе технического обслуживания. Наши подрядчики несут ответственность за выполнение экологических требований. Договоры на оказание транспортных услуг предусматривают полное соответствие автотранспорта подрядчика всем требованиям законодательства, в том числе природоохранного.

Для регулярного технического обслуживания мы используем только сертифицированные сервисные центры в соответствии с законодательством и нормами, установленными производителями грузовых автомобилей (по пройденному километражу или сроку эксплуатации). Должностные обязанности механиков и водителей компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния выхлопной системы. При обнаружении серьезных неисправностей транспортное средство изымается из эксплуатации и направляется в ремонт.

Кроме того, мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. По состоянию на конец 2019 года средний возраст автомобилей в парке Компании составлял 2,6 года. 93% автопарка X5 соответствует стандартам «Евро-5» и «Евро-4», остальные 7% – стандартам «Евро-3». С 2018 года мы закупаем исключительно автотехнику, соответствующую стандартам «Евро-5» и выше, и используем высококачественное топливо от ведущих производителей.

Наши основные направления работы и цели на 2020 год:

- сокращение порожних пробегов;
- снижение выбросов и переход на газодизельные двигатели;
- использование мобильных электронных коносаментов для сокращения бумажного документооборота;
- использование методов предиктивной аналитики, направленных на снижение выбросов и сокращение расходов на запчасти, а также на повышение безопасности вождения;
- продажа 100% аккумуляторов и шин для переработки и повторного использования.

	UNIT	2017	2018	2019
Доля транспортных потребностей, обеспеченных собственным автопарком*	%	71%	74%	77%
Доля собственного автопарка, соответствующего стандартам «Евро-5» и «Евро-4»	%	75%	88%	93%
Количество приобретенных за год автомобилей с гибридным (газодизельными) двигателем	*шт.*	100	150	219
Количество автомобилей с гибридным (газодизельным) двигателем на конец года	*шт.*	100	250	469
Количество грузовых автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-5», на конец отчетного периода	*шт.*	1 122	2 012	2 468
Количество приобретенных за год грузовых автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-5»	*шт.*	597	910	468
Количество списанных за год устаревших автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-3»	*шт.*	194	361	192
Общий километраж	*млн км*	345	444	507
Доля порожнего пробега в общем километраже, *	%	44%	41%	40%
Количество шин, проданных для переработки и повторного использования	*шт.*	3 136	3 976	8 082
Аккумуляторы, проданные для переработки и повторного использования	*кг*	48 756	64 227	68 426

* Пересмотр показателей предыдущих периодов связан с усовершенствованием методологии

Выбросы

	ЕД. ИЗМ.	2017	2018	2019
Окись углерода (CO)	*т/год*	4 741	5 570	6 109
Оксид азота (NOx)	*т/год*	10 058	10 734	10 695
Углеводород (HC)	*т/год*	1 471	1 717	1 878
Взвешенные частицы	*т/год*	140	116	102
ИТОГО	***т/год***	**16 410**	**18 137**	**18 784**

В 2020 году мы намерены сохранить показатель порожних пробегов на уровне 2019 года, увеличив при этом долю перевозок между филиалами. Мы также планируем достичь 100-процентного показателя продаж вторсырья, а также батарей и шин для переработки и повторного использования.

Персонал

Достойные условия труда и равные возможности для сотрудников

+29 045 *2018/19*

307 444

Количество сотрудников

Одной из основных задач нашей новой стратегии устойчивого развития является содействие достижению ЦУР 8 ООН («Достойная работа и экономический рост»). Среди главных методов достижения поставленной цели – обеспечение жителей регионов присутствия рабочими местами и создание безопасных, благоприятных и достойных условий труда.

Компания также вносит свой вклад в достижение ЦУР 5 ООН («Гендерное равенство») и ЦУР 10 ООН («Уменьшение неравенства») за счет реализации политики по защите прав человека, запрещающей дискриминацию на рабочих местах и предлагающей механизмы внедрения соответствующих принципов.

При определении приоритетов стратегии в сфере управления персоналом мы руководствуемся кадровыми требованиями, позволяющими успешно реализовывать стратегию Компании, а также обратной связью, получаемой через опросы сотрудников и прочие каналы. Более подробная информация представлена ниже.

Основные сведения

	Количество сотрудников	Количество сотрудников, прошедших обучение	Инвестиции в обучение, *млн руб.*	Мужчины/женщины, %
2019	307 444	703 961	199,8	26 / 74
2018	278 399	422 846	150,7	27 / 73
2017	250 874	234 899	139,3	26 / 74

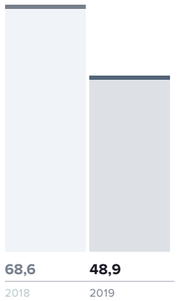
Процентное соотношение женщин и мужчин на руководящих должностях

РУКОВОДЯЩИЙ СОСТАВ	% ЖЕНЩИН
Правление / уровень CEO-1	36%
Высшее руководство / уровень CEO-2 и CEO-3	40%
Руководители среднего звена / уровень CEO-4	42%

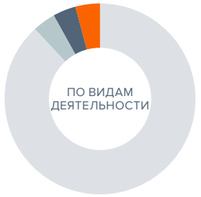
Количество полных штатных единиц

	2018	2019
Пятерочка	181 176	201 135
Перекресток	40 642	42 854
Карусель	14 806	13 769
Корпоративный центр	2 607	3 016
Прочие подразделения	7 594	8 526
ИТОГО	**246 825**	**269 300**

Текучесть персонала, %



Структура персонала в 2019 году, %



Стратегия в сфере управления персоналом

В 2019 году X5 Retail Group сосредоточила свои усилия на достижении ряда стратегических целей, в том числе в области работы с персоналом. Мы стремимся стать лучшим работодателем для настоящих и будущих сотрудников в условиях непрерывных изменений Компании, рынка и предпочтений покупателей. Для выполнения этой задачи была разработана стратегия в сфере управления персоналом, направленная на повышение вовлеченности сотрудников, цифровизацию ключевых кадровых процессов и сервисов для сотрудников, работу с HR-данными, а также повышение гибкости Компании в части, касающейся организационного развития и подходов к работе с персоналом.

Благодаря успешной реализации стратегии в 2019 году текучесть кадров в магазинах сократилась на 21,6 п. п. по сравнению с предыдущим годом.

Основные направления стратегии в сфере управления персоналом:

- **Вовлеченный сотрудник = довольный клиент:** повышение клиентского сервиса через удовлетворение потребностей персонала;
- **Системная работа над компетенциями сотрудников и руководителей;**
- **Рост производительности труда** (инновационные технологии, метрики и сервисы в области управления персоналом);
- **Цифровая трансформация:** сопровождение и поддержка реализации цифровых инициатив.

Вовлеченный сотрудник = довольный клиент

В основу мероприятий по повышению вовлеченности персонала офисов и розницы легли результаты опроса сотрудников «Твой голос», проведенного в 2018 году (более подробная информация представлена в годовом отчете за 2018 год на с. 161). В первую очередь мы сосредоточились на улучшении условий труда, актуализации систем мотивации и обеспечении регулярной обратной связи от сотрудников.

Обратная связь от сотрудников

Компания систематически работает над расширением каналов получения обратной связи от сотрудников, внедряя для этого новые технологические решения и изменяя внутренние процессы. Обратная связь становится основой для принятия решений, в том числе в отношении персонала.

- Торговая сеть «Пятерочка» интегрировала модуль моментальной обратной связи в мобильное приложение «Личный кабинет», который доступен всему персоналу розницы. Совместно с дирекцией по работе с большими данными введена в действие платформа для опросов с возможностью получать ответ от максимального количества сотрудников «Пятерочки» всех уровней. В 2020 году запланировано масштабирование платформы на другие подразделения X5.
- В «Перекрестке» и бизнес-единице «Транспорт» начаты регулярные опросы с целью выявления уровня лояльности сотрудников.
- Развиваются проекты по сбору и анализу кадровых инициатив: в «Пятерочке» действует система сбора идей и рациональных предложений (в течение 2019 года было вынесено на рассмотрение более 2 тыс. идей, на данный момент приблизительно 1,2 тыс. из них уже реализовано, а 400 находятся в процессе реализации); в бизнес-единице «Транспорт» организован процесс сбора экспертных советов в рамках «Фабрики идей» (в течение 2019 года было вынесено на рассмотрение 195 идей, из них 17 уже реализовано и 26 находятся в процессе реализации).
- В Компании впервые была проведена оценка качества внутреннего взаимодействия (Internal Customer Satisfaction Index), в ходе которой подразделения и функции могли оценить работу друг друга.

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

В соответствии с практиками рынка в X5 Retail Group поддерживается справедливая, логичная и прозрачная система вознаграждения и мотивации, основанная на индивидуальных и коллективных успехах.

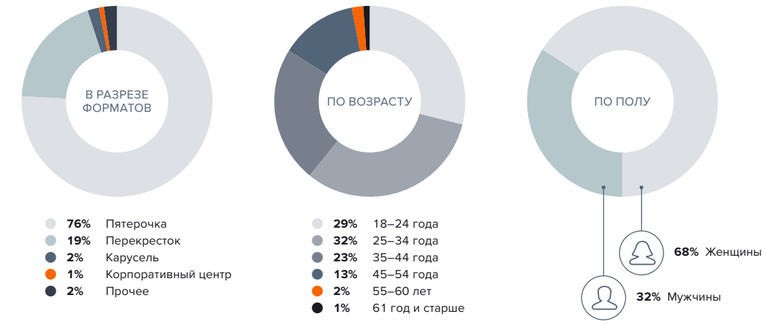
Процесс оценки персонала включает:
- проведение ежемесячных, ежеквартальных и полугодовых оценок результативности;
- формирование рейтингов сотрудников в магазинах X5;
- проведение ежегодной оценки КПЭ всего административного персонала, а также по отдельным категориям персонала розницы и логистики;
- проведение оценки эффективности проектных групп по результатам завершения этапов проектов.

Основные достижения за 2019 год:
- Пересмотрены системы оплаты труда персонала торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», а также водителей X5. Системы мотивации, ориентированные на рост производительности, стали проще и понятнее для сотрудников.
- Разработан новый подход по ключевым показателям эффективности на 2020 год, позволяющий повысить вовлеченность сотрудников в процесс достижения корпоративных целей и разделить успех их выполнения.
- В 2019 году Компания продолжила переход на кросс-форматную систему грейдов, сформированную с привязкой к процентному показателю годовой премии, программы ДМС и страхования жизни, командировки, обеспечение корпоративной мобильной связи и т. д. Разработаны программы премирования для новых цифровых бизнес-единиц.
- Успешно завершен пилотный проект по удаленной работе сотрудников офиса и организации рабочего пространства с незакрепленными рабочими местами. В 2020 году начнется его масштабирование.
- Программа корпоративных привилегий PrimeZone, которой пользуются 90% сотрудников офисов X5 по всей России, масштабирована на директоров магазинов «Перекресток».
- 11 878 сотрудников воспользовались отпуском по уходу за ребенком в 2019 году.
- В рамках обновления концепций магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» пересмотрен подход к организации и оформлению зон отдыха персонала. Мы стали одинаково удобно и красиво оформлять как торговые залы для покупателей, так и помещения для сотрудников.

Подбор и адаптация персонала

- Торговая сеть «Пятерочка» успешно завершила пилотный проект по внедрению облачной системы Skillaz для массового подбора персонала и запустила минимально жизнеспособный продукт (MVP) для мониторинга рынка заработных плат по всем регионам присутствия. Время найма одного сотрудника из числа линейного персонала уменьшилось с 10 до 5,5 дней.
- Торговая сеть «Перекресток» использует алгоритм для формирования потока соискателей на приоритетные позиции и адаптационный чат-бот. Автоматизированы процессы расчета потребностей в персонале, размещения вакансий, сбора откликов и контактов соискателей, а также планирования, заказа и отправки заявок на временный персонал.
- Одной из главных задач 2019 года стало усиление позиций HR-бренда X5 среди соискателей всех уровней. Начаты процессы разработки ценностного предложения торговой сети «Пятерочка» и X5 Retail Group в качестве работодателей. Внимание акцентируется на технологическом потенциале X5 как компании, формирующей будущее розничной торговли.

Структура персонала, нанятого в 2019 году



Корпоративная культура и ценности

Непрерывные, быстрые изменения – часть культурной ДНК X5. Именно это позволяет Компании сохранять лидерство в агрессивной конкурентной среде и делает нас гибкими. Это дает возможность быстрее других запускать востребованные покупателями продукты и решения, и быть именно там, где нас хотят видеть покупатели как в онлайн-, так и в офлайн-форматах. Оставаться единой командой и сохранять преемственность X5 помогают единые ценности, общие традиции, открытая информационная среда и широкие возможности для развития.

В 2019 году продолжилось внедрение единых корпоративных ценностей X5. Сегодня они интегрированы в большинство внутренних кадровых процессов подразделений от оценки соответствия внешних кандидатов до оценки качества команд и формирования кадрового резерва. В 2019 году впервые лауреаты кросс-форматной награды X5 «Самый ценный сотрудник» от всех торговых сетей и подразделений выдвигались и выбирались сотрудниками через открытое голосование.

Кадровое подразделение X5 стало одной из первых корпоративных функций, начавших работу по продуктовому подходу. С сентября продуктовая команда ведет собственную разработку продукта «Единая информационная среда», предлагающего пользователям современный, быстрый и удобный корпоративный портал. MVP был передан на тестирование в конце 2019 года, на I квартал 2020 года запланирован запуск новой версии портала для всех сотрудников офисов.

В соответствии с продуктовым подходом разрабатывается и единая мобильная платформа (приложение) для сотрудников «Перекрестка», минимально жизнеспособная версия которой также была представлена в конце 2019 года. В 2019 году запущено в работу приложение для водителей «X5. Транспорт», а сотрудникам «Пятерочки» стал доступен «Личный кабинет» через мобильные приложения для Android и iOS.

Мероприятия для сотрудников

X5 поддерживает уже ставшие традиционными для Компании мероприятия и создает новые. В 2019 году Компанию объединила виртуальная площадка для праздников happy.x5. За год ее посетили более 90 тыс. человек.

Всего в 2019 году были организованы 64 мероприятия, которые посетили почти 670 тыс. человек. В частности, в 2019 году торговая сеть «Пятерочка» впервые провела роуд-шоу «Трансформация» с участием высшего руководства. Мероприятие было проведено в семи городах, а общее число участников составило 2,4 тыс. человек. На протяжении года основной акцент делался на развитии культуры доверия и командного взаимодействия. На основе обратной связи от сотрудников «Пятерочка» пересмотрела формат традиционно проводимых спортивных мероприятий: в спартакиаде торговой сети, которая состояла из 23 спортивных событий, приняло участие 28 тыс. сотрудников из 211 городов. Торговая сеть «Перекресток» провела корпоративный турнир по волейболу во всех регионах присутствия и организовала презентацию для сотрудников нового подразделения «Фабрика-кухня».

Профессиональное признание и нематериальная мотивация

Нематериальная мотивация сотрудников и повышение привлекательности HR-бренда торговых сетей и X5 в целом были одними из основных задач 2019 года. Более 160 тыс. сотрудников из 14,5 тыс. магазинов и 32 распределительных центров торговой сети «Пятерочка» приняли участие в конкурсе профессионального мастерства «Мастера Пятерочки». Торговая сеть «Перекресток» вновь провела конкурсы «Супермен логистики», конкурсы кассиров «Победа в кассу» и поваров – «Кулинарный поединок». Бизнес-единица «Транспорт» начала реализацию комплексной долгосрочной программы «Лига чемпионов Драйв X5» с присвоением внутренних рейтингов и награждением лучших водителей, а также проведением конкурса профессионального мастерства «Лига профессиональных водителей» и других конкурсов для водителей и их семей.

Профессиональное развитие

Для реализации амбициозных стратегических целей Компании нужна сильная команда, каждый член которой способен работать на общее благо и видеть потенциал совместной работы. К основным задачам Компании относятся создание карьерных лифтов, предоставление различных инструментов для эффективной работы и развития и формирование открытой инновационной среды, поддерживающей курс на цифровую трансформацию бизнеса.

Обучение и развитие персонала

- Сотрудникам X5 всех уровней – от продавца-кассира до высшего руководства – доступны различные программы обучения и развития, каждая из которых сформирована одновременно на основе бизнес-потребностей Компании и планов развития сотрудника. Компания активно использует современные обучающие форматы, поддерживая развитие такой компетенции, как непрерывное обучение.
- Спектр обучающих программ варьируется в зависимости от должностных обязанностей, оценки качества работы и поставленных задач. X5 постоянно усиливает свой коллектив за счет привлечения новых талантливых сотрудников с большим потенциалом и предлагает персоналу различные возможности для профессионального роста и развития.
- В 2019 году наши усилия были направлены на формирование сильных лидеров, работающих сообща в интересах Компании и способных вместе построить розничную торговлю нового поколения. С этой целью около 100 руководителей различных форматов X5 прошли обучение в рамках программ «Лидеры X5» Международного института управленческого развития (IMD) и «Сколково». Обучение по программам продолжится в 2020 году.
- Достичь высоких показателей в снижении текучести кадров помогла системная работа по повышению уровня управленческих навыков и расширению бизнес-кругозора руководителей среднего звена. В торговой сети «Пятерочка» запущена программа «Первая лига», участниками которой стали операционные менеджеры, супервайзеры, начальники смен и руководители

распределительных центров (всего 673 человека). Дополнительно к уже существующим программам «Пятерочка» открыла функциональные академии – «Академию логистики» и «Академию HR». В свою очередь, торговая сеть «Перекресток» использовала игровой формат в обучении руководителей в курсе «Управленческий круговорот».

- В «Перекрестке» запущена годовая программа развития персонала розницы. В нее включены такие блоки, как «Вовлеченность», «Эффективное управление», «Развитие команды» и «Наставничество».
- В апреле–мае 2019 года в «Перекрестке» было проведено мероприятие по повышению вовлеченности персонала по следующим темам: алгоритм подбора инструментов, корпоративные ценности, ситуационное лидерство, приемы группового влияния, принципы обратной связи и интервью по ценностям. Обучение прошли 675 директоров магазинов.
- В «Пятерочке» сформирована концепция обучения персонала розницы. Проведены тренинги «Навигатор сервиса», «PROсервис» и «Эксперт по сервису». Реализован проект по развитию системы внутреннего тренерства.

Часы обучения в расчете на одного сотрудника

Карьерный рост

В X5 талантливым и перспективным сотрудникам открыты широкие возможности для профессионального и карьерного роста. Активное развитие новых направлений в Компании, в том числе цифровых бизнесов, старт цифровой трансформации и введение в действие единой системы должностных грейдов/бэндов укрепили тенденцию горизонтальных и вертикальных перемещений в рамках X5.

Развивается программа кадрового резерва, и сегодня она действует также для персонала розницы. Так, показатель по кадровому резерву «Перекрестка» за год увеличился на 8%. В корпоративном центре X5 развернута практика проведения заседаний кадровых комитетов во всех дирекциях для обсуждения перспектив развития линейных менеджеров и определения кадрового резерва на позиции более высокого уровня. По итогам 2019 года 60% вакантных должностей уровня CEO-1 и CEO-2 в X5 заняли действующие сотрудники. В целом по Компании за 2019 год 77% управленческих вакансий закрыты за счет внутренних кандидатов.

Повышение эффективности и производительности труда

Мы стремимся к росту цифровизации кадровой функции X5, в том числе за счет стандартизации и автоматизации процессов управления персоналом и анализа данных о сотрудниках для принятия взвешенных и точных решений, а также к повышению количества и качества кадровых сервисов для персонала.

В 2019 году X5 централизованно перешла на автоматизированную систему HR-метрик. С помощью системы ежедневно рассчитывается 38 показателей по персоналу и бизнесу, что позволяет оперативно получать информацию с детализацией до отдельных магазинов и подразделений и разрабатывать аналитические модели для принятия кадровых решений.

Существенно расширен функционал электронного кадрового сервиса для сотрудников «Личный кабинет». Помимо заказов справок и кадровых документов, в нем доступны функции планирования отпуска, получения электронной цифровой подписи, ознакомления с внутренними нормативными актами и многое другое. Совершенствуются мобильные приложения, доступные для всех сотрудников, включая персонал магазинов.

В «Перекрестке» в 2019 году проведен пилотный проект по замене системы учета рабочего времени линейного персонала с отпечатков пальцев на систему видеофиксации и контроля работы сотрудников в различных зонах магазина. В торговой сети также используются гибкие графики, представляющие собой систему автоматизированного планирования рабочего времени сотрудников с учетом потребностей магазинов в течение дня и недели.

Одним из ключевых кадровых проектов Компании в 2020 году станет запуск общего центра обслуживания (ОЦО) по направлению «Управление персоналом» на базе сервисного центра X5 в Нижнем Новгороде. В данный ОЦО уже передано 65 кадровых бизнес-процессов и обслуживание более 43 тыс. сотрудников; подготовлен план перевода в новый центр транзакционных кадровых процессов торговой сети «Пятерочка» в 2020 году.

Цифровая трансформация

Цифровая трансформация, определенная как один из основных векторов развития бизнес-стратегии X5, в 2019 году была интегрирована во все направления работы с персоналом – от организационной структуры до обучения и подбора. В частности, начато создание института бизнес-партнеров в сфере управления персоналом для поддержки новых цифровых бизнесов и направлений развития Компании.

Мы также приступили к использованию продуктового подхода для формирования и масштабирования гибкой методологии (agile) внутренней разработки. В соответствии с этим подходом создаются и работают все продуктовые команды X5.

Запущены первые модули «Цифровой академии» X5, которые представляют собой площадки для обучения сотрудников в онлайн- и офлайн-форматах, получения знаний и навыков, необходимых для реализации цифровых инициатив, и обеспечения трансформации и роста Компании. Работает школа для владельцев продуктов, на очереди – школы для скрам-мастеров, специалистов по программированию на языке Python и аналитиков данных. Сотрудникам будут доступны курсы по цифровой трансформации, основам продуктового подхода X5, цифровым технологиям, работе с данными и другим дисциплинам.

Защита прав человека

X5 поддерживает все четыре принципа Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Компания не допускает принудительного и детского труда и не приемлет дискриминацию по половому, расовому, этническому, национальному и религиозному признакам, а также по сексуальной ориентации и особенностям физического развития человека ни в рамках своей операционной деятельности, ни в организации цепочки поставок.

Декларация X5 в области защиты прав человека актуализируется по мере необходимости с учетом изменений, вносимых в законодательство, стратегию и ценности Компании.

В рамках работы по управлению регуляторными рисками все риски, связанные с нарушением трудового законодательства*, относятся к отдельной группе рисков и оцениваются на ежегодной основе. Результаты такой оценки учитываются при определении приоритетности запланированных надзорных мероприятий (при этом уровень сложности и число проверок зависит от степени риска). Информация о критических рисках и наиболее серьезных рисках с высокой степенью воздействия (в соответствии с утвержденной методологией оценки рисков), а также план надзорных мероприятий, направленных на их минимизацию, дважды в год представляются на рассмотрение главному исполнительному директору Компании и Комитету по аудиту и рискам при Наблюдательном совете.

Информация о деятельности X5 по защите основополагающих прав человека представлена в соответствующих разделах настоящего отчета.

Подробнее об обеспечении равенства прав и свобод человека независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений и принадлежности к общественным объединениям (статья 19 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Персонал» на с. 190–203.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Обеспечение доступности широкого круга программ обучения и развития сотрудникам X5 всех уровней – от продавцов-кассиров до руководителей высшего звена.
- Предоставление талантливым сотрудникам широких возможностей для профессионального и карьерного роста.

Подробнее об обеспечении права на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (статья 37 Конституции Российской Федерации), и права на охрану здоровья и медицинскую помощь (статья 41 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 198–203.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Регулярное обновление системы управления охраной труда с учетом изменений в российском законодательстве.
- Регулярный мониторинг исполнения и оценка результативности мероприятий в сфере охраны труда (ОТ) и техники безопасности (ТБ).
- Повышение компетенций в сфере ОТ и ТБ за счет участия персонала в обучающих курсах и семинарах.

Подробнее об обеспечении права на вознаграждение за труд без дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, права на отдых (статья 37 Конституции Российской Федерации) и права на добровольное социальное страхование (статья 39 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Персонал» на с. 190–203.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Пересмотр системы оплаты труда персонала федеральных торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», а также водителей X5. Системы мотивации, ориентированные на рост производительности, стали проще и понятнее для сотрудников.
- Разработка нового подхода по ключевым показателям эффективности на 2020 год, позволяющего повысить вовлеченность сотрудников в процесс достижения корпоративных целей и разделить успех их выполнения.

Подробнее о предотвращении экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию (статья 34 Конституции Российской Федерации), см. раздел «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 168–171.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Обучение сотрудников, в зону ответственности которых входит управление деятельностью по борьбе с коррупцией и обеспечение соблюдения антикоррупционных принципов.
- Автоматизация горячей линии по вопросам этики, позволившая более оперативно реагировать на информацию о возможных нарушениях.

Подробнее об обеспечении права на благоприятную окружающую среду (статья 42 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Рациональное потребление ресурсов» на с. 180–189.

Основная инициатива в отчетном периоде:

- Тестирование и внедрение инновационных методов оптимизации потребления ресурсов, стимулирование покупателей к сокращению отходов, а также к многоразовому использованию и вторичной переработке материалов.

Подробнее о благотворительной деятельности, признаваемой в качестве добровольного социального обеспечения (статья 39 Конституции Российской Федерации), см. раздел «Местные сообщества» на с. 204–209.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Пожертвования и волонтерская деятельность, в том числе проведение общегородских продовольственных марафонов.
- Запуск совместного проекта торговой сети «Пятерочка», Центра поиска пропавших людей (ЦППЛ) и поисково-спасательного отряда «Лиза Алерт». Проект предполагает создание островков безопасности в московских и подмосковных универсамах, где каждому потерявшемуся пожилому человеку или ребенку помогут скорее вернуться домой.

Нормативно-правовые требования

Политика Компании по управлению персоналом полностью соответствует российскому трудовому законодательству и обеспечивает определяемые законом права, льготы и выплаты для всех сотрудников X5.

* Значительная часть рисков, связанных с правами человека в Компании, относится к нарушениям трудового законодательства.

Спартакиада

Одним из основных мероприятий по повышению вовлеченности сотрудников Компании является ежегодно проводимая спартакиада. Спортивные соревнования с участием сотрудников со всей России организуются с целью поддержки здорового образа жизни и развития командного духа.

