Главные в еде

‘25

годовой отчёт



X5

Содержание

1 Стратегический отчёт

Общие сведения 4

Об отчёте 5
Миссия, видение и ценности X5 8
Цели в области устойчивого развития 9
История развития Компании 10
Ключевые события 2025 года 12
Основные результаты за 2025 год 14
Бизнес-модель 17
Наши торговые сети 19
География операционной деятельности 22
Факторы инвестиционной привлекательности 24

Стратегический обзор 26

Обращение Генерального директора и Президента 27
Тенденции в экономике и поведении потребителей 29
Российский рынок продуктовой розницы 31
Законодательные изменения 36
Наша стратегия 41

Обзор форматов 44

«Пятёрочка» 45
«Перекрёсток» 53
«Чижик» 61
«ОКОЛО» 66

Цифровые бизнесы 68

X5 Digital 69
«Много лосося» 71
5Post 73
«X5 Медиа» 75

Клиентоориентированность 78

«X5 Клуб» 79
Сервис «Пакет» 82

Инфраструктура розничной торговли 84

Готовая еда 85
Логистика «Пятёрочки» 87
Логистика «Перекрёстка» 89
Логистика «Чижика» 91
X5 Transport 92
«X5 Технологии» 95
Инновации 98
«X5 Робототехника»/Robotics 100

Обзор финансовых результатов 103

Альтернативные показатели эффективности 113

Устойчивое развитие 120

Введение 121
Стратегия устойчивого развития 123
Управление устойчивым развитием 130
Взаимодействие с заинтересованными сторонами 131
Забота о сообществе 134
Планета 148
Качество продукции и здоровый образ жизни 155
Сотрудники 166
Заключение независимого практикующего специалиста 176

2 Корпоративное управление

Обращение Председателя Наблюдательного совета X5 178

Система корпоративного управления 179

Общее собрание акционеров 183

Наблюдательный совет и комитеты 184

Единоличные исполнительные органы 194

Система управления рисками и внутреннего контроля 197

Корпоративная безопасность 219

Информация для акционеров и инвесторов 220

3 Финансовая отчётность

Аудиторское заключение независимого аудитора 233

Консолидированная финансовая отчётность 236

Примечания к консолидированной финансовой отчётности 240

4 Приложение

Определение существенных тем 291

Периметр показателей в области устойчивого развития 292

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD 293

Ключевые показатели в области устойчивого развития 303

Указатели содержания GRI 319

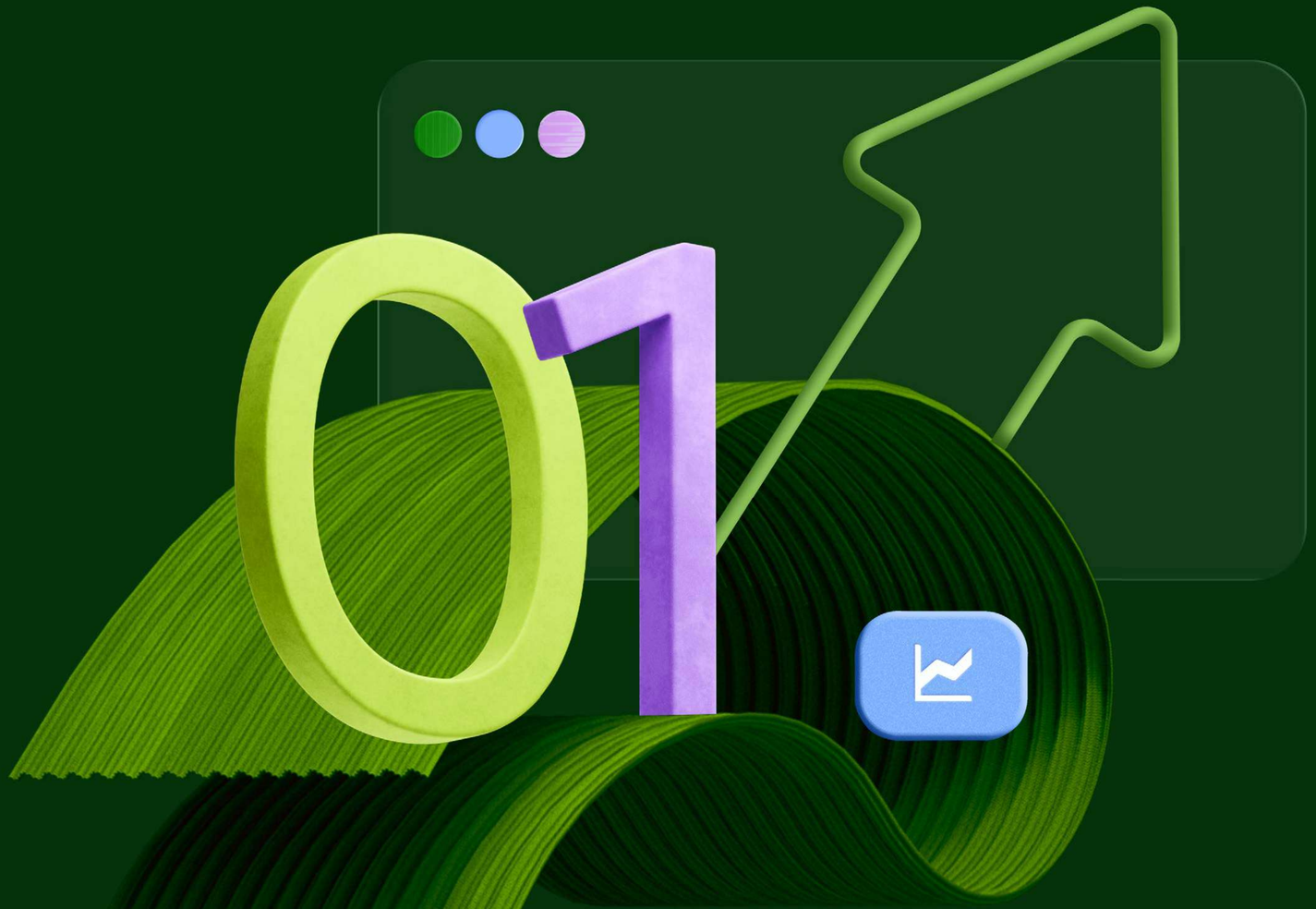
Указатели содержания SASB 335

Указатель содержания показателей из Стандарта общественного капитала бизнеса 339

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 350

Отчёт о сделках, признаваемых крупными сделками и сделками, в совершении которых имелась заинтересованность 384

Стратегический отчёт



Общие сведения 4

Стратегический обзор 26

Обзор форматов 44

Цифровые бизнесы 68

Клиентоориентированность 78

Инфраструктура розничной торговли 84

Обзор финансовых результатов 103

Альтернативные показатели эффективности 113

Устойчивое развитие 120

Общие сведения

Об отчёте 5

Миссия, видение и ценности X5 8

Цели в области устойчивого развития 9

История развития Компании 10

Ключевые события 2025 года 12

Основные результаты за 2025 год 14

Бизнес-модель 17

Наши торговые сети 19

География операционной деятельности 22

Факторы инвестиционной привлекательности 24



Об отчёте

2-3



Годовой отчёт X5 адресован всем заинтересованным сторонам и отражает основные итоги деятельности Компании за 2025 год. В нём содержатся анализ финансовых и операционных результатов, информация о прогрессе в достижении стратегических целей Компании, а также описание приоритетов и успехов X5 в области устойчивого развития.

Границы и сфера охвата

Информация в отчёте относится к периоду с 1 января по 31 декабря 2025 года. В нём приведены цели и планы Компании на 2026 год и среднесрочную перспективу. Главные темы отчёта: бизнес-модель и стратегия развития X5; рыночные и потребительские тенденции; операционные и финансовые результаты; достижения в области экологии, социальной политики и корпоративного управления; итоги работы основных бизнес-подразделений. В отчёте также освещены ключевые события, произошедшие после отчётной даты.

В части показателей устойчивого развития периметр раскрытия не изменился по сравнению с 2024 годом и совпадает с границами аудированной консолидированной финансовой отчётности за 2025 год, за исключением долей участия в торговых сетях «Красный Яр» и «Слата». Подробнее с периметром показателей устойчивого развития можно ознакомиться в приложении «Периметр показателей в области устойчивого развития».

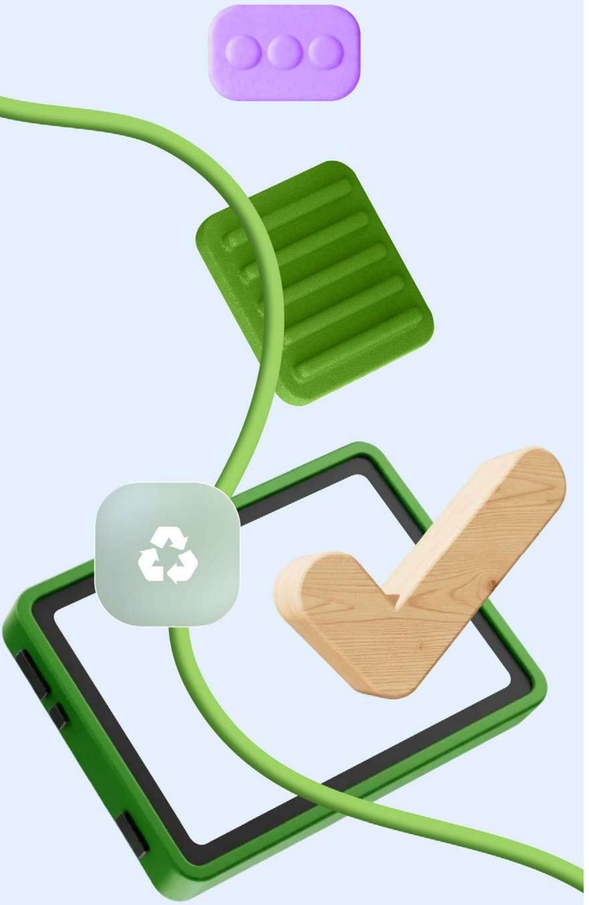
К основным структурным подразделениям Компании относятся магазины «у дома» «Пятёрочка», супермаркеты «Перекрёсток», жёсткие дискаунтеры «Чижик». В число ключевых цифровых бизнесов входят сервис экспресс-доставки и онлайн-гипермаркет Vprok.ru под единым управлением подразделения X5 Digital, а также сервис доставки «последней мили» 5Post – цифровая платформа, развивающая сеть «тёмных кухонь» и кафепойнтов «Много лосося», и бизнес по управлению медиаресурсами Компании «X5 Медиа».

Отчёт составлен с учётом следующих требований и рекомендаций:

- Федеральный закон № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года «Об акционерных обществах»
- Федеральный закон № 39-ФЗ от 22 апреля 1996 года «О рынке ценных бумаг»
- Положение Банка России № 714-П от 27 марта 2020 года «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»
- Кодекс корпоративного управления, рекомендуемый к применению акционерными обществами письмом Банка России № 06-52/2463 от 10 апреля 2014 года
- Стандарты Глобальной инициативы по отчётности (GRI)
- Стандарты Совета по стандартам отчётности в области устойчивого развития (SASB), включая отраслевые стандарты Food Retailers & Distributors Processed Foods и E-commerce
- Рекомендации Рабочей группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD)[1]
- Руководство Московской биржи для эмитентов по соблюдению лучших практик в области устойчивого развития
- Рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ
- Стандарт общественного капитала бизнеса

[1] С 2024 года Совет по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) Фонда МСФО отвечает за мониторинг хода раскрытия компаниями информации о климате от Целевой группы Совета по финансовой стабильности (FSB) по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD). В рамках подготовки отчёта уровень раскрытия информации был приближен к требованиям стандарта МСФО S2 с учётом текущей готовности Компании и доступности данных.

Об отчёте



Методы подготовки данных и альтернативные показатели эффективности

Представленные в отчёте финансовые результаты рассчитаны в соответствии с действующими МСФО (далее – МСФО (IFRS) 16), а также подготовлены так, как если бы новый стандарт МСФО (IFRS) 16 «Аренда» не был принят, а отменённый им стандарт МСФО (IAS) 17 оставался в силе (далее – до применения МСФО (IFRS) 16). Скорректированные показатели в настоящем отчёте не включают эффект от долгосрочных программ премирования, прочего вознаграждения управленческого персонала, а также единоразовых корректировок: эти расходы являются спецификой вознаграждения топ-менеджмента и не являются прямым отражением операционной деятельности бизнес-единиц Группы.

Нефинансовые показатели рассчитаны и представлены в соответствии с признанными международными практиками или соответствующими внутренними требованиями Компании.

В отчёте также используются альтернативные показатели эффективности, не включённые в стандарты МСФО. Методы расчёта каждого из них, обоснование применения и описание способов приведения к сопоставимому со стандартными показателями виду (если это возможно) представлены в глоссарии на с. 113–119.

Определение существенных вопросов

Существенные вопросы, отражённые в отчёте, были включены в него на основании суждений руководства X5 о потребностях заинтересованных сторон, состоянии экономической и конкурентной среды в России, бизнес-модели, рисков и возможностей Компании. К существенным относятся как финансовые вопросы, так и вопросы нефинансового характера.

Для принятия решений о существенности тех или иных вопросов используются различные инструменты, в том числе собственный анализ и различные формы отчётности, исследования рынка, внешние опросы и данные из независимых источников, комментарии и предложения, поступающие непосредственно от заинтересованных сторон. Для определения существенных тем также была использована утверждённая в 2025 году стратегия устойчивого развития X5, разработанная с учётом концепции двойной существенности. Подход к определению существенных тем, относящихся к раскрытию в области устойчивого развития, представлен в приложении «Определение существенных тем» на с. 291.

Финансовая и нефинансовая информация

Топ-менеджмент и Наблюдательный совет X5 регулярно анализируют финансовые и операционные показатели, а также результаты деятельности Компании в области устойчивого развития. Важнейшие нефинансовые результаты относятся к таким сферам, как инновации, безопасность потребителей, сокращение воздействия на окружающую среду, инвестиции в развитие регионов присутствия, развитие инклюзивных инициатив, содействие здоровому образу жизни, поддержание безопасных условий труда с достойной оплатой, соблюдение правил деловой этики и развитие отношений с поставщиками.

Руководство X5 полагает, что настоящий отчёт достоверно описывает взаимодействие Компании с заинтересованными сторонами и то, какую ценность она создаёт для них.

Утверждение отчёта Наблюдательным советом

Наблюдательный совет подтверждает, что, по его мнению, данный отчёт содержит объективный обзор всех существенных тем, связанных с деятельностью Компании, а также даёт точное представление о её стратегических целях после их актуализации. Наблюдательный совет Компании утвердил годовой отчёт за 2025 год 19 марта 2026 года.

Обеспечение качества публикуемой информации

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

Для повышения уровня доверия к раскрываемой информации Компания подготовила консолидированную финансовую отчётность за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО), сопроводив её заключением аудиторов. Данные об устойчивом развитии были заверены независимым аудитором ООО «Б1-Аудит».

Главные в еде



Тема отчёта – «Главные в еде» – совпадает с обновлённым слоганом X5 и отражает позицию Компании как лидера развития всей отрасли фуд-ритейла в России.

Сегодня X5 не просто продаёт товары и обеспечивает сервисы, но и создаёт будущее продуктовой розницы, где качество, доступность, технологичность и безопасность становятся повседневной нормой для всех.

- Качество для нас – превыше всего
- Заботимся об удобстве наших магазинов
- Внедряем технологичные решения
- Развиваем устойчивый и ответственный бизнес
- Помогаем местным сообществам
- Вносим вклад в развитие экономики и общества

Проекты, которые реализует X5, неразрывно связаны с темой отчёта и слоганом Компании.

Далее узнать о том, как тема «Главные в еде» раскрывается в деятельности X5, помогут условные обозначения.

Стремление к лидерству отражается во всей истории развития Компании. Раздел «История развития Компании» на с. 10–11 показывает важнейшие события в жизни Компании и наглядно демонстрирует путь X5 к ведущим позициям в отрасли.

Миссия, видение и ценности — ключевые элементы деловой культуры X5

С их помощью Компания закрепляет принципы организации рабочих процессов и корпоративного управления, а также глобальные цели и задачи, формируя дополнительную ценность для клиентов, партнёров и сотрудников.

ВИДЕНИЕ

Мы работаем ради клиента через партнёрство и инновации на результат

МИССИЯ

Быть лучшим местом для покупок на земле, превосходя ожидания

ЦЕННОСТИ

Клиент, партнёрство, инновации и результат

Цели в области устойчивого развития

В качестве ключевых для своей деятельности Целей в области устойчивого развития Организации Объединённых Наций (ЦУР ООН) X5 выделяет следующие: «Ликвидация голода», «Хорошее здоровье и благополучие», «Достойная работа и экономический рост», «Ответственное потребление и производство».

Компания также определила перечень целей второго уровня, которым уделяет значительное внимание: «Гендерное равенство», «Недорогостоящая и чистая энергия», «Уменьшение неравенства», «Устойчивые города и населённые пункты», «Борьба с изменением климата», «Сохранение морских экосистем» и «Сохранение экосистем суши».



Компания определяет стратегические цели в области устойчивого развития с фокусом на Национальные цели развития России.

Для ключевых целей применяются ячейки большего размера, для второстепенных – меньшего.

Стратегия

30×30

Учитывая выбранные ЦУР ООН, в сентябре 2025 года Наблюдательный совет Компании утвердил обновлённую стратегию устойчивого развития на новый период с 2026 по 2028 год. В основе стратегии – ранее определённые Компанией ключевые направления: «Планета», «Сообщество», «Здоровье» и «Сотрудники».

Кроме того, в Компании принята масштабная стратегия «30×30», в которой сформулированы цели до 2030 года. Обновлённая в 2025 году стратегия устойчивого развития будет способствовать достижению целей стратегии «30×30».

Ранее установленные целевые показатели стратегии устойчивого развития до 2025 года и результаты их достижения представлены в разделе «Стратегия устойчивого развития».

ПЛАНЕТА

Снижение удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2) на 30% в расчёте на 1 м² торговой площади по сравнению с 2019 годом за счёт повышения энергоэффективности

30 %

доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности X5

30 %

снижение коэффициента образования отходов торговых сетей к розничному товарообороту по сравнению с 2019 годом

СООБЩЕСТВО

+ 10 %

ежегодное увеличение числа благополучателей программ продовольственной помощи по сравнению с предыдущим годом

СОТРУДНИКИ

Повышение узнаваемости и привлекательности бренда работодателя X5 и активов Компании

Обеспечение безопасных условий труда

ЗДОРОВЬЕ

Развитие принципов и практик мониторинга ответственного происхождения товаров у поставщиков, а также рост продаж ЗОЖ-товаров

История развития Компании

1995

Открылся первый супермаркет сети «Перекрёсток»

1999

Открылся первый магазин торговой сети «Пятёрочка» в Санкт-Петербурге

2005

«Пятёрочка» провела IPO на Лондонской фондовой бирже

2008

X5 приобрела сеть гипермаркетов «Карусель»

2017

> 12 тыс.

ОБЩЕЕ ЧИСЛО МАГАЗИНОВ НА КОНЕЦ 2017 ГОДА

- Запуск онлайн-супермаркета Perekrestok.ru в Москве
- «Пятёрочка» запустила программу лояльности «Выручай-карта»

Запуск ключевых сетей: 1995–2005

Формирование и масштабирование X5: 2006–2017

1998

«Перекрёсток» открыл первый собственный распределительный центр в Москве

2002

«Перекрёсток» запустил формат гипермаркетов, открыв первый компактный гипермаркет

2006

Завершилось слияние торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», в результате которого была сформирована X5 Retail Group N.V.