100

Дней спортивных мероприятий

Соревнования проводились по всей стране в регионах присутствия «Пятерочки» в период с 15 июня по 1 октября

Основные показатели

288 000 из **211**

Сотрудников *приняли участие в ТУРБОСТАРТАХ*

Городов

5 084 в **5**

Спортсменов *Мини-футбол, волейбол, кроссфит, легкая атлетика и настольный теннис*

Видах спорта

23

Спортивных мероприятия *было проведено в рамках соревнований «ТУРБОСТАРТ»*

55 000

Зрителей *смотрели онлайн-трансляцию финала соревнований 2,2 тыс. сотрудников посетили состязания на стадионах*

736

Судей *было привлечено к участию в городах проведения ТУРБОСТАРТОВ*

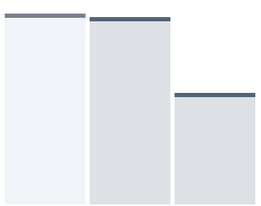
Охрана труда и техника безопасности

Система управления охраной труда (СУОТ) разработана Компанией с целью обеспечения управления процессами всех уровней, направленными на реализацию Политики в области охраны труда и техники безопасности, в том числе за счет своевременного выявления потенциально опасных ситуаций, оперативного устранения нарушений в сфере безопасности труда и принятия обоснованных решений руководством. Корпоративные стандарты безопасности, внедренные во всех подразделениях Компании, а также требования к процедурам обучения, медицинского осмотра и оценке профессиональных рисков полностью соответствуют нормам российского законодательства и нашей Политики в области охраны труда и техники безопасности.

Также с целью обеспечения соблюдения требований применимого законодательства и нормативно-правовых документов в сфере охраны труда была внедрена система внутреннего аудита. Внутренние аудиты по линии производственной безопасности рассматриваются в качестве инструмента предотвращения нарушения трудовых прав сотрудников. Обязательные мероприятия по внутреннему контролю осуществляются департаментом ОТ и ТБ корпоративного центра и службами охраны труда каждой из торговых сетей.

За последние три года коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей трудоспособности (LTIFR) в Компании снизился с 0,611 до 0,357, что свидетельствует об эффективности системы управления охраной труда и сокращении случаев травматизма на рабочем месте в отчетном периоде.

Коэффициент травматизма с временной потерей трудоспособности (LTIFR) среди рабочих



Стратегия в области охраны труда и техники безопасности

Среди основных стратегических целей Компании в области охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ) – обеспечение безопасности и сохранение здоровья сотрудников в процессе трудовой деятельности, сокращение уровня травматизма и исключение чрезвычайных и аварийных ситуаций, а также предотвращение возникновения профессиональных заболеваний.

Основные задачи Стратегии:
- снижение уровня риска для жизни и здоровья сотрудников X5 и третьих лиц при производстве продукции и оказании услуг;
- развитие лидерства в вопросах охраны труда и поддержание высокого уровня культуры безопасности среди руководителей и работников Компании;
- улучшение условий труда и уровня безопасности оборудования;
- постоянное внедрение новых методов совершенствования систем управления охраной труда, снижения уровня аварийности и травматизма;
- повышение квалификации и контроль уровня знаний и навыков сотрудников в вопросах охраны труда;
- повышение мотивации сотрудников к постоянному соблюдению принципов ответственного поведения в сфере ОТ и ТБ и правил техники безопасности;
- развитие экспертной среды и платформы лучших практик в области охраны труда.

Основные положения Политики в области охраны труда и техники безопасности

В X5 принята Политика в области охраны труда и техники безопасности, в которой жизнь, здоровье, безопасность и высокая работоспособность сотрудников определены как основные приоритеты для Компании. Первоочередные задачи и социальные обязательства X5 декларируются в Политике следующим образом:
- Мы соблюдаем требования законодательства Российской Федерации и других нормативно-правовых актов по охране труда. Мы контролируем соблюдение законодательных и других нормативно-правовых актов в области охраны труда, безопасности и здоровья. Целью контроля является создание здоровых и безопасных условий труда работников, предупреждение несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.
- Мы доводим до сведения каждого работника информацию о выявленных опасностях и рисках в области профессиональной безопасности и здоровья на рабочих местах. Мы обеспечиваем доступность достоверной информации и вовлеченность каждого работника независимо от его профессии или должности.
- Мы постоянно совершенствуем систему управления охраной труда с целью обеспечения ее соответствия потребностям Компании.

Руководство Компании несет ответственность за реализацию Политики путем установления соответствующих целей и задач, а также планирования и финансирования мероприятий по их достижению.

Для руководителей бизнес-подразделений и служб ОТ и ТБ введены КПЭ, основывающиеся на следующих задачах в рамках СУОТ:
- успешная реализация основных направлений Политики в области ОТ и ТБ и разработка предложений по ее совершенствованию;
- разработка и реализация программ по улучшению условий труда и производственной безопасности;
- соблюдение законодательства в сфере ОТ и ТБ, в том числе за счет обеспечения безопасной эксплуатации зданий и сооружений, оборудования, инструментов и техники;
- обеспечение безопасных условий труда;
- контроль за соблюдением требований в сфере ОТ и ТБ;
- обучение сотрудников и проверка знаний Политики в области ОТ и ТБ и требований, изложенных в других нормативно-правовых документах;
- предотвращение несчастных случаев и аварий;
- защита и укрепление здоровья сотрудников.

В целях реализации целей и задач Политики в области охраны труда и техники безопасности в Компании функционирует служба ОТ и ТБ. Управление охраной труда и координирование деятельности по данному направлению осуществляет департамент ОТ и ТБ корпоративного центра совместно с ключевыми руководителями по охране труда торговых сетей. В каждой торговой сети имеется собственная служба ОТ и ТБ численностью до 50 человек в зависимости от численности персонала. Все сотрудники служб ОТ и ТБ регулярно посещают семинары и тренинги и имеют сертификаты о повышении квалификации в области охраны труда.

Организационная схема ОТ и ТБ

КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР
РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ОТ И ТБ

ПЯТЕРОЧКА
МЕНЕДЖЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА

ПЕРЕКРЕСТОК
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ОХРАНЫ ТРУДА

КАРУСЕЛЬ
СТАРШИЙ ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА ТС

АГРО-АВТО
(ТРАНСПОРТ) СТАРШИЙ ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА БЕ

ПРОЧИЕ БИЗНЕС ЕДИНИЦЫ

КЛАСТЕР
ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА

ДИВИЗИОН
ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА

РЕГИОН
ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА

ТРАНСПОРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ
ИНЖЕНЕР ПО ОХРАНЕ ТРУДА

РУКОВОДИТЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Основные направления деятельности по линии ОТ и ТБ

Обучение

Сотрудники X5 Retail Group своевременно проходят все виды обязательного обучения в сфере ОТ и ТБ. В Компании ведется непрерывный процесс обучения сотрудников, включающий в себя инструктажи по безопасности труда, обучение по общим вопросам ОТ и ТБ, а также процессам и процедурам системы управления охраной труда. Все руководители, специалисты и ответственные за обеспечение охраны труда в подразделениях проходят внешнее обучение в организациях, имеющих соответствующую аккредитацию.

Все специалисты и сотрудники рабочих профессий проходят внутреннее обучение через дистанционные обучающие корпоративные курсы, дополняющие обязательное обучение по вопросам ОТ и ТБ в рамках законодательства. Обучение направлено на повышение компетенций сотрудников согласно внутренним стандартам и лучшим практикам в сфере охраны труда. Сотрудники, отвечающие за содержание зданий и сооружений, обязаны проходить обучение по теме эксплуатации зданий, в том числе в части обеспечения безопасности эксплуатации газовой и электрической инфраструктуры (сотрудники служб технического обслуживания составляют 2–3% от общего числа сотрудников). Остальные члены коллектива (повара, пекари, продавцы-кассиры и т. д.) обучаются основам безопасности на рабочем месте и оказанию первой помощи в соответствии с требованиями, изложенными в их должностных инструкциях.

Количество сотрудников прошедших обучение по ОТ и ТБ (без учета обязательного инструктажа)

Управление производственными рисками и профилактика травматизма

Система управления производственными рисками состоит из трех основных компонентов: процедура постоянной идентификации опасностей, оценка рисков и выбор необходимых способов контроля. Разработана методика выявления рисков, оценены все риски. По каждому рабочему месту созданы реестры производственных рисков, оценка которых проводится на ежегодной основе. По выявленным опасностям разработаны корректирующие мероприятия, которые помогут уменьшить, а по некоторым опасностям и вовсе исключить риск производственного травматизма или профессионального заболевания.

Процедуры оценки производственных рисков помогают сократить незапланированные расходы компании на выплаты по больничным листам пострадавшим, восстановление испорченного оборудования в результате аварии или приобретение нового оборудования.

Основной целью работы по предотвращению производственного травматизма является смещение акцента с реагирования на нарушения и происшествия на их профилактику. Ключевые меры по профилактике травматизма включают:
- проведение объективного анализа условий труда и оценки рисков;
- предоставление работникам, занятым на вредных участках, средств индивидуальной защиты, специальной одежды и обуви;
- проведение регулярных медосмотров;
- проверка рабочих мест на соответствие требованиям ОТ и ТБ и технологической безопасности;
- проведение инструктажей по производственной безопасности в соответствии с требованиями законодательства и внутренними документами Компании;
- приобретение современного безопасного оборудования и средств защиты;
- совершенствование компетенций в сфере ОТ и ТБ и т. д.

Охрана здоровья сотрудников и покупателей

В рамках функционирования системы управления охраной труда в Компании реализуются следующие предупредительные мероприятия для защиты здоровья сотрудников и покупателей:
- Все сотрудники, имеющие контакт с пищевыми продуктами на рабочем месте, проходят обязательные медицинские осмотры при приеме на работу, а также на протяжении всего трудового периода не реже одного раза в год.
- При эксплуатации транспортных средств и промышленного транспорта проводятся предрейсовые медосмотры водителей.

Основная цель проведения медосмотров – определение соответствия состояния здоровья сотрудника поручаемой ему работе, а также своевременное выявление и профилактика профессиональных или инфекционных заболеваний. В процессе медосмотра сотрудники получают рекомендации специалистов по различным проблемам здоровья, а также консультации по своевременному проведению профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности. Во время сезонных пиков заболеваемости гриппом проводятся прививочные кампании.

Процент сотрудников, прошедших медосмотр

	2019
Корпоративный центр	н/д
Пятерочка	95%
Перекресток	95%
Карусель	96%
Транспортное подразделение	94%
Подразделение прямого импорта	н/д
Smart kitchen	100%
Центр обслуживания	н/д
5Post	н/д
TOTAL	**95%** (без учета сотрудниц в отпуске по уходу за ребенком и офисных сотрудников)

Управление безопасностью внешних подрядных организаций

В Компании внедрен корпоративный стандарт, обеспечивающий формирование единого подхода по взаимодействию с внешними подрядными организациями. Стандарт определяет ответственность подрядчиков в области ОТ и ТБ. При заключении договоров на выполнение подрядных работ в договор в обязательном порядке включаются вопросы безопасности выполнения таких работ, требования к компетенции работников, предоставлению им средств защиты и другие положения, обеспечивающие безопасность при проведении подрядных работ. Все сотрудники подрядчиков, работающих на территории объектов Компании, в обязательном порядке проходят вводный инструктаж по ОТ и ТБ для представителей сторонних организаций.

Расследование инцидентов и несчастных случаев на производстве

Процедуры расследования несчастных случаев на производстве и реагирования на них в Компании осуществляются в соответствии с требованиями трудового законодательства. О тяжелых случаях, когда был причинен тяжкий вред здоровью или смерть либо пострадали несколько человек, сообщается в прокуратуру и трудовую инспекцию. По каждому инциденту выясняются причины травматизма и разрабатываются корректирующие мероприятия.

В качестве компенсационных мер, направленных на возмещение персоналу Компании ущерба, нанесенного здоровью работника воздействием неблагоприятных условий труда, осуществляются следующие мероприятия:
- Работники Компании, в том числе пострадавшие, застрахованы от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в Фонде социального страхования (ФСС).
- При тяжелых несчастных случаях пострадавшему, а при смертельных случаях – членам его семьи – выплачиваются страховые суммы возмещения.
- Пострадавшие при несчастных случаях на производстве направляются на реабилитацию и (или) санаторно-курортное лечение.
- При тяжелых или смертельных несчастных случаях из бюджета Компании оказывается материальная помощь.

Контроль соблюдения требований законодательства

Постоянный контроль состояния условий труда на рабочих местах является одним из основных управленческих принципов обеспечения безопасности в сфере ОТ и ТБ и действенным средством предупреждения производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Систематически проводится мониторинг соблюдения всех требований законодательства в области ОТ и ТБ, а также степени достижения целей Компании в области безопасности труда и охраны здоровья; ведется учет данных и результатов мониторинга и расследований для их последующего использования при анализе корректирующих и предупреждающих действий.

В 2018 году Министерство труда представило списки контрольных вопросов для проверок, осуществляемых Государственной инспекцией труда. На основе этих вопросов Компания разработала чек-листы для системы WRS-3. Проведение внутреннего аудита с применением чек-листов в системе WRS-3 позволило службе ОТ и ТБ торговой сети «Перекресток» увеличить число проверок (с 738 в 2018 году до 926 в 2019 году). В то же время количество проверок в «Пятерочке» снизилось (с 6 227 в 2018 году до 3 078 в 2019 году) в связи с реорганизацией отдела розницы в службе ОТ и ТБ торговой сети (сокращение персонала с 22 человек в 2018 году до 18 человек в 2019 году). В торговой сети «Карусель» также была проведена оптимизация персонала службы ОТ и ТБ с шести человек в 2018 году до двух человек в 2019 году.

Степень тяжести обнаруживаемых несоответствий снизилась в связи с тем, что серьезные технические нарушения были полностью исключены в течение года после запуска программы проверок. Остальные нарушения носили преимущественно организационный характер.

Количество проверок (внешних и внутренних)

	2017	2018	2019
Корпоративный центр	н/д	н/д	10
Пятерочка	4 122	6 227	3 078
Перекресток	838	741	936
Карусель	94	77	90
Транспортное подразделение	186	343	193
Подразделение прямого импорта	н/д	н/д	7
Smart kitchen	н/д	н/д	21
Центр обслуживания	н/д	н/д	2
5Post	н/д	н/д	0
ИТОГО	**5 240**	**7 388**	**4 337**
включая внутренние проверки	64	38	67
Пятерочка	56	31	49
Перекресток	5	3	7
Карусель	1	2	4
Транспортное подразделение	2	2	7

Количество выявленных нарушений

	2017	2018	2019
Корпоративный центр	н/д	н/д	0
Пятерочка	8 938	11 334	7 178
Перекресток	5 527	6 346	8 274
Карусель	134	35	540
Транспортное подразделение	536	1 576	202
Подразделение прямого импорта	н/д	н/д	26
Smart kitchen	н/д	н/д	169
Центр обслуживания	н/д	н/д	5
5Post	н/д	н/д	0
ИТОГО	**1 576**	**19 291**	**16 394**

Доля нарушений, устраненных в течение пяти дней

	2017	2018	2019
Корпоративный центр	н/д	н/д	н/д
Пятерочка	88%	76%	87%
Перекресток	61%	58%	93%
Карусель	90%	71%	87%
Транспортное подразделение	67%	59%	89%
Подразделение прямого импорта	н/д	н/д	85%
Smart kitchen	н/д	н/д	100%
Центр обслуживания	н/д	н/д	100%
5Post	н/д	н/д	н/д
ИТОГО	**77%**	**68%**	**90%**

Основные направления деятельности в сфере ОТ и ТБ в 2019 году

- Система управления охраной труда регулярно обновлялась с учетом изменений в российском законодательстве.
- Осуществлялись постоянный мониторинг исполнения и оценка результативности мероприятий в сфере ОТ и ТБ.
- Повышены компетенции в сфере ОТ и ТБ благодаря проведению обучающих курсов и семинаров для сотрудников.
- Участие в государственной программе финансирования расходов на предупредительные меры по сокращению производственного травматизма помогло Компании в 2019 году сэкономить около 20 млн руб. на проведении медосмотров, которые оплачивались Фондом 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.
- В результате строгого соблюдения стандартов ОТ и ТБ и санитарно-эпидемиологических требований в 2019 году не было зарегистрировано ни одного случая профессиональных заболеваний.
- Своевременно расследовались производственные травмы, случаи ухудшения здоровья, болезни, инциденты и их воздействие на деятельность в области ОТ и ТБ.
- В торговых сетях проводится общественно-просветительская кампания, направленная на развитие и поддержание ценностей безопасности и сохранения здоровья на протяжении всего периода трудовой деятельности.
- На весь автотранспорт Компании установлены системы ГЛОНАСС/GPS. Все автомобили оснащены тахографами, что позволяет следить за соблюдением водителями режима труда и отдыха.
- Достигнуто снижение показателей производственного травматизма в результате улучшения условий труда с одновременным усилением дисциплинарной ответственности за нарушения, создающие непосредственную угрозу жизни и здоровью работников. Положительной динамике также способствовало обновление технологического оборудования, внедрение новых технологий и появление современных производств.
- Разработан проект по автоматизации учета прохождения обучения по ОТ и ТБ через личный кабинет; внедрение проекта запланировано на 2020 год.
- В результате реконструкции и капитального ремонта магазинов были улучшены условия труда работников розницы и логистики.

* WRS-3 – это автоматизированная система мониторинга показателей ОТ и ТБ, позволяющая на постоянной основе 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. После заполнения чек-листы загружаются в систему WRS-3. В чек-листы включены вопросы по проведению обучающих мероприятий и инструктажей, наличию внутренних правил и нормативов, инструкциям по производственной безопасности и техническому состоянию помещений и оборудования магазинов. При проведении выездных проверок в магазинах представители службы ОТ и ТБ заполняют чек-листы через мобильное приложение WRS-3.

Для всех выявленных с помощью чек-листов нарушений автоматически формируется план корректирующих действий с привязкой к директору конкретного магазина. Система WRS-3 позволяет отслеживать работу по устранению нарушений с возможностью в случае необходимости отправлять результаты на доработку. Доступ к системе WRS-3 предоставляется главам служб ОТ и ТБ и руководителям операционного, регионального и прочих уровней, с тем чтобы они могли следить за соответствующими показателями.

Результаты деятельности в сфере ОТ и ТБ

В Компании проводится всесторонний, комплексный анализ производственного травматизма как в количественном отношении, так и в качественном (выявление причин несчастных случаев на рабочих местах). Меры административного и технического характера, принимаемые для минимизации рисков и предотвращения несчастных случаев, привели к положительному результату: несмотря на рост количества объектов и увеличение численности работников в 2019 году, уровень травматизма уменьшился.

Для оценки ситуации с травматизмом в Компании применяются основные показатели, принятые в российском законодательстве: коэффициент тяжести и коэффициент частоты несчастных случаев. Сравнительный анализ травматизма за 2017–2019 годы показал, что в рассматриваемом периоде оба коэффициента снизились.

-1,5 *2018/19*

43,8

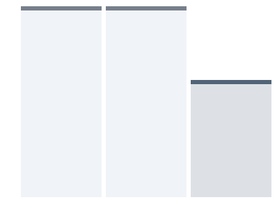
Коэффициент тяжести несчастных случаев

45,3 в 2018 году

Accident severity rate*

* **Коэффициент тяжести несчастных случаев:** дни нетрудоспособности / количество несчастных случаев

Accident frequency rate**



** **Коэффициент частоты несчастных случаев:** количество несчастных случаев x 1 000 / количество сотрудников

Статистика травматизма в X5, *количество несчастных случаев*

	со смертель-ным исходом			серьез-ные			мелкие			**итого**		
	2017	2018	**2019**	2017	2018	**2019**	2017	2018	**2019**	2017	2018	**2019**
Корпоратив-ный центр	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	**0**
Пятерочка	0	0	2	9	13	9	107	127	100	116	140	**111**
Перекресток	0	0	0	2	1	0	11	24	23	13	25	**23**
Карусель	0	0	0	3	1	1	35	12	16	38	13	**17**
Транспортное подразделе-ние	0	1	0	4	2	10	17	18	37	21	21	**47**
Подразделение прямого импорта	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	**0**
Smart kitchen	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	1	н/д	н/д	**1**
Центр обслужива-ния	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	**0**
5Post	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	**0**
ИТОГО	0	1	**2**	18	17	**20**	170	181	**177**	188	199	**199**

Оба несчастных случая со смертельным исходом в 2019 году произошли при использовании автотранспорта. В качестве ответной меры было проведено групповое расследование, по итогам которого был организован специальный тренинг по производственной безопасности. Также разрабатываются рекомендации по безопасному управлению транспортными средствами и проводятся обучающие мероприятия в сфере ОТ и ТБ для водителей.

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 2 и 3 ООН («Ликвидация голода» и «Хорошее здоровье и благополучие»). 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 политике Компании 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.

Мы стремимся оказывать содействие в реализации национальных программ в сферах социально-экономического развития, борьбы с бедностью и поддержки социально незащищенных групп населения. Компания осознает, что ее деятельность оказывает воздействие на общество, и поэтому на добровольной основе предоставляет помощь жителям регионов присутствия.

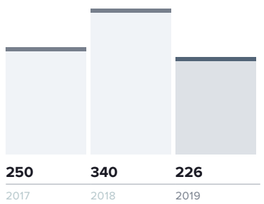
Были выделены следующие приоритетные направления благотворительной деятельности:
- продовольственная помощь;
- помощь детям;
- поддержка людей с ограниченными возможностями.

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).

Компания не жертвует денежные средства и не предоставляет другие виды помощи неблаготворительным организациям (в т. ч. коммерческим организациям, политическим партиям, движениям или объединениям) и отказывает в поддержке мероприятий, проводимых неблаготворительными организациями. X5 также не оказывает прямой финансовой помощи физическим лицам.

Наша цель – обеспечить прозрачность информации о благотворительной деятельности Компании и повысить осведомленность граждан о ее ожиданиях в части благотворительных программ и соблюдении применимых нормативно-правовых требований при их реализации. X5 стремится придерживаться следующих правил:
- публиковать данные о благотворительной деятельности Компании в разделе годового отчета, посвященном устойчивому развитию;
- осуществлять регулярный мониторинг использования выделенных средств;
- осуществлять регулярный мониторинг и анализ обращений НПО и адресатов помощи;
- проводить информационные кампании с привлечением СМИ.

Количество сотрудников, принявших участие в социальных проектах (волонтерская деятельность)



Разница в показателях участия сотрудников в социальных проектах обусловлена тем, что большая часть участников представлена сотрудниками, пробежавшими марафон (платное мероприятие, выдвигающее строгие медицинские требования к марафонцам).

Количество человек, получивших поддержку в рамках социальных проектов X5

	2017	2018	2019
Корзина доброты*	ок. 24 тыс.	ок. 40 тыс.	ок. 57 тыс.
БФ «Линия жизни»	107	34	62
БФ «Со-единение»	1 648	1 849	2 023
Лиза Алерт	–	–	271

* Непосредственные получатели (с учетом поддержки, оказанной в сотрудничестве с поставщиками X5).

Финансирование инициатив по поддержке малоимущих граждан, *млн руб.*

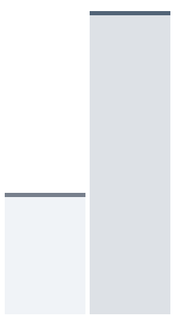
	2017	2018	2019
Совокупные пожертвования	37,9	63,5	70,0
в т. ч. в натуральной форме	–	0,8	2,0

На работу с местными сообществами приходится 98% всего объема поддержки. Она предоставляется в рамках долгосрочных стратегических партнерств с общественными организациями и благотворительными фондами, занимающимися решением наиболее острых социальных проблем.

Продовольственная помощь

Стоимость продовольственных товаров, переданных нуждающимся в рамках благотворительных программ

МЛН РУБ.



Благотворительные ярмарки для сотрудников

Сотрудники Компании ежегодно принимают участие в благотворительных ярмарках, которые X5 организует совместно с партнерами. В 2019 году на ярмарках было собрано и переведено в Фонд продовольствия «Русь» более 140 тыс. руб.

Продовольственные банки

В августе 2015 года X5 и Фонд продовольствия «Русь» (всероссийская благотворительная организация и первый в стране «банк еды»), специализирующийся на оказании продовольственной и непродовольственной помощи социально незащищенным категориям населения, запустили проект «Корзина доброты», направленный на сбор и передачу продовольствия нуждающимся. В 2019 году в проекте было задействовано около 1 560 магазинов. Всего собрано и передано пожилым людям, многодетным семьям и инвалидам 173 т продовольствия. Более 1,5 тыс. волонтеров приняли участие в проекте, при этом помощь получили более 57 тыс. нуждающихся.

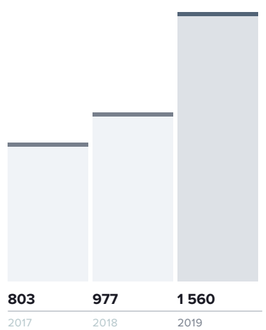
Общегородские продовольственные марафоны

В 2019 году в рамках проекта «Корзина доброты» X5 и Фонд продовольствия «Русь» провели общегородские продовольственные марафоны в четырех мегаполисах: Ростове-на-Дону, Москве (дважды), Новосибирске и Самаре (в онлайн-формате).

Первый из них прошел 2 марта в Ростове-на-Дону и собрал более 5 т продуктов. 18 мая «эстафету добра» приняла Москва, жители которой пожертвовали около 20 т продовольствия в супермаркетах «Перекресток». 19 октября продовольственный марафон прошел в Новосибирске, где было собрано более 3 т еды. 29 ноября акция, приуроченная к празднованию Нового года и Рождества, состоялась в московских «Пятерочках» и принесла около 43 т продовольственной помощи. В Самаре марафон был организован в онлайн-формате на официальном сайте проекта корзинадоброты.рф. Он стартовал 1 августа и завершился 1 октября. Благодаря ему нуждающиеся пенсионеры получили 1,5 тыс. продуктовых наборов (9,2 т продовольствия).

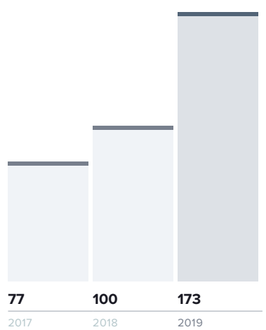
Результаты проекта «Корзина доброты»

Количество магазинов–участников



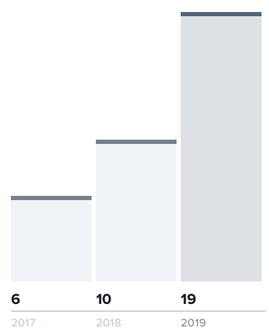
Объем собранных продуктов питания

Т



Количество семей, получивших помощь

ТЫС.



Поддержка социального благополучия

Благотворительный фонд «Линия жизни»

В рамках многолетнего партнерства X5 с благотворительным фондом «Линия жизни», реализующим инициативы по поддержке нуждающихся детей по всей России, мы стремимся расширять охват программы и поощрять участие в совместных проектах как сотрудников Компании, так и наших покупателей.

Ящики для пожертвований

В наших магазинах установлены специальные ящики для сбора пожертвований в пользу благотворительного фонда «Линия жизни», оказывающего помощь детям с тяжелыми заболеваниям. В 2019 году в магазинах торговых сетей X5 было собрано 14,6 млн руб., что помогло вылечить 43 ребенка.

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 2019 году в рамках проекта было собрано более 8,9 млн руб. на лечение 11 тяжелобольных детей и приобретение оборудования для Красноярской детской клинической больницы № 1.

Благотворительный забег «Беги ради жизни»

Команда X5 ежегодно участвует в благотворительном забеге «Беги ради жизни», организуемом фондом спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». В 2019 году в марафоне приняли участие 226 сотрудников Компании вместе со своими детьми. Собранные средства в размере 2,7 млн руб. были направлены на благотворительные цели фонда «Линия жизни».

Программа «Баллы – детям»

Уже три года участники программы лояльности «Клуб Перекресток» помогают тяжелобольным детям, жертвуя накопленные на бонусных картах баллы на благотворительные цели. «Перекресток» конвертирует перечисленные бонусы в рубли по курсу, при котором каждые 10 баллов равны 1 рублю, и удваивает итоговую сумму. В 2019 году в рамках программы 1,2 млн руб. было переведено в фонд «Линия жизни», благодаря чему три ребенка получили высококвалифицированную медицинскую помощь.

«Добрые вафли»

С 2016 года во всех супермаркетах «Перекресток» проходит благотворительная акция «Подари жизнь ребенку». Один рубль с продажи каждой пачки вафель торговой марки Bonté перечисляется в благотворительный фонд «Линия жизни». В 2019 году в рамках программы было собрано около 1 млн руб., в результате чего удалось прооперировать пять детей.

Продовольственная поддержка «Тихого дома»

С января 2017 года на еженедельной основе Компания поставляет продукты для домов сопровождаемого проживания слепоглухих. Продукты направляются в три учреждения магазинами «Пятерочка» в Троицке и Люберцах. В 2019 году отгружено продуктов почти на 2 млн руб.

Центр поиска пропавших людей (ЦППЛ) и поисково-спасательный отряд «Лиза Алерт»

«Островки безопасности»

«Островок безопасности» – это специальная зона в каждом магазине «Пятерочка», оборудованная отличительным знаком в виде оранжевого геолокационного пина, который является ориентиром для всех потерявшихся людей. Зайдя в любую «Пятерочку», заблудившийся человек может обратиться к сотруднику магазина или дождаться, пока ему предложат помощь. После этого директор магазина сообщит об обнаружении потерявшегося на специальную горячую линию ЦППЛ, специалист которой в зависимости от сложившейся ситуации вызовет скорую помощь, полицию или отправит представителя «Лиза Алерт» в универсам. Совместный проект был запущен в марте 2019 года, за девять месяцев 271 потерявшийся человек в 77 населенных пунктах смог вернуться домой, более 20 из них были в угрожающем жизни и здоровью состоянии. Ко Дню спасателя 27 декабря X5 Retail Group передала 400 комплектов формы для поисковиков и 27 карт «Пятерочки» с предначисленными баллами. Карты помогут обеспечить продовольствием спасательные отряды.

Российское представительство Всемирного фонда дикой природы (WWF России)

«Заведите игрушечного зверя, помогите настоящему»

В ходе акции было собрано 1,5 млн руб. для реализации проекта «Создадим и сохраним национальное лесное наследие России вместе», цель которого – выделение первой природоохранной лесной зоны в северо-западной части России. В рамках акции покупатели гипермаркетов «Карусель» с 24 июня по 27 октября приобретали мягкие игрушки, 5 руб. от продажи каждой из которых перечислялись в WWF. Благодаря проекту до конца 2020 года в Лешуконском районе Архангельской области будет выделен ценный участок леса площадью более 100 тыс. га с присвоением ему статуса национального лесного наследия. Северотаежные леса в северо-западной части России имеют огромное значение для регулирования климата, поддержания водного режима на больших территориях, а также для сохранения редких видов животных и биологического разнообразия в целом.

2 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

213 Структура корпоративного управления

224 Управление рисками

232 Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V.

234 Отчет Наблюдательного совета

243 Вознаграждение

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 Правления и Наблюдательного совета. Правление и Наблюдательный совет независимы друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.

Правление

Правление X5 Retail Group N.V. несет ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Правление отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию ее стратегии и корпоративных политик. Правление 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 Правлению X5 Retail Group N.V. оказывает Правление ООО «Корпоративный центр ИКС 5», созданное с целью осуществления руководства на уровне дочерних компаний X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей.

Действующие члены Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (команда руководителей в расширенном составе, отвечающая за решение текущих стратегических, операционных и финансовых вопросов) и их биографии представлены на с. 64–69 и с. 232–233. С целью усиления обеспечения операционных требований Нидерландов Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Квинтена Пира на должность главного операционного директора на уровне голландской компании. Решение о назначении было принято в ходе годового Общего собрания акционеров в 2019 году.

Состав и график переназначений Правления X5 Retail Group N.V.

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

Наблюдательный совет

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за работой Правления X5 Retail Group N.V., 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 Наблюдательный совет учитывает интересы Компании и всех заинтересованных сторон. В этих целях Наблюдательный совет учитывает все соответствующие интересы Компании и ее аффилированных структур, включая вопросы корпоративной ответственности. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет самостоятельно осуществляет контроль и оценку своей деятельности. Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5. В настоящий момент Наблюдательный совет состоит из девяти членов, биографии которых представлены на с. 232–233.

Размер и состав Наблюдательного совета определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Наблюдательного совета пересматриваются ежегодно. В 2019 году совет продолжил повышать свои компетенции в сфере технических и коммерческих инноваций. В рамках работы в этом направлении совет выдвинул на должность независимого члена Наблюдательного совета кандидатуру Александра Торбахова. Его назначение было утверждено годовым Общим собранием акционеров в 2019 году. Подробнее см. отчет Наблюдательного совета на с. 234–242.

Члены Наблюдательного совета избираются на срок до четырех лет и могут быть переизбраны, однако общий срок их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Наблюдательный совет подготовил график выхода членов из состава совета и график их переназначений. С составом Наблюдательного совета и планом ротации его членов можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

ИМЯ	ГОД РОЖДЕНИЯ	ГОД НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ	ГОД ИСТЕЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ
Стефан Дюшарм (председатель) [1]	1964	2015	2021
Михаил Фридман [2]	1964	2006	2021
Джефри Кинг	1965	2015	2023
Петр Демченков	1973	2015	2023
Михаил Кучмент	1973	2015	2022
Андрей Елинсон	1979	2016	2020
Карл-Хайнц Холланд	1967	2018	2022
Надя Шурабура	1970	2018	2022
Александр Торбахов [3]	1971	2019	2023

1 Стефан Дюшарм входил в состав Наблюдательного совета в период с 2008 по 2012 год.

2 В соответствии с Положением о Наблюдательном совете член Наблюдательного совета, 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 Александр Торбахов был назначен 10 мая 2019 года.

Комитеты Наблюдательного совета

При Наблюдательном совете действуют три постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям и Комитет по инновациям и технологиям. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом 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 Наблюдательным советом. Положения о комитетах являются частью Положения о Наблюдательном совете, текст которого представлен на веб-сайте X5. Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения приоритетной работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами был распущен 1 января 2020 года, его функции были переданы Комитету по аудиту и рискам.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

ИМЯ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И РИСКАМ	КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ	КОМИТЕТ ПО ИННОВАЦИЯМ И ТЕХНОЛОГИЯМ
Стефан Дюшарм		Член	
Михаил Фридман			
Джефри Кинг	Председатель	Член	
Петр Демченков	Член	Председатель	
Михаил Кучмент			Член
Андрей Елинсон	Член	Член	
Карл-Хайнц Холланд			
Надя Шурабура			Член
Александр Торбахов	Член		Председатель

Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Наблюдательному совету 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 Наблюдательному совету рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту возникновения конфликта интересов или потенциального конфликта интересов с участием членов Наблюдательного совета и членов Правления.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Комитет по назначениям и вознаграждениям дает Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Правления X5 Retail Group N.V., готовит для Наблюдательного совета предложения по вознаграждению отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. в соответствии с политикой вознаграждения и консультирует Правление X5 Retail Group N.V. по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Комитет по инновациям и технологиям

Комитет по инновациям и технологиям занимается анализом и предоставлением Наблюдательному совету рекомендаций по цифровой трансформации, инновациям и технологиям, являющимся стратегическими направлениями Компании.

Сбалансированный состав органов управления

Наблюдательный совет придерживается политики поддержания сбалансированного состава руководства, в соответствии с которой Правление X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет состоят из специалистов из разных стран мира, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета 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 Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета должны учитывать принцип равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет. Наблюдательный совет рассматривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета. В частности, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста, с тем чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата.

Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку своей деятельности и деятельности Правления X5 Retail Group N.V. При этом Наблюдательный совет тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Правления X5 Retail Group N.V., необходимую для успешного выполнения их функций. Результаты проведенной в 2019 году оценки деятельности Наблюдательного совета и Правления X5 Retail Group N.V. приведены в Отчете Наблюдательного совета на с. 234–242. В 2019 году по результатам оценки деятельности Наблюдательного совета за предыдущий год с целью расширения компетенций совета в области технических и коммерческих инноваций на должность члена Наблюдательного совета был назначен Александр Торбахов.

Состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета 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 Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета 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 в программе наставничества, планировании кадрового резерва и обучении во всех подразделениях Группы.

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета из обязательного списка кандидатов, который составляется Наблюдательным советом. Выдвижение кандидата Наблюдательным советом носит обязательный характер, и кандидат, предложенный Наблюдательным советом, 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 Наблюдательного совета 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 Наблюдательного совета. По истечении четырехлетнего срока полномочий член Наблюдательного совета может быть переназначен на дополнительный четырехлетний срок, а затем еще на два двухлетних срока. Общий срок полномочий члена Наблюдательного совета не может превышать 12 лет. Член Наблюдательного совета, 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 Правления X5 Retail Group N.V. также избираются на четыре года. Устав Компании и Кодекс корпоративного управления Нидерландов не ограничивают общий срок действия полномочий членов Правления X5 Retail Group N.V.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет имеет право в любой момент приостановить полномочия члена Правления X5 Retail Group N.V., которые могут быть в любой момент возобновлены по решению Общего собрания акционеров.

Вознаграждение

Поправки к действующей Политике вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета представлены для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2020 году. Основная цель предлагаемых поправок – приведение Политики вознаграждения в соответствие с законом Нидерландов, обеспечивающим исполнение новой редакции Директивы ЕС о правах акционеров, внесение других актуальных изменений корпоративного и юридического характера, а также применение передового опыта.

В соответствии с предлагаемой и действующей редакциями политики вознаграждения решения о вознаграждении отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. С предлагаемой редакцией политики вознаграждения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Информирование о конфликте интересов

Члены Правления X5 Retail Group N.V или Наблюдательного совета обязаны немедленно сообщать председателю Наблюдательного совета (и другим членам Правления X5 Retail Group N.V., если вопрос затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у соответствующего члена Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета и которые могут иметь существенное значение для него или для Компании.

В случае возникновения конфликта интересов Компании и члена Наблюдательного совета или члена Правления X5 Retail Group N.V. данный член Наблюдательного совета или Правления X5 Retail Group N.V. 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 Правления X5 Retail Group N.V. или членом Наблюдательного совета и имеющей существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Наблюдательным советом. Комитет по аудиту и рискам консультирует Наблюдательный совет по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и предоставляет Наблюдательному совету 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 Правления и членов Наблюдательного совета от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Правления или Наблюдательного совета. Кроме того, акционеры и держатели глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее чем 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету 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 Наблюдательного совета производить выдвижение кандидатов), приостанавливать полномочия и освобождать членов Правления и Наблюдательного совета от должности, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, предоставлять полномочия Правлению или Наблюдательному совету на выпуск акций и права на акции, предоставлять Правлению или Наблюдательному совету полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, на выкуп выпущенных в обращение акций Компании, утверждать политику вознаграждения членов Правления, определять размер вознаграждения членов Наблюдательного совета, а также право принимать решения о слиянии, разделении и ликвидации Компании.

Уведомление о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано не позднее, чем за 42 дня до даты его проведения. 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 1% выпущенного акционерного капитала или если стоимость принадлежащих им акций или ГДР составляет не менее 50 млн евро. 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 менее 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 Наблюдательного совета Общее собрание акционеров определяет часть прибыли, отчисляемую в резерв, и распределяет оставшуюся прибыль.

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

В соответствии с дивидендной политикой Компании, утвержденной в 2017 году, Компания намерена выплачивать дивиденды на ежегодной основе. Размер дивидендов будет постоянным или может впоследствии увеличиваться. Целевой коэффициент выплаты дивидендов установлен на уровне не менее 25% консолидированной чистой прибыли Компании за полный год по МСФО (IFRS). Дивидендные выплаты осуществляются при условии, что отношение чистого долга к показателю EBITDA Компании находится на уровне ниже 2,0x. Дивиденды и другие выплаты, не истребованные в течение пяти лет с даты их начисления, возвращаются в Компанию.

Подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на веб-сайте Компании.

Держатели крупных пакетов голосующих акций

В соответствии с законом Нидерландов «О контроле над финансовыми рынками» (Wet op het financieel toezicht) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продает долю участия в X5 и (или) 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%.

В таблице ниже перечислены акционеры, которым, по данным реестра AFM, по состоянию на 29 февраля 2020 года принадлежат три или более процентов акций Компании:

АКЦИОНЕР	ДАТА УВЕДОМЛЕНИЯ	ДОЛЯ УЧАСТИЯ[1]	ПРАВА ГОЛОСА1[1]
CTF Holdings Ltd.	2 августа 2007 года	48,41%	48,41%
Axon Trust	22 декабря 2009 года	11,43%	11,43%

1 Согласно законодательным требованиям в указанную долю участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правами 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.

Ценные бумаги в собственности членов Правления и Наблюдательного совета

На членов Правления и Наблюдательного совета, 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 Правления и Наблюдательного совета должны уведомлять AFM об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах X5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре AFM.

Выкуп Компанией собственных акций

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

- размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше 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 2019 году Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 10 ноября 2020 года. Кроме того, Наблюдательный совет постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или ГДР, Правлению потребуется одобрение Наблюдательного совета на такой выкуп.

Одобрение выкупа акций решением Общего собрания акционеров не является обязательным, если ценные бумаги приобретаются с целью их передачи сотрудникам Компании 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 2019 года Компания выкупила 46 875 ГДР после получения согласия Общего собрания акционеров от 10 мая 2018 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 2019 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% выпущенного уставного капитала) Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2020 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 Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2020 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 Наблюдательным советом 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.

10 мая 2019 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2019 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:

2.1.7/2.1.8:

Независимость Наблюдательного совета и его комитетов

Положение 2.1.7 Кодекса предусматривает, что в состав Наблюдательного совета может входить не более одного лица от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании.

Михаил Фридман и Андрей Елинсон имеют отношение к компаниям, находящимся в собственности или под контролем компаний, владеющих 10% или более акций Компании. Стефан Дюшарм занимал должность члена Правления непосредственно перед тем, как войти в состав Наблюдательного совета в ноябре 2015 года. Таким образом, эти члены Наблюдательного совета не считаются независимыми в том значении, в котором этот термин употребляется в Кодексе.

Однако, по мнению X5, члены Наблюдательного совета, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей. Они накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров. В то же время в 2019 году Наблюдательный совет принял дополнительные меры для обеспечения сбалансированного соотношения независимых и иных членов Наблюдательного совета, включив в свой состав еще одного независимого члена.

2.1.9:

Независимость председателя Наблюдательного совета

В 2015 году Стефан Дюшарм покинул пост главного исполнительного директора и был назначен на должность председателя Наблюдательного совета. По итогам тщательного изучения вопроса Наблюдательный совет пришел к выводу, что использование Стефаном в новой должности накопленного им опыта и его лидерские качества полностью соответствует интересам Компании и акционеров. Данный шаг обеспечивает внутреннюю преемственность, а также дает все основания рассчитывать на то, что пост председателя, отвечающего за состояние дел в Компании, будет занимать человек, обладающий успешным опытом в данной области и заслуживший доверие основных групп акционеров и инвесторов.

2.2.2:

Сроки назначения и повторного назначения членов Наблюдательного совета

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп» и председателем наблюдательного совета консорциума. В 2006 году Михаил Фридман вошел в состав Наблюдательного совета. В 2017 году он был в четвертый раз переизбран в качестве члена Наблюдательного совета 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 Наблюдательного совета во многом совпадают с интересами Компании. Члены Наблюдательного совета, как правило, давно принимают участие в деятельности Компании, что вносит вклад в культуру создания стоимости Компании.

2.3.2:

Комитеты Наблюдательного совета

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

3.3.2:

Предоставление акций и (или) прав на акции членам Наблюдательного совета

Кодекс предусматривает возможность выплаты вознаграждения членам Наблюдательного совета в форме акций и (или) прав на акции. Члены Наблюдательного совета Компании имеют право на получение акций с ограниченным обращением (АОО). Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Наблюдательного совета 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 Наблюдательного совета принимается безотносительно показателей эффективности их деятельности.

X5 признает, что получение акций членами Наблюдательного совета является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с особенно ценным для Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета участвовать в программах мотивации, основанных на акциях. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Решение об основанных на акциях выплатах членам Наблюдательного совета принимается Общим собранием акционеров и не зависит от показателей эффективности деятельности.

Управление рисками

Правление X5 Retail Group N.V. при содействии Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» 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.

Управление рисками

В 2019 году Правление X5 при участии высшего руководства, 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:

- 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; и
- обеспечивается соблюдение нормативно-правовых требований.

В пределах предоставленных Правлением полномочий руководители всех уровней на постоянной основе участвуют в выявлении и мониторинге соответствующих рисков, а также в управлении ими. Центральное подразделение по оценке рисков совместно со специалистами по внутреннему контролю 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 Правления.

В рамках ежегодного процесса пересмотра стратегии и составления бюджета руководство Компании провело повторную оценку рисков и разработало 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 установлен в Стратегии, Кодексе делового поведения и этики, матрицах ответственности, бюджетах и других регламентах и процедурах X5. Допустимый уровень риска зависит от области риска.

Шкала для определения допустимого уровня риска

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.

КАТЕГОРИЯ РИСКА	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
Стратегия				ВЫСОКИЙ
Операционная деятельность		НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	
Соответствие нормативно-правовым требованиям (комплаенс)	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	НИЗКИЙ		
Отчетность	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	НИЗКИЙ		

Система внутреннего контроля

Для обеспечения эффективности и полноты системы внутреннего контроля в Компании применяется трехступенчатая модель внедрения и поддержания механизмов контроля.

ПЕРВАЯ СТУПЕНЬ
Бизнес
Управление рисками на ежедневной основе и подтверждение эффективности механизмов контроля

ВТОРАЯ СТУПЕНЬ
Управление рисками, внутренний контроль и нормативно-правовой контроль (комплаенс)
Руководство деятельностью линейного менеджмента в области управления рисками, развития и поддержания эффективной системы внутреннего контроля, мониторинг и поддержка такой деятельности.

ТРЕТЬЯ СТУПЕНЬ
Внутренний аудит
Проведение проверок и тестирование систем внутреннего контроля для дополнительного подтверждения эффективности механизмов контроля

Деловая этика и культура соблюдения установленных требований

Ценности и принципы ведения деятельности являются ключевыми элементами внутренней среды, в которой осуществляется управление рисками. В основе деятельности X5 лежат ценности и принципы, способствующие формированию в Компании культуры честности и добросовестности и созданию стоимости в долгосрочной перспективе. Компанией разработаны внутренние правила и регламенты, в которых изложены все корпоративные ценности и принципы и которые доведены до сведения всех сотрудников.

Дополнительная информация представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» и «Описание рисков».

Заверение

Подразделение по внутреннему аудиту предоставляет независимое объективное заверение в отношении указанных процессов контроля X5 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 Компании 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.

Основные риски Компании

Описание рисков

Ниже представлены основные риски, способные создать препятствия для достижения стратегических целей, целей операционной деятельности, соблюдения нормативно-правовых требований и представления отчетности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными, не в такой степени свойственны большинству компаний или о которых нам неизвестно в настоящий момент.

В настоящем Годовом отчете представлена актуальная и подтвержденная информация о рисках, подготовленная Правлением ООО «Корпоративный центр ИКС 5», с указанием допустимого уровня риска.

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 Также см. раздел «Тенденции в экономике и на рынке продуктовой розницы» на с. 38–39
Конкурентная среда	
• Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании	• Непрерывный анализ поведения покупателей и соответствующая корректировка стратегии • Продолжение работы по адаптации и развитию ценностного предложения каждого формата с учетом потребностей покупателей Также см. раздел «Конкурентная среда» на с. 31
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 производительности низкоэффективных магазинов

Основные риски	Меры по снижению уровня риска
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 Компании удовлетворить ожидания покупателей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания • Ежегодное расширение 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 запасах	• 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, реализуемый Компанией, на всех этапах Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 136–161
Кадры	
• Вследствие быстро меняющихся условий на рынке труда Компания может испытывать трудности с поиском, обучением и удержанием оптимального количества сотрудников, что ведет к высокой текучести кадров	• Мониторинг рынка труда и предоставление льгот сотрудникам в соответствии с рыночными нормами • Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте, а также формирование кадрового резерва
Эффективность ИТ, бесперебойность работы	
• Нарушение бесперебойной работы бизнеса из-за проблем в ИТ-инфраструктуре 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 производительности систем • Внедрение плана аварийного восстановления, в котором особое внимание уделяется информационным и технологическим системам, обеспечивающим работу критически важных бизнес-функций Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 150–151
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 Компании 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. 150–151
Недвижимость, аренда и обслуживание	
Способность Компании открывать новые магазины и обеспечивать необходимый уровень их обслуживания в значительной степени обусловлена: • Возможностью получения разрешительной документации • Возможностью соблюдения требований различных государственных норм в сфере безопасности, проектирования и строительства • Возможностью экономически эффективного содержания площадей	• Мониторинг нормативно-правовых и других рисков, связанных с проведением строительных работ, и принятие соответствующих мер подразделениями по работе с недвижимостью Компании в процессе подбора, аренды, приобретения или реконструкции объектов недвижимости • Регулярный контроль и оценка эксплуатируемых объектов, а также действующая программа реконструкции магазинов для обеспечения эффективного содержания и использования площадей

Основные риски | Меры по снижению уровня риска

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 обучение и ознакомление персонала с требованиями Компании в этой области
- Использование автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, управление правами доступа к системам Компании
- Требование ко всем сотрудникам о заявлении конфликтов интересов в целях их предотвращения

Законодательство и судебная практика

- Неспособность выявить неблагоприятные законопроекты, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки
- Заключение контрактов на неблагоприятных для Компании 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

Репутация и социальная ответственность

- Риски управления брендами X5 связаны с возможным причинением ущерба этим брендам или неспособностью поддерживать высокий уровень социальной ответственности и т. п.

- Установление высоких этических стандартов, подробно изложенных в Кодексе этики Компании, и регулярный надзор за деятельностью
- Утверждение и реализация стратегии устойчивого развития
- Организация обучения в области устойчивого развития для персонала и руководства Компании
- Принятие всех необходимых, по нашему мнению, мер для защиты товарных знаков и других интеллектуальных прав Компании

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Защита окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов

- Непринятие на себя обязательств по сохранению и защите окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов

- Поддержка рационального потребления и снижение энергопотребления
- Использование современного транспортного парка с более низкими показателями вредных выбросов.
- Использование более эффективного энергосберегающего оборудования в магазинах

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Охрана труда и техника безопасности

- Предотвращение травм и смертельных случаев как среди сотрудников, так и покупателей – задача первостепенной важности. Любые инциденты подобного рода способны подорвать доверие покупателей, что может привести к сокращению клиентской базы Компании и в конечном итоге негативно отразиться на финансовых показателях

- Политика охраны труда и техники безопасности, регулирующая работу персонала в различных функциональных подразделениях X5
- Осуществление деятельности в соответствии с самыми высокими стандартами охраны труда и техники безопасности за счет внедрения передовых технологий и решений в области безопасности
- Контроль за соблюдением положений внутренней политики охраны труда и техники безопасности, осуществляемый рабочими группами ОТ и ТБ торговых сетей

Также см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 198–203

Защита прав человека

- Неспособность обеспечить этичное поведение и, как следствие, нарушение прав потребителей, сотрудников или подрядчиков

- Осуществление деятельности в соответствии с корпоративным Кодексом делового поведения и этики
- Соблюдение положений внутренней Политики защиты прав человека
- Организация обучения для сотрудников и формирование внутрикорпоративной культуры
- Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями

Также см. раздел «Персонал» на с. 190–203

Основные риски | Меры по снижению уровня риска

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Безопасность и качество продукции

- Компания может столкнуться с риском невозможности установления строгих правил и процедур контроля безопасности и качества пищевой продукции, а также обеспечения их соблюдения в полном объеме и на постоянной основе

- Внедрение строгих процедур контроля безопасности для обеспечения высокого качества продукции на постоянной основе
- Сотрудничество с поставщиками в целях достижения взаимного понимания нормативных требований
- Непрерывный мониторинг изменений в нормативно-правовом регулировании в сфере безопасности пищевой продукции и регулярная доработка соответствующих правил и процедур для обеспечения соблюдения установленных требований

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Налогообложение

- Неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве, в том числе введение новых налогов и сборов
- Неблагоприятное для X5 толкование налогового законодательства государственными органами
- Оспаривание налоговыми органами ранее заключенных сделок и объема соответствующих налоговых платежей

- Мониторинг законодательных инициатив и правоприменительной практики в области налогообложения, влияющих на налоговую позицию Компании применительно к ее бизнес-процессам
- Оценка возможных налоговых рисков перед заключением сделок
- Формирование и при необходимости корректировка подхода Компании к оценке рисков на ежеквартальной основе с учетом изменений в налоговом регулировании и правоприменительной практике

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

Отчетность

Обеспечение достоверности финансовой отчетности

- Несоблюдение законодательных требований в отношении финансовой отчетности
- Искажение управленческой и финансовой отчетности
- Неоднозначность управленческой и финансовой отчетности
- Несоответствие степени раскрытия информации ожиданиям акционеров, кредиторов и рынка

- Мониторинг и оперативный учет законодательных инициатив в отношении финансовой отчетности, а также изменений в методике представления отчетности
- Управление организацией бухгалтерского учета и применение механизмов соответствующего внутреннего контроля при отражении сделок и подготовке финансовой отчетности

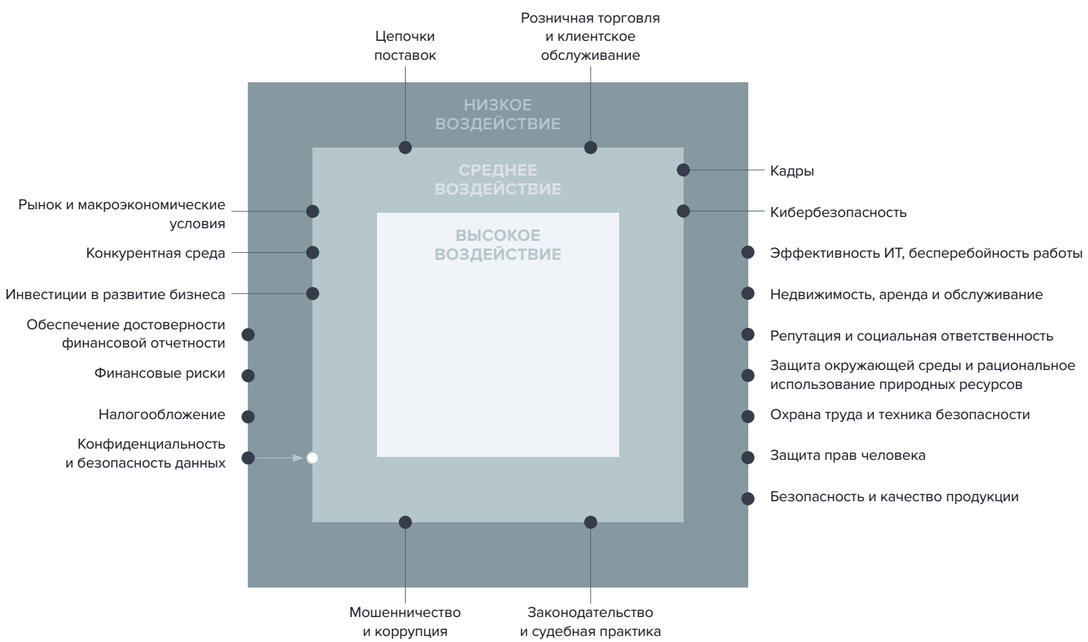
Финансовые риски

Основные финансовые риски, которые могут оказывать влияние на деятельность X5:
- Повышение процентных ставок и (или) комиссионных за проведение банковских операций
- Существенная волатильность валютных курсов
- Риск ликвидности и кредитные риски

- Бюджетирование и контроль исполнения, корректировки для выполнения заданных финансовых показателей
- Контроль сроков исполнения обязательств по долгосрочной и краткосрочной задолженности, использования краткосрочного кредитования по открытым кредитным линиям для управления уровнем ликвидности X5
- Управление эффективной ставкой финансирования и поддержание в достаточном объеме неиспользованных кредитных лимитов в банках
- Сохранение высокого кредитного рейтинга, позволяющего своевременно рефинансировать долг при наступлении сроков погашения.