2010

X5 приобрела розничную сеть «Копейка»

История развития Компании

2018

- X5 создала специализированное подразделение «X5 Импорт» для развития прямого импорта
- Начало торгов ГДР X5 Retail Group N.V. на Московской бирже

2020

- X5 провела пилотный запуск торговой сети жёстких дискаунтеров «Чижик»
- X5 запустила единую систему идентификации покупателя X5 ID, цифровую платформу для поставщиков Dialog X5 и единую платформу для водителей и поставщиков X5 Transport

2022

- X5 приобрела 70% в бизнесах «Красный Яр» и «Слата», усилив позиции в Восточной Сибири

2024

- X5 создала корпоративный фонд «Выручаем», объединив социальные и благотворительные инициативы Компании
- X5 была преобразована в публичное акционерное общество в процессе реализации Федерального закона от 4 августа 2023 года № 470-ФЗ
- X5 приобрела производство готовой еды «Найс Айс»

Трансформация и новые форматы: 2018–2025

2019

- Наблюдательный совет утвердил стратегию в области устойчивого развития
- Было принято решение о трансформации сети гипермаркетов «Карусель»
- X5 запустила сервис 5Post как отдельное подразделение
- X5 запустила в пилотном режиме экспресс-доставку из магазинов «Пятёрочка»

2021

- X5 приобрела фудтех-проект «Много лосося» и запустила медиаплатформу Food.ru
- X5 опубликовала первый отчёт об устойчивом развитии по стандартам GRI

2023

- X5 завершила трансформацию сети гипермаркетов «Карусель»
- «Пятёрочка» начала операционную деятельность на Дальнем Востоке
- Запуск франшизы для магазинов малого формата «ОКОЛО»
- X5 приобрела компанию «Виктория Балтия», которая управляет магазинами «Виктория» в Калининградской области, Москве и Московской области, а также магазинами «Дёшево», «Виктория Квартал» и CASH в Калининградской области
- X5 приобрела компанию «Тамерлан», которая управляет магазинами «Покупочка» и «ПокупАЛКО» в Южном федеральном округе России и в Ставропольском крае
- X5 запустила обновлённую программу лояльности «X5 Клуб» в «Пятёрочке» и «Перекрёстке»

2025

> 29 тыс.

ОБЩЕЕ ЧИСЛО МАГАЗИНОВ НА КОНЕЦ 2025 ГОДА

- Начались торги акциями ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на Московской бирже
- X5 закрыла сделку по выкупу оставшихся неконтролирующих долей региональных торговых сетей «Красный Яр», «Батон», «Слата» и «ХлебСоль», развивающихся в Восточной Сибири

Ключевые события 2025 года



M&A и развитие портфеля

ФЕВРАЛЬ

- X5 завершила сделку по выкупу оставшихся неконтролирующих долей участия в розничных сетях «Красный Яр», «Батон», «Слата» и «ХлебСоль»

ИЮНЬ

- 5Post приобрела курьерскую службу TopDelivery для запуска сервиса доставки до двери

Развитие форматов

АПРЕЛЬ

- Сеть дискаунтеров «Чижик»:
  - достигла отметки в 2 500 магазинов
  - запустила доставку в 43 регионах России
- Торговая сеть «Пятёрочка» начала операционную деятельность в Амурской области, расширив присутствие до 75 регионов

АВГУСТ

- В Москве открылся первый магазин формата «Select Перекрёсток»
- Запуск франшизы «ОКОЛО» в Сибири

СЕНТЯБРЬ

- Сеть «Перекрёсток» открыла 1000-й супермаркет

НОЯБРЬ

- Сеть дискаунтеров «Чижик» достигла отметки в 3 000 магазинов
- X5 уверенно закрепила лидерство в сегменте e-grocery, достигнутое в конце 2024 года

Рынки капитала и корпоративные события

ЯНВАРЬ

- Начало торгов акциями X5 на Московской бирже

МАРТ

- Совет директоров (Наблюдательный совет) X5 утвердил дивидендную политику и рекомендовал выплату дивидендов в размере 648 рублей на акцию
- X5 провела День инвестора и представила стратегию развития до 2028 года

МАЙ

- X5 провела акцию «Отличные дни» и привлекла 10 000 акционеров из числа покупателей «Пятёрочки» и «Перекрёстка», а также клиентов онлайн-доставки и Vprok.ru

ИЮЛЬ

- Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на уровне AAA(RU) с прогнозом «стабильный»

АВГУСТ

- Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на уровне ruAAA с прогнозом «стабильный»

ОКТЯБРЬ

- Теперь просто X5: ведущий ритейлер провёл ребрендинг
- «X5 Импорт» впервые провела конференцию для международных поставщиков в Катаре

НОЯБРЬ

- X5 объявила о размере рекомендуемых дивидендов за девять месяцев 2025 года
- X5 провела биз-фест «ТЕМА X5» для молодых предпринимателей в Екатеринбурге и молодых инвесторов в Москве

ДЕКАБРЬ

- Национальные кредитные рейтинги (НКР) присвоили ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» кредитный рейтинг AAA.ru с прогнозом «стабильный»

Ключевые события 2025 года

Логистика

МАРТ

- В Перми открылся первый совместный распределительный центр торговых сетей «Чижик» и «Пятёрочка»

МАЙ

- 5Post открыла сортировочный центр в Красноярске

ИЮНЬ

- Торговая сеть «Пятёрочка» открыла распределительный центр в ХМАО – Югре

СЕНТЯБРЬ

- Торговая сеть «Пятёрочка» запустила новый распределительный центр в Калининграде
- Франшиза «ОКОЛО» запустила собственный логистический центр в Московской области

НОЯБРЬ

- Торговая сеть «Пятёрочка» открыла первый распределительный центр на Дальнем Востоке и распределительный центр в Тамбове
- В Кемеровской области (Кузбассе) открылся совместный распределительный центр торговых сетей «Пятёрочка» и «Чижик»

Цифровые решения и инновации

АПРЕЛЬ

- X5 приступила к строительству собственного центра обработки данных в Московской области
- X5 открыла инновационные лаборатории на базе двух супермаркетов «Перекрёсток» в Москве, в которых тестируются различные технологии: CV (компьютерное зрение), IoT (интернет вещей), робот-бариста и др.

ИЮНЬ

- X5 открыла в Москве экспериментальный phygital-магазин «Пятёрочка», где сочетаются цифровые и физические ритейл-решения: сенсорные планшеты, экраны с видео о статусе заказа и сенсорные видеостены, на которых можно оформить заказ на самовывоз

АВГУСТ

- X5 разработала корпоративную систему пополнения запасов для торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток»
- X5 объявила о создании «X5 Робототехника»/Robotics для укрепления своего технологического лидерства в индустрии

СЕНТЯБРЬ

- X5 приступила к тестированию функции верификации возраста через мессенджер MAX в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток»
- «Перекрёсток» запустил проект масштабной роботизации распределительного центра – более 100 роботов собирают заказы для супермаркетов сети в Санкт-Петербурге и области

ОКТЯБРЬ

- Платформа Dialog X5 запустила «барометр контракта» в рамках развития бесплатной аналитики для поставщиков

Устойчивое развитие

СЕНТЯБРЬ

- X5 запустила проект «Большая полка» для поддержки малого бизнеса
- X5 утвердила обновлённую стратегию устойчивого развития на период с 2026 до 2028 года

ДЕКАБРЬ

- X5 и благотворительный фонд «Выручаем» разработали технологическую социальную платформу для оказания продовольственной помощи

Партнёрства

АПРЕЛЬ

- X5 и Ozon запустили пилотный проект по онлайн-доставке товаров торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик» в Москве

ИЮНЬ

- 5Post и Яндекс Доставка запустили пилотный проект по междугородней доставке посылок между частными лицами в приложении Яндекс Go
- X5 заключила стратегическое соглашение с «АБ ИнБев Эфес», «Русал» и «Арнест упаковочные решения»

СЕНТЯБРЬ

- X5 в рамках Дальневосточного экономического форума подписала соглашения о сотрудничестве с тремя российскими регионами – Амурской областью, Еврейской автономной областью и Хабаровским краем

ОКТЯБРЬ

- X5 и Московский инновационный кластер заключили соглашение о стратегическом партнёрстве

Основные результаты за 2025 год

201-1

В 2025 году Компания последовательно реализовывала стратегию развития, оперативно адаптируясь к изменениям внешней среды и преобразуя возможности в результаты. Группа укрепила лидерские позиции в российской продуктовой рознице, сохранив фокус на высоком уровне клиентского сервиса, планомерном развитии торговой сети и росте операционной эффективности.

Значимый вклад в итоговые показатели обеспечили как ключевые для X5 форматы, включая магазины «у дома» и супермаркеты, так и быстро растущие направления, в том числе жёсткие дискаунтеры. Существенный прогресс достигнут в развитии онлайн-канала продаж и сопутствующих сервисов.



+18,8%

РОСТ ВЫРУЧКИ
год к году

№1
В СЕГМЕНТЕ МАГАЗИНОВ «У ДОМА»

№1
В СЕГМЕНТЕ СУПЕРМАРКЕТОВ

№1
В СЕГМЕНТЕ ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРОВ

№1
X5 Digital
В E-GROCERY

Основные операционные и финансовые результаты 2025 года



6,1%

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СКОРРЕКТИРОВАННОЙ EBITDA[1]

до применения МСФО (IFRS) 16

285,7 МЛРД РУБ.

ПРОДАЖИ ЦИФРОВЫХ БИЗНЕСОВ

+42,8% год к году

+11,4%

РОСТ СОПОСТАВИМЫХ ПРОДАЖ ГОД К ГОДУ

0,84x

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

до применения МСФО (IFRS) 16
по состоянию на 31 декабря 2025 года

[1] Прибыль до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, эффектов по курсовым разницам, доли в прибыли или убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий, расходов по амортизации и эффекта от обесценения внеоборотных активов.

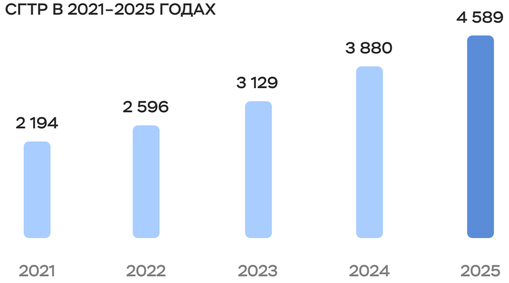
Обзор финансовых и операционных результатов за 2025 год

Операционные показатели

Чистая розничная выручка, млрд руб.

20,3 %

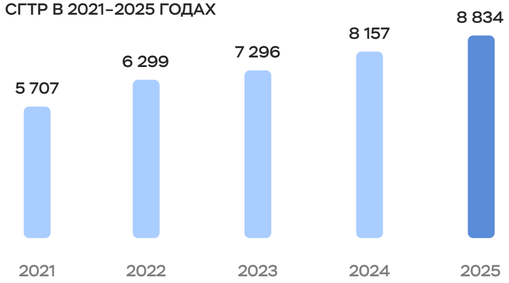
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Количество покупок, млн

11,5 %

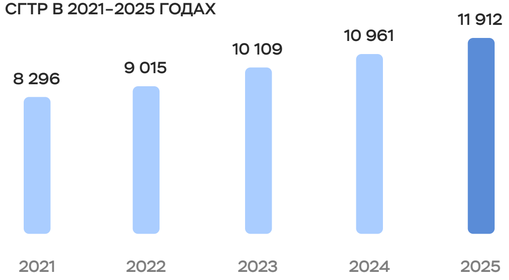
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Торговая площадь[1], тыс. м²

9,5 %

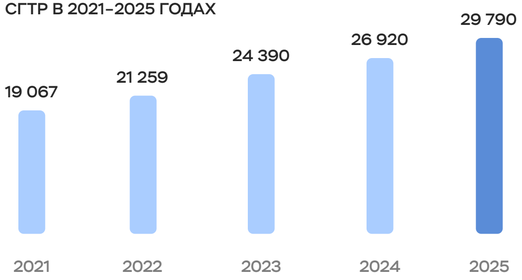
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Количество магазинов[1]

11,8 %

СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



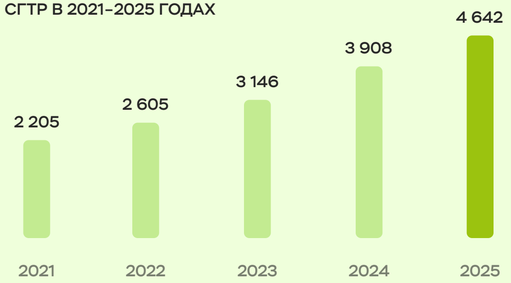
[1] По состоянию на 31 декабря. Не включая даркстор Vprok.ru, совместные даркстор и «тёмные кухни» «Много лосося».

Финансовые результаты до применения МСФО (IFRS) 16

Выручка, млрд руб.

20,5 %

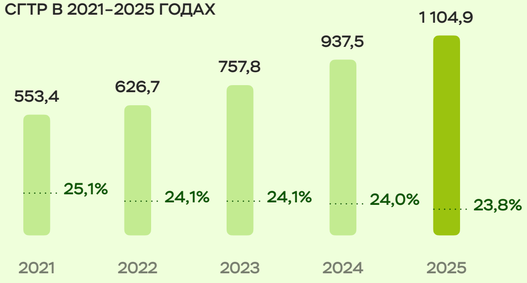
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Валовая прибыль, млрд руб.

18,9 %

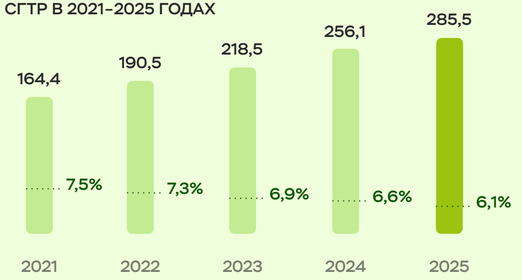
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Скорректированная EBITDA[2], млрд руб.

14,8 %

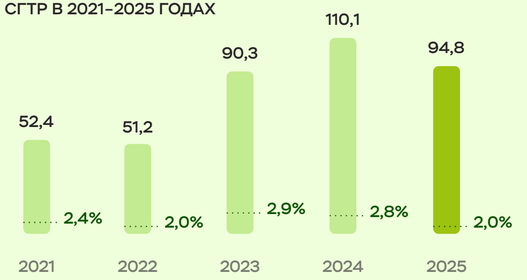
СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



Чистая прибыль, млрд руб.

16,0 %

СГТР В 2021–2025 ГОДАХ



[2] Показатель EBITDA без учёта расходов, связанных с программой долгосрочного премирования менеджмента (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала, эффекта от трансформации «Карусели», а также единоразовой корректировки убытка от обесценения финансовых активов.

Бизнес-модель

2-6

В меняющейся рыночной среде ключевым фактором роста Компании является формирование целостной, эффективной и устойчивой бизнес-модели, которая бы интегрировала все бизнес-процессы, сохраняя при этом фокус на высочайшем качестве клиентского сервиса.

Мы построили бизнес-модель Компании таким образом, чтобы максимально успешно решать фундаментальную стратегическую задачу – создавать ценность для акционеров и общества за счёт выхода на новый уровень технологичности и конкурентоспособности, оставаясь выбором номер один на рынке еды. Интеграция стратегических принципов устойчивого развития в бизнес-модель создаёт основу для стабильного роста Компании и повышения уровня её устойчивости к рискам.

Такой подход позволяет нам не только адаптироваться к изменениям рыночной среды, но и последовательно создавать долгосрочную ценность для широкого круга заинтересованных сторон: акционеров, клиентов, сотрудников, партнёров и общества в целом.

Наш подход к управлению бизнесом основан на следующих принципах:

ПРИНЦИП САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ АКТИВОВ

X5 доверяет своим активам распоряжаться ресурсами в пределах, которые определены стратегией, ценностями и общими правилами Компании. При этом активы несут полную ответственность за достижение поставленных целей.

ПРИНЦИП ПАРТНЁРСТВА АКТИВОВ

Каждый актив – это уникальный центр компетенций, которыми он делится с партнёрами независимо от организационной иерархии. Все активы усиливают друг друга для достижения общих целей и повышения эффективности за счёт внутригрупповой синергии и партнёрства на всех уровнях.



Управляющая компания

Управляющая компания отвечает за архитектуру и портфель активов X5, цели и стратегию Компании, осуществляет управление устойчивым развитием, распределяет ресурсы между активами, управляет рисками, контролирует достижение ключевых показателей и определяет ключевые принципы взаимодействия активов.

Развитие МСП

61,1 %
доля предприятий малого и среднего бизнеса

>20
«Агроагрегаторов» работает на конец 2025 года

Поставщики

В 2025 году мы продолжили улучшать стратегии планирования и сотрудничества с поставщиками для поддержания постоянного ассортимента и уровня запасов, а также совершенствования управления цепочкой поставок.

7 737
поставщиков

30,7 %
доля 30 ведущих поставщиков по выручке

Инфраструктура логистики

93,2 %
вторичных ресурсов реализовано от деятельности собственных операций

Эффективность и надёжность логистических операций — залог высокого качества продуктов и ассортимента, соответствующего ожиданиям покупателей как в офлайн-, так и в цифровом сегменте.

83
распределительных центра, обеспечивающих работу магазинов в офлайн-сегменте

Популяризация правильного питания и ЗОЖ

100 %
соответствие товаров «Вкус & Польза» готовой еды классификатору правильного питания[1]

35 %
рост продаж продуктов без добавленного сахара в «Перекрёстке»

Фабрики-кухни

Производство готовой еды X5 для торговых сетей

4
фабрики-кухни

Клиентские активы

Пятёрочка

Магазины «у дома» предлагают широкий выбор качественных товаров, в т. ч. горячие напитки, выпечку и готовую еду по оптимальным ценам с возможностью совершать покупки в шаговой доступности от дома

25 533
магазина «у дома» «Пятёрочка» в 75 регионах

Перекрёсток

Супермаркеты «Перекрёсток» предлагают уникальный покупательский опыт, включая широкий выбор товаров, высочайшее качество обслуживания и ассортимент готовых блюд

1 004
супермаркета «Перекрёсток» в 46 регионах

Чижик

Придерживаясь стратегии «низкие цены каждый день» (EDLP), сеть жёстких дискаунтеров «Чижик» делает упор на низких ценах с высоким уровнем качества

3 253
жёстких дискаунтеров «Чижик» в 45 регионах

ОКОЛО

Прямая франшиза для магазинов малого формата и площадка цифровой дистрибьюции OKOLO.Market

4 251 ТОЧКА
подключённая к программе франчайзинга в 50 регионах

X5 Медиа

Представляет единое окно рекламных возможностей X5, медиаплатформу о еде и блогерскую платформу «X5 Блогер»

54,3 МЛН
MAU

5post

Сервис доставки заказов из интернет-магазинов и маркетплейсов в пункты выдачи заказов, постаматы и на кассы магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток»

>2 000
торговых партнёров

51
сортировочный центр

>31 ТЫС.
пунктов выдачи, в том числе 6 тыс. постаматов

Много лосося

Актив, развивающий сеть «тёмных кухонь» и кафепойнтов в магазинах «Перекрёсток» и «Пятёрочка» большого формата, а также в гипермаркетах «Ашан»

504
кафепойнта

82
«тёмные кухни»

X5 Digital

Отвечает за онлайн-продажи в рамках всего периметра X5, включая экспресс-доставку и Vprok.ru

323,7 МЛРД РУБ.
совокупный оборот (GMV)[2]

75
регионов

X5 Импорт

Развивает собственный импорт товаров, которые не производятся в Российской Федерации, а также продажи вне контура X5

5
хабов прямого импорта

X5 Transport

Перевозки товаров для торговых сетей и бизнес-единиц X5, развитие коммерческой доставки для внешних клиентов

7 258
грузовых автомобилей в собственности

[2] Включая сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru и доставку «Много лосося».

Инфраструктурные активы

X5 | Поддержка бизнеса

Обеспечивает централизованное выполнение поддерживающих функций (финансы, закупки, управление персоналом, юридическая поддержка)

X5 | Клиентский опыт

Развивает клиентоцентричный подход на уровне X5 и отдельных бизнесов, реализует продукты и сервисы, направленные на рост удовлетворённости и Lifetime Value клиента X5

X5 Недвижимость

Занимается развитием инфраструктурных и производственных объектов Компании, в том числе проектированием, строительством, реконструкцией распределительных центров, фабрик по производству готовой еды, центров обработки данных, арендой и реализацией непрофильных активов X5

X5 Tech

Создаёт комплексные цифровые решения для бизнеса активов и обеспечивает ИТ-поддержку

X5 Робототехника/Robotics

Внедряет передовые решения и наработки в сфере автоматизации и роботизации в операционные процессы Компании

Генерируемая ценность

249,1 МЛРД РУБ.
СУММА ВЫПЛАЧЕННЫХ ДИВИДЕНДОВ ЗА 2024 И ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ 2025

389 ТЫС СОТРУДНИКОВ[3]
ТОП-5 КРУПНЕЙШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ СТРАНЫ

>1 МЛРД РУБ.
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

>11 МЛРД РУБ.
ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ ПО СОКРАЩЕНИЮ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ И ОБРАЩЕНИЮ С ОТХОДАМИ

Результаты достижения целевых показателей стратегии устойчивого развития до 2025 года.