Прогнозы по рискам

Для указанных групп рисков X5 проанализировала фактическое воздействие рисков в 2019 году и представила прогнозы относительно будущего воздействия с учетом внешних условий и тенденций.



Заявление Правления X5 Retail Group N.V.

Правление X5 Retail Group N.V. рассмотрело и проанализировало 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 2019 год. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Наблюдательному совету и обсуждены с внешними аудиторами X5.

Правление оценивало 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;
- общего заключения внутреннего аудита относительно процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления за 2019 год;
- 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;
- гарантий руководства относительно достаточности и эффективности систем управления рисками и контроля в торговых сетях и вспомогательных подразделениях на протяжении 2019 года;
- 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 Наблюдательного совета.

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 гарантируют достижение Компанией поставленных целей. На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками X5 и выявленных факторов риска Правление 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 2020 год и оценке экономических перспектив.

Учитывая вышеизложенное, Правление 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.

1 2 3 4 5 6

7 8 9 10 11 12

Наблюдательный совет

1. Стефан Дюшарм
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин США и Германии, управляющий партнер L1 Retail, розничного подразделения LetterOne. Председатель Совета директоров DIA и член Совета директоров Holland & Barrett. Занимает пост председателя Наблюдательного совета 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 Наблюдательного совета 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.

2. Петр Демченков
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Гражданин России, 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», 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».

3. Михаил Фридман
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

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. Родился в 1964 году в г. Львове, Украина.

4. Андрей Елинсон
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин России, управляющий партнер A1 и член наблюдательного совета A1 Investment Holding S.A. С декабря 2015 года по март 2018 года был директором по управлению активами в «СиТиЭф Консалтанси Лимитед» (CTF). До прихода в CTF с августа 2007 года работал в компании «Базовый Элемент», где занимал должность заместителя генерального директора и отвечал за вопросы, связанные с управлением компаниями в авиационной, строительной, машиностроительной, финансовой и других отраслях. С 1997 по 2007 год работал в Deloitte СНГ, став партнером компании в 2005 году. С отличием окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «бухгалтерский учет и аудит». Является сертифицированным бухгалтером (Certified Public Accountant) и специалистом по борьбе с корпоративным мошенничеством США (Certified Fraud Examiner), а также имеет сертификат по управлению компаниями на уровне советов директоров в Великобритании (Certificate in Company Direction).

5. Джефри Кинг
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ И РИСКАМ

Гражданин Великобритании, 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.

6. Михаил Кучмент
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин России, 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, занимал пост коммерческого директора М.Видео. Окончил Московский физико-технический институт по специальности «физик-исследователь», имеет степень Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО.

7. Карл-Хайнц Холланд
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин Германии, 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 и членом совета директоров Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A., а также членом наблюдательного совета Zooplus AG. Имеет степень в области делового администрирования Аугсбургского университета прикладных наук.

8. Надя Шурабура
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданка США, 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. Впоследствии основала собственный бизнес по оказанию консалтинговых услуг в сфере розничной торговли по всему миру, объединяющий преимущества онлайн- и офлайн-торговли. Является соучредителем Anko Retail Inc., где занимает должность директора. Также является неисполнительным директором Ferguson plc. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).

9. Александр Торбахов
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ИННОВАЦИЯМ И ТЕХНОЛОГИЯМ

Гражданин России. Обладает значительным опытом в сфере цифровой трансформации. До недавнего времени занимал должности заместителя председателя правления и главы розничного блока в ПАО Сбербанк. В настоящее время является неисполнительным членом совета директоров Fortenova Grupa. До прихода в ПАО Сбербанк занимал пост генерального директора в компаниях «Вымпел-Коммуникации» и «Росгосстрах-Жизнь». Имеет диплом инженера Московского авиационного института, диплом экономиста Московского государственного института международных отношений и степень MBA Чикагского университета (США).

Правление

10. Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

Гражданин России, входит в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с 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).

11. Фрэнк Лёйст
КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

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

12. Квинтен Пир
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

Гражданин Нидерландов, 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.

Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет консультирует Правление X5 Retail Group N.V. и контролирует его деятельность, а также следит за общей деятельностью Компании, ее стратегией и операционными результатами. Выполняя свои функции, Наблюдательный совет действует в интересах Компании и ее аффилированных структур, работает на благо Компании и всех заинтересованных сторон. В соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет Компании является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Правления.

Состав Наблюдательного совета

В настоящее время в состав Наблюдательного совета входит девять человек, большинство из которых (шестеро) являются независимыми. Наблюдательный совет на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры совета с учетом развития бизнеса и требований к квалификации и опыту работы членов Наблюдательного совета. Информация о составе Наблюдательного совета X5 размещена на веб-сайте Компании.

В 2019 году с целью расширения компетенций Наблюдательного совета в сфере технических и коммерческих инноваций на должность члена совета был назначен Александр Торбахов. Александр, кандидатура которого была утверждена решением годового Общего собрания акционеров 10 мая 2019 года, обладает обширным опытом руководства проектами цифровой трансформации, в том числе в ПАО Сбербанк, где он до недавнего времени занимал должность заместителя председателя правления.

Помимо этого, на годовом Общем собрании акционеров по итогам выдвижения кандидатур в соответствии с планом ротации Петр Демченков и Джефф Кинг были переизбраны на новый четырехлетний срок, Михаил Кучмент – на три года, а Стефан Дюшарм на два.

18 марта 2020 года новым членом Наблюдательного совета стал Марат Атнашев. Он сменит Андрея Елинсона, который входил в совет с 2016 года и не может быть переизбран на годовом Общем собрании акционеров 2020 года.

Принимая во внимание ценность и растущую важность рассмотрения вопросов с разных точек зрения, Наблюдательный совет стремится к поддержанию сбалансированного состава специалистов, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Наблюдательного совета 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 Наблюдательного совета его члены должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников. В частности, чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата, рассматриваются кандидаты разного пола и возраста. Состав Наблюдательного совета 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 утвержденной в 2018 году политики поддержания сбалансированного кадрового состава.

Информация о действующем составе Наблюдательного совета и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 210–253.

Состав комитетов Наблюдательного совета

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Наблюдательный совет делегирует определенные задачи трем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям, а также Комитету по инновациям и технологиям.

Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и реализации потенциала прорывных современных решений, меняющих лицо отрасли. Членами комитета являются Александр Торбахов (председатель), Надя Шурабура и Михаил Кучмент.

Также в состав Комитета по аудиту и рискам после своего назначения на Общем собрании акционеров вошел Александр Торбахов. В связи с занятостью на новой должности вне Группы Карл-Хайнц Холланд с 1 июня вышел из состава Комитета по аудиту и рискам, где его сменил Петр Демченков.

Наблюдательный совет также оценил состав Комитета по назначениям и вознаграждениям. Чтобы дать Стефану Дюшарму возможность сосредоточиться на выполнении обязанностей председателя и, в частности, на стратегическом развитии Компании в целом, а также на вопросах устойчивого развития и цифровой трансформации, в декабре совет утвердил его выход из состава Комитета по назначениям и вознаграждениям с марта 2020 года. Вместо него членом комитета стал Джефф Кинг.

Кроме того, в декабре 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.

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 Наблюдательного совета изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности, систему отчетности, встречаются с руководством Компании. Кроме того, до своего назначения они приглашаются к участию в заседаниях Наблюдательного совета и его комитетов. Члены Наблюдательного совета совместно с исполнительным руководством высшего звена регулярно посещают магазины и складские комплексы Компании, чтобы более детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы подразделений.

В рамках неформального обучения к участию в пленарных заседаниях Наблюдательного совета приглашаются спикеры, являющиеся экспертами в наиболее актуальных для Компании сферах.

Наблюдательный совет уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества своей работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Наблюдательного совета

В 2019 году Наблюдательный совет провел четыре плановых заседания, а еще одно дополнительное заседание прошло в январе. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. В 2019 году каждому из четырех плановых заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по инновациям и технологиям на протяжении всего года проводились чаще, а Комитета по взаимодействию со связанными сторонами – по мере необходимости.

В ходе пленарных заседаний Наблюдательного совета в июне, сентябре и декабре половина времени отводилась на проведение стратегической сессии, за которой следовали встречи для обсуждения конкретных вопросов, таких как результаты операционной деятельности, стратегия и развитие управленческих кадров. Главный исполнительный директор и Главный финансовый директор Компании принимал участие во всех заседаниях Наблюдательного совета. К регулярному участию в них также приглашались другие представители высшего руководства.

В 2019 году Наблюдательный совет в отсутствие членов Правления X5 Retail Group N.V. проводил регулярные закрытые заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Наблюдательного совета в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Наблюдательный совет рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2018 год. Между заседаниями члены Наблюдательного совета несколько раз проводили с Правлением X5 Retail Group N.V. и другими представителями руководства Компании неформальные встречи и телефонные переговоры для обмена мнениями по целому ряду вопросов и информирования членов Наблюдательного совета о результатах операционной деятельности Компании.

Наблюдательный совет подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2019 году посещаемость заседаний Наблюдательного совета и его комитетов составила 100%.

Деятельность Наблюдательного совета в 2019 году

В 2019 году Наблюдательный совет в рамках своей работы осуществлял рассмотрение различных вопросов, относящихся к значимым аспектам деятельности Компании, включая ее операционные результаты, стратегию, а также развитие руководящего звена Компании.

Наблюдательный совет 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. В условиях усиливающейся рыночной конкуренции, сложной макроэкономической конъюнктуры и влияния новых технологий, Наблюдательный совет уделял особое внимание укреплению действующего бизнеса X5 за счет повышения операционной эффективности и качества обслуживания благодаря использованию новых технологий и инновационных решений.

В рамках обеспечения более эффективного реагирования на запросы покупателей и максимизации рентабельности инвестиций в каждом подразделении совет вел активную работу по пересмотру роли сегмента гипермаркетов «Карусель» в мультиформатной стратегии развития X5. В сентябре совет одобрил изменения этого формата и переориентацию на укрепление ведущих позиций Компании в ключевых для нее сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов.

На протяжении года в совете велись активные обсуждения ключевых тенденций, наблюдающихся на рынке розничной торговли, в том числе и для того чтобы определить, какие из них позволят Компании 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. Члены комитета посетили магазины «Пятерочка» и «Перекресток», а также совместно с высшим руководством приняли участие в прошедшем в Кремниевой долине семинаре по технологиям и прорывным идеям в сфере розничной торговли. При участии Комитета по инновациям и технологиям совет также рассмотрел возможности цифровизации основных функциональных подразделений и процессов внутри Компании, включая управление магазинами и категорийный менеджмент, логистику и управление персоналом, с целью повышения эффективности и снижения операционных рисков.

В то же время, в условиях, когда электронная торговля и цифровая трансформация становятся неотъемлемой составляющей бизнеса и наряду с розничными каналами начинают функционировать сервисы Perekrestok.ru и 5Post, совет продолжал уделять пристальное внимание обеспечению баланса традиционной и онлайн-торговли, достижению плановых показателей рентабельности новых направлений деятельности, контролю затрат и систематической цифровизации Группы в целом.

В декабре, принимая во внимание перспективы роста социальной и экологической ответственности Компании, обусловленные быстрым расширением присутствия, совет рассмотрел и утвердил обновленную стратегию устойчивого развития Компании, включив четко сформулированные цели устойчивого развития в общую бизнес-стратегию Компании.

В рамках рассмотрения результатов деятельности различных вспомогательных функций и бизнес-подразделений Компании Наблюдательный совет изучил и проанализировал и следующие основные вопросы:

- стратегия сбалансированного роста розничной сети «Пятерочка», новые клиентоориентированные концепции магазинов этого формата, а также непрерывная работа по обеспечению операционной эффективности, сохранению позиций ценового лидера и контролю затрат;
- стратегия лидерства сети «Пятерочка» с акцентом на обновлении ценностного предложения, развитии деятельности в российских регионах, ребрендинге бывших магазинов «Карусель» и стратегии роста онлайн-бизнеса этого формата;
- отзывы потребителей как ключевой элемент обеспечения способности Компании непрерывно адаптироваться к рыночным тенденциям и меняющимся потребностям покупателей;
- требования к организации, сохранению лидирующих позиций и корпоративной культуре, направленные на обеспечение устойчивого роста в быстро меняющейся розничной отрасли;
- запуск «Цифровой академии» для сотрудников;
- направления деятельности, связанные с прямым импортом, недвижимостью и транспортом в качестве новых функциональных подразделений, обеспечивающих поддержку бизнеса на централизованном уровне;
- стратегия развития СТМ и реализации СТМ-программ во всех форматах.

Помимо этого, на протяжении года Наблюдательный совет (на регулярной основе) проводил обсуждения и (или) утверждал решения по следующим вопросам:

- подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение годового отчета за 2018 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2019 год, принимая во внимание применение МСФО (IFRS) 16 к учету аренды с 2019 года;
- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2019 года, включая предложения о выплате дивидендов;
- 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 Наблюдательного совета в контексте ежегодной оценки его деятельности, подробнее описанной ниже;
- состав Наблюдательного совета и его комитетов и, в частности, назначение Александра Торбахова новым членом совета и председателем Комитета по инновациям и технологиям, учрежденного в начале года;
- скорректированная политика вознаграждения членов Наблюдательного совета по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям;
- обновленная стратегия финансирования;
- уточнение картины рисков и допустимого уровня риска Компании, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2020 год.

Оценка работы Наблюдательного совета

X5 осуществляет ежегодную оценку работы Наблюдательного совета, его комитетов и отдельных членов. Цель данного мероприятия — сформировать практику обсуждения эффективности Наблюдательного совета, его отдельных членов и комитетов, подготовить уточненный план развития совета и выработать конкретные меры по повышению качества его работы.

Осенью 2019 года совет провел ежегодную оценку собственной работы, частично в форме вопросов по результатам оценки совета за прошлые годы. В рамках процедуры оценки и последующего обсуждения были рассмотрены следующие темы: численный и персональный состав Наблюдательного совета, контроль результатов деятельности, эффективность стратегии контроля, уровень внимания к вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), эффективность комитетов в сфере содействия реализации контрольных функций совета, а также его взаимодействие с Правлением. Помимо оценки собственной работы, проведенной Наблюдательным советом, учитывались и мнения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Основные выводы стали темой коллективного обсуждения на декабрьском заседании Наблюдательного совета. По результатам оценки совет пришел к заключению о положительных итогах проделанной им работы. Процесс определения и корректировки стратегических приоритетов Группы остается эффективным, а обсуждения в совете открытыми и конструктивными. При этом было принято решение уделить особое внимание составу совета в свете быстро меняющихся тенденций в отрасли, вопросам ESG в качестве неотъемлемой части общей стратегии, усилению роли и повышению эффективности Комитета по инновациям и технологиям. Полученные выводы, а также матрица личностных качеств и компетенций членов совета будут использоваться при будущих назначениях в совете.

Наблюдательный совет отмечает высокую значимость проведения подобных оценочных мероприятий, поскольку они помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Наблюдательного совета и его комитетов, а также эффективности взаимодействия с Правлением ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Заседания комитетов Наблюдательного совета

Комитет по аудиту и рискам

Роль комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав комитета входили Джефф Кинг (председатель), Петр Демченков, Андрей Елинсон и Александр Торбахов. В 2019 году Комитет по аудиту и рискам провел четыре очных заседания. При необходимости также проводились заседания в формате конференц-звонков, в частности, по вопросу публикации отчетности за полугодие. Как правило, во всех заседаниях комитета принимали участие главный финансовый директор Компании, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита. Председатель и главный исполнительный директор приглашались на все заседания. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства Компании.

В 2019 году Комитет по аудиту и рискам среди прочего уделял внимание вопросам достоверности и надежности финансовой отчетности Компании и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчетности Компании (включая нефинансовые показатели), квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Комитет рассматривал порядок применения актуальных для Компании и вновь вводимых стандартов бухгалтерского учета, по-прежнему уделяя особое внимание МСФО (IFRS) 16, регулирующему порядок учета аренды. На протяжении года комитет отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. В рамках этой работы комитет уделял повышенное внимание мерам контроля и другим мероприятиям в сфере управления оборотным капиталом.

Помимо этого, комитет рассмотрел и утвердил планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов с учетом объема планируемых аудиторских процедур, уровня существенных и основных рисков. Комитет следил за ходом внутреннего и внешнего аудита и проводил анализ выводов и замечаний по результатам внутреннего аудита на протяжении всего квартала, внешнего аудита по итогам квартала и внешнего аудита по итогам года. Комитет также контролировал выполнение руководством Компании рекомендаций внутренних и внешних аудиторов.

Комитет по аудиту и рискам совместно с руководством провел ежегодную оценку деятельности внешнего аудитора и уровня его независимости. Основные выводы по итогам проведенной оценки были переданы Наблюдательному совету для вынесения вопроса о переназначении внешнего аудитора на Общее собрание акционеров.

В течение года комитет тщательно следил за процессом управления рисками на основе ежемесячных отчетов, в том числе за своевременностью реагирования на вопросы, требующих первоочередного внимания. Комитет на постоянной основе информировался о вопросах, касающихся соблюдения нормативно-правовых требований, а также регулярно получал и рассматривал обращения, полученные на горячую линию. Помимо этого, комитет изучал меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании от данных угроз.

Комитет проводил активное обсуждение эффективности системы внутреннего контроля. В каждом квартале комитет обсуждает 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 Компании верно определить приоритетные направления работы на 2019 год, провести успешную работу по снижению существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2020 год.

На протяжении 2019 года комитет, как и ранее, проводил оценку системы контроля за операционной деятельностью, уделяя особое внимание акциям и основным средствам. По всем форматам была проведена оценка процессов управления, затрагивающих вопросы владения акциями либо уровней убыточности.

Комитет также осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. Кроме того, комитет проводил оценку действий руководства в отношении недостаточно эффективной работы магазинов либо активов, показавших снижение балансовой стоимости. При оценке уровня рентабельности капиталовложений комитет уделял особое внимание корректировке применяемых и проверенных мер обеспечения инвестиционной дисциплины и моделей контроля затрат с целью увеличения капиталовложений в новые направления деятельности и технологические проекты с разными профилями инвестиционных рисков.

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 2018 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- стратегия финансирования;
- вопросы налогообложения;
- информационная безопасность и защита данных;
- вопросы соблюдения нормативно-правовых требований с учетом изменений в законодательстве;
- процессы осуществления некоммерческих закупок;
- эффективность и границы рисков и внутреннего контроля для ключевых вспомогательных функциональных подразделений внутри Группы, включая прямой импорт, транспорт и недвижимость.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2019 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтверждает, что отчет не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем годовом отчете.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав комитета входили Петр Демченков (председатель), Стефан Дюшарм и Андрей Елинсон. В 2019 году Комитет по назначениям и вознаграждениям провел шесть заседаний. При этом в январе одно из заседаний прошло в формате телефонной конференции и было посвящено обсуждению способов обеспечения эффективности Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2019 году. Также в августе состоялось заседание, на котором совместно с Комитетом по инновациям и технологиям были рассмотрены организационные аспекты стратегии онлайн-бизнеса Компании. Председатель Комитета по аудиту и рискам и Главный исполнительный директор были приглашены к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства приглашались при необходимости.

В 2019 году Комитет по назначениям и вознаграждениям продолжил следить за процессом планирования кадрового резерва, развития управленческих кадров и потребностями сотрудников с учетом устойчивого развития Компании. В частности, Комитет уделял внимание новым навыкам и требованиям к лидерству в условиях быстро меняющейся операционной среды с учетом появления новых бизнес-моделей, использующих возможности больших данных, электронной торговли и инноваций наряду с преимуществами традиционной розницы. Комитет провел тщательный анализ карты кадрового потенциала и организационной структуры для поддержки непрерывных изменений в рамках цифровизации и новых тенденций. Работа велась в том числе с учетом создания исполнительного Комитета по цифровизации для оптимизации деятельности Группы в этой области, запуска «Цифровой академии» X5 и развития бизнес-подразделений, ответственных за новые направления, такие как реализация готовых блюд.

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. Комитет также изучил необходимую информацию и представил рекомендации по структуре руководства корпоративного центра и порядка прямого подчинения.

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.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил для Наблюдательного совета следующие рекомендации и отчеты:

- годовая оценка работы Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и его членов, а также изменения в составе Правления;
- предложения по фиксированному и переменному вознаграждению членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая корректировки по итогам сравнительного анализа годового вознаграждения;
- обновленные процедуры оценки и утверждения вознаграждения для членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и других представителей высшего руководства;
- предложение о повторном назначении главного исполнительного директора на двухлетний срок, а также предложение о (повторном) назначении других членов Правления;
- численный состав Наблюдательного совета, в частности, назначение Александра Торбахова, обладающего обширным опытом в сфере цифровизации, а также повторное назначение Стефана Дюшарма, Петра Демченкова и Михаила Кучмента на годовом Общем собрании акционеров 2019 года;
- персональный состав и эффективность Наблюдательного совета в контексте ежегодной оценки его деятельности;
- скорректированная политика вознаграждения членов Наблюдательного совета по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией в начале года.

Осенью комитет проанализировал политику вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, подготовленную в соответствии с новой редакцией Директивы ЕС о правах акционеров и новыми требованиями к раскрытию информации в годовом отчете о вознаграждениях. Более подробная информация о политике вознаграждения представлена на с. 243–253. Дополнительная информация о вознаграждении за 2019 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 2019 года в Комитет по инновациям и технологиям входили его председатель Александр Торбахов, а также Надя Шурабура и Михаил Кучмент.

В 2019 году Комитет по инновациям и технологиям провел девять заседаний. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и высшего руководства приглашались при необходимости. Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и реализации потенциала прорывных современных решений, меняющих лицо отрасли. В течение 2019 года Комитет анализировал общую стратегию цифровизации Компании, отдельные инновационные проекты и новые направления онлайн-бизнеса. Совместно с Комитетом по назначениям и вознаграждениям, а также с Комитетом по инновациям и технологиям Комитет проводил обсуждения организационных и кадровых аспектов цифровой трансформации, включая запуск «Цифровой академии», специально созданной для обеспечения непрерывного обучения сотрудников X5.

Что касается онлайн-каналов розничной торговли, комитет тщательно контролировал вопросы развития сети Perekrestok.ru, а также обсуждал и анализировал другие инициативы в сфере электронной торговли, включая 5Post и экспресс-доставку. На протяжении года комитет также 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 подробно обсуждал с руководством вопросы, касающиеся ИТ-архитектуры, а также организации и развития функционального подразделения по работе с информационными технологиями в целях обеспечения реализации стратегии роста и цифровой трансформации Компании.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами

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.

В 2019 году в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили Джефф Кинг (председатель) и Надя Шурабура. Согласно действующей в Компании Политике совершения сделок со связанными сторонами Комитет по сделкам со связанными сторонами рассматривал сделки с превышением уровня существенности как со стороны Компании, так и со стороны членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», сделки, являющиеся крупными сделками со связанными сторонами согласно определению в тексте политики, и сделки повторяющегося характера, предварительно одобренные Наблюдательным советом.

В 2019 году Комитет по взаимодействию со связанными сторонами не проводил очных заседаний. При необходимости в течение отчетного года сделки рассматривались и (или) утверждались в письменной форме с соблюдением положений 2.7.3 и (или) 2.7.5 Кодекса корпоративного управления и правил, перечисленных в Главе 10 («Конфликт интересов») Положения о Наблюдательном совете (размещенных на веб-сайте Компании). За исключением предварительно утвержденных сделок, заключенных на обычных рыночных условиях и проходящих периодическую проверку на предмет конкурентоспособности, Компания не заключала с членами Правления или Наблюдательного Совета сделок, имеющих существенное значение для нее и (или) соответствующих членов Правления или Наблюдательного совета.

Независимость

Наблюдательный совет подтверждает, что на протяжении 2019 года все члены Наблюдательного совета являлись независимыми в соответствии с положением 2.1.10 Кодекса корпоративного управления Нидерландов, за исключением Михаила Фридмана и Андрея Елинсона, представляющих CTF Holdings S.A., основного акционера Компании, и Стефана Дюшарма, который до ноября 2015 года исполнял обязанности главного исполнительного директора и председателя Правления.

Вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Наблюдательного совета. Политика вознаграждения членов Наблюдательного совета будет представлена годовому Общему собранию акционеров в 2020 году. В ней будет учтен ряд дополнительных требований к раскрытию информации, которые установлены законом Нидерландов, обеспечивающим исполнение новой редакции Директивы ЕС о правах акционеров, которая вступила в силу с 1 января 2019 года.

Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 243–253, а также в приложениях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2019 год, прошедшая аудиторскую проверку Ernst & Young Accountants LLP, были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора.

Отчет Ernst & Young приведен на с. 335–346.

Наблюдательный совет рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность и в соответствии с предложением Правления направить 30 000 млн руб. на выплату дивидендов. Согласно базовому принципу дивидендной политики не менее 25% консолидированной чистой прибыли Компании за полный год должно передаваться в распоряжение держателей глобальных депозитарных расписок Компании для распределения в качестве дивидендов. Размер предложенных дивидендных выплат составляет 110,47 руб. за ГДР номинальной стоимостью 0,25 евро.

Наблюдательный совет также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2019 году, членов Правления X5 Retail Group N.V. и членов Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет высоко оценивает достигнутые результаты и выражает благодарность Правлению ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и всем сотрудникам Компании за активную работу и вклад в общий успех.

Наблюдательный совет
18 МАРТА 2020 ГОДА

Вознаграждение

Настоящий отчёт представляет собой отчёт о вознаграждениях по смыслу статьи 2:135b Гражданского кодекса Нидерландов и содержит сведения о фактическом вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета за 2019 финансовый год, выплаченном в соответствии с политиками вознаграждения, опубликованными на сайте Компании (www.x5.ru). Более подробная информация о вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета приводится в примечаниях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности. Информация о вознаграждении членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» представлена в разделе «Вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (Прочие ключевые руководящие сотрудники)» (Remuneration of the Executive Board ('Other key management personnel')) в примечании 28 к консолидированной финансовой отчетности.

В соответствии с Законом Нидерландов, принятым во исполнение пересмотренной Директивы ЕС о правах акционеров (Директива SRD II), Отчёт о вознаграждениях ежегодно выносится на совещательное голосование Общего собрания акционеров. Результаты совещательного голосования и порядок учёта таких результатов приводятся в Отчете о вознаграждениях за следующий финансовый год.

В настоящем Отчёте о вознаграждениях представлены сведения о соответствии порядка выплаты вознаграждения за 2019 году действующим политикам вознаграждения, о влиянии вознаграждения на результаты деятельности Компании в долгосрочной перспективе, а также сведения об учёте факторов финансового и нефинансового характера при определении размера переменной части вознаграждения.

Политика вознаграждения

Директива SRD II требует принятия отдельных политик вознаграждения для Правления и Наблюдательного совета. Соответствующие политики принимаются Общим собранием акционеров не реже одного раза в четыре года, все изменения к ним также утверждаются акционерами.

Компания высоко ценит поддержку со стороны акционеров и заинтересованных сторон, что было в полной мере отражено при разработке обеих политик вознаграждения. При подготовке политик Наблюдательным советом были также учтены внешние условия деятельности Компании, применимое законодательство и положения Кодекса корпоративного управления Нидерландов, конкурентный уровень вознаграждения, рекомендации, подготовленные организациями, представляющими институциональных акционеров, а также мнение основных акционеров Компании.

Политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V.

По решению Наблюдательного совета политика вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» основывается на положениях политики вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. В 2018 году по результатам принятия Общим собранием акционеров долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы в Политику вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. были внесены изменения. В 2020 году на утверждение годовому Общему собранию акционеров будет представлена новая редакция политики, учитывающая требования Директивы SRD II в отношении раскрытия дополнительной информации.

Цели политики вознаграждения:

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

Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом требований всех заинтересованных сторон. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Вознаграждение членов Правления X5 Retail Group N.V. состоит из постоянной и переменной частей («Общее денежное вознаграждение»), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

Политика вознаграждения членов Наблюдательного совета

Как указано ниже и далее в разделе «Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году», политика вознаграждения членов Наблюдательного совета была пересмотрена и утверждена в 2019 году. Вознаграждение членов Наблюдательного совета устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, которые благодаря своему опыту и знаниям могут внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных планов развития Компании и способствовать её устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом требований всех заинтересованных сторон.

Факторы, влияющие на вознаграждение

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Правления X5 Retail Group N.V. и среднем уровне вознаграждения в расчёте на одного сотрудника X5 (в эквиваленте полной занятости) в сопоставлении с показателями деятельности Компании за последние пять лет.

	2019	2018	2017	2016	2015
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ					
Выручка, *млрд руб.*	1 734	1 533	1 295	1 034	809
Торговая площадь, *тыс. кв. м*	7 239	6 464	5 480	4 302	3 333
Количество магазинов	16 297	14 431	12 121	9 187	7 020
Чистая прибыль (по МСБУ (IAS) 17), *млрд руб.*	26	29	31	22	14
Цена акции, *долл. США (на конец периода)*	34,5	24,8	37,8	32,5	19,0
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ, МЛН РУБ.					
Игорь Шехтерман [1]	259	347	344	455	516
Фрэнк Лёйст	35	33	28	36	45
Квинтен Пир	10	—	—	—	—
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПРОЧИХ СОТРУДНИКОВ					
Средний размер вознаграждения за год, *руб.*	754,990	701,192	659,344	665,257	656,932
Соотношение уровней оплаты труда в Компании (уровень оплаты труда главного исполнительного директора X5 и сотрудников X5) [2]	211	209	174	195	187

1 Игорь Шехтерман назначен членом Правления и главным исполнительным директором 12 ноября 2015 года. В таблице его вознаграждение приведено в годовом исчислении.

2 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 Компании не включаются, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Размер вознаграждения главного исполнительного директора за 2015 год рассчитан с момента назначения. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного сотрудника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал (приводится в примечании 28 к консолидированной финансовой отчетности) на количество сотрудников по числу штатных единиц.

Как уже было более подробно описано в Отчёте руководства на с. 58–59, в 2019 году X5 продолжила реализацию стратегии сбалансированного роста, постепенно переходя от расширения торговых площадей к росту за счёт постоянного совершенствования ценностного предложения, повышения операционной эффективности, цифровой трансформации и развития новых направлений деятельности. Вот уже пятый год подряд в условиях усиливающейся конкуренции и непростой макроэкономической ситуации Компании удаётся расширять присутствие на российском рынке продуктовой розницы, благодаря чему в 2019 году выручка Компании выросла на 13,2% в годовом сопоставлении и составила 1,7 трлн руб.

В сентябре 2019 года в рамках работы по обеспечению более эффективного реагирования на запросы покупателей и максимизации рентабельности инвестиций в каждом подразделении Компания начала трансформацию формата гипермаркетов. X5 продолжила укреплять лидирующие позиции в ключевых для нее сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов путём тестирования и запуска новых концепций при сохранении акцента на качество, эффективность и широту ассортимента во всех магазинах. При этом неотъемлемой составляющей бизнеса стали цифровые технологии, благодаря которым наряду с розничными каналами начинают функционировать сервисы Perekrestok.ru и 5Post.

Развитие и быстрое расширение присутствия Компании ведут к росту её социальной и экологической ответственности. В 2019 году Компания поставила перед собой более амбициозные цели в области устойчивого развития, в связи с чем включила чётко сформулированные цели устойчивого развития в свою общую бизнес-стратегию.

С учётом указанного направления развития Компании Комитет по назначениям и вознаграждениям доработал политики вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр Икс 5» с тем, чтобы обеспечить их соответствие стратегии и планам долгосрочного развития Компании. Так, с учетом того, что в рамках краткосрочной программы премирования акцент делается 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, политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей.

Сравнение с другими компаниями отрасли

Компания ежегодно проводит сравнительный анализ уровня вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» относительно сопоставимых компаний отрасли. Поскольку деятельность Компании осуществляется преимущественно в России, сравнение проводится с российскими компаниями сопоставимого масштаба деятельности. Данные других компаний отрасли обладают несомненной ценностью, но не являются основным фактором определения размера вознаграждения. Наблюдательный совет в первую очередь руководствуется принципом соответствия размера вознаграждения профессионализму, уровню ответственности и эффективности работы каждого сотрудника. Поскольку Компания стремится привлечь и удержать наиболее квалифицированных специалистов, целевой уровень Общего денежного вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» находится в интервале от медианы до 75-го процентиля.

Размер вознаграждения членов Наблюдательного совета сравнивается с показателями референтной группы, состоящей из голландских и европейских компаний сопоставимого масштаба, а также крупнейших российских и международных ритейлеров. С целью привлечения наиболее талантливых специалистов с необходимым международным опытом и соответствующим уровнем знаний и способностей, размер вознаграждения членов Наблюдательного совета устанавливается в интервале от медианы до 75-го процентиля.

Соотношение уровней оплаты труда в Компании

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке продуктовой розницы, и относительно малая численность её сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в семи федеральных округах России обусловливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках Компании, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по Компании в целом и уровнем вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. 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 Правления X5 Retail Group N.V. (и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5») в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников Компании.

Изменения в вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V.

Решением Общего собрания акционеров 2019 года утверждено повторное назначение Игоря Шехтермана и Фрэнка Лёйста в состав Правления X5 Retail Group N.V. на двух- и четырехлетний срок соответственно. Также утверждено назначение Квинтена Пира в качестве нового члена Правления сроком на четыре года. После повторного назначения Фрэнка Лёйста его базовый оклад был увеличен с учетом показателей сопоставимых компаний. Более подробная информация о вознаграждении членов Правления за 2019 год приводится ниже в разделе «Вознаграждение членов Правления X5 Retail Group N.V. в 2019 году».

Изменения в вознаграждении членов Наблюдательного совета

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Наблюдательного совета за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

	2019	2018	2017	2016	2015
Стефан Дюшарм	40	39	34	42	11
Михаил Фридман[1]	—	—	—	—	—
Джефф Кинг	36	35	34	36	21
Петр Демченков	31	24	20	11	8
Михаил Кучмент	15	13	24	9	3
Андрей Елинсон[1]	—	—	—	—	—
Карл-Хайнц Холланд[2]	11	4	—	—	—
Надя Шурабура[2]	12	4	—	—	—
Александр Торбахов[3]	17	—	—	—	—

1 Михаил Фридман и Андрей Елинсон, как представители CTF Holdings S, не получают вознаграждения в качестве членов Наблюдательного совета, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.

2 Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура назначены решением Общего собрания акционеров 30 августа 2018 года.

3 Александр Торбахов назначен решением Общего собрания акционеров 10 мая 2019 года.

Последний раз размер вознаграждения членов Наблюдательного совета пересматривался в 2010 году. С тех пор Компания стала ведущим российским ритейлером, а нынешний состав Наблюдательного совета отражает стремление Компании отвечать запросам завтрашнего дня. В этой связи по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям, Наблюдательный совет предложил Общему собранию акционеров 2019 года скорректировать размер вознаграждения его членов. Более подробная информация представлена ниже в разделе «Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году».

Вознаграждение членов Правления X5 Retail Group N.V. в 2019 году

Выплата вознаграждения членам Правления X5 Retail Group N.V. в 2019 году осуществлялась в соответствии с Политикой вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V.

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Правления X5 Retail Group N.V. по прекращению срока действия отлагательных условий в 2019 году или на конец 2019 года (в млн руб.).

Ф.И.О.	ГОД	БАЗОВЫЙ ОКЛАД	ПРЕМИЯ В РАМКАХ КРАТКОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ	ПРЕМИЯ В РАМКАХ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ	ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ	СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	ВСЕГО
Игорь Шехтерман	2019	76	53	97	—	33	**259**
	2018	60	59	183	1	44	**347**
Фрэнк Лёйст	2019	22	13	—	—	—	**35**
	2018	20	13	—	—	—	**33**
Квинтен Пир	2019	6	4	—	—	—	**10**
	2018	—	—	—	—	—	
Итого	2019	104	70	97	—	33	**304**
		80	72	183	1	44	**380**

Базовый оклад

Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.

Как указано выше в настоящем отчете, в 2019 году состав Правления X5 Retail Group N.V. претерпел определенные изменения. Решением Общего собрания акционеров 2019 года Игорь Шехтерман и Фрэнк Лёйст повторно назначены в качестве членов Правления на двух- и четырехлетний срок соответственно. После повторного назначения Фрэнка Лёйста его базовый оклад был установлен в размере 315 тыс. евро, что отражает уровень вознаграждения сопоставимых компаний. Указанное выше годовое Общее собрание акционеров также утвердило назначение Квинтена Пира на 50% ставки с базовым окладом в размере 137,5 тыс. евро. В эквиваленте полной занятости базовый оклад Квинтена Пира на 2020 год составляет 275 тыс. евро.

Представленный в таблице общий размер вознаграждения Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: как член Правления X5 Retail Group N.V., осуществляющий свою деятельность в России, он также принят на работу по трудовому договору, заключенному с операционной дочерней компанией X5 Retail Group в России. 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 Правления X5 Retail Group N.V.

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования основаны на результатах работы за 2019 год и подлежат уплате в 2020 году. По решению Наблюдательного совета в 2019 году весовое соотношение финансовых и индивидуальных показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному исполнительному директору и иным членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» составило 50% и 50% соответственно. При этом условием выплаты премии выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. К финансовым показателям относятся сопоставимые продажи и рентабельность инвестиций. Данные показатели равновесны и отражают стратегию сбалансированного роста Компании, основанную на совершенствовании ценностного предложения, повышении операционной эффективности и цифровой трансформации.

Нефинансовые показатели связаны с реализацией стратегической цели Компании по поддержанию лидирующих позиций по части признания со стороны потребителей и сотрудников и включают индекс потребительской лояльности (NPS) и уровень текучести кадров в равном соотношении. Достижение общекорпоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение её долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей эффективности, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

Выплаты корпоративному секретарю Компании в рамках краткосрочной программы премирования основаны на достижении индивидуальных целевых показателей в рамках выполнения должностных обязанностей, при этом условием

выплаты премии выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. Весовое соотношение рентабельности инвестиций (финансового показателя) и индивидуальных нефинансовых показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному операционному директору X5 Retail Group N.V. составляет 30% и 70% соответственно. При этом условием выплаты премии также выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и 60% для корпоративного секретаря и главного операционного директора X5 Retail Group N.V.

Оценка достижения целевых показателей проводилась Наблюдательным советом применительно к каждому члену Правления X5 Retail Group N.V. в индивидуальном порядке. Условие выплаты премии за 2019 отчетный год, а именно достижение установленного уровня рентабельности и выручки, выполнено.

Финансовые цели, установленные на 2019 год для Игоря Шехтермана (главный исполнительный директор), были достигнуты на 58,2% по уровню сопоставимых продаж и 91,8% по рентабельности инвестиций.

Нефинансовые плановые показатели по NPS и уровню текучести кадров достигнуты на 87,3% и 133,4% соответственно. Ввиду того, что плановые значения показателей по сопоставимым продажам и NPS достигнуты не были, премиальные выплаты Игорю Шехтерману установлены в размере 56% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада). С учетом результатов деятельности Компании за 2019 год и в частности высоких показателей роста сопоставимых продаж относительно рынка Наблюдательный совет использовал своё право по собственному усмотрению увеличить размер премии на 20%. Таким образом, общий размер выплат Игорю Шехтерману в рамках краткосрочной программы премирования составил 76% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада).

Фрэнку Лёйсту (корпоративному секретарю Компании) в связи с выполнением индивидуальных целевых показателей полагается выплата в размере 100% вознаграждения в рамках краткосрочной программы премирования или 60% базового оклада.

Установленный показатель рентабельности инвестиций, учитываемый при премировании Квинтена Пира (главного операционного директора X5 Retail Group N.V.), выполнен на 91,8%. Средний уровень достижения индивидуальных нефинансовых целей превысил целевые значения. Таким образом, общий размер выплат Квинтену Пиру составил 101% целевого вознаграждения или 60,6% базового оклада.

Выплаты в рамках долгосрочной программы премирования

Для главного исполнительного директора размер выплат в рамках долгосрочной программы премирования за 2019 год включает сумму отложенной части вознаграждения по долгосрочной программе премирования, принятой на 2015–2018 годы (37 млн руб.), и сумму, начисленную по действующей программе 2018–2020 годов (75 млн руб.), в соответствии с требованиями МСФО (более подробная информация представлена в разделе «Расходы на персонал» в примечании 28 на с. 310–314).

Долгосрочная программа премирования, принятая на 2015–2018 годы, была прекращена по достижении её целей в 2017 году. Согласно предусмотренному программой механизму выплаты отложенной части вознаграждения, 50% от общего вознаграждения в рамках второго этапа программы было выплачено в 2018 году, а выплата оставшихся 50% была отложена на 2019 год. Выплата премии была обусловлена достижением и сохранением лидирующих позиций по показателям выручки в течение 2018 года при условии выполнения планового показателя EBITDA с целью поддержания уровня рентабельности Компании.

Действующая долгосрочная программа денежного премирования принята на трёхлетний период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2020 года и, как и прежняя, 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 реализацию задач устойчивого развития и стратегических инициатив, способствующих увеличению стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Они выражены в форме показателей эффективности, призванных обеспечить достижение Компанией лидирующих позиций 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 рентабельности 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.

Члены Правления X5 Retail Group N.V., осуществляющие свою деятельность в Нидерландах, в долгосрочной программе премирования не участвуют.

Выплаты, основанные на акциях

Члены Правления X5 Retail Group N.V. больше не имеют права на получение акций с ограниченным обращением (АОО) и иных выплат, основанных на акциях.

В таблице ниже представлена информация об АОО, предоставленных Игорю Шехтерману, ранее занимавшему должность члена Наблюдательного совета.

Акции с ограниченным обращением (АОО), предоставленные и подлежащие предоставлению членам Правления X5 Retail Group N.V.

	ТРАНШ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2014 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2015 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2016 ГОДУ	ГОД ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА	АОО, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ	СТОИМОСТЬ НА ДАТУ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА[1]	ГДР, ПО КОТОРЫМ ДЕЙСТВУЕТ ЗАПРЕТ НА ПРОДАЖУ НА 31.12.2019[2]	ОКОНЧАНИЕ ПЕРИОДА ЗАПРЕТА НА ПРОДАЖУ	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2019	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2018
	4	7 384	–	–	2016	7 384	9	–	2018	–	–
I. Shekhterman	5	–	15 793	–	2017	15 793	33	–	2019	–	–
	6	–	–	11 396	2018	11 396	21	11 396	2020	–	–

1 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).

2 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).

Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году

При определении размера вознаграждения членов Наблюдательного совета за 2019 год применялась соответствующая политика вознаграждения с учетом изменения размера основного оклада, утвержденного Общим собранием акционеров в 2019 году.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Наблюдательного совета по прекращению срока действия отлагательных условий в 2019 году или на конец 2019 года (в млн руб.).

		БАЗОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ		ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ		ОБЩИЙ РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	
Ф.И.О.	ДОЛЖНОСТЬ	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Стефан Дюшарм	Председатель	19	20	21	19	40	39
Андрей Елинсон[1]		–	–	–	–	–	–
Михаил Фридман[1]		–	–	–	–	–	–
Джефф Кинг	Председатель Комитета по аудиту и рискам	18	19	18	16	36	35
Петр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	17	15	14	9	31	24
Михаил Кучмент		8	7	7	6	15	13
Карл-Хайнц Холланд		7	4	4	–	11	4
Надя Шурабура		8	4	4	–	12	4
Александр Торбахов[2]	Председатель Комитета по инновациям и технологиям	14	–	3	–	17	–

1 Михаил Фридман и Андрей Елинсон, как представители CTF Holdings S, не получают вознаграждения в качестве членов Наблюдательного совета, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.

2 Несмотря на то, что назначение Александра Торбахова было утверждено годовым Общим собранием акционеров 10 мая 2019 года, период расчета его вознаграждения исчисляется с 25 января 2019 года (даты выдвижения его кандидатуры Наблюдательным советом).

Базовое вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, обладающих международным опытом и соответствующим уровнем знаний, которые способны внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных развития планов Компании, а также способствовать её устойчивому развитию.

В 2019 году Общее собрание акционеров согласовало изменение размера вознаграждения членов Наблюдательного совета с учётом сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям. Таким образом, с 1 июня 2019 года вознаграждение выплачивается в следующем размере:

ДОЛЖНОСТЬ	РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (В ЕВРО)
Председатель Наблюдательного совета	250 000
Член Наблюдательного совета	100 000
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ	
Заместитель председателя Наблюдательного совета	50 000
Председатель комитета	100 000
Член комитета	16 000

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.

Выплаты, основанные на акциях

Выплаты, основанные на акциях, соответствуют суммам, начисленным в рамках Программы предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу ниже).

Вознаграждение членов Наблюдательного совета включает предоставление прав на долевые инструменты в форме акций с ограниченным обращением (АОО). Такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Решение о выплатах членам Наблюдательного совета, основанных на акциях, принимается Общим собранием акционеров и не зависит от показателей эффективности деятельности.

Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Наблюдательного совета за год, определяется путем деления 100% его фиксированного годового вознаграждения на среднюю рыночную стоимость* ГДР на соответствующую дату. При предоставлении АОО устанавливается трехлетний период перехода прав на акции и последующий двухлетний периода запрета на продажу. Решение о предоставлении АОО членам Наблюдательного совета принимается Общим собранием акционеров безотносительно показателей эффективности их деятельности.

В 2019 году Общее собрание акционеров одобрило предоставление Карлу-Хайнцу Холланду и Наде Шурабура, назначенным в 2018 году на должности членов Наблюдательного совета, АОО за 2018 год в размере 100% их вознаграждения за 2018 год (на пропорциональной основе), поделённого на 30 долл. США, – среднюю рыночную стоимость одной ГДР на 21 мая 2018 года. Указанные АОО были предоставлены в рамках транша 9; вступление в права на них состоится в 2021 году, после чего начнется период запрета на продажу с окончанием в 2023 году.

Кроме того, Общее собрание акционеров одобрило предоставление АОО за 2019 год в рамках транша 10. Согласно этому решению, Стефан Дюшарм, Петр Демченков, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Карл-Хайнц Холланд, Надя Шурабура и Александр Торбахов получили определенное количество АОО (дата предоставления – 19 мая 2019 года) в размере 100% валового годового вознаграждения соответствующего члена Наблюдательного совета за 2019 год, поделённого на 30,87 долл. США, – среднюю рыночную стоимость одной ГДР на 20 мая 2019 года. Вступление в права на АОО в рамках транша 10 состоится в 2022 году, после чего начнётся период запрета на продажу с окончанием в 2024 году.

* Под средней рыночной стоимостью понимается средневзвешенная по объему цена ГДР в течение 30 календарных дней, непосредственно предшествующих дате предоставления АОО. Средневзвешенная по объему цена рассчитывается на основе цены ГДР на момент закрытия в соответствии с Официальным списком Лондонской фондовой биржи.

	ТРАНШ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2016 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2017 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2018 ГОДУ[3]	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2019 ГОДУ[4]	ГОД ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА	АОО, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ	СТОИМОСТЬ НА ДАТУ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА[1]	ГДР, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ, ПОСЛЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	ГДР, ПО КОТОРЫМ ДЕЙСТВУЕТ ЗАПРЕТ НА ПРОДАЖУ НА 31.12.2019[2]	ОКОНЧАНИЕ ПЕРИОДА ЗАПРЕТА НА ПРОДАЖУ	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2019	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2018
Стефан Дюшарм	7	25 703	–	–	–	2019	25 703	53	13 257	13 257	2021	–	25 703
	8	–	9 631	–	–	2020	–	–	–	–	2022	9 631	9 631
	9	–	–	9 977	–	2021	–	–	–	–	2023	9 977	9 977
	10	–	–	–	9 722	2022	–	–	–	–	2024	9 722	–
Джефф Кинг	6	13 250	–	–	–	2018	13 250	25	8 749	8 749	2020	–	–
	7	14 280	–	–	–	2019	14 280	29	9 449	9 449	2021	–	14 280
	8	–	8 026	–	–	2020	–	–	–	–	2022	8 026	8 026
	9	–	–	9 977	–	2021	–	–	–	–	2023	9 977	9 977
	10	–	–	–	9 373	2022	–	–	–	–	2024	9 373	–
Петр Демченков	6	5 698	–	–	–	2018	5 698	11	3 762	3 762	2020	–	–
	7	5 712	–	–	–	2019	5 712	12	3 779	3 779	2021	–	5 712
	8	–	5 618	–	–	2020	–	–	–	–	2022	5 618	5 618
	9	–	–	7 982	–	2021	–	–	–	–	2023	7 982	7 982
	10	–	–	–	8 942	2022	–	–	–	–	2024	8 942	–
Михаил Кучмент	7	5 712	–	–	–	2019	5 712	12	3 779	3 779	2021	–	5 712
	8	–	3 210	–	–	2020	–	–	–	–	2022	3 210	3 210
	9	–	–	3 991	–	2021	–	–	–	–	2023	3 991	3 991
	10	–	–	–	4 099	2022	–	–	–	–	2024	4 099	–
Карл-Хайнц Холланд	9	–	–	1 995	–	2021	–	–	–	–	2023	1 995	–
	10	–	–	–	3 749	2022	–	–	–	–	2024	3 749	–
Надя Шурабура	9	–	–	1 995	–	2021	–	–	–	–	2023	1 995	–
	10	–	–	–	4 099	2022	–	–	–	–	2024	4 099	–
Александр Торбахов	10	–	–	–	7 365	2022	–	–	–	–	2024	7 365	–

1 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).

2 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).

3 АОО за 2018 год были фактически предоставлены Карлу-Хайнцу Холланду и Наде Шурабура в 2019 году после утверждения их кандидатур в качестве членов Наблюдательного совета. АОО были предоставлены в пропорции 6/12.

4 Александру Торбахову АОО за 2019 год были предоставлены в пропорции 11/12.

Вознаграждение, выплачиваемое дочерними и иными компаниями

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Наблюдательного совета.

Кредиты

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета.

Возврат выплаченной переменной части вознаграждения

Возврат выплаченной переменной части вознаграждения не осуществлялся.

Выходное пособие

Выходное пособие членам Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета не выплачивалось.

Прогноз на 2020 год

В 2020 году настоящий отчёт о вознаграждениях будет вынесен на совещательное голосование Общего собрания акционеров. Кроме того, Наблюдательный совет представит собранию политики вознаграждения Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, актуализированные в соответствии с Директивой SRD II.

Компания придерживалась принципов данных политик вознаграждения в 2019 году и намерена продолжить применять их в следующем финансовом году.

В 2019 году X5 добилась значительных результатов в реализации долгосрочных стратегических задач, установленных Наблюдательным советом в рамках долгосрочной программы премирования. Учитывая, что 31 декабря 2020 года срок действия программы заканчивается, в течение 2020 года Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрит вопрос о её продлении с учетом долгосрочных стратегических целей Компании. При этом Наблюдательный совет признаёт и учитывает в контексте быстро меняющихся условий ведения бизнеса всю сложность и важность постоянной актуализации целевых показателей и критериев эффективности деятельности, вводимых для обеспечения устойчивого развития Компании и увеличения её стоимости в долгосрочной перспективе.

Наблюдательный совет
18 МАРТА 2020 ГОДА

3 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

258 Consolidated Financial Statements
266 Notes to the Consolidated Financial Statements
324 Company Financial Statements
326 Notes to the Company Financial Statements
334 Other information
335 Independent auditor's report

X5 RETAIL GROUP N.V.