[3] Компания перешла на обновлённую методологию расчёта численности персонала на конец периода в 4 кв. 2025 года.

Вклад в общество

Улучшение клиентского опыта покупателей, включая людей с инвалидностью, за счёт адаптивности магазинов и цифровых сервисов

Поддержка уязвимых групп населения и развитие местных сообществ

Партнёрство с НКО

991 ТЫС.
благополучателей программ продовольственной помощи

34 ТЫС.
число волонтёров

Ресурсоэффективность

>11 МЛРД РУБ.
доход от реализации проектов замкнутого цикла (передача вторичных ресурсов на переработку)

96 %
устойчивой упаковки готовой еды собственного производства

4 %
доля ВИЭ в собственных операциях

19 %
сокращение выбросов ПГ (области охвата 1, 2) на 1 м² площади
с 2019 года

[1] Классификатор ассортимента для правильного питания является внутренним подходом X5 по формированию составов продуктов для правильного питания в СТМ.

Наши торговые сети

2-6

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ X5Клуб

СЕРВИС ПОДПИСКИ

апельсин
БАНКОВСКАЯ КАРТА

X5 Digital

«МНОГО ЛОСОСЯ»

4 ФАБРИКИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГОТОВОЙ ЕДЫ

1 004 СУПЕРМАРКЕТА «ПЕРЕКРЁСТОК»

ОКОЛО
ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА И ФРАНШИЗА ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ МАГАЗИНОВ МАЛОГО ФОРМАТА



X5 Медиа

5post

3 253 ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРА «ЧИЖИК»

25 533 МАГАЗИНА «ПЯТЁРОЧКА» «У ДОМА»

Мы последовательно совершенствуем ценностные предложения торговых сетей, адаптируя их к изменениям потребительских предпочтений и поведения, а также реагируя на трансформации в конкурентной среде.

Параллельно мы расширяем своё присутствие в онлайн-продажах продуктов: цифровые бизнесы X5 используют развитую розничную сеть, логистическую и ИТ-инфраструктуру Компании, обеспечивая бесшовное взаимодействие с клиентом на всех этапах его пути.

Наши торговые сети

«Пятёрочка»[1, 2]

Сеть «Пятёрочка», ведущий продуктовый ритейлер России в формате магазинов «у дома», расположенных в тщательно подобранных локациях. С момента основания в 1999 году «Пятёрочка» значительно расширила географию своей деятельности, охватив 75 регионов России. Компания нацелена сохранить лидерские позиции сети за счёт повышения эффективности и дальнейшего улучшения качества обслуживания. В 2025 году «Пятёрочка» обслуживала в среднем 20,5 млн покупателей в день, подтверждая репутацию любимой торговой сети россиян среди продуктовых ритейлеров.

25 533
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ
+8,2% год к году

3 614 МЛРД РУБ.
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА[3]
+16,0% год к году

9 859 ТЫС. М²
ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ
+7,4% год к году

78,7 %
ДОЛЯ В ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ X5

«Перекрёсток»

«Перекрёсток» является крупнейшей в России розничной сетью в формате супермаркетов. Основанный в 1995 году, он стал первой сетью супермаркетов в стране.

Сеть ориентирована на широкий ассортимент и высокие стандарты сервиса. В 2025 году «Перекрёсток» в среднем обслуживал 1,9 млн покупателей в день.

1 004
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ
+1,8% год к году

531 МЛРД РУБ.
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА[3]
+8,2% год к году

1 105 ТЫС. М²
ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ
+0,8% год к году

11,6 %
ДОЛЯ В ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ X5

«Чижик»

«Чижик» – формат жёстких дискаунтеров X5. Следуя стратегии «низкие цены каждый день» (EDLP), сеть предлагает ограниченный ассортимент товаров повседневного спроса, преимущественно товары собственных брендов с высоким уровнем качества, сопоставимым с ведущими брендами или их превосходящим.

Такой подход способствует укреплению доверия покупателей к бюджетным розничным форматам и поддерживает устойчивый рост популярности сети. В 2025 году «Чижик» в среднем обслуживал 1,9 млн покупателей в день.

3 253
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ
+38,7% год к году

417 МЛРД РУБ.
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА[3]
+67,3% год к году

947 ТЫС. М²
ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ
+38,0% год к году

9,1 %
ДОЛЯ В ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ X5

«ОКОЛО»

Бизнес-единица «ОКОЛО» – бизнес X5, который формирует собственную франчайзинговую сеть магазинов, а также развивает технологическую платформу, которая объединяет цифровую витрину, независимые магазины, собственный логистический центр, а также сортировочные центры партнёров. По состоянию на 31 декабря 2025 года сеть объединяла 4 251 франчайзинговый магазин малого формата.



[1] Включая сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH, «Красный Яр» и «Слата». Магазины «Виктория Квартал», «Дёшево», «Покупочка» и «ПокупАЛКО» были закрыты в 2024 году.
[2] В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.
[3] Включая экспресс-доставку.

Цифровые форматы

X5 Digital

Экспресс-доставка

X5 Доставка

Сервис экспресс-доставки, запущенный в 2019 году, обеспечивает доставку товаров из ближайших магазинов или даркторов в течение 40–60 минут. С 2022 года сервис также представлен на наиболее популярных платформах-агрегаторах. В отчётном периоде доставка осуществлялась из 9 544 магазинов в 75 регионах России.

Vprok.ru

Vprok.ru – это онлайн-гипермаркет с доставкой продуктов питания и товаров повседневного спроса на дом. По состоянию на 31 декабря 2025 года сервис обслуживался одним крупным даркстором в Москве.

5Post

5Post – это сервис доставки «последней мили», запущенный в 2019 году. Он предоставляет сторонним интернет-магазинам возможность доставки заказов в постаматы, на кассы и в пункты выдачи, расположенные в магазинах торговых сетей X5. По состоянию на 31 декабря 2025 года 5Post был представлен в 77 регионах России свыше 31 тыс. пунктов выдачи в более 24 тыс. торговых точек. За отчётный период сервис доставил 48,2 млн заказов и продолжил расширение географии присутствия.

«X5 Медиа»

X5 Медиа

«X5 Медиа» развивает медиаресурсы X5, формируя рекламную выручку от внешних партнёров и повышая эффективность привлечения клиентов за счёт развития рекламного инвентаря на всех этапах клиентского пути.

«Много лосося»

Бизнес «Много лосося», приобретённый X5 в 2021 году, управляет сетью «тёмных кухонь». По состоянию на 31 декабря 2025 года под управлением сервиса находилось 82 «тёмные кухни», включая одну точку, работающую по франшизе. В 2025 году через сеть «Много лосося» прошло 2,2 млн заказов. Общий объём продаж (GMV) составил 10,9 млрд руб., что на 14,7% выше показателя предыдущего года.

Рост цифровых бизнесов X5 поддерживает увеличение выручки и способствует привлечению и удержанию клиентов.

География операционной деятельности



Широкая география присутствия является одним из ключевых факторов лидерства X5 на российском рынке продуктовой розницы.

По итогам 2025 года сеть X5 включала:

29 790
РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ[1]

83
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРА
в 75 регионах России

Одновременно с активным расширением Компания сохраняет фокус на рентабельности и устойчивом росте, последовательно повышая операционную эффективность.

Указанные параметры подтверждают развитие операционных возможностей Компании и дальнейшее укрепление её рыночных позиций.

Цифровые бизнесы

Развитая розничная сеть и устойчивая ИТ-инфраструктура позволяют Компании масштабировать цифровые направления и запускать новые сервисы, сохраняя фокус на эффективности и прибыльности.

По состоянию на 31 декабря 2025 года экспресс-доставка выполнялась из 9 544 магазинов в 75 регионах России. На конец года сервис доставки «последней мили» 5Post насчитывал свыше 31 тыс. пунктов выдачи, включая более 6 тыс. постаматов. Также под управлением сети «Много лосося» находилось 82 «тёмные кухни».

[1] Не включая даркстеры Vprok.ru, совместные даркстеры и «тёмные кухни» «Много лосося».

Количество магазинов в разбивке по федеральным округам[1]

По состоянию на 31 декабря	2021	2022	2023	2024	2025
Центральный	7 134	7 646	8 440	9 152	9 928
Северо-Западный	1 992	2 076	2 304	2 464	2 683
Приволжский	4 894	5 255	5 918	6 446	6 992
Уральский	1 672	1 884	2 195	2 455	2 744
Южный	1 951	2 211	2 912	3 251	3 633
Северо-Кавказский	388	433	490	557	631
Сибирский	1 036	1 696	1 978	2 268	2 621
Дальневосточный	–	58	153	327	558
Итого	19 067	21 259	24 390	26 920	29 790

Чистая розничная выручка по федеральным округам в 2025 году

Федеральный округ	Доля в чистой розничной выручке, %	% населения России	млн руб. на 1 тыс. человек
Центральный	42,2	27,6	48,1
Северо-Западный	11,5	9,5	37,9
Приволжский	18,4	19,4	29,7
Уральский	8,2	8,4	30,7
Южный	9,6	11,4	26,4
Северо-Кавказский	1,4	7,1	6,2
Сибирский	7,3	11,3	20,4
Дальневосточный	1,4	5,4	8,2

X5 сегодня — мультиформатная модель присутствия в восьми федеральных округах (ФО).

25 533
МАГАЗИНА «ПЯТЁРОЧКА»

82
«ТЁМНЫЕ КУХНИ» СЕТИ «МНОГО ЛОСОСЯ»

1 004
СУПЕРМАРКЕТА «ПЕРЕКРЁСТОК»

3 253
ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРА «ЧИЖИК»

X5 Доставка

УСЛУГИ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ДОСТУПНЫ ИЗ 9 544 МАГАЗИНОВ В 75 РЕГИОНАХ

>31 тыс.

ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ 5POST

в том числе более 6 тыс. постаматов, расположенных в более 24 тыс. магазинов в 75 регионах

Количество магазинов и распределительных центров (РЦ) по ФО

Розничная сеть	Северо-Кавказский	Южный	Центральный	Приволжский	Северо-Западный	Уральский	Сибирский	Дальневосточный
«Пятёрочка»[1]	579	3 027	8 216	6 006	2 512	2 284	2 351	558
«Перекрёсток»	9	71	571	125	160	68	–	–
«Чижик»	43	535	1 141	861	11	392	270	–
Количество РЦ	1	7	24	19	8	9	8	7
Количество «тёмных кухонь»	–	–	78	–	4	–	–	–
Количество пунктов выдачи заказов/ постаматов	682	3 564	11 185	7 329	3 543	3 008	1 840	364

29 790

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ[2]

по состоянию на 31 декабря 2025 года

[1] В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.

[2] Не включая дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные кухни» «Много лосося».

Факторы инвестиционной привлекательности

Стратегические возможности на рынке продуктового ритейла

Рынок продуктовой розницы предоставляет значительные возможности для развития X5. Как один из его ключевых игроков, Компания трансформирует свои бизнес-процессы с учётом рыночных трендов, превращая их в собственные драйверы роста.

- До 2028 года продуктовый ритейл будет демонстрировать умеренный рост, в значительной степени инфляционного характера, оставаясь крупнейшим сегментом розничной торговли со среднегодовым приростом порядка 8%. В среднесрочной перспективе одним из потенциальных драйверов роста может стать увеличение потребления продуктов питания за счёт повышения реальных доходов населения.
- Стабильный спрос на продукты питания, слабо зависящий от экономических циклов.
- Консолидация рынка – один из драйверов роста для ведущих федеральных игроков.
- Широкие возможности в развитии новых сегментов, ниш и форматов (онлайн-торговля, продажа готовой еды).

Прочная лидерская позиция

X5 – лидер российского рынка продуктовой розницы, широко представленный во всех основных форматах продовольственного ритейла, в том числе в трёх ключевых сегментах: магазины «у дома», супермаркеты и жёсткие дискаунтеры. Компания также удерживает лидирующие позиции в e-commerce, активно развивая цифровые направления бизнеса – экспресс-доставку, логистический сервис 5Post, а также единое окно рекламных и аналитических возможностей «X5 Медиа».

Широкая география присутствия, диверсифицированная бизнес-модель, фокус на создании новых факторов роста и системное внедрение технологий позволяют X5 уверенно сохранять лидерство на рынке.

16,6 %
ДОЛЯ X5 НА РЫНКЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ РОЗНИЦЫ
№1 в России

18,6 %
ДОЛЯ X5 НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ
№1 в России

Обширная база лояльных покупателей

95,1 млн
ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ КЛИЕНТОВ В ПРОГРАММЕ ЛОЯЛЬНОСТИ «X5 КЛУБ»
>80% от взрослого населения Российской Федерации

Развитая торговая сеть с устойчивой инфраструктурой и широким охватом присутствия

№ 1
«ПЯТЁРОЧКА» В СЕГМЕНТЕ МАГАЗИНОВ «У ДОМА»

№ 1
«ПЕРЕКРЁСТОК» В СЕГМЕНТЕ СУПЕРМАРКЕТОВ

№ 1
«ЧИЖИК» В СЕГМЕНТЕ ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРОВ

29 790
МАГАЗИНОВ В 75 РЕГИОНАХ РОССИИ

83
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРА

>7 тыс.
АВТОМОБИЛЕЙ, СОБСТВЕННЫЙ ПАРК ГРУЗОВОГО ТРАНСПОРТА

5
ХАБОВ ПРЯМОГО ИМПОРТА

Мультиформатная модель бизнеса

X5 реализует мультиформатную ритейл-модель, охватывающую ключевые сегменты и позволяющую гибко реагировать на разнообразные потребительские предпочтения. Благодаря максимально широкому и доступному ассортименту, а также интегрированной омниканальной модели Компания обеспечивает удобство и доступность покупок для максимально широкого круга покупателей.

- Масштабная офлайн-инфраструктура различных форматов – 25 533 магазина «Пятёрочка», 1 004 супермаркета «Перекрёсток», 3 253 жёстких дискаунтера «Чижик», 4 251 точка, подключённая к программе франчайзинга «ОКОЛО».
- Развитые онлайн-форматы продуктового ритейла, смежные и вспомогательные цифровые бизнесы – 9 544 магазина экспресс-доставки, сервис доставки «последней мили» 5Post, более 31 тыс. пунктов выдачи заказов (в том числе >6 тыс. постаматов).

Факторы инвестиционной привлекательности

Рост бизнеса, эффективность и финансовая устойчивость

X5 демонстрирует устойчивый рост по всем ключевым направлениям бизнеса, подтверждая высокую операционную эффективность и сильные финансовые результаты. При этом Компания сохраняет низкую долговую нагрузку и высокое качество кредитного портфеля. Сочетание финансовой устойчивости и динамичного развития бизнеса создаёт надёжную основу для увеличения акционерной стоимости.

6,1 %
рентабельность скорр. EBITDA
до применения МСФО 16

0,84 x
чистый долг / EBITDA
до применения МСФО 16

+ 10,7 %
рост числа магазинов[1]
год к году

Наивысший кредитный рейтинг

AAA (RU)
АКРА

+ 8,7 %
рост торговой площади
год к году

ruAAA
«Эксперт РА»

AAA.ru
НКР

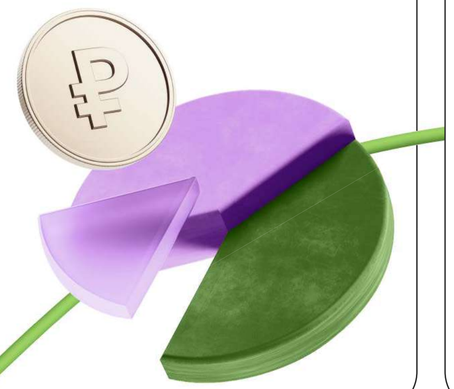
+ 18,8 %
рост выручки
год к году

[1] Не включая дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные кухни» «Много лосося».

Сбалансированная стратегия роста до 2028 года

Сбалансированная стратегия роста X5 до 2028 года направлена на укрепление рыночных позиций, развитие цифровых технологий и повышение инвестиционной привлекательности Компании.

- Основной бизнес – зрелые торговые сети – служат устойчивой базой стабильности и дохода.
- Disrupt-ставка на растущие активы – сегмент жёстких дискаунтеров и онлайн-доставка во всех форматах, которые обеспечат доход в течение 2–3 лет.
- Дополнительные возможности монетизации имеющихся активов – инфраструктуры, клиентской базы и технологий.



Технологическое лидерство в индустрии

Разработка и внедрение технологических решений как внутри Компании, так и на внешнем контуре – одни из приоритетных направлений развития X5. Непрерывное совершенствование технологической базы торговых сетей и расширение цифровых сервисов укрепляют конкурентные преимущества Компании и повышают лояльность покупателей. Регулярная модернизация внутренней ИТ-инфраструктуры и поэтапное внедрение инструментов автоматизации и роботизации в бизнес-процессы существенно повышают операционную эффективность и оптимизируют расходы.

- Укрепление технологического лидерства в индустрии и повышение эффективности за счёт внедрения автоматизированных решений во все бизнесы Компании. За год пилоты по роботизации РЦ показали ускорение сборки более чем в два раза по сравнению с ручной.
- Развитая внутренняя ИТ-инфраструктура, включая собственные ЦОДы, облачную инфраструктуру, системы управления, автоматизации и др.

285,7 МЛРД РУБ.
выручка цифровых бизнесов
+42,8% год к году

6,2 %
доля онлайн-форматов в выручке
+1,3 п. п. к темпу роста консолидированной выручки

Прозрачная дивидендная политика

Придерживаясь цели по распределению полученной прибыли среди акционеров, X5 реализует дивидендную политику, которая позволяет выплачивать дивиденды с учётом баланса краткосрочных и долгосрочных интересов акционеров и потребностей Компании.

- Соблюдение высоких стандартов корпоративного управления.
- Взвешенный подход к принятию решений о дивидендных выплатах с учётом сохранения финансовой устойчивости Компании через поддержание целевого уровня «чистый долг / EBITDA» (до применения МСФО (IFRS) 16).
- Фокус на повышении инвестиционной привлекательности и росте акционерной стоимости Компании.



Стратегический обзор



Обращение Генерального директора и Президента 27

Тенденции в экономике и поведении потребителей 29

Российский рынок продуктовой розницы 31

Законодательные изменения 36

Наша стратегия 41

Обращение Генерального директора и Президента

2-22

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнёры!

2025 год прошёл в условиях макроэкономической нестабильности и стал непростым как для X5, так и для всего рынка. В ответ на внешние вызовы мы продолжили развитие торговых сетей, активно наращивали быстрорастущие бизнесы и расширяли возможности, используя масштабную клиентскую базу и технологическую платформу. Такой подход позволил нам показать двузначные темпы роста выручки – 18,8% год к году при рентабельности скорректированной EBITDA[1] до применения МСФО (IFRS) 16 на уровне 6,1% и подтвердить устойчивость бизнес-модели даже в условиях охлаждения экономики.

Сотрудники X5 – ключевой актив Компании. Мы искренне благодарны нашим коллегам за их профессионализм, опыт, глубокое понимание бизнес-процессов и нацеленность на результат. Благодаря этим качествам команда вносит существенный вклад в развитие Компании. Мы продолжим укреплять культуру предпринимательства, традиционно лежащую в основе деятельности X5.

В прошлом году X5 реализовала ряд значимых корпоративных и стратегических инициатив. Мы завершили процесс реорганизации, направленной на снятие ограничений для реализации прав российских инвесторов. Наши акции получили листинг под новым тикером X5 и были включены в первый котировальный список Московской биржи.

После устранения регуляторных ограничений в марте 2025 года Наблюдательный совет утвердил дивидендную политику X5, согласно которой Компания стремится выплачивать дивиденды дважды в год, балансируя интересы акционеров и потребности бизнеса в развитии. Позднее Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов в размере 648 руб. на акцию на базе прибыли за 2024 год и нераспределённой прибыли прошлых лет, а также 368 руб. на акцию на базе прибыли за девять месяцев 2025 года.

В марте мы также провели первый после «переезда» День инвестора, который стал важным шагом в перезапуске диалога с российским рынком капитала. В ходе мероприятия представили стратегию развития до 2028 года, ориентированную на дальнейшее усиление рыночных позиций и технологического лидерства Компании. Осенью также провели ребрендинг X5 с новым слоганом «Главные в еде», который подчёркивает нашу близость к покупателям и лидерство во всём, что связано с едой – от качества и безопасности продуктов до современных сервисов в офлайне и онлайне.