International Financial Reporting Standards Consolidated Financial Statements

31 DECEMBER 2019

Contents

Consolidated Financial Statements

Consolidated Statement of Financial Position 258
Consolidated Statement of Profit or Loss 260
Consolidated Statement of Comprehensive Income 261
Consolidated Statement of Cash Flows 262
Consolidated Statement of Changes In Equity 264

Notes to the Consolidated Financial Statements

1 Principal activities and the Group structure 266
2 Summary of significant accounting policies 267
3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies 282
4 Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements 285
5 Segment reporting 288
6 Subsidiaries 290
7 Acquisition of businesses 290
8 Related party transactions 293
9 Cash and cash equivalents 295
10 Property, plant and equipment 296
11 Leases 298
12 Investment property 299
13 Goodwill 300
14 Other intangible assets 302
15 Inventories 303
16 Financial instruments by category 303
17 Trade, other accounts receivable and prepayments 304
18 VAT and other taxes receivable 306
19 Provisions and other liabilities 306
20 Contract liabilities 306
21 Borrowings 307
22 Share capital 308
23 Earnings per share 309
24 Revenue 309
25 Expenses by nature 309
26 Lease/sublease and other income 310
27 Finance income and costs 310
28 Staff costs 310
29 Share-based payments 315
30 Income tax 315
31 Financial risk management 317
32 Operating environment of the Group 319
33 Capital risk management 320
34 Fair value of financial instruments 320
35 Commitments and contingencies 321
36 Subsequent events for the Group 323

Company Financial Statements

Company Statement of Financial Position 324
Company Statement of Profit or Loss 325

Notes to the Company Financial Statements

37 Accounting principles 326
38 Financial fixed assets 328
39 Shareholders' equity 329
40 Loans from group companies 330
41 Bank loan 330
42 Share-based payments 330
43 General and administrative expenses 331
44 Income tax expense 331
45 Staff numbers and employee expenses 332
46 Contingent rights and liabilities 333
47 Related party transactions 333
48 Subsequent events for the Company 334
Other information 334

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Financial Position

AT 31 DECEMBER 2019

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018*
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10	315,257	303,802
Right-of-use assets	11	428,166	–
Investment property	12	5,564	6,173
Goodwill	13	101,927	94,627
Other intangible assets	14	24,338	22,126
Investments in associates and joint ventures		200	203
Other non-current assets		2,646	8,015
Deferred tax assets	30	16,478	5,013
		894,576	**439,959**
Current assets			
Inventories	15	127,462	115,990
Indemnification asset	7	140	–
Trade, other accounts receivable and prepayments	17	15,853	14,172
Current income tax receivable		5,631	6,167
VAT and other taxes receivable	18	12,066	10,143
Cash and cash equivalents	9	18,602	24,368
		179,754	**170,840**
TOTAL ASSETS		**1,074,330**	**610,799**

	NOTE	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018*
EQUITY AND LIABILITIES			
EQUITY ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT			
Share capital	22	2,458	2,458
Share premium		46,150	46,192
Retained earnings		67,843	116,707
Share-based payment reserve	29	105	118
		116,556	**165,475**
TOTAL EQUITY		**116,556**	**165,475**
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	21	153,178	147,329
Long-term lease liabilities	11	427,173	–
Deferred tax liabilities	30	5,501	6,166
Other non-current liabilities		3,349	626
		589,201	**154,121**
Current liabilities			
Trade accounts payable		160,434	154,873
Short-term borrowings	21	74,755	60,435
Interest accrued		1,734	1,770
Short-term lease liabilities	11	57,622	–
Short-term contract liabilities	20	2,206	1,664
Current income tax payable		750	725
Provisions and other liabilities	19	71,072	71,736
		368,573	**291,203**
TOTAL LIABILITIES		**957,774**	**445,324**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**1,074,330**	**610,799**

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Profit or Loss

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	2019	2018*
Revenue	24	1,734,347	1,532,537
Cost of sales	25	(1,301,868)	(1,162,817)
Gross profit		**432,479**	**369,720**
Selling, general and administrative expenses	25	(356,890)	(323,358)
Net impairment losses on financial assets	17	(215)	(501)
Lease/sublease and other income	26	14,024	12,293
Operating profit		**89,398**	**58,154**
Finance costs	27	(56,957)	(18,846)
Finance income	27	54	179
Net foreign exchange gain/(loss)		2,203	(447)
Profit before tax		**34,698**	**39,040**
Income tax expense	30	(15,191)	(10,398)
Profit for the year		**19,507**	**28,642**
Profit for the year attributable to:			
Equity holders of the parent		19,507	28,642
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	287.33	421.90
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	287.33	421.87

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	2019	2018*
Profit for the year	19,507	28,642
Total comprehensive income for the year, net of tax	**19,507**	**28,642**
Total comprehensive income for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	19,507	28,642

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Cash Flows

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	2019	2018*
Profit before tax		**34,698**	**39,040**
Adjustments for:			
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment property and intangible assets	25	122,085	49,474
Gain on disposal of property plant and equipment, investment property and intangible assets and gain on derecognition of right-of-use assets		(1,470)	(213)
Finance costs, net	27	56,903	18,667
Net impairment losses on financial assets	17	215	501
Impairment of prepayments	17	134	216
Share-based compensation expense	29	63	72
Net foreign exchange (gain)/loss		(2,203)	447
Other non-cash items		1,225	(377)
Net cash from operating activities before changes in working capital		**211,650**	**107,827**
(Increase)/decrease in trade, other accounts receivable and prepayments and VAT and other taxes receivable		(5,938)	4,360
Increase in inventories		(11,472)	(16,690)
Increase in trade payable		5,604	24,183
Increase in other accounts payable and contract liabilities		1,157	7,756
Net cash flows from operations		**201,001**	**127,436**
Interest paid		(55,664)	(16,893)
Interest received		48	75
Income tax paid		(14,922)	(12,584)
Net cash flows from operating activities		**130,463**	**98,034**
Cash flows from investing activities			
Purchase of property, plant and equipment and initial direct costs associated with right-of-use assets		(64,222)	(73,494)
Acquisition of businesses, net of cash acquired	7	(8,426)	(14,524)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment, investment property and intangible assets		784	735
Purchase of other intangible assets		(9,290)	(5,274)
Acquisition of interest in associates and joint ventures		–	(203)
Proceeds from sale of interest in associates and joint ventures		3	–
Net cash flows used in investing activities		**(81,151)**	**(92,760)**

	NOTE	2019	2018*
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	21	97,540	108,054
Repayment of loans	21	(77,502)	(94,810)
Purchase of treasury shares		(118)	(90)
Payments of principal portion of lease liabilities	11	(50,059)	–
Dividends paid to equity holders of the parent	22	(25,000)	(21,590)
Net cash flows used in financing activities		**(55,139)**	**(8,436)**
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		61	(75)
Net decrease in cash and cash equivalents		**(5,766)**	**(3,237)**
Movements in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	9	24,368	27,605
Net decrease in cash and cash equivalents		(5,766)	(3,237)
Cash and cash equivalents at the end of the year	**9**	**18,602**	**24,368**

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Changes In Equity

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019

(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	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 2018	**67,886,748**	**2,458**	**46,212**	**117**	**109,655**	**158,442**	**158,442**
Profit for the period	—	—	—	—	28,642	28,642	28,642
TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE PERIOD	**—**	**—**	**—**	**—**	**28,642**	**28,642**	**28,642**
Dividends	—	—	—	—	(21,590)	(21,590)	(21,590)
Share-based payment compensation (Note 29)	—	—	—	72	—	72	72
Transfer and waiving of vested equity rights (Note 29)	3,351	—	(20)	(71)	—	(91)	(91)
Balance as at 31 December 2018	**67,890,099**	**2,458**	**46,192**	**118**	**116,707**	**165,475**	**165,475**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	—	—	—	—	(43,371)	(43,371)	(43,371)
Balance as at 1 January 2019 Restated	**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**

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Notes to the Consolidated Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019

(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 2019 the Group operated a retail chain of 16,297 proximity stores, supermarket and hypermarket stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok" and "Karusel" (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 2018: 14,431 proximity stores, supermarket, hypermarket and express stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel" and "Perekrestok Express"), with the following number of stores:

FEDERAL DISTRICT	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
"PEREKRESTOK" — SUPERMARKET		
Central FD	503	449
Volga FD	128	119
North-western FD	116	98
Ural FD	48	42
Southern FD	49	43
Northern Caucasus	8	9
TOTAL	**852**	**760**
"PYATEROCHKA" — PROXIMITY STORES		
Central FD	5,759	5,279
Volga FD	4,153	3,676
North-western FD	1,703	1,552
Ural FD	1,306	1,120
Southern FD	1,447	1,174
Siberian FD	702	479
Northern Caucasus	284	242
TOTAL	**15,354**	**13,522**

FEDERAL DISTRICT	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
"KARUSEL" — HYPERMARKET		
Central FD	39	39
Volga FD	25	25
North-western FD	17	18
Ural FD	4	6
Southern FD	5	5
Northern Caucasus	1	1
TOTAL	**91**	**94**
"PEREKRESTOK EXPRESS" — EXPRESS	**—**	**55**
TOTAL STORES	**16,297**	**14,431**

As at 31 December 2019 and 31 December 2018 the principal shareholder exerting significant influence over the Company was CTF Holdings S.A. ("CTF"). CTF owns 47.86% of total issued shares in the Company, indirectly through Luxaro Retail Holding S.a.r.l. As at 31 December 2019 and 31 December 2018 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).

X5 Retail Group N.V. has issued a liability statement as mentioned in article 403 sub 1f of Book 2 of the Dutch Civil Code regarding its subsidiary X5 Finance B.V. In compliance with these and other conditions as included in article 403, the financial statements of X5 Finance B.V. for the year ended 31 December 2019 will be prepared on a condensed basis and will not be audited.

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 2019 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.

On 18 March 2020, the Management Board authorised the consolidated financial statements for issue. Publication is on 19 March 2020.

2.2 Basis of consolidation

Subsidiaries are those investees, including structured entities, that the Group controls because the Group (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. 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.

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	5–10 years
Refrigerating equipment	7–10 years
Vehicles	5–7 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 property

Investment property consists 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 property, unless they represent insignificant portions of the property and are used primarily to provide auxiliary services to retail customers not provided by the Group 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 property 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 property 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.

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.

Operating leases before 1 January 2019
Leases of assets under which substantially all the risks and benefits of ownership were effectively retained by the lessor were before 1 January 2019 classified as operating leases. Payments made under operating leases were charged to the consolidated statement of profit or loss on a straight-line basis over the period of the lease except preopening rentals, which were directly attributable to bringing the asset to the condition necessary for it to be capable of operating in the manner intended by management, capitalised as a part of retail store or distribution centre construction costs.

Initial direct costs incurred by the Group in negotiating and arranging an operating lease including key money paid to previous tenants for entering into lease contracts were recognised as lease rights.

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);
- 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.

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.

2.21 Earnings 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.

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.

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 treats such transactions as business combinations when the integrated set of activities and assets acquired is capable of being conducted and managed for the purpose of providing a return in the form of dividends, lower costs or other economic benefits directly to the Group. In making this judgment the Group considers whether it acquired inputs and processes applied to the inputs that have ability to create output. All acquisitions of assets and operations of retail stores occurred in 2019 and 2018 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.

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 2019 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 4,333 (year ended 31 December 2018: a net impairment loss in the amount of RUB 4,117).

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 2019 the Group recognised a net impairment loss in the amount of RUB 434 (year ended 31 December 2018: a net impairment gain in the amount of RUB 72).

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 2019 the Group recognised a net impairment loss in the amount of RUB 1,805.

Inventories of goods for resale 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 2019, the estimated liability for unredeemed points was RUB 1,836 (31 December 2018: RUB 1,489).

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 years ended 31 December 2019 and 31 December 2018 the Group did not recognise any impairment of brand and private labels.

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.

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 2019. Standards, Interpretations and amendments other than those described below effective 1 January 2019 did not have a material impact on the financial position or performance of the Group.

IFRS 16 Leases
IFRS 16 supersedes IAS 17 ***Leases***, IFRIC 4 *Determining whether an Arrangement Contains a Lease*, SIC-15 *Operating Leases — Incentives* and SIC-27 *Evaluating the Substance of Transactions Involving the Legal Form of a Lease*. IFRS 16 sets out the principles for the recognition, measurement, presentation and disclosure of leases and requires lessees to account for all leases under a single on-balance sheet model similar to the accounting for finance leases under IAS 17.

The Group has adopted IFRS 16 using the modified retrospective approach with the date of initial application of 1 January 2019. Under this approach the Group has not restated comparatives for the 2018 reporting period. The reclassifications and the adjustments arising from the new leasing rules were therefore recognised in the opening balance sheet on 1 January 2019.

On adoption of IFRS 16 the Group recognised lease liabilities in relation to leases which had previously been classified as operating leases under the principles of IAS 17 *Leases*. The Group measured these lease liabilities at the present value of the remaining lease payments, discounted using the incremental borrowing rate at the date of initial application. The weighted average lessee's incremental borrowing rate applied to the lease liabilities on 1 January 2019 was 8.58%.

For leases previously classified as operating leases applying IAS 17 the Group at the date of transition to IFRS 16 measured right-of-use assets on a lease-by-lease basis at either:

i) Its carrying amount as if IFRS 16 had been applied since the commencement date, but discounted using the Group's applicable incremental borrowing rate at the date of transition to IFRS 16; or
ii) An amount equal to the lease liability, adjusted by the amount of any prepaid or accrued lease payments relating to that lease recognised in the consolidated statement of financial position immediately before the date of transition to IFRS 16.

The Group has elected to use the following practical expedients proposed by the standard:
- On initial application initial direct costs excluded from the measurement of the right-of-use asset;
- On initial application IFRS 16 was only applied to contracts that were previously classified as leases;
- For all classes of underlying assets each lease component and any associated non-lease components were accounted as a single lease component;
- Lease payments for contracts with a lease term of 12 months or less for the classes of underlying assets other than land and buildings continue to be expensed to the statement of profit or loss on a straight-line basis over the lease term.

Based on the foregoing, as at 1 January 2019:
- Right-of-use assets of RUB 386,903 and lease liabilities of RUB 433,813 were recognised and presented separately in the statement of financial position;
- Prepayments of RUB 7,697 (included previously to other non-current assets and trade, other receivable and prepayments) related to previous operating leases were derecognised and added to the carrying amounts of the relevant right-of-use assets;
- Property, plant and equipment and Investment property increased by RUB 3,888 and RUB 24 respectively due to the effect of reallocation of certain part of impairment provision at transition date to right-of-use assets;
- Lease rights of RUB 4,186 (included previously in other intangible assets) were derecognised and in the part, which arose as a result of previous business combinations of RUB 2,512, were added to the carrying amount of the relevant right-of-use assets;
- Deferred tax assets increased by RUB 9,270 and deferred tax liabilities decreased by 1,485 because of the deferred tax impact of the changes in assets and liabilities;
- There were no changes in classification of subleases as a result of IFRS 16 adoption. All sublease agreements continue to qualify for recognition as operating leases;
- The net effect of these adjustments had been adjusted to retained earnings of RUB 43,371.

Impact on the statement of financial position (increase/(decrease)) as at 1 January 2019

	1 JANUARY 2019
ASSETS	
Property, plant and equipment	3,888
Right-of-use assets	386,903
Investment property	24
Other intangible assets	(4,186)
Other non-current assets	(6,484)
Deferred tax assets	9,270
Trade, other accounts receivable and prepayments	(1,213)
VAT and other taxes receivable	185
TOTAL ASSETS	**388,387**
EQUITY	
Retained earnings	(43,371)
TOTAL EQUITY	**(43,371)**
LIABILITIES	
Lease liabilities	433,813
Deferred tax liabilities	(1,485)
Provisions and other liabilities	(570)
TOTAL LIABILITIES	**431,758**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	**388,387**

As 31 December 2018 the Group's outstanding short and long-term lease agreements were cancellable. IAS 17 requires disclosing operating lease commitments only for non-cancellable leases, while under IFRS 16 the Group is also required to include in lease term periods covered by an option to terminate the lease if the lessee is reasonably certain not to exercise that option. The lease liabilities as at 1 January 2019 can be reconciled to the operating lease commitments as of 31 December 2018, as follows:

Operating lease commitments as at 31 December 2018	38,303
Reassessment of options to extend and terminate lease agreements	555,470
Impact of discounting	(159,960)
LEASE LIABILITIES RECOGNISED AS AT 1 JANUARY 2019	**433,813**

The following other new standards and amendments to IFRSs effective for the financial year beginning 1 January 2019 did not have a material impact on the Group and did not result in change of the Group's accounting policy:
- Amendments to IFRS 9 *Prepayment Features with Negative Compensation*;
- IFRIC 23 *Uncertainty over Income Tax Treatments*;
- Amendments to IAS 28 *Long-term Interests in Associates and Joint Ventures*;
- Amendments to IAS 19 *Plan Amendment, Curtailment or Settlement*;
- Annual Improvements to IFRS Standards 2015–2017 cycle (IFRS 3 *Business Combination*, IFRS 11 *Joint Arrangements*, IAS 12 *Income Taxes*, IAS 23 *Borrowing Costs*).

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective:

STANDARDS ISSUED BUT NOT YET EFFECTIVE IN THE EUROPEAN UNION	EFFECTIVE FOR ANNUAL PERIODS BEGINNING ON OR AFTER
Amendments to References to the Conceptual Framework in IFRS Standards	1 January 2020
Amendments to IFRS 3 *Business Combinations*	1 January 2020*
Amendments to IAS 1 and IAS 8 *Definition of Material*	1 January 2020
Amendments to IFRS 9, IAS 39 and IFRS 7 *Interest Rate Benchmark Reform*	1 January 2020
Amendments to IAS 1 *Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current (issued on 23 January 2020)*	1 January 2022*
IFRS 17 *Insurance Contracts*	1 January 2021*

* Subject to EU endorsement.

The Group is currently assessing the impact of the amendments to IFRS 3 "Business Combinations" on its consolidated financial statements.

The Group expects that the adoption of other 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.

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 continued assessment of the performance of the operating segments based on a measure of sales and adjusted earnings before interest, tax, depreciation, amortisation and impairment (EBITDA). The Group continued to apply IAS 17 for leases in calculation of segments EBITDA and capital expenditure. Other information provided to the Management Board is measured in a manner consistent with that in the consolidated financial statements. Capital expenditures include additions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets, 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 except for the accounting of leases under IAS 17 instead of IFRS 16.

The segment information for the year ended 31 December 2019, comparative figures for earlier periods and reconciliation of EBITDA to profit for the year is provided as follows:

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
REVENUE (NOTE 24)	**1,370,414**	**274,761**	**88,459**	**713**	**–**	**1,734,347**
EBITDA UNDER IAS 17	**107,907**	**17,981**	**2,198**	**14**	**(5,515)**	**122,585**
Fixed lease expenses and gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities						88,898
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**
Capital expenditure under IAS 17	57,471	18,982	2,018	–	2,656	81,127
31 DECEMBER 2019						
Inventories	100,281	20,166	7,015	–	–	**127,462**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
REVENUE (NOTE 24)	**1,200,457**	**232,490**	**92,458**	**7,132**	**–**	**1,532,537**
EBITDA	**92,910**	**15,550**	**4,423**	**(235)**	**(5,020)**	**107,628**
Depreciation, amortisation and impairment						(49,474)
OPERATING PROFIT						**58,154**
Finance cost, net						(18,667)
Net foreign exchange result						(447)
PROFIT BEFORE INCOME TAX						**39,040**
Income tax expense						(10,398)
PROFIT FOR THE YEAR						**28,642**
Capital expenditure	60,863	16,869	3,914	5	2,017	83,668
31 DECEMBER 2018						
Inventories	88,923	16,609	10,063	395	–	115,990

6. Subsidiaries

Details of the Company's significant subsidiaries at 31 December 2019 and 31 December 2018 are as follows:

			OWNERSHIP (%)	
COMPANY	COUNTRY	NATURE OF OPERATIONS	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
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	–
PEREKRESTOK HOLDINGS Ltd	Gibraltar	Holding company	–	100
PEREKRIOSTOK-2000 LLC	Russia	Assets holding company	100	100
ALPEGRU RETAIL PROPERTIES Ltd	Cyprus	Assets holding company	100	100
Beta Estate LLC	Russia	Assets holding company	100	100
SPEAK GLOBAL Ltd	Cyprus	Assets holding company	100	100
X5 FINANSE LLC	Russia	Bond issuer	100	100
X5 Finance B.V	The Netherlands	Bond issuer	100	100
Agro-Avto LLC	Russia	Assets holding company	100	100

7. Acquisition of businesses

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.

Details of assets and liabilities of acquired business and the related goodwill are as follows:

	PROVISIONAL FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE
Right-of-use assets (Note 11)	6,235
Indemnification asset	140
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	(329)
NET ASSETS ACQUIRED	**(7)**
Goodwill (Note 13)	2,549
PURCHASE CONSIDERATION	**2,542**
NET CASH OUTFLOW ARISING FROM THE ACQUISITION	**2,197**

The Group assigned provisional fair values to net assets acquired. The Group will finalise the purchase price allocation within 12 months 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 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.

Details of assets and liabilities of acquired businesses and the related goodwill are as follows:

	PROVISIONAL 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 Group assigned provisional fair values to net assets acquired. In estimating provisional values of property, plant and equipment direct references to observable prices in an active market and estimates of the independent appraisal were used (market approach). 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 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.

Acquisitions in 2018

In 2018 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 2018 the acquired businesses contributed revenue of RUB 8,320 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. The 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 2018 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

At 31 December 2018 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2019 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)	805
Other intangible assets (Note 14)	88
Deferred tax assets (Note 30)	896
Trade, other accounts receivable and prepayments	63
VAT and other taxes receivable	71
Cash and cash equivalents	28
Deferred tax liabilities (Note 30)	(47)
Provisions and other liabilities	(72)
NET ASSETS ACQUIRED	**1,832**
Goodwill (Note 13)	4,351
PURCHASE CONSIDERATION	**6,183**
NET CASH OUTFLOW ARISING FROM THE ACQUISITION	**4,982**

The purchase consideration comprised the transfer of cash and cash equivalents of RUB 5,010 and RUB 1,173 as deferred consideration.

The goodwill recognised is 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 and Perekrestok segments.

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 2019 and at 31 December 2018 are provided below. The ownership structure is disclosed in Note 1.

The following transactions were carried out with related parties:

	RELATIONSHIP	2019	2018
CTF HOLDINGS S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Management services received		100	128
OTHER	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Purchases from related parties		3,384	2,482
Insurance expenses		—	417
Other operating expenses		6	3
Bonuses from related parties		228	117
OTHER	Other		
Other operating expenses		17	16

The consolidated financial statements include the following balances with the related parties:

	RELATIONSHIP	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
CTF HOLDINGS S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Other accounts payable		22	83
OTHER	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Trade accounts payable		567	394
Other accounts payable		—	1
Trade accounts receivable		24	23
Other receivables and prepayments from related parties		—	50
OTHER	Other		
Other accounts payable		14	—

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 2019 and 2018, 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.

9. Cash and cash equivalents

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
Bank current account — Roubles	533	2,518
Bank current account — other currencies	2	—
Cash in transit — Roubles	11,459	16,523
Cash in hand — Roubles	6,608	5,327
TOTAL	**18,602**	**24,368**

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.

Credit quality of cash and cash equivalents balances are summarised as follows (current ratings):

BANK	MOODY'S	FITCH	S&P	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
Alfa-Bank	Ba1	BB+	BB+	31	945
Sberbank	Baa3	BBB	—	5	1,533
Gazprombank	Ba1	BBB-	BB+	251	28
Vneshtorgbank	Baa3	—	BBB-	239	10
Other banks				9	2
Cash in transit and in hand				18,067	21,850
TOTAL				**18,602**	**24,368**

10. Property, plant and equipment

	LAND AND BUILDINGS	MACHINERY AND EQUIPMENT	REFRIGERATING EQUIPMENT	VEHICLES	OTHER	CONSTRUCTION IN PROGRESS*	TOTAL
COST							
At 1 January 2018	**238,966**	**40,333**	**47,573**	**16,658**	**34,658**	**13,600**	**391,788**
Additions	—	—	—	—	—	72,089	72,089
Transfers	38,185	10,144	11,797	6,372	11,531	(78,029)	—
Transfers to investment property (Note 12)	(986)	—	—	—	—	—	(986)
Assets from acquisitions (Note 7)	452	78	57	—	6	212	805
Disposals	(2,035)	(3,037)	(2,391)	(1,457)	(1,953)	(299)	(11,172)
At 31 December 2018	**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)
At 31 December 2019	**299,815**	**55,317**	**64,657**	**25,547**	**52,428**	**4,637**	**502,401**
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT							
At 1 January 2018	**(59,162)**	**(15,001)**	**(15,217)**	**(5,843)**	**(17,211)**	**(426)**	**(112,860)**
Depreciation charge	(18,840)	(6,332)	(6,527)	(2,468)	(8,309)	—	(42,476)
Impairment charge	(5,795)	(597)	(489)	—	(131)	(576)	(7,588)
Reversal of impairment	3,303	—	—	49	—	119	3,471
Transfers to investment property (Note 12)	20	—	—	—	—	—	20
Disposals	1,982	2,884	2,332	1,374	1,928	211	10,711
At 31 December 2018	**(78,492)**	**(19,046)**	**(19,901)**	**(6,888)**	**(23,723)**	**(672)**	**(148,722)**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	3,819	—	—	—	—	69	3,888
At 1 January 2019 Restated	**(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
At 31 December 2019	**(96,152)**	**(24,221)**	**(26,319)**	**(8,847)**	**(31,384)**	**(221)**	**(187,144)**
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 31 December 2018	**196,090**	**28,472**	**37,135**	**14,685**	**20,519**	**6,901**	**303,802**
Net book value at 1 January 2019 Restated (Note 4)	**199,909**	**28,472**	**37,135**	**14,685**	**20,519**	**6,970**	**307,690**
Net book value at 1 January 2018	**179,804**	**25,332**	**32,356**	**10,815**	**17,447**	**13,174**	**278,928**

* This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet available for use.

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 2019 and 31 December 2018.

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 2019.

Impairment test

At the end of 2019 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.

Fair value less costs of disposal

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 2020 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 3.74% to 7.15% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2018: 4% to 6.38%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4% at 31 December 2019 is used (31 December 2018: 4%). 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)) — 11.43% (31 December 2018: 14.46%). 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 2,383 (31 December 2018: RUB 1,738), if 200 b.p. lower — increase by RUB 2,452 (31 December 2018: RUB 1,620). 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 856 (31 December 2018: RUB 2,879), lower — decrease by RUB 1,052 (31 December 2018: RUB 3,904).