Наши торговые сети – магазины «у дома», супермаркеты и жёсткие дискаунтеры – остаются ключевым драйвером роста бизнеса X5. В 2025 году мы укрепили лидирующую позицию во всех ключевых сегментах, включая доставку продуктов. В течение года открыли 2 870 новых магазинов[2] (с учётом закрытий), а также вышли в Амурскую область – 75-й регион присутствия Группы. В прошлом году X5 укрепила позиции в Восточной Сибири за счёт выкупа оставшихся неконтролирующих долей участия в региональных торговых сетях «Красный Яр», «Батон», «Слата» и «ХлебСоль», которые совокупно управляют более 600 магазинами. Наряду с активной экспансией мы продолжили реализацию программы рестайлинга магазинов с целью повышения комфорта для покупателей и сотрудников. К концу декабря 14 869 магазинов «у дома» (58,3% сети) и 487 супермаркетов (48,6% сети) уже работали в обновлённой концепции.

По итогам 2025 года чистая розничная выручка «Пятёрочки»[3] выросла на 16,0% год к году и составила 3 614 млрд руб. В течение года команда сети работала над расширением логистических мощностей и усилением ценностного предложения для создания лучшего клиентского опыта с фокусом на эффективность, цифровизацию и персонализацию. К концу 2025 года уровень оснащённости торговых точек пекарнями и кафепойнтами достиг 86%. Также летом мы запустили экспериментальный phygital-магазин в Москве, который позволяет предложить клиентам больше выбора и сервисов – от персональных предложений до кафе и цифровых помощников.

В отчётном году чистая розничная выручка «Перекрёстка» составила 531 млрд руб., увеличившись на 8,2% год к году. Супермаркеты делают ставку на высокий сервис уровня HoReCa, омниканальность, а также качественную готовую еду и кафе Select, которое мы планируем сделать крупнейшей сетью городских кафе к 2028 году. В течение года мы запустили «Select Перекрёсток» – компактный городской формат на стыке HoReCa и продуктовой розницы, предлагающий предзаказ кофе, формирование корзины с учётом персональных скидок через приложение, а также опции «электронный сомелье» и «умные» весы с автоматическим распознаванием товара.

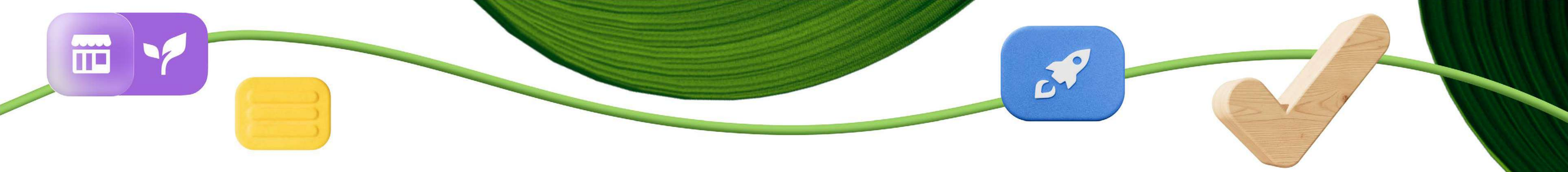
Наша сеть жёстких дискаунтеров «Чижик» вышла на новый этап развития, завершив IV квартал с положительным уровнем EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16. По итогам 2025 года чистая розничная выручка сети выросла на 67,3% год к году до 417 млрд руб. За год команда «Чижика» открыла 907 жёстких дискаунтеров (с учётом закрытий) и пять распределительных центров. Формат жёстких дискаунтеров остаётся востребованным в условиях охлаждения экономики и сберегательного поведения потребителей.

В условиях сохраняющегося дефицита линейного персонала X5 продолжила реализацию проектов по автоматизации и роботизации операционных процессов. Мы объединили технологические инициативы на базе «X5 Робототехники»/Robotics – центра экспертизы, который охватывает полный цикл – от разработки и пилотирования до промышленного внедрения автоматизированных решений во все бизнесы X5. Он призван ускорить внедрение инновационных решений, повысить скорость и точность ключевых операций и снизить долю ручного труда. По нашим оценкам, к 2028 году ИИ и робототехника позволят автоматизировать до 30% процессов в рознице, логистике и доставке.

[1] Показатель EBITDA без учёта расходов, связанных с программой долгосрочного премирования менеджмента (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала, а также единоразовой корректировки убытка от обесценения финансовых активов.

[2] Не включая дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные» кухни «Много лосося».

[3] Включая сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH, «Красный Яр» и «Слата». Магазины «Виктория Квартал», «Дёшево», «Покупочка» и «ПокупАЛКО» были закрыты в 2024 году. В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.



Мы последовательно работаем над совершенствованием бизнес-процессов, включая оптимизацию операций в магазинах, повышение эффективности цепочек поставок и улучшение условий аренды. В 2025 году нам удалось добиться роста производительности труда персонала логистики почти на 5%; производительность персонала торговли выросла более чем на 5%. В прошлом году X5 открыла 2 870 новых магазинов (с учётом закрытий), при этом общая численность сотрудников Группы снизилась.

Другим приоритетом 2025 года стало развитие логистической инфраструктуры. Мы запустили и ввели в эксплуатацию 11 распределительных центров в стратегически важных регионах – от Калининграда до Хабаровска. Эти инвестиции позволили повысить надёжность цепочек поставок, снизить издержки, улучшить доступность свежей продукции и укрепить фундамент для дальнейшего масштабирования бизнеса. Параллельно продолжили внедрение собственных цифровых решений в управлении запасами и логистикой, усиливая контроль над критически важными операциями и снижая зависимость от внешних подрядчиков.

Мы гордимся тем, что Компания сохраняет лидерство на рынке онлайн-продаж еды, последовательно расширяя географию экспресс-доставки и развивая партнёрские модели. В прошлом году GMV бизнеса доставки продуктов, включающего сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru и доставку «Много лосося», вырос на 45,3% год к году.

В 2025 году мы продолжили монетизировать направления, созданные на базе обширной клиентской и технологической инфраструктуры X5. За семь лет 5Post стал одним из лидеров e-commerce-логистики в России, выполнив более 180 млн заказов, а в июне приобрёл курьерскую службу TopDelivery для запуска собственной доставки до двери в рамках развития сервиса «последней мили». Наша франшиза «ОКОЛО», построенная на синергии частного бизнеса с ресурсами федерального ритейлера, за год выросла в четыре раза до 4 251 магазина в 50 регионах России.

Готовая еда остаётся одним из самых быстрорастущих направлений ритейла, и мы хотим стать лидером этой категории на рынке, утроив её объёмы к 2028 году. Поэтому в 2025 году инвестировали в собственное производство и новые форматы, а также запустили знак «Система качества X5», призванную укрепить доверие к кулинарии за счёт многоуровневого контроля качества. Также продолжаем активное развитие рекламных и аналитических решений «X5 Медиа» – в прошлом году объём рекламных услуг, предоставляемых X5, составил 30 млрд руб.[1]

По итогам 2025 года X5 остаётся лидером повестки устойчивого развития и сохраняет принципы прозрачности, экологической ответственности, вносит вклад в развитие местных сообществ, развивает доступность торговых сетей и цифровых сервисов X5. Достижения наших амбициозных задач подтверждаются высокими оценками ключевых независимых рейтингов устойчивого развития. X5 придерживается интеграции устойчивого развития во все внутренние бизнес-процессы, в том числе проводит оценку рисков устойчивого развития Компании. В отчётном периоде мы выпустили Навигатор социально-экологических проектов X5, посвящённый вкладу X5 в развитие регионов присутствия. В сентябре 2025 года мы обновили стратегию устойчивого развития на 2026–2028 годы, внедрив принцип двойной существенности. Такой подход позволяет учитывать влияние бизнеса на общество и природу, а также воздействие факторов устойчивого развития на финансовые результаты Компании. Принцип двойной существенности поддерживает системное включение устойчивого развития в бизнес-модель, а также сближение корпоративных приоритетов в области устойчивого развития и Национальных целей развития России.

Одним из федеральных социальных проектов стала технологическая платформа продовольственной помощи благотворительного фонда «Выручаем», которая объединяет НКО, волонтёров и партнёров в единой системе. В 2025 году объём социальных инвестиций X5 превысил 1 млрд руб., что позволило оказать поддержку свыше 1 млн человек.

В заключение хочется отметить, что X5 сегодня – это больше, чем сеть из десятков тысяч магазинов. Мы входим в тройку лучших работодателей России и являемся лидером в категории «ритейл» по версии HeadHunter, имеем сильную репутацию на рынках капитала и наивысшие кредитные рейтинги. Мы развиваем цифровые сервисы, поддерживаем поставщиков, лидируем в повестке в области устойчивого развития и формируем торговую инфраструктуру по всей стране – от Калининграда до Владивостока. От всей души благодарим наших клиентов, партнёров и инвесторов, благодаря которым X5 стал омниканальным лидером и вносит значимый вклад в формирование будущего российской торговли.

Игорь Шехтерман
Генеральный директор X5

Екатерина Лобачева
Президент X5

[1] Приведённые результаты включают услуги по медийной рекламе, а также иные рекламные и маркетинговые услуги в торговых залах, направленные на продвижение товаров потребителю. Часть этих доходов в МСФО-отчётности Группы отражается в составе себестоимости продаж.

Тенденции в экономике и поведении потребителей



Макроэкономические итоги 2025 года

По предварительным оценкам, рост ВВП России в 2025 году составил 1,0%. Ключевым фактором охлаждения экономики стал накопленный эффект от продолжительного периода высоких ключевых ставок, который повысил сберегательную активность населения, одновременно снизив его потребительскую активность. При этом высокая стоимость заёмных средств привела к сокращению инвестиционных возможностей бизнеса для развития новых проектов. Кроме того, Правительство приняло решение о повышении налоговой нагрузки, в частности ставки НДС, с 2026 года.

В 2025 году рост реальных располагаемых доходов населения составил 7,4% (8,2% в 2024 году). По всем основным компонентам доходов наблюдалась положительная динамика по итогам года. Однако с начала года наметилось замедление прироста основного компонента доходов – заработной платы. По предварительным данным рост реальной заработной платы по итогам 2025 года составил 4,4% (9,7% в 2024 году), а номинальной – 13,5% на фоне высокой базы прошлого года.

Продолжающийся рост трудовых доходов связан с тем, что при высокой текущей загрузке трудовых ресурсов в экономике сохранилась нехватка кадров. Безработица продолжила снижаться, достигнув рекордно низкого уровня к концу года (2,2%). Дефицит кадров преимущественно связан со снижением численности трудоспособного населения ввиду демографической ситуации, с сокращением числа трудовых мигрантов, а также с возросшим спросом на рабочую силу во всех отраслях экономики. Однако к концу 2025 года было зафиксировано замедление рынка труда и охлаждение спроса на кадры на фоне высоких процентных ставок, требующих оптимизации затрат на персонал.

Инфляция снизилась с 9,0% в IV квартале 2024 года до 6,7% в IV квартале 2025 года, при этом продовольственная инфляция снизилась с 10,0 до 7,4%. Снижению общей инфляции способствовали длительный период высокой ключевой ставки, контроль за движением капитала, а также укрепление рубля, которое во многом стало следствием профицита торгового баланса. Среднегодовой курс доллара США в 2025 году составил 83,6 руб. по сравнению с 92,6 руб. годом ранее.

Потребительское поведение

Рост потребительской активности сохраняется, но на более низком уровне, чем в предыдущем году, что обусловлено повышением сберегательной активности населения на фоне привлекательности банковских депозитов. Так, темпы роста оборота розничной торговли продуктами питания замедлились до 2,2% в реальном выражении. Номинальный объём рынка увеличился на 12,1%.

Вместе с тем сохраняющаяся на протяжении последних лет нестабильная социально-экономическая ситуация спровоцировала изменение потребительских привычек россиян и усилила тенденцию к рациональному потреблению, которая, в свою очередь, изменила соотношение форматов продовольственных сетей. Сохраняется тренд на даунтрейдинг, в рамках которого всё больше покупателей отдают предпочтение магазинам «у дома» и жёстким дискаунтерам с более доступными ценами по сравнению с супермаркетами и гипермаркетами. Рост сегмента жёстких дискаунтеров в стране по итогам 2025 года составил 19,6%.

Прогноз



Ожидаемым результатом жёсткой денежно-кредитной политики Банка России в 2025 году стало замедление инфляции. На этом фоне регулятор приступил к постепенному снижению ключевой ставки – с 21% до 16% за 2025 год. Снижение ключевой ставки, вероятно, сделает банковские вклады менее привлекательными для сбережений, переориентируя финансовые потоки на поддержку потребительского спроса и инвестиций в реальный сектор экономики.

По прогнозам Минэкономразвития, в 2026 году темпы роста ВВП ускорятся до 1,5%, а инфляция продолжит замедляться – до 4%.



Выборочные российские макроэкономические показатели

	2024					2025				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
Реальный ВВП	5,4	4,3	3,3	4,5	4,9	1,4	1,1	0,6	1,0	1,0
Курс доллара к рублю США, средневзвешенный за период	90,8	90,6	89,2	99,6	92,6	93,1	80,8	80,6	79,9	83,6
ИПЦ	7,6	8,2	8,9	9,0	8,4	10,1	9,8	8,3	6,7	8,7
Продовольственная инфляция	8,1	9,1	9,5	10,0	9,2	11,8	12,4	10,0	7,4	10,3
Рост реальной заработной платы	11,0	7,8	8,1	9,0	9,7	3,4	4,6	5,3	4,3	4,4
Рост реальных располагаемых доходов населения	5,9	7,0	8,6	10,4	8,2	7,1	10,1	7,7	5,8	7,4
Уровень безработицы	2,8	2,6	2,4	2,3	2,5	2,3	2,2	2,1	2,2	2,2
Номинальный оборот розничной торговли	19,5	17,1	14,4	13,2	15,9	11,3	9,9	9,0	9,6	9,9
Номинальный оборот розничной торговли продуктами питания	15,9	15,3	14,5	13,4	14,7	14,2	13,6	11,4	9,6	12,1

Российский рынок продуктовой розницы

В 2025 году объём розничных продаж в России впервые превысил 60 трлн руб. (55,8 трлн руб. в 2024 году). По итогам отчётного года объём рынка продуктовой розницы в России составил 29,6 трлн руб.

Динамика изменения структуры объёма рынка продовольственной розницы сохранила ключевые тренды предыдущих лет. Наиболее активно рос сегмент продуктовой онлайн-розницы. Также увеличили свою долю рынка форматы жёстких дискаунтеров и специализированные магазины, устойчивые позиции по-прежнему занимают магазины «у дома».

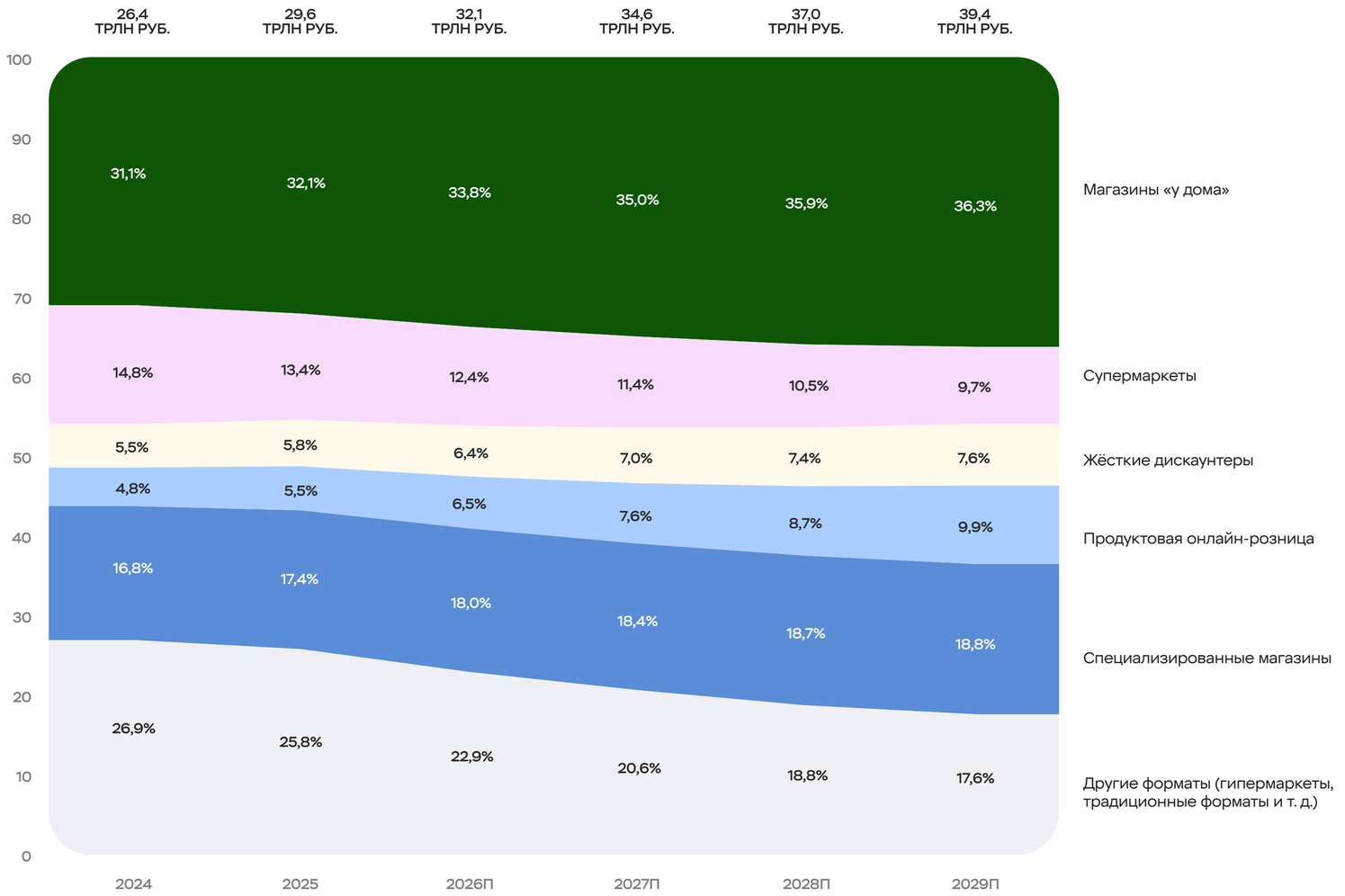
По данным INFOLine доля онлайн-сегмента на рынке продовольственной розницы продолжила расти и составила 5,5% по итогам 2025 года. Тем не менее офлайн продолжит оставаться основным каналом продаж в обозримой перспективе. Это объясняется логистическими ограничениями электронной коммерции, большим фокусом ритейлеров на юнит-экономику и «здоровый» онлайн, сохранившимся предпочтением покупателей совершать покупки свежих продуктов (хлебобулочных изделий, мясной и молочной продукции, фруктов и овощей) офлайн.

X5 продолжила демонстрировать высокие темпы роста во всех динамично развивающихся сегментах.

29,6 ТРЛН РУБ.

ОБЪЁМ РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ В РОССИИ ПО ИТОГАМ ОТЧЁТНОГО ГОДА

Динамика развития сегментов продуктовой розницы в России, %



Позиция X5 на меняющемся рынке

Основными форматами, обеспечивающими выручку группы X5, по-прежнему остались магазины «у дома», супермаркеты и жёсткие дискаунтеры. В 2025 году X5 стала игроком №1 в стремительно растущем онлайн-сегменте продуктовой розницы, увеличив долю рынка до 18,6%.

№ 1

КРУПНЕЙШИЙ ИГРОК С ДОЛЕЙ РЫНКА 16,6% ПО ИТОГАМ 2025 ГОДА

4 589 МЛРД РУБ.

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА X5

+18,3% год к году

X5 — крупнейший ритейлер России по доле рынка и географии операционной деятельности.

+ 67,3 %

РОСТ ВЫРУЧКИ ФОРМАТА ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРОВ

год к году

95,1 МЛН

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ КАРТ ЛОЯЛЬНОСТИ

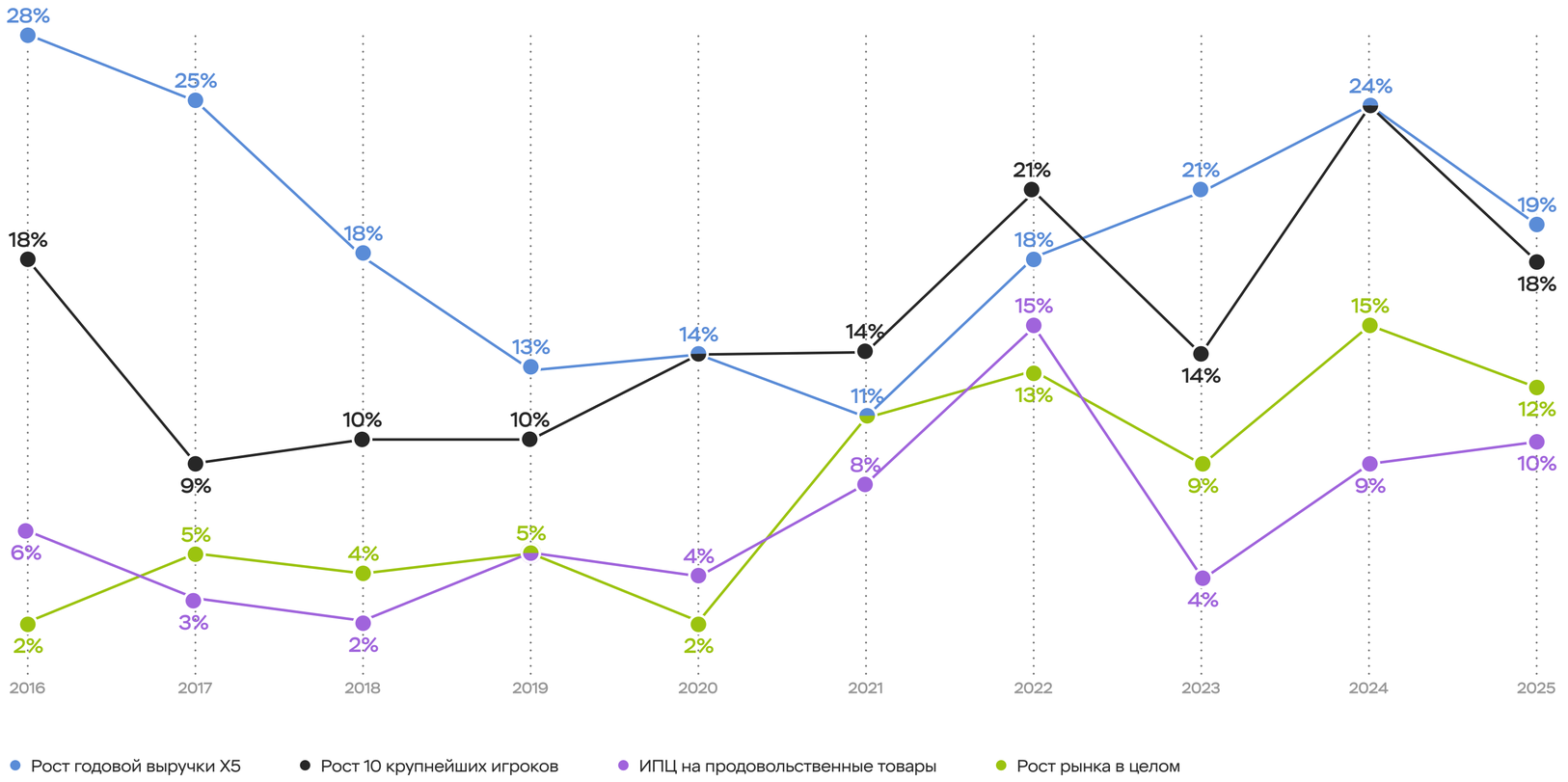
+12,5% год к году

+ 42,8 %

РОСТ ВЫРУЧКИ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ[1]

год к году

Динамика выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы



Источники: INFOLine, данные X5

[1] Включая сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru, 5Post, доставку «Много лосося» и продажи через маркетплейсы.

Тенденции на рынке продуктовой розницы

Готовая еда — самая быстрорастущая товарная категория

Категория готовой еды утвердилась как самая быстрорастущая в российском продуктовом ритейле и становится частью повседневной жизни покупателя. Рост обусловлен изменением потребительских привычек, особенно среди молодёжи и жителей крупных городов, которые всё чаще выбирают удобство и экономию времени. Дополнительным драйвером стало увеличение числа одиночных домохозяйств. В ответ на увеличение спроса ведущие ритейлеры стали активно расширять ассортимент готовой продукции и реорганизовывать торговые пространства, интегрируя пекарни и кафепойнты в уже открытые торговые точки.

Ожидается, что рынок готовой еды в ритейле вырастет в 2 раза к 2030 году.

В отчёте X5:

ГОТОВАЯ ЕДА | «МНОГО ЛОСОСЯ»

Усиление конкуренции за трудовые ресурсы

В 2025 году на фоне общего сокращения вакансий в экономике на рынке продуктового ритейла России, напротив, обострилась конкуренция за трудовые ресурсы. Дефицит кадров наблюдался как на массовых позициях, связанных с физическим трудом (продавцы, сборщики заказов, работники кулинарий), так и на узкоспециализированных ролях, потребность в которых возросла из-за активной цифровой трансформации отрасли. Уровень безработицы стабилизировался на рекордно низком уровне в 2025 году, что усилило борьбу между работодателями за узкопрофильных специалистов и рядовой персонал. В сложившихся условиях в отрасли усилилась роль внутренней корпоративной культуры работодателя и нематериальной мотивации персонала. В федеральных розничных сетях помимо конкурентоспособных зарплат для сотрудников действует гибкий или гибридный график. Параллельно дефицит рабочей силы стимулирует цифровую трансформацию отрасли. Активное внедрение инструментов автоматизации и роботизации в бизнес-процессы направлено на компенсацию нехватки персонала и в долгосрочной перспективе может привести к структурному снижению кадрового спроса в секторе.

2,2 %
УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ УПАЛ ДО ИСТОРИЧЕСКОГО МИНИМУМА

389 тыс.
ЧИСЛО СОТРУДНИКОВ X5 В 2025 ГОДУ[1]

Топ-3
ПОЗИЦИЯ X5 В РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ СТРАНЫ[2]

В среднесрочной перспективе ожидается, что отток мигрантов и текущая демографическая ситуация будут способствовать сохранению кадрового дефицита. Согласно прогнозам, кадровый дефицит в торговле, логистике и общепите может достигнуть 13%: по 230–500 тыс. человек в каждой из отраслей к 2028 году.

В отчёте X5:

СОТРУДНИКИ

Развитие новых форматов торговли и омниканальность

В 2025 году ключевые игроки российского рынка продуктового ритейла активно развивали новые форматы. Особый рост популярности наблюдался у жёстких дискаунтеров.
В то же время компании начали запускать принципиально новые для отечественного рынка формы точек продаж, такие как дрогери и магазины типа ultra-convenience[3], давно занимающие крепкие позиции в зарубежном ритейле.

Основным стратегическим трендом последних лет среди федеральных ритейлеров стало построение омниканальной модели бизнеса. Она позволяет размыть границы между онлайн- и офлайн-каналами взаимодействия с покупателем и создать единый цифровой контур сервисов для максимально простого и персонализированного клиентского пути. Параллельно формируется тренд на развитие экосистем, где розничная торговля интегрируется со смежными сервисами (финансовыми, логистическими и цифровыми), что повышает вовлечённость и лояльность покупателей.

Ожидается, что в 2026 году российский продуктовый ритейл продолжит развитие новых форматов с акцентом на жёсткие дискаунтеры и магазины форматов «у дома» и ultra-convenience. Рост числа точек будет вызван усилением спроса на рациональность и компактность. Омниканальная модель станет стандартом, интегрируясь с экосистемами (финтех, логистика) и фокусом на персонализацию за счёт внедрения ИИ-инструментов аналитики данных.

В отчёте X5:

ОБЗОР ФОРМАТОВ

Источники: INFOLine, внутренняя оценка X5

[1] Компания перешла на обновлённую методологию расчёта численности персонала на конец периода в 4 кв. 2025 года.

[2] По версии hh.ru.

[3] Ultra-convenience – формат небольших магазинов в шаговой доступности с фокусом на готовую еду.

Тенденции на рынке продуктовой розницы

Развитие собственного производства

Усиление вертикальной интеграции цепочки поставок стало стратегическим приоритетом большинства крупных игроков российского продуктового ритейла. На фоне растущей конкуренции, изменяющихся потребительских предпочтений и стремления к контролю над издержками ритейлеры активно инвестируют в собственные производства и развитие собственных торговых марок (СТМ). По экспертным оценкам, СТМ-продажи в продовольственном сегменте демонстрируют опережающий рост. В 2025 году доля собственных марок ритейлеров превысила 15% продаж. При этом значимую роль в рамках данного тренда в отчётном году играли дискаунтеры, для которых вклад собственных марок в общие продажи в разы превышает уровни других форматов. В то же время СТМ всё чаще позиционируются как премиум-, эко- и ЗОЖ-продукты, что повышает воспринимаемую ценность и лояльность покупателей.

15 %
ДОЛЯ ПРОДАЖ СОБСТВЕННЫХ МАРОК РИТЕЙЛЕРОВ

25,4 %
ДОЛЯ СТМ В ПРОДАЖАХ «ПЯТЁРОЧКИ»

23,5 %
ДОЛЯ СОБСТВЕННЫХ БРЕНДОВ В ПРОДАЖАХ «ПЕРЕКРЁСТКА»

60 %
ДОЛЯ СОБСТВЕННЫХ БРЕНДОВ В АССОРТИМЕНТЕ «ЧИЖИКА»

Вертикальная интеграция в российском продуктовом ритейле усилится с ростом доли рынка СТМ. Ритейлеры продолжат инвестировать в фабрики-кухни и логистику, позиционируя СТМ как премиум-продукты с целью повышения лояльности потребителей.

В отчёте X5: ОБЗОР ФОРМАТОВ

Развитие онлайн-канала в продажах продуктового ритейла

В 2025 году онлайн-канал оставался одним из ключевых драйверов роста российского продуктового ритейла, продемонстрировав наиболее значимый рост среди других форматов. Онлайн-каналы продаж, представленные в первую очередь в рамках мобильных приложений крупнейших торговых сетей, перестали быть дополнением к традиционной рознице и стали самостоятельным элементом, формирующим будущее FMCG-сектора. По итогам 2025 года онлайн-продажи продуктов питания выросли на 27,0% относительно 2024 года.

27,0 %
РОСТ СЕГМЕНТА ОНЛАЙН-КАНАЛА РОССИЙСКОГО ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА ГОД К ГОДУ

По данным INFOLine, доля онлайн-сегмента на рынке продовольственной розницы в 2029 году достигнет около 10%.

В отчёте X5: ЦИФРОВЫЕ БИЗНЕСЫ

Внедрение ИИ в бизнес-процессы и роботизация продуктового ритейла

Стремительное развитие искусственного интеллекта меняет продуктовый ритейл. Внедрение ИИ-решений переходит из стадии экспериментов в необходимое условие для поддержания операционной эффективности. ИИ уже охватывает ключевые бизнес-процессы продуктового ритейла – от прогнозирования спроса до создания персонализированных предложений на основе анализа поведенческих, транзакционных и контекстных данных покупателей.

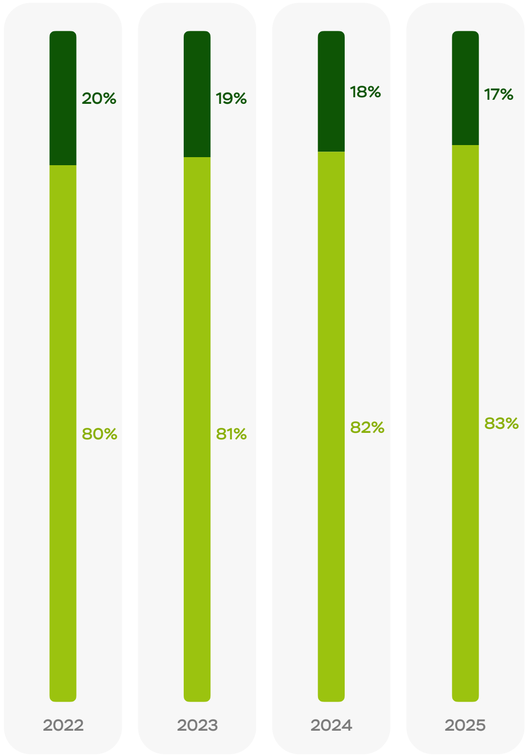
Ещё одним определяющим фактором развития современного ритейла выступают автоматизация и роботизация, эффективно решающие проблему дефицита рабочей силы. Роботизация активно внедряется на складах и в распределительных центрах, а также тестируется в сфере автономных магистральных перевозок и на этапе «последней мили» городской доставки. В рамках торговых залов автоматизация выполняет двойную функцию: с одной стороны, она оптимизирует рутинные операционные процессы (например, с помощью «умных» полок), а с другой – способствует улучшению клиентского опыта (через внедрение «умных» весов, касс самообслуживания и других интерактивных решений).

Тренд на интеграцию ИИ продолжит усиливаться, особенно в сферах логистики, ценообразования и товарной аналитики. Это позволит перейти к более точной предиктивной аналитике и принятию конструктивных бизнес-решений.

В отчёте X5: «X5 ТЕХНОЛОГИИ» «X5 РОБОТОТЕХНИКА»/ROBOTICS

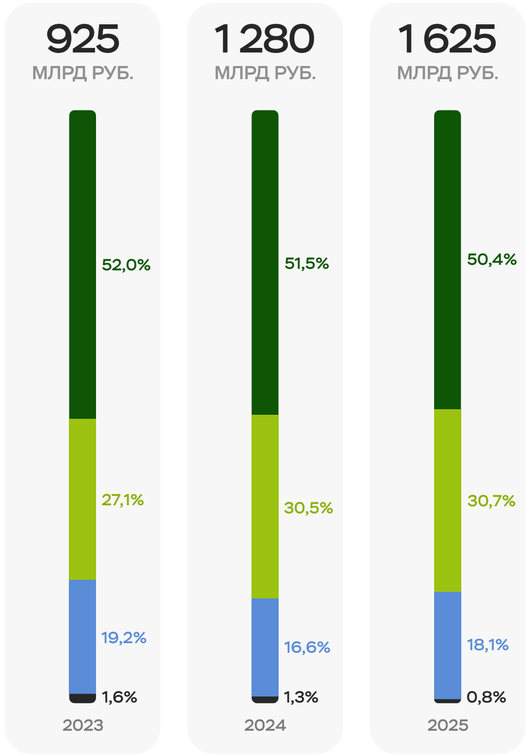
Источники: INFOLine, Nielsen, внутренняя оценка X5

Доля традиционной и сетевой розницы от рынка продуктовой розницы, %



Источник: INFOLine

Развитие рынка онлайн-торговли продуктами питания, %



Источник: INFOLine

10 ведущих российских игроков рынка ритейла, % рынка

		2024	2025
1	X5	15,6	16,6
2	«Магнит» с учётом «Самбери» и «Азбуки вкуса»	11,1	11,5
3	Mercury Retail Group «Красное&Белое» и «Бристоль»	6,3	6,9
4	«Лента» с учётом «Монетки», ООО «Молл» и ГК «Реми»	3,3	3,6
5	«ВкусВилл»	1,4	1,3
6	«Светофор»	1,4	1,2
7	«Самокат»	0,9	0,9
8	«Ашан»	1,0	0,9
9	METRO	0,9	0,8
10	Ozon	0,5	0,7
ИТОГО		42,4	44,4

Источник: INFOLine

10 ведущих российских продуктовых онлайн-ритейлеров, % рынка

		2024	2025
1	X5	16,1	18,6
2	«Самокат»	18,1	16,0
3	«ВкусВилл»	14,2	13,1
4	Ozon	10,0	12,8
5	«Яндекс.Лавка»	9,0	10,1
6	Wildberries	8,3	9,0
7	«Магнит»	4,7	7,9
8	«Лента»	4,8	4,3
9	METRO	1,9	1,1
10	«Ашан»	1,7	1,1
ИТОГО		88,8	94,0

Источник: INFOLine

Бизнесы X5 охватывают более 50% рынка продуктового ритейла



Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	Увеличение штрафов за нарушения в области продажи никотинсодержащей продукции несовершеннолетним	Запрет на использование иностранных программ для обмена сообщениями	Маркировка импортной алкогольной продукции	Ответственность в области продажи тонизирующих напитков
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	Введены более высокие штрафы для юридических, должностных и физических лиц за нарушения в сфере продажи табака, никотинсодержащей продукции, вейпов, кальянов и потенциально опасных газосодержащих товаров несовершеннолетним, включая продажу туристических газовых баллонов и баллонов для зажигалок. Подробнее см. Федеральный закон от 03.02.2025 № 1-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» и Федеральный закон от 03.02.2025 № 2-ФЗ «О внесении изменений в статью 14.53 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях»	Владельцам агрегаторов в своей деятельности запрещено использовать программы, предназначенные для обмена сообщениями между пользователями, если они принадлежат иностранным юридическим лицам. Подробнее см. Федеральный закон от 01.04.2025 № 41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Нанесение федеральных специальных марок (ФСМ) на импортный алкоголь, произведённый в государствах – не ЕАЭС, будет осуществляться на территории Российской Федерации. При этом до 28 февраля 2026 года установлен переходный период, в течение которого маркировка импортного алкоголя возможна в местах производства, с последующим ввозом в Российскую Федерацию продукции с уже нанесёнными марками. Подробнее см. Федеральный закон от 21.04.2025 № 92-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции“ и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»	Установлены единые штрафы для должностных и юридических лиц за продажу несовершеннолетним тонизирующих (в том числе энергетических) напитков. Подробнее см. Федеральный закон от 07.06.2025 № 149-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»
ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ	14.02.2025	01.06.2025	01.06.2025	07.06.2025

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	Регулирование подтверждения возраста при продаже товаров 18+	Маркировка органической продукции	Изменение в оплате труда сотрудников, имеющих место работы по совместительству	Изменения в порядке оплаты госпошлины за лицензию на торговлю алкогольными продуктами
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	Вводится возможность подтверждения возраста через мессенджер MAX с использованием Цифрового ID, интегрированного с «Госуслугами» — по биометрии и QR-коду, что позволяет заменить бумажные документы при покупке товаров 18+ и проверке льготных статусов. Подробнее см. Федеральный закон от 24.06.2025 № 156-ФЗ «О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Установлен переходный период до 1 января 2035 года, в течение которого производители могут использовать термины и обозначения, связанные с органической продукцией, без подтверждения их соответствия требованиям к органической продукции. Подробнее см. Федеральный закон от 31.07.2025 № 349-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Установлены новые гарантии совместителям: если сотрудник, у которого есть место работы по совместительству, увольняется с основного места работы по сокращению или ликвидации организации, то ему положено выходное пособие и сохранение среднего заработка на период трудоустройства, даже если он продолжит трудовую деятельность у того же или другого работодателя по совместительству. Подробнее см. Федеральный закон от 31.07.2025 № 306-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»	Госпошлина за лицензию на торговлю алкогольными продуктами будет взиматься за каждую точку продаж. Аналогичный подход вводится для переоформления лицензии на розничную продажу алкогольной продукции в связи с увеличением количества мест ведения деятельности. Госпошлина в таких же размерах будет платиться, соответственно, за каждое новое место деятельности. Действие лицензии будет приостанавливаться — либо лицензия будет аннулироваться в отношении того объекта, где было допущено нарушение. Подробнее см. Федеральный закон от 31.07.2025 № 274-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции“» и Федеральный закон от 31.07.2025 № 275-ФЗ «О внесении изменений в главу 25-3 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»
ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ	24.06.2025	31.07.2025	11.08.2025	01.09.2025