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 below, 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 2019	**386,903**	**(433,813)**
Additions	92,373	(91,998)
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)**

The expenses related to short-term leases for the year ended 31 December 2019 amounted to RUB 39. The expense related to variable lease payments not included in the measurement of lease liabilities for the year ended 31 December 2019 amounted to 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.

Lease expenses in 2018 included RUB 76,956 of minimum lease payments and contingent rent of RUB 3,789 relating to operating leases.

Maturity analysis of the lease liabilities is disclosed in the Note 31.

As at 31 December 2019 potential future cash outflows of RUB 4,164 (undiscounted) 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 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 2019	31 DECEMBER 2018
Within 1 year	2,967	2,966
Between 1 and 2 years	869	873
Between 2 and 3 years	777	741
Between 3 and 4 years	633	659
Between 4 and 5 years	523	559
Later than 5 years	1,330	1,691
TOTAL	**7,099**	**7,489**

The rental income from operating leases recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2019 amounted to RUB 7,592 (2018: RUB 7,262). The contingent rents recognised in the consolidated statement of profit or loss in the year ended 31 December 2019 amounted to RUB 138 (2018: 123).

Income from subleasing right-of-use assets under operating lease agreement for the year ended 31 December 2019 amounted to RUB 2,921.

Impairment test

At the end of 2019 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).

12. Investment property

The Group held the following investment properties at 31 December 2019 and 31 December 2018:

	2019	2018
COST		
Cost at 1 January	**9,392**	**8,916**
Transfer from fixed assets (Note 10)	40	986
Disposals	(49)	(510)
Cost at 31 December	**9,383**	**9,392**
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT		
Accumulated depreciation and impairment at 1 January	**(3,219)**	**(3,428)**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	24	–
Accumulated depreciation and impairment at 1 January Restated	**(3,195)**	**(3,428)**
Depreciation charge	(213)	(219)
Impairment charge	(474)	(64)
Reversal of impairment	40	136
Transfer from fixed assets (Note 10)	(9)	(20)
Disposals	32	376
Accumulated depreciation and impairment at 31 December	**(3,819)**	**(3,219)**
Net book value at 31 December	**5,564**	**6,173**
Net book value at 1 January	**6,173**	**5,488**
Net book value at 1 January Restated	**6,197**	**5,488**

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 2019 and 31 December 2018.

Rental income from investment property amounted to RUB 1,642 (2018: RUB 1,591). Direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property amounted to RUB 916 (2018: RUB 686). 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 2019 amounted to RUB 8,223 (31 December 2018: RUB 9,760). 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 2019 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).

13. Goodwill

Movements in goodwill arising on the acquisition of businesses at 31 December 2019 and 31 December 2018 are:

COST	2019	2018
Gross book value at 1 January	**161,225**	**156,874**
Acquisition of businesses (Note 7)	7,300	4,351
Disposal	(286)	–
Gross book value at 31 December	**168,239**	**161,225**
ACCUMULATED IMPAIRMENT LOSSES		
Accumulated impairment losses at 1 January	**(66,598)**	**(66,598)**
Disposal	286	–
Accumulated impairment losses at 31 December	**(66,312)**	**(66,598)**
Carrying amount at 1 January	**94,627**	**90,276**
Carrying amount at 31 December	**101,927**	**94,627**

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 2021. The reorganisation did not result in an impairment charge for the goodwill for the year ended 31 December 2019.

The allocation of carrying amounts of goodwill to each group of CGUs is as follows:

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	TOTAL
Goodwill	78,551	18,826	4,550	**101,927**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	TOTAL
Goodwill	74,122	15,955	4,550	94,627

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 2020 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 3.74% to 7.15% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2018: 4% to 6.38%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4% at 31 December 2019 is used (31 December 2018: 4%). 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)) — 11.43% (31 December 2018: 14.46%). 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 2019 (year ended 31 December 2018: Nil).

14. Other intangible assets

Other intangible assets comprise the following:

	BRAND AND PRIVATE LABELS	SOFTWARE AND OTHER	LEASE RIGHTS	TOTAL
COST				
At 1 January 2018	**17,136**	**14,581**	**13,281**	**44,998**
Additions	—	6,178	157	6,335
Acquisition of businesses (Note 7)	—	—	88	88
Disposals	(293)	(70)	(370)	(733)
At 31 December 2018	**16,843**	**20,689**	**13,156**	**50,688**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	—	—	(13,156)	(13,156)
At 1 January 2019 Restated	**16,843**	**20,689**	**—**	**37,532**
Additions	—	10,055	—	10,055
Disposals	—	(240)	—	(240)
At 31 December 2019	**16,843**	**30,504**	**—**	**47,347**
ACCUMULATED AMORTISATION AND IMPAIRMENT				
At 1 January 2018	**(11,816)**	**(6,041)**	**(8,699)**	**(26,556)**
Amortisation charge	(19)	(2,068)	(672)	(2,759)
Impairment charge	—	(11)	(274)	(285)
Reversal of impairment	—	—	310	310
Disposals	293	70	365	728
At 31 December 2018	**(11,542)**	**(8,050)**	**(8,970)**	**(28,562)**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	—	—	8,970	**8,970**
At 1 January 2019 Restated	**(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)**
Net book value at 31 December 2019	**5,289**	**19,049**	**—**	**24,338**
Net book value at 31 December 2018	**5,301**	**12,639**	**4,186**	**22,126**
Net book value at 1 January 2019 Restated	**5,301**	**12,639**	**—**	**17,940**
Net book value at 1 January 2018	**5,320**	**8,540**	**4,582**	**18,442**

Brand and private labels includes brand "Pyaterochka" with the carrying amount of RUB 4,029 (31 December 2018: RUB 4,029) and brand "Karusel" with the carrying amount of RUB 1,258 (31 December 2018: RUB 1,258). The Karusel operating segment was reorganised during 2019. The reorganisation is expected to be finalised in 2021. The reorganisation did not result in an impairment charge for the brand for the year ended 31 December 2019.

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 2019 and 31 December 2018.

Impairment test

At the end of 2019 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.

15. Inventories

At 31 December 2019 inventories in the amount of RUB 127,462 were accounted at the lower of cost and net realisable value (31 December 2018: RUB 115,990). Write-off of inventory to net realisable value at 31 December 2019 amounted to RUB 2,412 (31 December 2018: RUB 2,274). At 31 December 2019 and 31 December 2018 inventories consisted mainly of goods for resale.

16. Financial instruments by category

	FINANCIAL ASSETS AT AMORTISED COST
31 DECEMBER 2019	
Assets as per consolidated statement of financial position	
Trade and other receivables excluding prepayments	13,907
Cash and cash equivalents	18,602
TOTAL	**32,509**

	FINANCIAL LIABILITIES AT AMORTISED COST
31 DECEMBER 2019	
Liabilities as per consolidated statement of financial position	
Lease liabilities	484,795
Borrowings	227,933
Interest accrued	1,734
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	217,999
TOTAL	**932,461**

	FINANCIAL ASSETS AT AMORTISED COST
31 DECEMBER 2018	
Assets as per consolidated statement of financial position	
Trade and other receivables excluding prepayments	10,900
Cash and cash equivalents	24,368
TOTAL	**35,268**

	FINANCIAL LIABILITIES AT AMORTISED COST
31 DECEMBER 2018	
Liabilities as per consolidated statement of financial position	
Borrowings	207,764
Interest accrued	1,770
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	208,758
TOTAL	**418,292**

17. Trade, other accounts receivable and prepayments

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
Trade accounts receivable	12,501	10,218
Other receivables	2,465	1,780
Allowance for expected credit losses of trade and other receivables	(1,059)	(1,098)
Total trade and other accounts receivable	**13,907**	**10,900**
Prepayments	2,097	3,310
Advances made to trade suppliers	341	589
Allowance for impairment of prepayments and advances	(492)	(627)
Total prepayments	**1,946**	**3,272**
TOTAL	**15,853**	**14,172**

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.

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.

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 AT 31 DECEMBER 2019	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2019	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2019	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2018	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2018	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2018
Not overdue — 1 month	0.09%	11,915	11	1.27%	9,422	120
1–6 months	34.38%	64	22	25.28%	269	68
6–12 months	57.14%	35	20	67.13%	216	145
Over 1 year	81.72%	487	398	69.13%	311	215
TOTAL		**12,501**	**451**		**10,218**	**548**

Movements on the allowance for expected credit losses of trade receivables were as follows:

	2019	2018
At 1 January	**(548)**	**(688)**
Addition of allowance for expected credit losses	(86)	(417)
Release of allowance for expected credit losses	68	41
Trade receivables written off as uncollectable	115	516
At 31 December	**(451)**	**(548)**

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.

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.

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 AT 31 DECEMBER 2019	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2019	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2019	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2018	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2018	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2018
Not overdue — 1 month	10.53%	1,377	145	7.91%	860	68
1–6 months	15.82%	335	53	10.19%	265	27
6–12 months	26.47%	204	54	45.05%	182	82
Over 1 year	64.85%	549	356	78.86%	473	373
TOTAL		**2,465**	**608**		**1,780**	**550**

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2019	2018
At 1 January	**(550)**	**(780)**
Addition of allowance for expected credit losses	(326)	(437)
Release of allowance for expected credit losses	129	312
Other receivables written off as uncollectable	139	355
At 31 December	**(608)**	**(550)**

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

Movements on the allowance for impairment of prepayments and advances made to trade suppliers were as follows:

	2019	2018
At 1 January	**(627)**	**(695)**
Addition of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	(330)	(438)
Release of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	196	222
Prepayments and advances to trade suppliers written off as uncollectable	269	284
At 31 December	**(492)**	**(627)**

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.

18. VAT and other taxes receivable

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
VAT receivable	11,551	9,856
Other taxes receivable	515	287
TOTAL	**12,066**	**10,143**

19. Provisions and other liabilities

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
Other accounts payable and accruals	20,689	18,545
Accrued salaries and bonuses	20,656	19,194
Accounts payable for property, plant and equipment	12,371	13,823
Taxes other than income tax	12,452	16,488
Advances received	1,649	1,773
Payables to landlords	961	1,780
Provisions and liabilities for tax uncertainties (Note 35)	2,294	133
TOTAL	**71,072**	**71,736**

There were no significant amounts of other payables to foreign counterparties as at 31 December 2019 and 31 December 2018.

20. Contract liabilities

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
SHORT-TERM CONTRACT LIABILITIES		
Short-term contract liabilities related to loyalty programmes	1,836	1,489
Advances received from wholesales customers	116	54
Advances received from other customers	254	121
TOTAL	**2,206**	**1,664**

Movements in short-term contract liabilities related to loyalty programmes comprise the following:

	2019	2018
At 1 January	**1,489**	**1,665**
Deferred during the year	1,836	1,489
Recognised as revenue during the year	(1,489)	(1,665)
At 31 December	**1,836**	**1,489**

21. Borrowings

The Group had the following borrowings at 31 December 2019 and 31 December 2018:

	FINAL MATURITY YEAR*	FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
		2019	2018	2019	2018
CURRENT					
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-04	2020	2,013	5,250	2,150	4,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-06		–	5,025	–	4,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-07		–	5,004	–	5,000
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-01		–	15,072	–	14,994
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-02	2020	10,551	–	9,995	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-03	2020	10,030	–	9,998	–
RUB Eurobond X5 Finance B.V.	2020	20,171	–	19,985	–
RUB Bilateral Loans	2020	32,627	30,443	32,627	30,443
TOTAL CURRENT BORROWINGS		**75,392**	**60,794**	**74,755**	**60,435**
NON-CURRENT					
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-05	2021	365	410	390	390
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-06	2022	1,257	–	1,201	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-07	2022	5,175	–	4,996	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-01	2023	98	–	96	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-02		–	10,000	–	9,990
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-03		–	9,908	–	9,988
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-04	2021	5,148	–	4,994	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-05	2022	5,255	–	4,995	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-06	2022	10,044	–	9,998	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-07	2022	4,994	–	4,999	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-08	2022	4,950	–	4,999	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-09	2022	4,994	–	4,999	–
RUB Eurobond X5 Finance B.V.		–	20,092	–	19,937
RUB Bilateral Loans	2022	111,972	103,254	111,511	107,024
TOTAL NON-CURRENT BORROWINGS		**154,252**	**143,664**	**153,178**	**147,329**
TOTAL BORROWINGS		**229,644**	**204,458**	**227,933**	**207,764**

* In case of the Group's Bonds — the next put-option date.

In February 2019 the Group issued RUB 5,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-04 with 8.50% coupon rate and put-option in 2.5 years.

In February 2019 the Group successfully passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series BO-07 in the amount of RUB 5,000 with the new annual rate for the next 6 semi-annual coupon periods fixed at 8.55%.

In April 2019 the Group issued RUB 5,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-05 with 8.45% coupon rate and put-option in 3 years.

In April 2019 the Group successfully passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series BO-04 in the amount of RUB 5,000 and bought back RUB 2,850 from the issue. For the remaining RUB 2,150 the new annual rate for the next 3 semi-annual coupon periods was fixed at 8.35%.

In May 2019 the Group successfully passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series BO-06 in the amount of RUB 5,000 and bought back RUB 3,799 from the issue. For the remaining RUB 1,201 the new annual rate for the next 7 semi-annual coupon periods was fixed at 8.45%.

In September 2019 the Group issued RUB 10,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-06 with 7.40% coupon rate and put-option in 2.5 years.

In October 2019 the Group successfully passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series 001P-01 in the amount of RUB 15,000 and bought back RUB 14,904 from the issue. For the remaining RUB 96 the new annual rate for the next 7 semi-annual coupon periods was fixed at 7.30%.

In November 2019 the Group issued RUB 5,000 exchange-registered corporate bonds series 001P-07 with 6.65% coupon rate and put-option in 2.5 years.

In December 2019 the Group issued two exchange-registered corporate bonds series 001P-08 and 001P-09 in the total amount of RUB 10,000 with 6.70% coupon rate and put-option in 3 years.

The weighted average effective interest rate on X5's total borrowings for the year ended 31 December 2019 comprised 7.94% per annum (year ended 31 December 2018: 8.39%).

All borrowings at 31 December 2019 are shown net of related transaction costs of RUB 134 which are amortised over the term of the loans using the effective interest method (31 December 2018: RUB 166). Borrowing costs capitalised for the year ended 31 December 2019 amounted to RUB 71 (for year ended 31 December 2018: RUB 314). 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 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.

Change in total borrowings in amount of RUB 13,468 in 2018 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 108,054, repayment of borrowings in amount of RUB 94,810 (the Consolidated Statement of Cash Flows) plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 210 and other non-cash changes of RUB 14.

In accordance with a few loan agreements the Group maintains an optimal leverage ratio by tracking covenant: the maximum level of Net Debt/EBITDA (4.00/4.25 during 2 quarters after acquisition). The Group's Eurobond documentation implies 3.75 leverage ratio threshold but with additional permitted indebtedness baskets and exclusions. At 31 December 2019 the Group complied with this covenant and Net Debt/EBITDA was equal to 1.71 (31 December 2018: 1.70). According to all loan agreements and Eurobond documentation EBITDA is calculated under IAS 17.

22. Share capital

As at 31 December 2019 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2018: 190,000,000) of which 67,890,054 ordinary shares were outstanding (31 December 2018: 67,890,099) and 3,164 ordinary shares were held as treasury stock (31 December 2018: 3,119). 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).

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2020 current year profit in the amount of RUB 30,000 (441.89 RUB per ordinary share) to shareholders.

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:

	2019	2018
Profit attributable to equity holders of the parent	19,507	28,642
Weighted average number of ordinary shares in issue	67,890,071	67,888,863
Effect of share options granted to employees, number of shares	238	4,533
Weighted average number of ordinary shares for the purposes of diluted earnings per share	67,890,309	67,893,396
Basic earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**287.33**	**421.90**
Diluted earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**287.33**	**421.87**

24. Revenue

2019

	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,355,849	272,743	87,397	479	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	1,293	919	202	5,506
Revenue from other services (over time)	665	287	143	32	1,127
TOTAL	**1,370,414**	**274,761**	**88,459**	**713**	**1,734,347**

2018

	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	KARUSEL	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,188,207	229,689	90,818	5,577	1,514,291
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	9,565	1,159	—	—	10,724
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	2,256	1,435	1,442	1,549	6,682
Revenue from other services (over time)	429	207	198	6	840
TOTAL	**1,200,457**	**234,490**	**92,458**	**7,132**	**1,532,537**

25. Expenses by nature

	2019	2018
Cost of goods sold	1,257,565	1,116,264
Staff costs (Note 28)	165,245	139,456
Lease expenses (Note 11)	7,989	80,745
Depreciation, amortisation	115,089	45,454
Impairment of non-current assets	6,996	4,020
Other store costs	25,234	23,996
Utilities	38,128	33,401
Net impairment losses on financial assets	215	501
Other	42,512	42,839
TOTAL	**1,658,973**	**1,486,676**

Impairment of prepayments amounted to RUB 134 for the year ended 31 December 2019 (2018: RUB 216).

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):

	2019	2018
Statutory audit of financial statements performed by Ernst & Young Accountants LLP	22	16
Statutory audit of financial statements performed by Other EY Network	47	47
Non-audit services by Other EY Network	42	32
TOTAL	**111**	**95**

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.

26. Lease/sublease and other income

	2019	2018
Lease/sublease income (Note 11)	7,592	7,262
Income from sales of waste	2,631	2,267
Other	3,801	2,764
TOTAL	**14,024**	**12,293**

27. Finance income and costs

	2019	2018
Interest expense on lease liabilities	38,739	–
Interest expense on borrowings	16,889	17,021
Interest income	(48)	(73)
Other finance costs, net	1,323	1,719
TOTAL	**56,903**	**18,667**

28. Staff costs

	2019	2018
Wages and salaries	128,950	108,753
Social security costs	36,232	30,631
Share-based payments expense	63	72
TOTAL	**165,245**	**139,456**

Wages and salaries in 2019 included expenses of RUB 2,407 related to the long-term incentive programme (LTI) for key employees, including members of the Management Board, other key management and other key employees (2018: RUB 2,128).

Social security costs in 2019 included pension contributions amounted to RUB 24,253 (2018: RUB 20,422).

The number of employees as at 31 December 2019 amounted to 307,444 (31 December 2018: 278,399).

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 2019 the Executive Board consisted of nine 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.

Total compensation of key management personnel:

	2019	2018
Management Board and Executive Board	1,182	1,121
Supervisory Board	162	178
TOTAL	**1,344**	**1,299**

Remuneration of the Management Board

Service agreements with individual Management Board members

Igor Shekhterman

In 2019 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 2019 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 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 2019, 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 of EUR 275,000 was increased by 14.5% to EUR 315,000 effective 1 April 2019. 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 2019, 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. Quinten Peer was appointed on a 50% full time equivalent (FTE) basis, with an annual base salary of EUR 137,500. 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]	SHARE BASED COMPENSATION[4]	SOCIAL SECURITY COST[5]	TOTAL
I. Shekhterman	2019	76	53	97	–	33	259
	2018	60	59	183	1	44	347
F. Lhoëst	2019	22	13	–	–	–	35
	2018	20	13	–	–	–	33
Q. Peer	2019	6	4	–	–	–	10
	2018	–	–	–	–	–	–
TOTAL	**2019**	**104**	**70**	**97**	**–**	**33**	**304**
	2018	**80**	**72**	**183**	**1**	**44**	**380**

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 2019 and payable in 2020. The short-term incentive levels are based on achievement of individual and group targets, resulting in payouts of 76% of base salary for Mr. Shekhterman (31 December 2018: 103%), 60% of base salary for Mr. Lhoëst (31 December 2018: 58%) and 60.6% of base salary for Mr. Peer.

3 For Igor Shekhterman the expense recognised in 2019 for the long-term incentive award is composed of two elements: (i) the second payout under the second stage of the 2015–2018 LTI programme and (ii) an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2018–2020 LTI programme.

4 Since 2013 members of the Management Board no longer participate in the Company's Restricted Stock Unit Plan. The share based compensation reflects the accrued amounts related to previous awards under the Restricted Stock Unit Plan (see table below) and includes benefits resulting from the reduction in the value of the cash settled share-based payment compensation.

5 For the year ended 31 December 2019 statutory pension contributions amounted to RUB 21 (2018: RUB 29).

Restricted Stock Units (RSUs) awarded and outstanding to members of the Management Board:

NAME	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2014	RSUs AWARDED IN 2015	RSUs AWARDED IN 2016	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE[1]	GDRs LOCKED-UP AS AT 31.12.2019[2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUTSTANDING AS AT 31.12.2019	RSUs OUTSTANDING AS AT 31.12.2018
I. Shekhterman	4	7,384	–	–	2016	7,384	9	–	2018	–	–
	5	–	15,793	–	2017	15,793	33	–	2019	–	–
	6	–	–	11,396	2018	11,396	21	11,396	2020	–	–

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 2018: 21 May).

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

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 Director of Business Support. Also, in view of the Karusel transformation plan announced in September 2019, the general director of Karusel was no longer a member of the Executive Board. 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]	SHARE BASED COMPENSATION[4]	NON-COMPETITION REWARD[4]	SOCIAL SECURITY COST[5]	TOTAL
Other key management personnel	2019	259	173	276	6	48	116	878
	2018	228	167	235	42	–	69	741

1 B ase 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 2019 (2018) paid in cash in 2020 (2019).

3 The expense recognised in 2019 for the long-term incentive award is composed of two elements: (i) the second payout under the second stage of 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 payable 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 2019 statutory pension contributions amounted to RUB 80 (2018: RUB 45).

Remuneration of the Supervisory Board

The table below specifies the remuneration of the members of the Supervisory Board. In 2019, adjusted remuneration principles for members of the Supervisory Board were approved by the Annual General Meeting of Shareholders held on May 10, 2019. Details on Supervisory Board remuneration in 2019 are reflected in the Remuneration Report on pages 243–253.

In accordance with the remuneration policy for the Supervisory Board, members of the Supervisory Board receive remuneration in cash and an annual award of Restricted Stock Units (RSUs). Also, in line with the Remuneration Policy, any member of the Supervisory Board who represents a legal entity holding at least thirty per cent of the voting rights in the Company, shall waive his/her entitlement to remuneration for acting as a member of the Supervisory Board.

Expenses recognised for remuneration of the members of the Supervisory Board:

	BASE REMUNERATION[1]		SHARE-BASED COMPENSATION[2]	
	2019	2018	2019	2018
S. DuCharme	19	20	21	19
A. Elinson	–	–	–	–
M. Fridman	–	–	–	–
G. King	18	19	18	16
P. Demchenkov	17	15	14	9
M. Kuchment	8	7	7	6
K.-H. Holland	7	4	4	–
N. Shouraboura	8	4	4	–
A. Torbakhov[3]	14	–	3	–
C. Couvreux[4]	–	41	–	4
P. Musial[4]	–	12	–	2
TOTAL	**91**	**122**	**71**	**56**

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 and Andrei Elinson, 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 Share-based compensation in the form of Restricted Stock Units (RSUs). The number of RSUs awarded in each given year is 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 Alexander Torbakhov was appointed as member of the Supervisory Board on 10 May 2019.

4 Christian Couvreux and Pawel Musial stepped down from the Supervisory Board on, respectively, 10 May 2018 and 22 June 2018.

Restricted Stock Units

Following the appointment of Karl-Heinz Holland and Nadia Shouraboura as Supervisory Board members in 2018, the General Meeting approved that Mr. Holland and Mrs. Shouraboura were awarded a number of RSUs with award date 20 May 2019, equal to 100% of the pro rata annual remuneration of the relevant Supervisory Director in 2018, divided by USD 30.00, the average market value of one GDR as of 21 May 2018. These RSUs are awarded under tranche 9 and will vest on 19 May 2021, followed by a lock-in period ending on 19 May 2023.

Furthermore, in 2019 the Annual General Meeting of Shareholders approved the RSU awards under tranche 10, meaning that the Supervisory Board members Stephan DuCharme, Peter Demchenkov, Geoff King, Mikhail Kuchment, Karl-Heinz Holland, Nadia Shouraboura and Alexander Torbakhov were awarded a number of RSUs with award date 20 May 2019, equal to 100% of the gross annual remuneration of the relevant Supervisory Director in 2019, divided by USD 30.87, the average market value of one GDR as of 20 May 2019. The RSUs awarded under tranche 10 will vest on 19 May 2022, followed by a lock-in period ending on 19 May 2024.

The number of RSUs awarded and outstanding to the members of the Supervisory Board is shown below. For the calculation of the intrinsic value and further details please refer to Note 29.

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]	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE[1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS AT 31.12.2019[2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUTSTANDING AS AT 31.12.2019	RSUs OUTSTANDING AS AT 31.12.2018
S. DuCharme	7	25,703	—	—	—	2019	25,703	53	13,257	13,257	2021	—	25,703
	8	—	9,631	—	—	2020	—	—	—	—	2022	9,631	9,631
	9	—	—	9,977	—	2021	—	—	—	—	2023	9,977	9,977
	10	—	—	—	9,722	2022	—	—	—	—	2024	9,722	—
G. King	6	13,250	—	—	—	2018	13,250	25	8,749	8,749	2020	—	—
	7	14,280	—	—	—	2019	14,280	29	9,449	9,449	2021	—	14,280
	8	—	8,026	—	—	2020	—	—	—	—	2022	8,026	8,026
	9	—	—	9,977	—	2021	—	—	—	—	2023	9,977	9,977
	10	—	—	—	9,373	2022	—	—	—	—	2024	9,373	—
P. Demchenkov	6	5,698	—	—	—	2018	5,698	11	3,762	3,762	2020	—	—
	7	5,712	—	—	—	2019	5,712	12	3,779	3,779	2021	—	5,712
	8	—	5,618	—	—	2020	—	—	—	—	2022	5,618	5,618
	9	—	—	7,982	—	2021	—	—	—	—	2023	7,982	7,982
	10	—	—	—	8,942	2022	—	—	—	—	2024	8,942	—
M. Kuchment	7	5,712	—	—	—	2019	5,712	12	3,779	3,779	2021	—	5,712
	8	—	3,210	—	—	2020	—	—	—	—	2022	3,210	3,210
	9	—	—	3,991	—	2021	—	—	—	—	2023	3,991	3,991
	10	—	—	—	4,099	2022	—	—	—	—	2024	4,099	—
K.-H. Holland	9	—	—	1,995	—	2021	—	—	—	—	2023	1,995	—
	10	—	—	—	3,749	2022	—	—	—	—	2024	3,749	—
N. Shouraboura	9	—	—	1,995	—	2021	—	—	—	—	2023	1,995	—
	10	—	—	—	4,099	2022	—	—	—	—	2024	4,099	—
A. Torbakhov	10	—	—	—	7,365	2022	—	—	—	—	2024	7,365	—

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 2018: 21 May, 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 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.

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 2019, a total number of 51,339 RSUs were awarded under tranche 9 and 10 of the RSU Plan and will vest in 2021 and 2022 respectively. In 2019 51,407 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.