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	Запрет на распространение рекламы на нежелательных ресурсах	Обязательная маркировка массовых звонков	Установлена плата за использование инфраструктуры, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме	Введение для ИТ-аккредитованных компаний обязательного наличия соглашения с вузами о содействии в реализации образовательных программ
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	Установлен запрет на размещение рекламы на сайтах и в приложениях, доступ к которым ограничен, включая площадки нежелательных иностранных и экстремистских организаций. Подробнее см. Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона „О противодействии экстремистской деятельности“ и Федеральный закон „О рекламе“»	Установлена обязанность по маркировке массовых звонков: необходимо указывать название организации и категорию деятельности. Для этого нужно заключить договор с оператором связи. Подробнее см. Федеральный закон от 07.04.2025 № 72-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона „О противодействии экстремистской деятельности“ и Федеральный закон „О рекламе“»	С работодателя будут взимать плату за каждый запрос в ЕСИА при трудоустройстве и за каждое обновлённое сведение. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.10.2025 № 1687 «Об использовании инфраструктуры, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме, за плату»	Аккредитованная ИТ-компания должна обеспечить наличие соглашения с вузом об оказании организацией содействия в реализации образовательных программ по специальностям и направлениям подготовки в области информационных технологий. В рамках соглашений ИТ-компания финансирует мероприятия на сумму не меньше 3% от сэкономленных взносов (налогов). Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2025 № 1949 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»
ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ	01.09.2025	01.09.2025	01.11.2025	01.01.2026

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	Повышение стоимости лицензий	Использование электронных документов для оборота алкогольной продукции	Расширение действия квоты по трудоустройству инвалидов на все подразделения организации	Поэтапная отмена понижающего коэффициента для тарифа в системе «Платон»
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	Повышается стоимость алкогольных лицензий на закупку, хранение и поставки алкогольной продукции, на переоформление этой лицензии из-за увеличения количества мест осуществления деятельности, на переоформление лицензии по другим основаниям. Подробнее см. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации»	Установлен перечень электронных сопроводительных документов для оборота алкогольной продукции. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2025 № 1944 «О содержании и порядке использования электронных документов, удостоверяющих легальность производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»	Квоты на трудоустройство инвалидов должны быть выполнены не только в филиалах и представительствах, но и в любых обособленных подразделениях. Теперь в каждой точке, численность сотрудников которой больше 35 человек, должна быть выполнена региональная квота на приём инвалидов. Подробнее см. Федеральный закон от 28.11.2025 № 445-ФЗ «О внесении изменений в статью 38 Федерального закона „О занятости населения в Российской Федерации“»	С марта 2026 года скидки к тарифу в системе «Платон» будут снижены, а с февраля 2028 года понижающий коэффициент будет полностью отменён. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.11.2025 № 1901 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»
ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ	01.01.2026	01.03.2026	01.03.2026	01.03.2026

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	Запрет на автоматические списания денежных средств за онлайн-подписки с банковской карты, от использования которой для таких списаний потребитель отказался	Усиление требований к экспедиторам	Обязательное использование русского языка в информационных конструкциях	Поэтапное внедрение цифрового рубля в качестве третьей формы денег
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	При оплате периодических услуг в интернете по абонентскому договору запрещено использовать ранее предоставленные реквизиты, если потребитель отказался от их применения. Исполнитель обязан учитывать такой отказ, включая электронные формы его подачи. Подробнее см. Федеральный закон от 15.10.2025 № 376-ФЗ «О внесении изменения в статью 16-1 Закона Российской Федерации „О защите прав потребителей“»	1. Экспедиторские документы (ЭД) теперь будут формироваться в форме электронных документов и подписываться электронной подписью, после чего направляться в Государственную информационную систему электронных перевозочных документов (ГИС ЭПД). 2. Ужесточаются требования к экспедиторам: сведения о них теперь будут размещаться в реестре уведомлений о транспортно-экспедиционной деятельности. Если экспедитор не подаст уведомление о включении сведений в реестр, он не сможет оказывать экспедиторские услуги. 3. При приёмке груза экспедитор должен проверить его на наличие запрещённых предметов или веществ, на перевозку которых у экспедитора нет необходимых разрешений. При выявлении таких грузов экспедитор не сможет приступить к перевозке. Подробнее см. Федеральный закон от 07.06.2025 № 140-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О транспортно-экспедиционной деятельности“ и отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Вводится обязанность использования русского языка в вывесках, указателях, табличках, информационных знаках, билбордах, растяжках и любых других конструкциях и поверхностях, на которые наносят сведения информационного (не рекламного) характера при осуществлении торговли. Подробнее см. Федеральный закон от 24.06.2025 № 168-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Цифровой рубль вводится поэтапно как третья форма денег (наличные, безналичные, цифровые) начиная с массового внедрения для крупнейших банков и бизнеса с 1 сентября 2026 года. К 2028 году все участники рынка должны быть в обязательном порядке подключены к платформе цифрового рубля. При этом гражданам должна быть предоставлена возможность оплаты по QR-коду, осуществления переводов и управления денежными средствами через банковские приложения, а также сохранено право добровольного выбора формы денег и опция мгновенной конвертации. Подробнее см. Федеральный закон от 23.07.2025 № 248-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ	01.03.2026	01.03.2026	01.03.2026	01.09.2026

Наша стратегия

В 2024 году X5 приняла стратегию Группы до 2028 года.

В соответствии со стратегией Компания должна сохранить лидерство на рынке продуктового ритейла России, достичь значимых целей в работе по диверсификации своего бизнеса и добиться существенного прогресса на пути трансформации в самого эффективного и технологичного омниканального ритейлера в мире.

№1

В E-GROCERY



САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ ОМНИКАНАЛЬНЫЙ РИТЕЙЛЕР В МИРЕ



ЛИДЕР В СКОРОСТИ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ

Топ-5

ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СТРАНЕ



№1

ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА

№1



В ПРОДАЖАХ ГОТОВОЙ ЕДЫ И КРУПНЕЙШАЯ СЕТЬ КАФЕ

В основе стратегии X5 лежит комплексный подход к долгосрочному развитию с учётом текущих вызовов рынка. Среди её ключевых элементов — усиление позиций в сегменте e-grocery, развитие жёстких дискаунтеров, опережающий рост в категории готовой еды и укрепление технологического лидерства.

Наши стратегические цели в области устойчивого развития раскрыты в разделе «Стратегия устойчивого развития».

Подробнее о ключевых тенденциях рынка розничной торговли можно ознакомиться в разделе «Тенденции в экономике и поведении потребителей».



В рамках нового стратегического цикла мы ставим перед собой ряд амбициозных задач:

БЫТЬ ЛИДЕРОМ ПО ДОЛЕ РЫНКА

в сегментах магазинов «у дома», супермаркетов и жёстких дискаунтеров

СТАТЬ ЛИДЕРОМ ПО ДОЛЕ ПРОДАЖ ГОТОВОЙ ЕДЫ В ОБОРОТЕ

среди всех розничных сетей и крупнейшей сетью кафе в России

ДОСТИЧЬ ЛИДЕРСТВА В E-GROCERY С БОЛЕЕ ЧЕМ 10% ДОЛЕЙ ПРОДАЖ В ОНЛАЙН-КАНАЛЕ

за счёт самой эффективной комбинированной модели онлайн- и офлайн-инфраструктуры

ДОСТИЧЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ИНДУСТРИИ

и быть на уровне ведущих мировых игроков в успешном использовании прорывных технологий — AGI[1], роботизации, объединении физического и цифрового опыта покупателей в пространстве магазина

ПРОДОЛЖИТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

используя возможности современных технологий и упрощая взаимодействие участников процессов через внедрение коммуникационных платформ на базе AGI

ВОЙТИ В ТОП-5 НЕЗАВИСИМЫХ РЕЙТИНГОВ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ

формируя не просто лояльность, а эмоциональную привязанность к X5 как бренду работодателя

[1] AGI (Artificial General Intelligence) — это общий искусственный интеллект, искусственный интеллект общего назначения.

Результаты реализации стратегии в 2025 году

Стратегическая цель	Подробнее в отчёте
Достигли финансовых целей в рамках прошедшего стратегического цикла	Основные результаты за 2025 год Финансовая отчётность Обзор финансовых результатов
Достигли целей по лидерству на рынке во всех сегментах • №1 по приросту доли рынка – существенно опередили основных конкурентов • №1 жёсткий дискаунтер по доле рынка в России – достигли лидерства раньше намеченных сроков • №1 по доле рынка e-grocery – один из самых быстрорастущих игроков на рынке Food Retail Online • №1 по продажам готовой еды в России	Российский рынок продуктовой розницы «Чижик» X5 Digital Готовая еда «Много лосося»
Выполняем наши задачи по созданию гибкой управленческой модели и сокращению уровней управления • Растим лидеров-предпринимателей на всех уровнях, от директора магазина – партнёра до топ-менеджера • Поддерживаем рыночное взаимодействие и самостоятельность клиентских и инфраструктурных бизнесов	Бизнес-модель Обзор форматов Сотрудники
Внедряем новые технологии и инновации для достижения технологического лидерства в индустрии • Запустили в тиражирование роботизацию РЦ • Тестируем технологии компьютерного зрения, роботизацию даркторов и автоматизацию доставки «средней мили» • Создали центр ИИ-компетенции и ИИ – R&D-офиса • Внедрили ИИ в ключевые функции бизнеса, что позволило оптимизировать потребность в офисном персонале	«X5 Технологии» Инновации «X5 Робототехника»/Robotics

Реализация стратегии в 2025 году – ключевые цифры

№1
В СЕГМЕНТЕ МАГАЗИНОВ «У ДОМА»
16,0% рост выручки год к году

№1
В СЕГМЕНТЕ СУПЕРМАРКЕТОВ
8,2% рост выручки год к году

№1
В СЕГМЕНТЕ ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРОВ
67,3% рост выручки год к году

№1
В СЕГМЕНТЕ E-GROCERY
43,9% рост выручки[1] год к году

№1
ПО ОБЪЁМУ ПРОДАЖ ГОТОВОЙ ЕДЫ В РИТЕЙЛЕ

20 500+ магазинов «Пятёрочка» с кафепойнтами

980 супермаркетов «Перекрёсток» с кафе и кафепойнтами

Топ-3
СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ ПО ОЦЕНКЕ HH.RU

Оптимизировали потребность в персонале в результате внедрения ИИ, технологий и инноваций

[1] Включая экспресс-доставку, Vprok.ru и доставку «Много лосося».

Обзор форматов



«Пятёрочка» 45

«Перекрёсток» 53

«Чижик» 61

«ОКОЛО» 66

«Пятёрочка»



«Пятёрочка»[1] — крупнейшая в России по выручке и количеству магазинов сеть продуктовой розницы формата «у дома».

На сегодняшний день она объединяет 25 533 магазина «у дома» в 75 регионах Российской Федерации. Площадь магазина «Пятёрочка» в среднем составляет 380–420 м², а предлагаемый ассортимент — около 4 тыс. товарных позиций.

Экспресс-доставка доступна из 7 315 магазинов (включая сети «Красный Яр» и «Слата») как через собственную службу доставки X5, так и через агрегаторы.

По итогам рейтинга работодателей России от HeadHunter за 2025 год, торговая сеть «Пятёрочка» вошла в десятку лучших работодателей, заняв 9-е место в общем зачёте. Сеть также заняла 2-е место в категории «ритейл».

25 533

МАГАЗИНА «ПЯТЁРОЧКА» В 75 РЕГИОНАХ
на 31 декабря 2025 года

380–420 м²

СРЕДНЯЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ
на 31 декабря 2025 года

Включая сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH, «Красный Яр» и «Слата». Магазины «Виктория Квартал», «Дёшево», «Покупочка» и «ПокупАЛКО» были закрыты в 2024 году.

Основные показатели за 2025 год[1]

Клиентские показатели

7,5 МЛРД

КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ
+6,6% год к году

555,3 РУБ.

СРЕДНИЙ ЧЕК
+8,8% год к году

51,9 МЛН

ЧИСЛО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ[2] КАРТ ЛОЯЛЬНОСТИ
+7,2% год к году

36,7

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ (NPS)
+2,0 п. п. год к году

Операционные показатели

25 533

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ СЕТИ
+8,2% год к году

9 859 ТЫС. М²

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ
+7,4% год к году

3 614 МЛРД РУБ.

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА[3]
+16,0% год к году

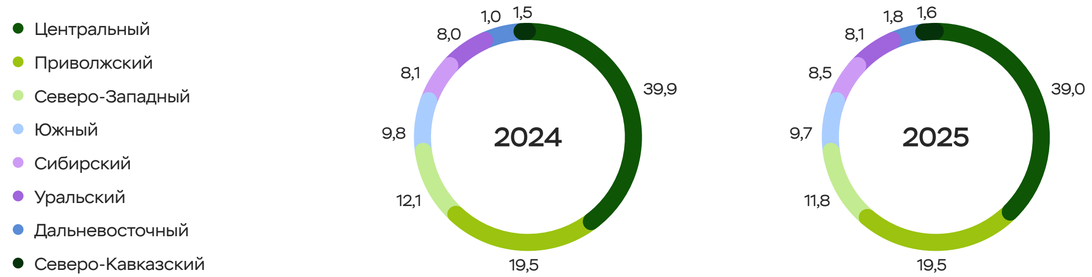
10,6 %

РОСТ СОПОСТАВИМЫХ (LFL) ПРОДАЖ

Основные результаты операционной деятельности[1]

	2021	2022	2023	2024	2025	СГТР
Количество магазинов (на конец периода)	17 972	19 759	21 918	23 588	25 533	9,2%
Торговая площадь, тыс. м² (на конец периода)	7 048	7 728	8 582	9 178	9 859	8,8%
Чистая розничная выручка,[3] млрд руб.	1 794	2 137	2 571	3 114	3 614	19,1%
Количество посещений, млн	5 029	5 559	6 391	7 002	7 465	10, 4%

Чистая розничная выручка по федеральным округам[1, 3], %



[1] В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.
[2] Как минимум одна покупка, совершённая в декабре 2025 года.
[3] Включая экспресс-доставку.

Цель —

опережающее лидерство в растущем сегменте магазинов «у дома» благодаря увеличению сопоставимых продаж и трафика, а также экспансии магазинов и развитию доставки.



25,4%

ДОЛЯ СТМ В ПРОДАЖАХ

Ценностное предложение

- Выгодные цены
- Достаточно широкий выбор товаров в своём форматном сегменте, в том числе горячие напитки, выпечка и готовая еда
- Близость к дому, разнообразные self-сервисы внутри магазина
- Удобство и быстрота покупки в магазине и через мобильное приложение

Операционная эффективность

Текущие макроэкономические условия и конкуренция усиливают актуальность вопроса повышения эффективности. В связи с этим мы продолжаем активную работу по следующим ключевым направлениям.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТА

Оптимизация ассортимента и ценовой архитектуры исходя из текущего рыночного потребления и миссии покупателя, снижение товарных запасов и потерь за счёт сквозного процесса управления поставками

ЛОГИСТИКА

Развитие логистической инфраструктуры и совершенствование логистических процессов (утилизация, наполняемость палеты, оборачиваемость, структура тоннажности, планирование цепочек поставок), роботизация

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Автоматизация, роботизация, оптимизация среднесписочной численности персонала, снижение трудозатрат и повышение эффективности процессов

АРЕНДА

Дальнейшая оптимизация расходов на аренду и повышение доходов от субаренды

[1] Без учёта закрытий.

[2] Прибыль до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, эффектов по курсовым разницам, доли в прибыли или убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий, расходов по амортизации, эффекта от обесценения внеоборотных активов и аренды.

Обратная франшиза

Уникальная для российского рынка программа обратного франчайзинга «Пятёрочки» предлагает партнёрам право не только работать под известным брендом, но и полноценно использовать его деловую репутацию и готовую бизнес-модель. В отличие от прямого франчайзинга, в данной модели все управленческие функции находятся в зоне ответственности франчайзера — торговой сети «Пятёрочка».

В рамках программы обратного франчайзинга сеть передаёт партнёрам отработанную технологию ведения розничного бизнеса и обеспечивает комплексную поддержку: занимается закупками и поставками товара, организует рекламные кампании, а также предоставляет доступ к другим ресурсам сети. Участниками программы могут стать предприниматели, владеющие подходящими торговыми площадями на правах собственности или долгосрочной аренды, а также частные инвесторы, заинтересованные в доходных розничных проектах. Открытие магазинов возможно в регионах присутствия X5, а также в радиусе до 600 км от её распределительных центров.

233

НОВЫХ МАГАЗИНА «ПЯТЁРОЧКА» ПО ПРОГРАММЕ ОБРАТНОЙ ФРАНШИЗЫ[1]
в 2025 году

693

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ОБЪЕКТОВ, РАБОТАЮЩИХ ПО ЭТОЙ МОДЕЛИ
на конец декабря 2025 года

Масштабирование партнёрской модели управления магазином

В рамках развития культуры партнёрства торговая сеть «Пятёрочка» активно развивает программу «Директор магазина — партнёр». Эта управленческая модель предполагает переход директоров магазинов в статус полноценных партнёров с расширенными полномочиями и повышенной ответственностью за результаты.

Ключевое отличие директоров-партнёров заключается в их широких управленческих возможностях.

Совместно с директором кластера они определяют мотивационный план продаж, самостоятельно занимаются подбором и мотивацией персонала, управляют штатной численностью, влияют на формирование ассортимента по отдельным товарным группам и контролируют другие ключевые бизнес-процессы. Такой подход значительно повышает личную заинтересованность и вовлечённость руководителей, раскрывает их управленческий потенциал и в итоге ведёт к росту общей операционной эффективности магазинов.

Проект «Директор магазина — партнёр» был запущен в 2022 году

На сегодняшний день партнёрская модель управления внедрена более чем в 15 тыс. магазинов. «Пятёрочка» обеспечила рост сопоставимых продаж, а 41,5% успешных ДМП принесли бизнесу дополнительную прибыль в размере 8,8 млрд руб. (EBITDAR[2] до применения МСФО (IFRS) 16) в 2025 году.

В 2027 году программу «Директор магазина — партнёр» планируют распространить на все магазины «Пятёрочка» и 100% руководителей предстанут в роли партнёров. С каждой новой волной набора участников в проект растёт количество и качество кандидатов, а лучшие практики работы уже действующих директоров-партнёров Компания масштабирует на всю торговую сеть, повышая эффективность программы.

8,8 МЛРД РУБ.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ (EBITDAR)
в 2025 году

100 %

РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДСТАНУТ В РОЛИ ПАРТНЁРОВ
в 2027 году

Готовая еда

В 2025 году «Пятёрочка» продолжила усиливать своё присутствие в сегменте готовой еды.

В частности, торговая сеть продолжила наращивать долю готовых блюд с коротким сроком годности и расширила линейку товарных категорий. Рост доли готовой еды в выручке сети в течение года составил 0,8 п. п., достигнув 4,6% в IV квартале 2025 года. Уровень оснащённости торговых точек пекарнями и кафепойнтами достиг 86%.

С более подробной информацией можно ознакомиться в разделе «Готовая еда» на с. 85–86.

4,6%

РОСТ ДОЛИ ГОТОВОЙ ЕДЫ В ВЫРУЧКЕ СЕТИ

+0,8 п. п., IV квартал 2025 года

86%

УРОВЕНЬ ОСНАЩЁННОСТИ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК ПЕКАРНЯМИ И КАФЕПОЙНТАМИ



Географическая экспансия и M&A

В 2025 году «Пятёрочка» продолжила развитие сети: увеличила количество собственных торговых точек и расширила географию присутствия на Дальнем Востоке.



558

МАГАЗИНОВ В ДАЛЬНЕВОСТОЧНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ

на конец 2025 года

На Дальнем Востоке Компания приняла стратегическое решение о развитии органическим путём без приобретения существующих сетей. Такой подход обусловлен характеристиками регионального рынка, где отсутствуют крупные торговые сети, представляющие стратегический интерес для приобретения. На конец 2025 года в Дальневосточном федеральном округе работало 558 магазинов.

75-й регион

В апреле 2025 года торговая сеть «Пятёрочка» начала операционную деятельность в Амурской области, которая стала для сети 75-м регионом присутствия.

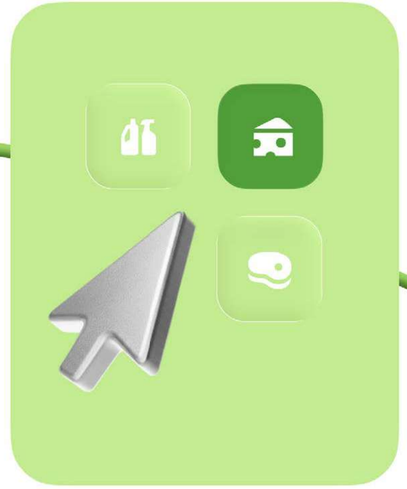
Экспериментальный phygital-магазин

Основная цель формата — создание уникального клиентского опыта за счёт применения phygital-решений.

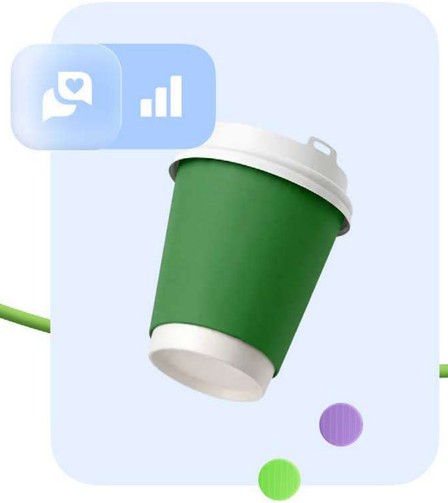
В июне 2025 года «Пятёрочка» открыла экспериментальный магазин нового формата, который подразумевает интеграцию цифровых сервисов и технологий в физическое пространство торгового зала. В декабре 2025 года открылся ещё один магазин данного формата в Санкт-Петербурге, в котором зона кафе стала больше и комфортнее.



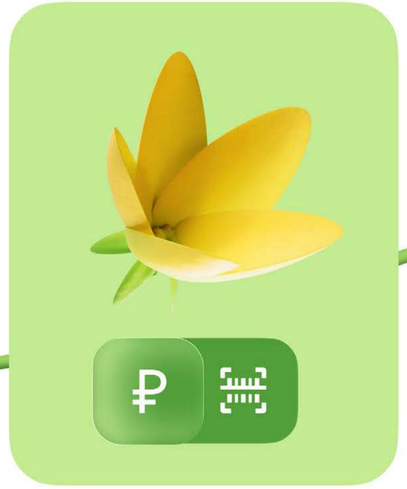
Покупатели могут получить персональные предложения, отсканировав карту «X5 Клуб», прямо на phygital-устройствах в магазине.



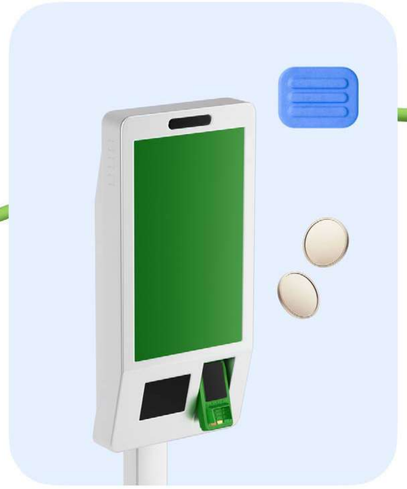
В торговом зале площадью около 215 м² представлен широкий ассортимент свежих продуктов. **Для выбора бакалейных и непродовольственных товаров покупатели могут оформить заказ на большом сенсорном экране собственной разработки X5, на индивидуальных киосках или планшетах, расположенных в магазине.** Решения, созданные в phygital-среде, позволяют удовлетворить больше потребностей покупателей на площади, сопоставимой с обычным магазином.



Концепция направлена на комфорт и экономию времени. В процессе сборки заказа клиенты могут провести время в удобной зоне кафе: выпить кофе со свежей выпечкой, зарядить свои мобильные устройства и воспользоваться бесплатным Wi-Fi. Статус заказа всегда доступен экранах, в мобильном телефоне, а сбор заказа занимает не более семи минут.



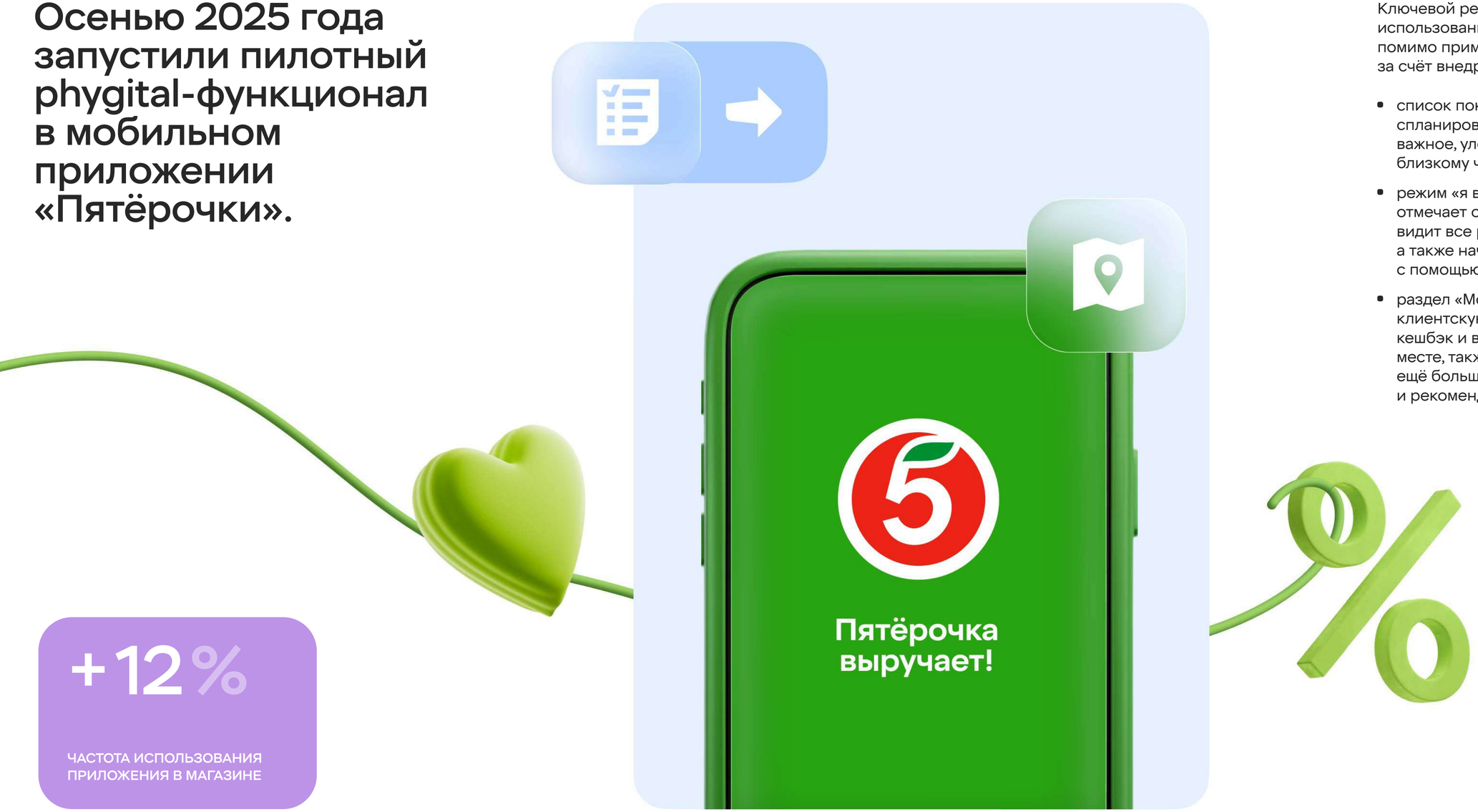
Магазин оснащён электронными ценниками, что обеспечивает актуальность информации, удобство восприятия для клиента, и в то же время повышает общую операционную эффективность.



Для оплаты покупки в магазинах установлены кассы самообслуживания, принимающие не только карты и переводы через Систему быстрых платежей (СБП), но и наличные денежные средства.

Phygital-опыт с помощью мобильного приложения «Пятёрочки»

Осенью 2025 года запустили пилотный phygital-функционал в мобильном приложении «Пятёрочки».



+12%

ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИЛОЖЕНИЯ В МАГАЗИНЕ

Ключевой результат – увеличили частоту использования приложения в магазине с 0% до 12%, помимо применения QR-кода лояльности. Это удалось за счёт внедрения элементов цифрового помощника:

- список покупок, который помогает клиенту спланировать покупку заранее, не забыть самое важное, уложиться в бюджет и отправить список близкому человеку;
- режим «я в магазине», с помощью которого клиент отмечает своё присутствие в магазине, видит все релевантные для себя скидки и акции, а также начинает взаимодействовать с магазином с помощью сканера товаров;
- раздел «Моя экономия», который помогает решить клиентскую задачу «хочу тратить разумно»: кешбэк и все скидки за месяц собраны в одном месте, также размещены советы, как сэкономить ещё больше за счёт персональных предложений и рекомендаций.

Планы на 2026 год

- Открыть более 1,3 тыс. магазинов и более 200 магазинов обратного франчайзинга (без учёта закрытий)
- Реконструировать около 2 тыс. магазинов
- Интегрировать сети «Красный Яр» и «Слата»
- Дооснастить магазины сети пекарнями и кафепойнтами
- Повысить операционную эффективность за счёт оптимизации операционных затрат, минимизации потерь, повышения производительности персонала торговли и логистики и внедрения технологических решений
- Развивать омниканальный опыт с помощью новых функций мобильного приложения «Пятёрочки», включая ИИ, для роста удовлетворённости клиентов и улучшения операционных показателей магазинов



>1,3 тыс.

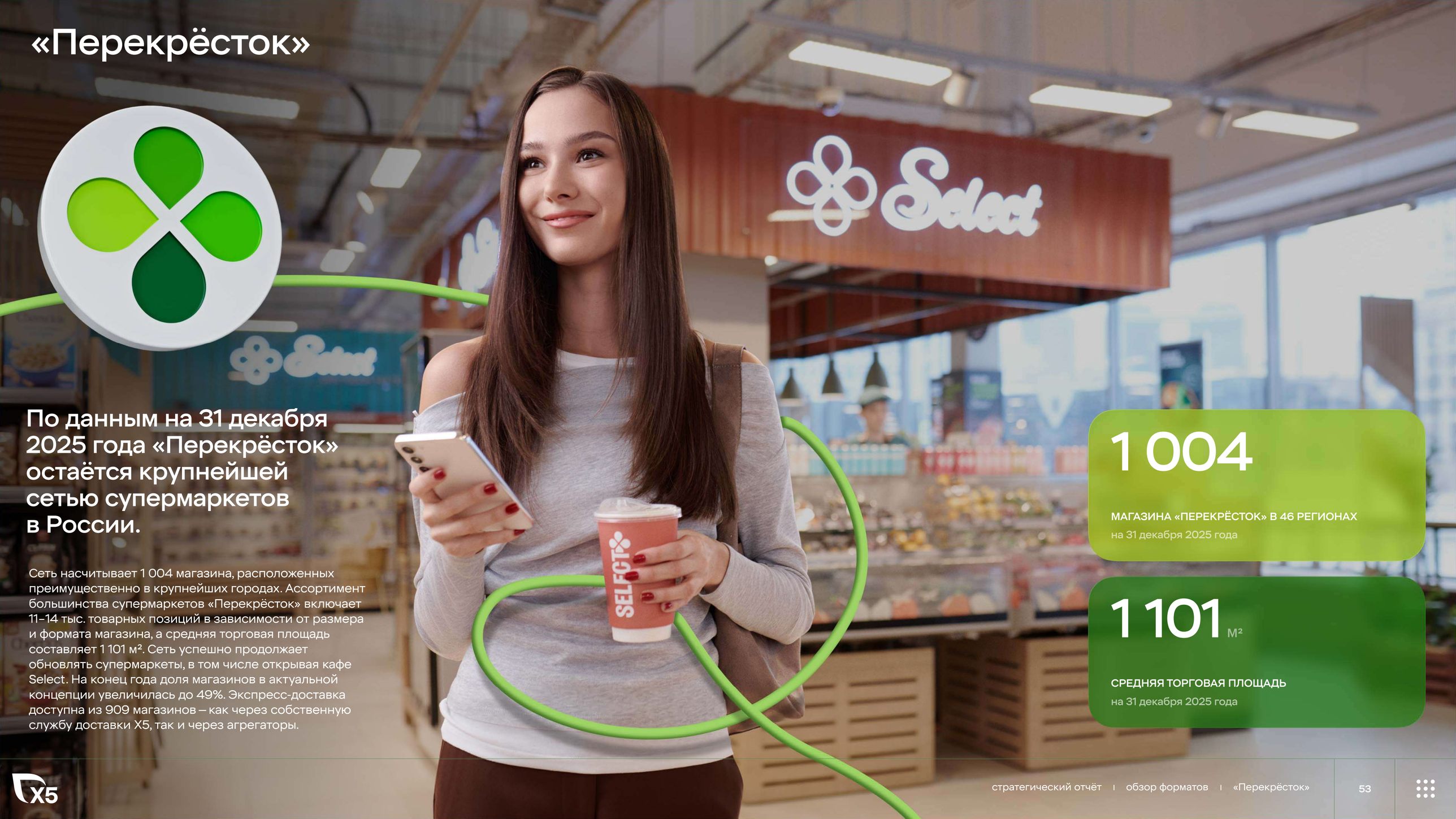
НОВЫХ МАГАЗИНОВ

200

НОВЫХ МАГАЗИНОВ ОБРАТНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА

без учёта закрытий

«Перекрёсток»



По данным на 31 декабря 2025 года «Перекрёсток» остаётся крупнейшей сетью супермаркетов в России.

Сеть насчитывает 1 004 магазина, расположенных преимущественно в крупнейших городах. Ассортимент большинства супермаркетов «Перекрёсток» включает 11–14 тыс. товарных позиций в зависимости от размера и формата магазина, а средняя торговая площадь составляет 1 101 м². Сеть успешно продолжает обновлять супермаркеты, в том числе открывая кафе Select. На конец года доля магазинов в актуальной концепции увеличилась до 49%. Экспресс-доставка доступна из 909 магазинов – как через собственную службу доставки X5, так и через агрегаторы.

1 004

МАГАЗИНА «ПЕРЕКРЁСТОК» В 46 РЕГИОНАХ
на 31 декабря 2025 года

1 101 м²

СРЕДНЯЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ
на 31 декабря 2025 года

Основные результаты за 2025 год

Клиентские показатели

694,0 млн
КОЛИЧЕСТВО ПОКУПОК
–1,7% год к году

873,0 руб.
СРЕДНИЙ ЧЕК
+10,0% год к году

11,1 млн
ЧИСЛО АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ КАРТ ЛОЯЛЬНОСТИ[1]
+4,2% год к году

37,0
ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ (NPS)
+1,4 п. п. год к году

26,2 %
ДОЛЯ ЧЕКОВ С ГОТОВОЙ ЕДОЙ И КАФЕ SELECT

Операционные показатели

1 004
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ СЕТИ
+1,8% год к году

1 105,5 тыс. м²
ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ
+0,8% год к году

531 млрд руб.
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА[2]
+8,2% год к году

7,7 %
РОСТ СОПОСТАВИМЫХ ПРОДАЖ

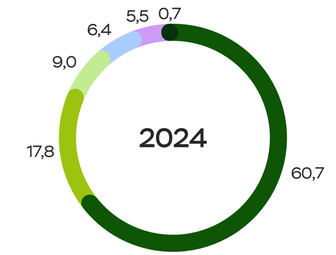
[1] Как минимум одна покупка, совершённая в декабре 2025 года.
[2] Включая экспресс-доставку.

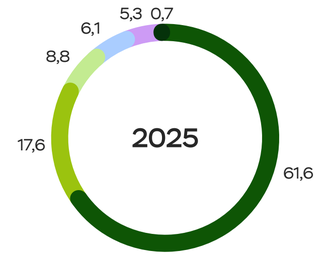
Основные результаты операционной деятельности

	2021	2022	2023	2024	2025	СГТР
Количество магазинов (на конец периода)	990	971	972	986	1 004	0,4%
Торговая площадь, тыс. м² (на конец периода)	1 099	1 085	1 085	1 096	1 105	0,1%
Чистая розничная выручка, млрд руб.	349	385	419	491	531	11,1%
Количество покупок, млн	636	658	672	706	694	2, 2%

Чистая розничная выручка (включая экспресс-доставку) по федеральным округам, %

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





Цель —

доминирование в сегменте супермаркетов за счёт укрепления омниканального лидерства по всей географии присутствия сети, роста сопоставимых продаж и консолидации целевой аудитории, делающей «Перекрёсток» основным магазином, с сохранением доходности и эффективности.



Основа клиентского предложения

Уникальный широкий дифференцирующий ассортимент по доступным ценам

Современные городские кафе и супермаркеты «Select Перекрёсток» с широким выбором качественного и доступного кофе, завтраков и десертов

Фокус на качестве, свежести и уникальном предложении в дифференцирующих категориях: сезонные фрукты и овощи, рыба, выпечка, упакованная готовая еда, свежие кондитерские изделия и вино

Бескомпромиссный уровень сервиса (онлайн и офлайн), пунктуальная и качественная доставка (до 60 мин.), гарантированная пищевая безопасность продуктов и готовой еды

Обновление CVP

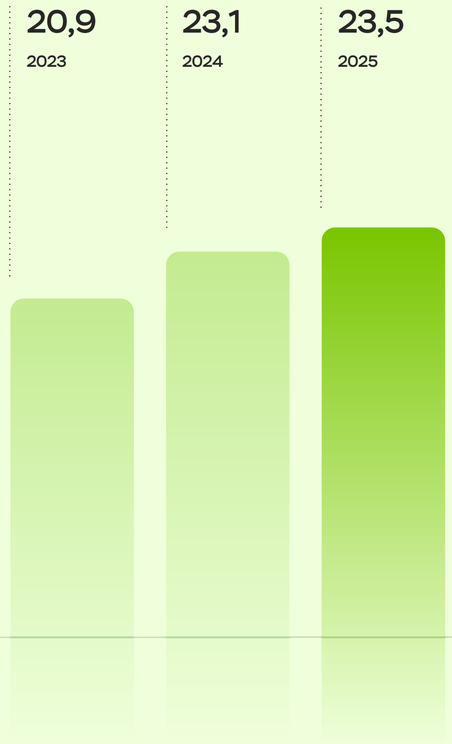
В 2025 году продолжилась масштабная трансформация торговой сети. «Перекрёсток» проводит рестайлинг торговых точек по всей России, чтобы повысить привлекательность для покупателя и эффективность внутренних бизнес-процессов.

Основными отличительными особенностями супермаркетов после рестайлинга стали: больший акцент в оформлении на дифференцирующих «Перекрёсток» продуктовых категориях, более выраженное зонирование торгового зала, например введение корнеров товаров для правильного питания, товаров под собственным брендом «Зелёная линия», линейки упакованной готовой еды под собственным брендом Select, акценты на яркие новинки, лучшие предложения по цене и готовые решения. Кроме того, обновлённые торговые точки предлагают клиентам насладиться классическим и авторским ассортиментом напитков и выпечки в сети городских кафе и супермаркетах Select, расположенных прямо в супермаркете.

Обновлённый look & feel в новой концепции магазина – современный и удобный супермаркет с интуитивно понятной навигацией закрывает весь спектр потребностей и миссии целевой аудитории, вдохновляет на гастрономические эксперименты и дарит позитивные эмоции от покупок.

Главная цель новой концепции – создание ещё более комфортных условий для покупок и улучшение клиентского опыта, которые помогут привлечь новую молодую целевую аудиторию и повысить лояльность и доверие текущей клиентской базы.

Доля собственных брендов в продажах (среднегодовое значение), %





«Select Перекрёсток»

Запуск компактных магазинов «Select Перекрёсток» — это новый этап развития клиентского предложения сети супермаркетов, который максимально удовлетворяет потребности молодого поколения и омниканального опыта аудитории в скорости, доступности и готовых решениях. Это компактный городской супермаркет на стыке HoReCa и продуктовой розницы, отвечающий запросам аудитории с тщательно предсобранным ассортиментом готовой еды и товаров на каждый день.

Целевая аудитория — современные, активные горожане, которые живут в быстром темпе. Для них важны скорость, технологичность, оригинальный и в то же время объединяющий всё самое нужное ассортимент, простота, удобство, высокое качество по справедливым ценам и персонализированный опыт покупок.

«Select Перекрёсток» занимает до 400 м², в три раза меньше обычных «Перекрёстков». Его ассортимент включает от 3,5 до 5 тыс. товарных позиций и закрывает широкий ряд ежедневных потребностей покупателей, которым доступно более 700 позиций готовой еды, быстрые и правильные перекусы, трендовые новинки и вкусный ароматный кофе. В супермаркете также можно найти выпечку, хлеб, вино, фрукты и овощи, бакалею и товары категорий «фреш» и «ультрафреш», а также доступна доставка из приложения «Перекрёсток».