During the year ended 31 December 2018, a total number of 35,918 RSUs were awarded under tranche 9 of the RSU Plan and will vest in 2021. In 2018 62,072 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 2019 the Group recognised expense related to the RSU Plan in the amount of RUB 63 (expense during the year ended 31 December 2018: RUB 72). At 31 December 2019 the equity component was RUB 105 (31 December 2018: RUB 118). 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:

	2019		2018	
	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	109,819	1,645.55	152,097	1,397.63
Awarded during the period	51,339	2,003.03	35,918	1,858.22
Vested during the period	(51,407)	1,272.00	(62,072)	1,133.34
Forfeited during the period	—	—	(16,124)	1,752.51
Outstanding at the end of the period	**109,751**	**1,987.74**	**109,819**	**1,645.55**

30. Income tax

	2019	2018
Current income tax charge	15,379	8,923
Deferred income tax (benefit)/charge	(188)	1,475
Income tax charge for the year	**15,191**	**10,398**

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2019	2018
Profit before taxation	**34,698**	**39,040**
Theoretical tax at the effective statutory rate*	**6,940**	**7,808**
TAX EFFECT OF ITEMS WHICH ARE NOT DEDUCTIBLE OR ASSESSABLE FOR TAXATION PURPOSES		
Effect of income taxable at rates different from standard statutory rates	(18)	4
Expenses on inventory shortage	165	200
Change in unrecognised tax loss carry forwards for the year	699	650
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	1,579	1,294
Other non-deductible expense	5,826	442
Income tax charge for the year	**15,191**	**10,398**

* Profit before taxation on Russian operations is assessed based on the statutory rate of 20%.

As at 31 December 2019 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.

Deferred 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:

	31 DECEMBER 2018	EFFECT OF ADOPTION OF NEW ACCOUNTING STANDARDS (NOTE 4)	1 JANUARY 2019 RESTATED	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	—	4,893	644	—	5,537
Right-of-use assets and lease liabilities	—	11,130	11,130	1,825	—	12,955
Property, plant and equipment and Investment property	467	(2)	465	(144)	81	402
Other intangible assets	601	392	993	(1,876)	1,106	223
Inventories	1,701	—	1,701	406	—	2,107
Accounts receivable	41	—	41	(30)	—	11
Accounts payable	5,600	—	5,600	1,021	—	6,621
Other	605	1	606	(231)	—	375
Gross deferred tax assets	**13,908**	**11,521**	**25,429**	**1,615**	**1,187**	**28,231**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(8,895)	(2,251)	(11,146)	(607)	—	(11,753)
Recognised deferred tax assets	**5,013**	**9,270**	**14,283**	**1,008**	**1,187**	**16,478**
TAX EFFECTS OF TAXABLE TEMPORARY DIFFERENCES						
Right-of-use assets and lease liabilities	—	(14)	(14)	(26)	—	(40)
Property, plant and equipment and Investment property	(11,389)	(782)	(12,171)	1,046	—	(11,125)
Investments into subsidiary	(2,452)	—	(2,452)	(1,579)	—	(4,031)
Other intangible assets	(218)	29	(189)	(719)	—	(908)
Accounts receivable	(705)	—	(705)	(144)	—	(849)
Accounts payable	(7)	(1)	(8)	5	—	(3)
Other	(290)	2	(288)	(10)	—	(298)
Gross deferred tax liabilities	**(15,061)**	**(766)**	**(15,827)**	**(1,427)**	**—**	**(17,254)**	
Less offsetting with deferred tax assets	8,895	2,251	11,146	607	—	11,753
Recognised deferred tax liabilities	**(6,166)**	**1,485**	**(4,681)**	**(820)**	**—**	**(5,501)**

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 2018:

	31 DECEMBER 2017	CREDITED/(DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2018
TAX EFFECTS OF DEDUCTIBLE TEMPORARY DIFFERENCES AND TAX LOSS CARRY FORWARDS				
Tax losses available for carry forward	4,980	(87)	—	4,893
Property, plant and equipment and Investment property	585	(143)	25	467
Other intangible assets	808	(1,078)	871	601
Inventories	1,026	675	—	1,701
Accounts receivable	103	(62)	—	41
Accounts payable	5,092	508	—	5,600
Other	750	(145)	—	605
Gross deferred tax assets	**13,344**	**(332)**	**896**	**13,908**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(8,201)	(694)	—	(8,895)
Recognised deferred tax assets	**5,143**	**(1,026)**	**896**	**5,013**
TAX EFFECTS OF TAXABLE TEMPORARY DIFFERENCES				
Property, plant and equipment and Investment property	(10,971)	(371)	(47)	(11,389)
Investments into subsidiary	(1,158)	(1,294)	—	(2,452)
Other intangible assets	(451)	233	—	(218)
Accounts receivable	(837)	132	—	(705)
Accounts payable	(10)	3	—	(7)
Other	(444)	154	—	(290)
Gross deferred tax liabilities	**(13,871)**	**(1,143)**	**(47)**	**(15,061)**
Less offsetting with deferred tax assets	8,201	694	—	8,895
Recognised deferred tax liabilities	**(5,670)**	**(449)**	**(47)**	**(6,166)**

Unrecognised deferred tax liability on unremitted earnings of certain subsidiaries amounted to RUB 2,579 (2018: RUB 4,968) 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 5,537 recognised at 31 December 2019 for the carry forward of unused tax losses (31 December 2018: RUB 4,893).

The Group estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards at 31 December 2019 of RUB 3,941 (31 December 2018: RUB 3,966).

At 31 December 2019 these unused tax losses in the amount of 1,462 were available for carry forward for a period not less than three years, unused tax losses in the amount of 2,479 have no time restrictions for carry forward.

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 2019 the Group had trade accounts payable denominated in foreign currency in the amount of RUB 3,813 (31 December 2018: RUB 3,071) and leases in the amount of RUB 10,857. As at 31 December 2019 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 2019 the Group had no floating interest-bearing assets, but had 18% 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 6% share of borrowings. If the Key rate had been 100 b.p. higher the profit before tax for the year ended 31 December 2019 had been RUB 141 lower. If the Key rate had been 100 b.p. lower the profit before tax for the year ended 31 December 2019 had been RUB 126 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.

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 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**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2018	DURING 1 YEAR	IN 1 TO 5 YEARS	OVER 5 YEARS
Borrowings	76,196	158,865	–
Trade payables	154,873	–	–
Other financial liabilities	53,342	543	–
TOTAL	**284,411**	**159,408**	**–**

At 31 December 2019 the Group had net current liabilities of RUB 188,819 (31 December 2018: RUB 120,363) including short-term borrowings of RUB 74,755 (31 December 2018: RUB 60,435). At 31 December 2019 the Group had available bank credit lines of RUB 415,592 (31 December 2018: RUB 341,502). At 31 December 2019 the Group had RUB registered bonds programme available for issue on MOEX of RUB 30,000 (31 December 2018: RUB 15,000).

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.

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 future stability of the Russian economy is largely dependent upon these reforms and developments and the effectiveness of economic, financial and monetary measures undertaken by the government.

The Russian economy has been negatively impacted by highly volatile oil prices and sanctions imposed on Russia by a number of countries. The Rouble interest rates remained relatively high. The combination of the above resulted in reduced access to capital, a higher cost of capital and uncertainty regarding economic growth, which could negatively affect the Group's future financial position, results of operations and business prospects. Management believes it is taking appropriate measures to support the sustainability of the Group's business in the current circumstances.

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 (4.00/4.25 during two quarters after acquisition). The Group's Eurobond documentation implies 3.75 leverage ratio threshold but with additional permitted indebtedness baskets and exclusions. Net debt is calculated as the sum of short-term and long-term borrowings less cash and cash equivalents. Reconciliation of EBITDA 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 2019 the Group complied with the requirements under the loan facilities and Eurobond documentation.

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 85,045 at 31 December 2019 (31 December 2018: RUB 70,761). The measurement is classified in level 1 of the fair value hierarchy. The carrying value of these bonds amounted to RUB 83,795 at 31 December 2019 (31 December 2018: RUB 70,297) (Note 21). The fair value of long-term borrowings amounted to RUB 111,972 at 31 December 2019 (31 December 2018: RUB 103,254). 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 738 at 31 December 2019. The fair value of short-term borrowings was not materially different from their carrying amounts.

35. Commitments and contingencies

Capital expenditure commitments

At 31 December 2019 the Group contracted for capital expenditure for the acquisition of property, plant and equipment and intangible assets of RUB 7,386 (net of VAT) (31 December 2018: RUB 10,801).

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 2019.

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 2019 Russian legislative authorities performed further update of state taxation system and implementation of mechanisms directed against tax evasion and avoidance through low-tax jurisdictions and aggressive tax planning. These amendments covered further development of the concept of beneficiary ownership, legal entities' tax residency according to the place of economic activity, and approach to taxation of controlled foreign companies in Russia.

Russian tax authorities continue to diligently collaborate with foreign tax authorities in the framework of an international tax information exchange which makes corporate operations more transparent. In the context of tax management procedures, it also requires a comprehensive consideration of the reasonability of an economic purpose for the formation of an international business structure.

The Russian transfer pricing legislation is to the large extent aligned with the international transfer pricing principles developed by the Organization 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 1 billion rubles 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 have not been previously under cloud. 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 unfavorable 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.

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 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.

In 2018 the Group made net release of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 626 including net release of non-income tax provision of RUB 463, income tax provision of RUB 67 with simultaneous release of indemnification asset of RUB 96.

At the same time management has recorded liabilities for income taxes in the amount of RUB 444 (31 December 2018: RUB 384) and provisions for taxes other than income taxes in the amount of RUB 2,294 at 31 December 2019 (31 December 2018: RUB 133) in these consolidated financial statements as their best estimate of the Group's liability related to tax uncertainties as follows:

Balance at 31 December 2017	**883**
Release of provision	(1,113)
Accrual of provision	487
Offset of provision	260
Balance at 31 December 2018	**517**
Release of provision	(718)
Accrual of provision	6,597
Offset of provision	(3,658)
Balance at 31 December 2019	**2,738**

36. Subsequent events for the group

The Group is continuously assessing the effect of coronavirus outbreak and the fall in oil prices on the financial statements and the business as a whole. The share of direct purchases from China and other countries subject to virus outbreak is not significant and can be substituted. In the coming year the fluctuation of Russian Rouble exchange rate as a consequence of oil prices drop is not expected to affect the Group's operations deeply as the Group does not have significant foreign currency exposure. However other effects, such as a potential decrease in consumer purchasing power or other impacts from measures that may be taken in the future to prevent the spread of the virus cannot be readily determined.

X5 RETAIL GROUP N.V.

Company Statement of Financial Position

AT 31 DECEMBER 2019 BEFORE APPROPRIATION OF PROFIT
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018*
ASSETS			
Non-current assets			
Financial fixed assets	38	205,067	210,867
		205,067	**210,867**
Current assets			
Amounts due from subsidiaries		2,031	7,977
Prepaid expenses		12	5
Other receivables		220	244
		2,263	**8,226**
TOTAL ASSETS		**207,330**	**219,093**
EQUITY AND LIABILITIES			
Paid up and called up share capital	39	4,708	5,395
Share premium account	39	46,150	46,192
Share-based payment reserve	42	105	118
Legal reserve	39	6,772	(1,593)
Retained earnings	39	39,314	86,721
Profit for the year		19,507	28,642
TOTAL EQUITY		**116,556**	**165,475**
Provisions			
Deferred tax liabilities	44	4,031	2,452
		4,031	**2,452**
Non-current liabilities			
Loans from group companies	40	3,784	18,873
Bank loan	41	46,531	21,572
		50,315	**40,445**
Current liabilities			
Loans from group companies	40	3,706	–
Amounts due to group companies		32,479	10,611
Accrued expenses and other liabilities		243	93
VAT and other taxes payable		–	17
		36,428	**10,721**
TOTAL LIABILITIES		**90,774**	**53,618**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**207,330**	**219,093**

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Company Statement of Profit or Loss

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

	NOTE	2019	2018*
General and administrative expenses	43	(655)	(431)
Other income		450	359
Operating loss		**(205)**	**(72)**
Finance costs		(3,698)	(2,705)
Finance income		1,397	817
Net foreign exchange gain/(loss)		182	(210)
Loss before tax		**(2,324)**	**(2,170)**
Income tax expense	44	(1,579)	(1,294)
Income on participating interest after tax		23,410	32,106
Profit for the year		**19,507**	**28,642**

* The Group made a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach under which the comparative information was not restated (refer to Note 4).

Igor Shekhterman
Chief Executive Officer

18 March 2020

Svetlana Demyashkevich
Chief Financial Officer

18 March 2020

X5 RETAIL GROUP N.V.

Notes to the Company Financial Statements

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019
(EXPRESSED IN MILLIONS OF RUSSIAN ROUBLES, UNLESS OTHERWISE STATED)

37. Accounting principles

General

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 the listed holding company for retail chains operating mainly in Russia. The number at Chamber of Commerce is 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 (art 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 in three formats (proximity stores, supermarket and hypermarket 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 and 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 and Loss are eliminated (reversed) through the respective intercompany receivable account.

Financial guarantee

On subsequent measurement financial guarantees contacts 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 373 sub 5 of book 2 of the Dutch Civil Code. The difference is settled in the legal reserve.

38. Financial fixed assets

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
A. MOVEMENTS IN THE INTERESTS IN GROUP COMPANIES HAVE BEEN AS FOLLOWS		
Opening balance	203,434	171,312
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	(43,371)	–
Balance as at 1 January 2019 Restated	**160,063**	**171,312**
Acquisitions/capital contribution	8	16
Profit from group companies for the year	23,410	32,106
Closing balance	**183,481**	**203,434**

The list of significant group companies was disclosed in the consolidated financial statements (refer to Note 6 of the consolidated financial statements).

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
B. MOVEMENTS IN THE LOANS TO GROUP COMPANIES WERE AS FOLLOWS		
Opening balance	7,433	7,321
Additions	35,079	77
Settlement / repayment	(20,903)	–
Foreign exchange differences	(23)	35
Closing balance	**21,586**	**7,433**
Non-current financial assets	205,067	210,867
TOTAL FINANCIAL FIXED ASSETS	**205,067**	**210,867**

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**		

31 DECEMBER 2018	LOAN CURRENCY	CARRYING VALUE	INTEREST RATE, % P.A.	MATURITY DATE
BORROWING GROUP COMPANY				
GSWL Finance Ltd	RUB	4,601	11%	December 2022
GSWL Finance Ltd	RUB	2,612	Mosprime 1m + 3.6%	December 2021
PEREKRESTOK HOLDINGS Ltd	USD	190	11%	December 2022
X5 Capital S.A.R.L	EUR	29	4.5%	December 2023
X5 Capital S.A.R.L	EUR	1	4%	December 2022
TOTAL LOANS TO GROUP COMPANIES		**7,433**		

The total amount of the loans provided to group companies was RUB 21,586 (2018: RUB 7,433) and it approximated the fair value. The loans have not been secured.

39. Shareholders' equity

	SHARE CAPITAL[1]	SHARE PREMIUM	LEGAL RESERVE	RETAINED EARNINGS	PROFIT FOR THE YEAR	SHARE-BASED PAYMENT (EQUITY)	TOTAL
Balance as at 1 January 2018	**4,675**	**46,212**	**(1,700)**	**77,744**	**31,394**	**117**	**158,442**
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	–	–	72	72
Transfer	–	–	827	30,567	(31,394)	–	–
Currency translation	720	–	(720)	–	–	–	–
Transfer of vested equity rights	–	(20)	–	–	–	(71)	(91)
Profit for the year	–	–	–	–	28,642	–	28,642
Dividends	–	–	–	(21,590)	–	–	(21,590)
Balance as at 1 January 2019	**5,395**	**46,192**	**(1,593)**	**86,721**	**28,642**	**118**	**165,475**
Effect of adoption of new accounting standards (Note 4)	–	–	–	(43,371)	–	–	(43,371)
Balance as at 1 January 2019 Restated	**5,395**	**46,192**	**(1,593)**	**43,350**	**28,642**	**118**	**122,104**
Acquisition of treasury shares	–	(75)	–	–	–	–	(75)
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	–	–	63	63
Transfer	–	–	7,678	20,964	(28,642)	–	–
Currency translation	(687)	–	687	–	–	–	–
Transfer of vested and waived equity rights (Note 29)	–	33	–	–	–	(76)	(43)
Result for the year	–	–	–	–	19,507	–	19,507
Dividends	–	–	–	(25,000)	–	–	(25,000)
Balance as at 31 December 2019	**4,708**	**46,150**	**6,772**	**39,314**	**19,507**	**105**	**116,556**

1 Share capital translated at the year-end exchange rate EUR/RUB of 69.3406 (2018: 79.4605).

Share capital issued

As at 31 December 2019 the Company had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2018: 190,000,000) of which 67,890,054 ordinary shares were outstanding (31 December 2018: 67,890,099) and 3,164 ordinary shares held as treasury stock (31 December 2018: 3,119). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

Legal reserve as at 31 December 2019 included translation reserve of RUB (2,250) (2018: RUB (2,937)) and reserve for internally developed software of RUB 9,022 (2018: RUB 1,344).

Statutory profit appropriation

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).

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2020 current year profit in the amount of RUB 30,000 (441.89 RUB per ordinary share) to shareholders.

40. Loans from group companies

	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**		

	LOAN CURRENCY	31 DECEMBER 2018	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	RUB	16,570	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	USD	1,515	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	EUR	788	10%	December 2020
TOTAL		**18,873**		

The loan payable to Trade House PEREKRIOSTOK JSC denominated in RUB/USD/EUR. RUB facility amounted to 1,150 (2018: RUB 16,570), USD 19.5 million (2018: USD 21.8 million) and EUR 19.4 million (2018: EUR 9.9 million).

41. Bank loan

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
BALANCE AS AT 1 JANUARY		
Opening balance	21,572	–
Proceeds from the bank loan	24,938	21,568
Amortisation of transaction costs	21	4
Closing balance	**46,531**	**21,572**

In May X5 Retail Group N.V. made several loan drawdowns in the total amount of RUB 24,938 with the maturity in July 2022.

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.

The Restricted Stock Unit Plan consists of performance based awards and awards subject to the employment condition only. For employees of the Company an expense is recorded in the profit and loss account.

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 entity's accounts for the Restricted Stock Unit Plan:

	2019	2018
Equity share-based payment reserve as at 31 December	105	118
Expenses for the year ended 31 December	63	72

43. General and administrative expenses

	2019	2018
Other expenses	570	343
Audit expenses	22	16
RSU	63	72
TOTAL	**655**	**431**

In accordance with the Dutch legislation article 2:382a the total audit fees related to the accounting organisation Ernst & Young Accountants LLP amounted to RUB 22 (2018: RUB 16).

44. Income tax expense

	2019	2018
Current income tax charge	–	–
Deferred income tax charge	1,579	1,294
Income tax charge for the year	**1,579**	**1,294**

Theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2019	2018
Loss before taxation	**(2,324)**	**(2,170)**
Theoretical tax at the effective statutory rate*	**(581)**	**(543)**
TAX EFFECT OF ITEMS WHICH ARE NOT DEDUCTIBLE OR ASSESSABLE FOR TAXATION PURPOSES		
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	564	526
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	1,579	1,294
Other non-deductible expense	17	17
Income tax charge for the year	**1,579**	**1,294**

* Profit before taxation on operations in Netherlands is assessed based on the statutory rate of 25%.

No deferred tax asset has been recognised due to uncertainty of future taxable income to offset the current tax losses.

Deferred income tax

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:

	31 DECEMBER 2018	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)**

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 2018:

	31 DECEMBER 2017	CREDITED/(DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	31 DECEMBER 2018
TAX EFFECTS OF TAXABLE TEMPORARY DIFFERENCES			
Investments into subsidiary	(1,158)	(1,294)	(2,452)
Gross deferred tax liabilities	**(1,158)**	**(1,294)**	**(2,452)**
Recognised deferred tax liabilities	**(1,158)**	**(1,294)**	**(2,452)**

The Company estimates that part of temporary difference related to investments in subsidiaries will be reversed in the foreseeable future and therefore accrued related deferred tax liability.

The Company estimated temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards of RUB 4,880 (2018: RUB 5,280) and unused tax credits of RUB 2,004 (2018 RUB: 0).

At 31 December 2019 temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards in the amount of 4,880 were available for carry forward for a period not less than three years, temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax credits in the amount of 2,004 have no time restrictions for carry forward.

45. Staff numbers and employee expenses

The number of persons having a contract with the Company is seven, one of them has a services contract, and six of them have a contract of employment. One of them was posted outside of the Netherlands. For the remuneration of past and present members of the Management 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 five employees comprise RUB 16 (2018: RUB 12) (included former employee).

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 2019	31 DECEMBER 2018
Irrevocable offer to holders of X5 FINANSE LLC bonds	64,920	51,424
Irrevocable offer to holders of X5 Finance B.V. Eurobonds	20,375	20,375
Suretyship for Trade House PEREKRIOSTOK JSC	–	22,458
Suretyship for Agrotorg LLC	25,054	25,054
TOTAL	**110,349**	**119,311**

The guarantees issued mature as follows:

	31 DECEMBER 2019	31 DECEMBER 2018
Not later than 1 year	42,840	44,690
Later than 1 year and no later than 5 years	67,509	74,621
TOTAL	**110,349**	**119,311**

47. Related party transactions

Refer to Note 8 of the consolidated financial statements; all group companies are also considered related parties.

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 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 the group companies refer to Note 38.

Loan from group company

For loan received from and interest expenses to the group company refer to Note 40.

48. Subsequent events for the company

There were no significant events after the reporting date.

Amsterdam, 18 March 2020

MANAGEMENT BOARD:	SUPERVISORY BOARD:
Frank Lhoëst	Stephan DuCharme
Igor Shekhterman	Mikhail Fridman
Quinten Peer	Andrei Elinson
	Geoff King
	Peter Demchenkov
	Michael Kuchment
	Karl-Heinz Holland
	Nadia Shouraboura
	Alexander Torbakhov

Other information

Auditor's report

The auditor's report is included on pages 335–346.

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 proposed to the General Meeting to distribute in 2020 current year profit and part of prior year retained earnings in the amount of RUB 30,000 million (441.89 RUB per ordinary share) to shareholders.

Subsequent events

For subsequent events, please refer to Notes 36 and 48 of the financial statements.

Independent auditor's report

To: The Supervisory Board and Shareholders of X5 Retail Group N.V.

EY
Building a better working world

Report on the audit of the financial statements 2019 included in the annual report

Our opinion

We have audited the financial statements 2019 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 2019, and of its result and its cash flows for 2019 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 2019, and of its result for 2019 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 2019;
- The following statements for 2019: 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 2019;
- The company statement of profit or loss for 2019;
- 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

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'.

As part of designing our audit, we determined materiality and identified and assessed 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 3.1 billion (2018: RUB 2.7 billion)
Benchmark applied	2.5% of EBITDA (under IAS 17)
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, adjusted for IFRS 16 impact, is an important benchmark for the financial performance of the Group. The materiality and applied benchmark are in line with the 2018 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 150 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.

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 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 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

In order to identify and assess the risks of going concern and to conclude on the 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.

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. We have visited EY Moscow during planning and execution phases, as well as held meetings with the Group's Management Board, finance and reporting, risk management, 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.

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.

The key audit matter, Long-term incentive program ("LTI"), which was included in our last year's auditor's report, is not considered a key audit matter for this year as the current LTI was initiated in 2018, which required significant judgment. The accounting for the LTI program in 2019 required less judgment.

A new key audit matter this year relates to the recognition of right-of-use assets and lease liabilities as part of the first-year adoption of IFRS 16 ('Leases'). We consider this a key audit matter due to the magnitude of the amounts involved, the implementation process required to identify and process all relevant data associated with leases and management's judgment applied in estimating matters, such as discount rates and lease terms. The effect of IFRS 16 transition on disclosure in the financial statements was included as a key audit matter in the last year's auditor's report.

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.

Impairment of goodwill

(see note 13 to the financial statements)

Risk

As a result of past acquisitions, the Group carries capitalized goodwill with a value of RUB 102 billion as at 31 December 2019. In accordance with the requirements of IAS 36 Impairment of Assets, management performs an impairment assessment of the capitalized goodwill on an annual basis.

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 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 and compared the assumptions used with 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 with observable market data. They also verified the methodology applied is compliant with EU-IFRS. We also verified that the Group's restructuring of its Karusel retail format has been appropriately taken into account in the goodwill impairment test.

We tested 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 16,000 retail stores in Russia. The associated valuation of stores and other non-current assets, such as right-of-use assets, property, equipment and intangible assets, excluding goodwill, approximated RUB 773 billion as at 31 December 2019 and 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. 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.

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 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 stores and other non-current assets.

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 Group's restructuring of its Karusel retail format has been taken into account in managements key assumptions and forecasts.

We also assessed 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 inventory 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.

We consider this a key audit matter because the arrangements in respect of these allowances are individually different and can be complex to quantify. Due to this, recognition of vendor allowances income and related receivables requires, to some extent, 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.

The Group evaluates all required disclosures for vendor allowances to determine that they are appropriately included in the financial statements.

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 2019. 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.

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.

IFRS 16 implementation

(see notes 11, 26, and 31 to the financial statements)

Risk

IFRS 16 "Leases", became effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2019. The application of this new standard has a material effect on components of the financial statements and the presentation of the net assets, financial position and results of operations of the Group. The Group applied the 'modified retrospective approach' whereby the comparative figures 2018 were not restated.

We consider this a key audit matter because of the magnitude of the amounts involved, management's judgment required in estimating matters such as discount rates (incremental borrowing rates), lease terms (including extension and renewal options) and the separation of lease and non-lease elements.

Our audit approach

We have reviewed accounting position papers prepared by the Group to determine whether the accounting is in accordance with IFRS 16.

We have involved our IFRS technical specialists to assist us in reviewing and challenging management's key assumptions and judgments including those used in determination of the lease term and discount rates.

Our procedures included evaluating the design and operating effectiveness of management's controls around the completeness and accuracy of the contractual lease agreements recognized in the lease accounting system, as well as recognition, processing and reporting of lease contracts under IFRS 16. Our testing procedures covered both IT application and manual controls.

We selected samples of lease contracts and recalculated their right-of-use assets and lease liabilities calculated by the system for each material type lease contract.

We also tested the IFRS 16 lease contracts database for completeness through reconciliation of this database to the list of open(ed) stores and warehouses and analysis of lease charges subsequent to 31 December 2019.

We also performed substantive analytical procedures over expenses related to right-of-use assets and lease liabilities during the year.

We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements under IFRS 16.

Key observations

We did not identify material exceptions and we found the Group's recognition of right-of-use assets and lease liabilities to be reasonable. Additionally, we found the related disclosures in notes 11, 26 and 31 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:

- The Chairman's statement;
- The Management Report;
- The Supervisory Board Report;
- The 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 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 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 2015 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 2020

ERNST & YOUNG ACCOUNTANTS LLP

SIGNED BY
G.A. ARNOLD