На сравнительно небольшой торговой площади разместился целый комплекс технологичных и инновационных phygital-решений — предзаказ кофе, прайс-чекер, возможность собрать корзину и увидеть её стоимость с учётом персональных скидок и начислений баллов лояльности ещё до кассы через приложение, а также электронный «винный сомелье», который помогает подобрать лучший напиток в зависимости от повода и пожеланий, и «умные» весы, которые самостоятельно определяют товар при взвешивании.



Стратегические партнёрства

Одним из основных фокусов коммерческой стратегии «Перекрёстка» остаётся развитие стратегических партнёрств с поставщиками для повышения устойчивости бизнеса и развития рынка. Формат стратегического партнёрства предполагает достижение совместных стратегических целей через зафиксированные взаимные обязательства в долгосрочной перспективе.

Партнёрства заключаются сроком от трёх лет. Модель обеспечивает поставщику предсказуемость и гарантированные объёмы поставки, возможность расширять производственные мощности и внедрять инновации, наращивать долю рынка и привлекать экспертизу сети для повышения эффективности. В этом формате «Перекрёсток» взаимодействует и с крупными федеральными поставщиками, и со средними компаниями, и с малым бизнесом.

59

СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЁРСТВ

225

ПРОГРАММНЫХ ПОСТАВЩИКОВ

Развитие онлайн-каналов продаж

В 2025 году «Перекрёсток» продолжил комплексное развитие цифровых каналов продаж с усиленным фокусом на обеспечение омниканальности взаимодействия с покупателями посредством развития внутренних цифровых сервисов и механизмов взаимодействия с клиентами онлайн (функциональность мобильного приложения, эффективные промо и рекомендации, кросс-категорийные и ситуативные размещения предложений и др.). По итогам 2025 года >60% клиентов торговой сети регулярно заказывают онлайн.

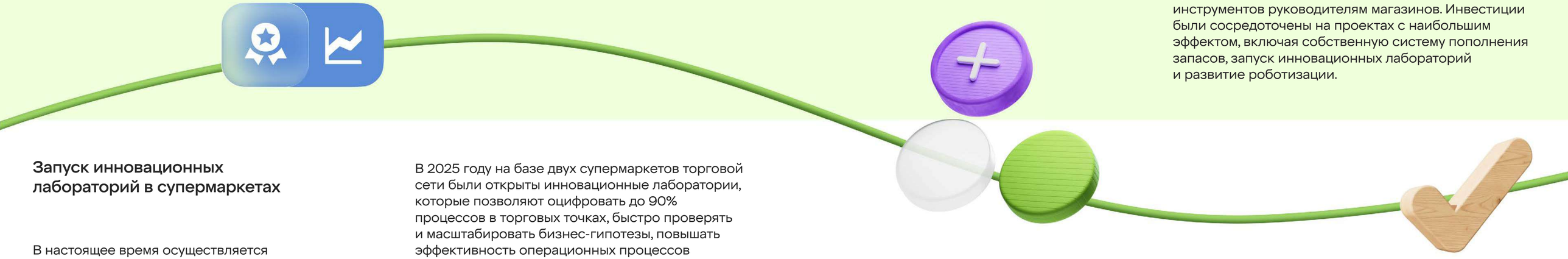
Расширение и обновление инфраструктуры

Масштабная модернизация и комплексная реорганизация торговых пространств супермаркетов, которые начались с середины 2024 года, стали ключевым аспектом развития инфраструктуры торговой сети. В 2025 году было реализовано 40 рестайлингов и 27 реконструкций супермаркетов, что позволило привести к современной концепции уже 49% торговой сети. При этом результаты позволяют подтвердить экономическую целесообразность реализации программы: «Перекрёстки» нового формата демонстрируют повышенный LFL относительно среднего уровня по сети.

Рост операционной эффективности

«Перекрёсток» продолжает укреплять своё лидерство за счёт системного роста операционной эффективности.

Сеть активно внедряет технологии и инструменты, позволяющие оперативнее реагировать на изменения и эффективнее использовать ресурсы: скользящее прогнозирование спроса и финансов, анализ эффективности каждого товара инструментом Activity-Based Costing, автоматизация отчётности, применение ИИ, а также передача финансовых инструментов руководителям магазинов. Инвестиции были сосредоточены на проектах с наибольшим эффектом, включая собственную систему пополнения запасов, запуск инновационных лабораторий и развитие роботизации.



Запуск инновационных лабораторий в супермаркетах

В 2025 году на базе двух супермаркетов торговой сети были открыты инновационные лаборатории, которые позволяют оцифровать до 90% процессов в торговых точках, быстро проверять и масштабировать бизнес-гипотезы, повышать эффективность операционных процессов и улучшать клиентский опыт.

В настоящее время осуществляется тестирование следующих технологий.

КОМПЬЮТЕРНОЕ ЗРЕНИЕ

Представляет собой систему «умных» камер, которые располагаются по периметру торгового зала и позволяют анализировать различные метрики, влияющие на клиентский опыт. Технология помогает точнее работать с ассортиментом, адаптируя его под разные запросы, вовремя выявлять потенциальные проблемы с работой касс и автоматизировать управление запасами таким образом, чтобы необходимый товар всегда был доступен покупателю.

BLUETOOTH-МАЯЧКИ

Помогают оцифровывать потребительское поведение в магазинах, повышать эффективность операционных процессов и, как следствие, улучшать клиентский опыт.

ТЕХНОЛОГИЯ IOT (ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ)

Направлена на мониторинг работы торгового оборудования для повышения комфорта покупателей и сотрудников торгового зала – инновационные датчики контролируют уровень углекислого газа, температуру, освещение и другие показатели и при необходимости автоматически корректируют их. Это делает процесс совершения покупок более комфортным, а также контролирует общую эффективность работы оборудования в торговом зале.

АУДИОБЕЙДЖИ

Используются для повышения качества сервиса обслуживания за счёт анализа коммуникации сотрудников с покупателями. Информация, обработанная с использованием технологий искусственного интеллекта, позволяет проверить корректность и эффективность взаимодействия с клиентами и улучшить клиентский сервис в случае необходимости.

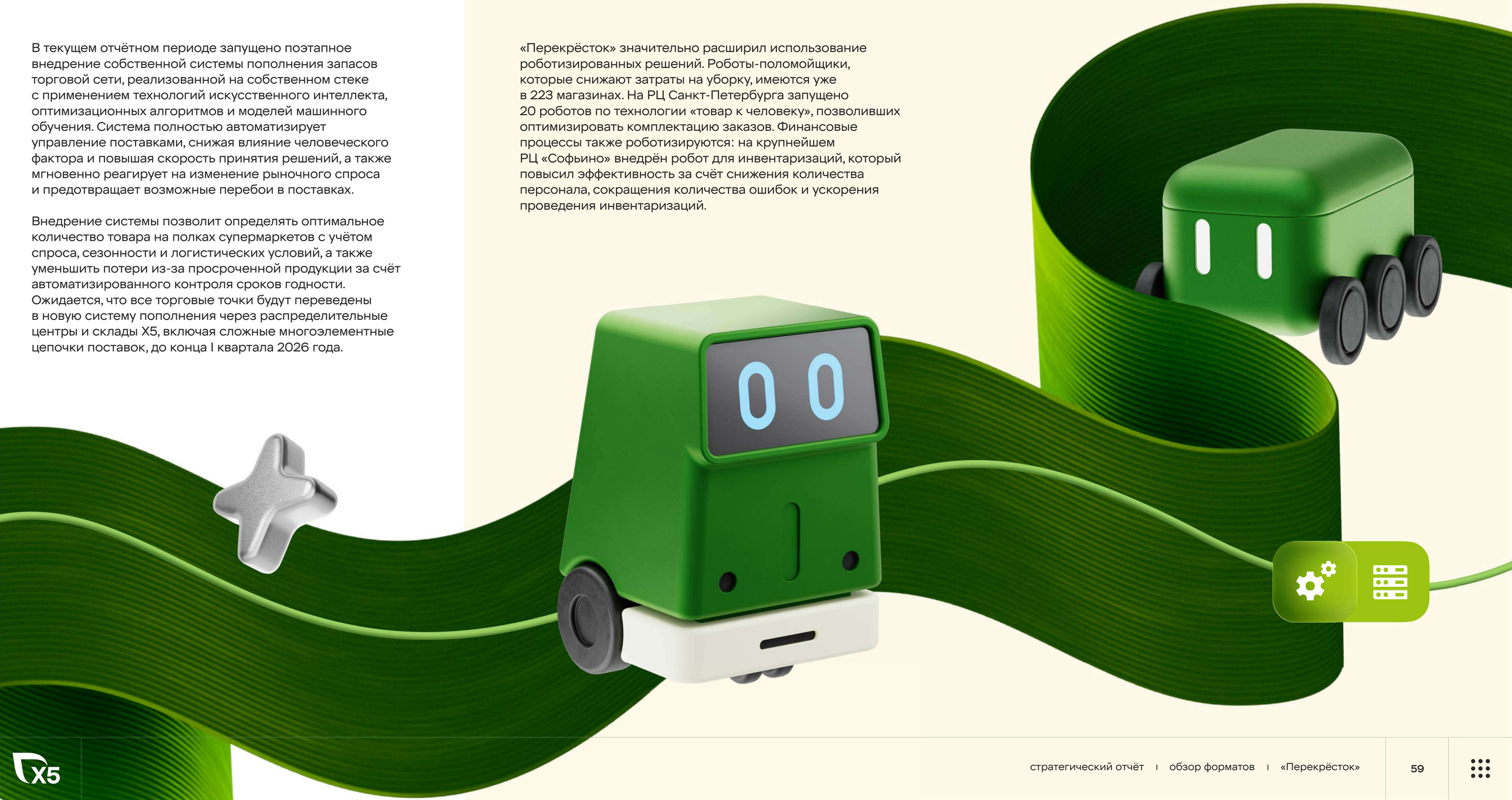
Собственная система пополнения запасов

В текущем отчётном периоде запущено поэтапное внедрение собственной системы пополнения запасов торговой сети, реализованной на собственном стеке с применением технологий искусственного интеллекта, оптимизационных алгоритмов и моделей машинного обучения. Система полностью автоматизирует управление поставками, снижая влияние человеческого фактора и повышая скорость принятия решений, а также мгновенно реагирует на изменение рыночного спроса и предотвращает возможные перебои в поставках.

Внедрение системы позволит определять оптимальное количество товара на полках супермаркетов с учётом спроса, сезонности и логистических условий, а также уменьшить потери из-за просроченной продукции за счёт автоматизированного контроля сроков годности. Ожидается, что все торговые точки будут переведены в новую систему пополнения через распределительные центры и склады X5, включая сложные многоэлементные цепочки поставок, до конца I квартала 2026 года.

Роботизация

«Перекрёсток» значительно расширил использование роботизированных решений. Роботы-поломойщики, которые снижают затраты на уборку, имеются уже в 223 магазинах. На РЦ Санкт-Петербурга запущено 20 роботов по технологии «товар к человеку», позволивших оптимизировать комплектацию заказов. Финансовые процессы также роботизируются: на крупнейшем РЦ «Софьино» внедрён робот для инвентаризаций, который повысил эффективность за счёт снижения количества персонала, сокращения количества ошибок и ускорения проведения инвентаризаций.



Планы на 2026 год

Развитие и усиление CVP

- Укрепление лидерства в фокусных категориях и готовой еде (дальнейшая дифференциация ассортимента и конкурентное ценообразование)
- Масштабирование новой концепции магазина и распространение стандартов сети на ключевых рынках присутствия
- Развитие актуальных для целевой аудитории трендов: корнеры правильного питания, новинки, фестивали, инауты
- Цифровизация и персонализация клиентского опыта: удобное мобильное приложение и phygital-возможности в офлайн-магазине, активное развитие персональных предложений, геймификации и механик программы лояльности
- Улучшение омниканального опыта покупок, скорости и качества сервиса доставки
- Внедрение персональных промо и гиперлокализованных матриц

Эффективность и оптимизация

- Трансформация портфеля собственных брендов – фокус на пяти ключевых брендах
- Поиск совместной эффективности, оптимизация логистических затрат
- Повышение производительности линейного персонала
- Развитие роботизации, включая наращивание оснащённости сети роботами-поломойщиками, тиражирование роботизированной комплектации по технологии «товар к человеку» на складах

Развитие инфраструктуры торговой сети

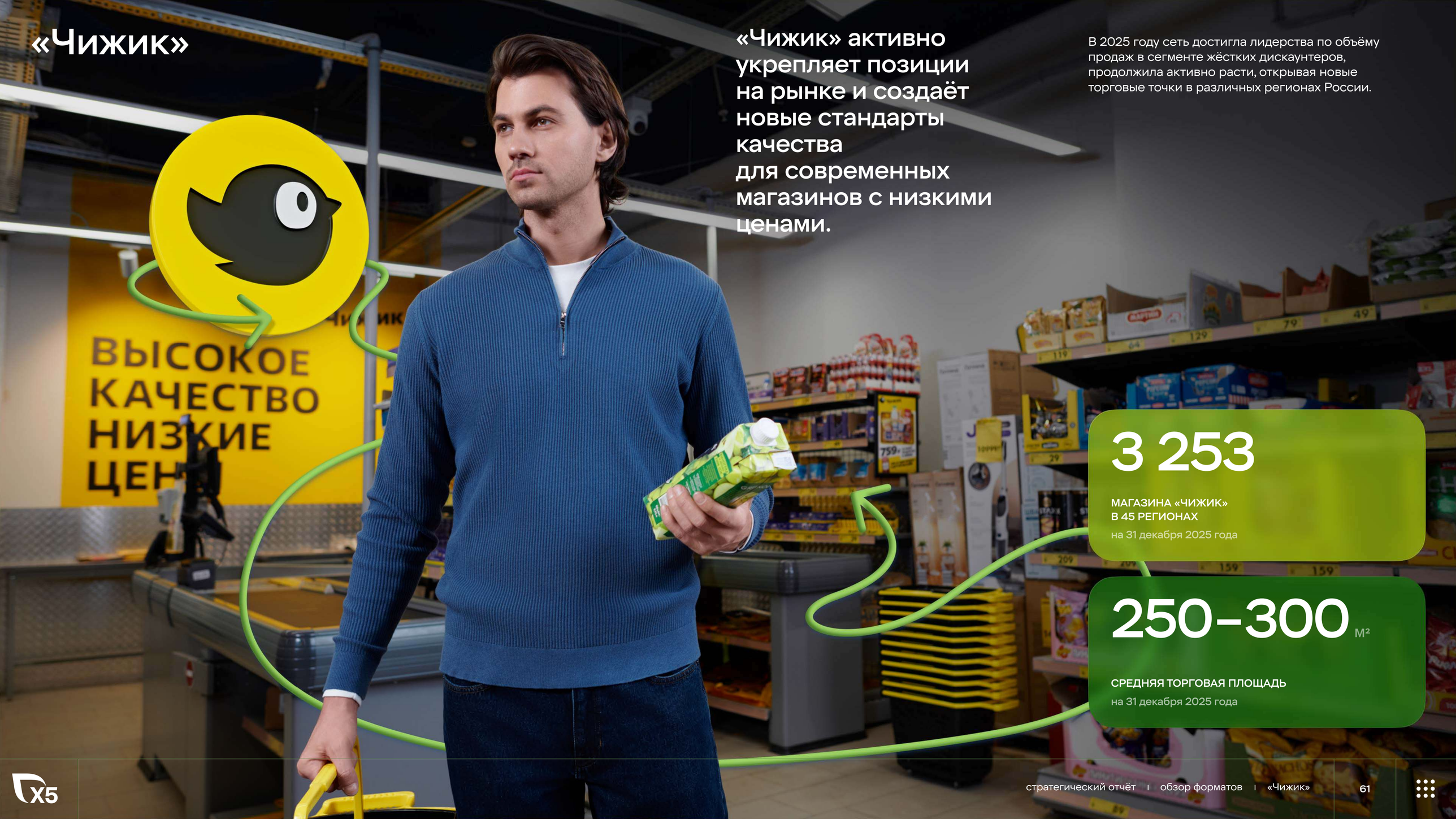
- Продолжение обновления сети через рестайлинги и новые открытия
- Расширение и обновление инфраструктуры, включая магазины и РЦ
- Развитие собственной сети кафе Select и пилотные форматы кафе за пределами магазина



«Чижик»

«Чижик» активно укрепляет позиции на рынке и создаёт новые стандарты качества для современных магазинов с низкими ценами.

В 2025 году сеть достигла лидерства по объёму продаж в сегменте жёстких дискаунтеров, продолжила активно расти, открывая новые торговые точки в различных регионах России.



3 253

МАГАЗИНА «ЧИЖИК» В 45 РЕГИОНАХ

на 31 декабря 2025 года

250–300 м²

СРЕДНЯЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ

на 31 декабря 2025 года

Основные результаты 2025 года

417,5 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧКА[1]

+67,3% год к году

3 253

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ СЕТИ

+38,7% год к году

675,4 МЛН

КОЛИЧЕСТВО ПОКУПОК

+50,4% год к году

947,5 ТЫС. М²

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ

+38,0% год к году

Стратегические приоритеты

- Лидерство в сегменте жёстких дискаунтеров
- Создание эффективной и высококонкурентной бизнес-модели – нового стандарта современного магазина с низкими ценами



№ 1

МАГАЗИНЫ «ЧИЖИК» – ЛИДЕРЫ ФОРМАТА ЖЁСТКИХ ДИСКАУНТЕРОВ

по данным INFOLine, по итогам 2025 года «Чижик» стал лидером среди жёстких дискаунтеров

[1] Включая экспресс-доставку.

Ценностное предложение

Жёсткий дискаунтер с лучшей атмосферой, чем у конкурентов: в магазине всегда порядок, удобная и быстрая покупка, приветливый персонал

Простота выбора и быстрота покупки: один PLU на одну потребность

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

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

Позиционирование «Чижика»: покупки по-умному



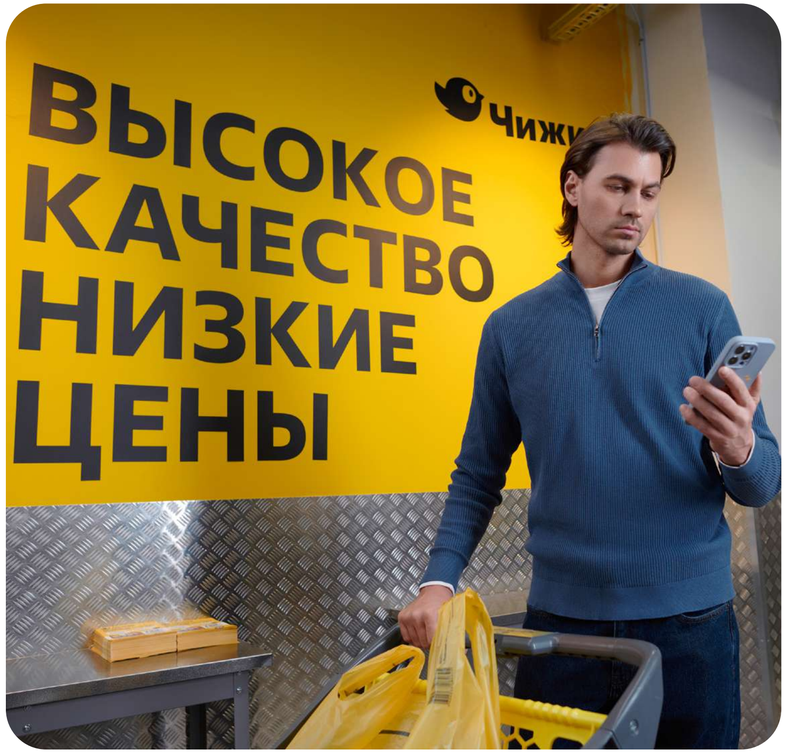
«Чижик» последовательно реализует программу формирования устойчивого позиционирования рациональных покупок, подразумевающую экономию денег и времени без компромиссов по качеству, которая направлена на расширение целевой аудитории и повышение доверия к торговой сети.

Развитие сети

На конец 2025 года сеть «Чижик» была представлена в 45 субъектах Российской Федерации. Магазины сети находятся в 929 различных населённых пунктах, в том числе в 456 городах. В течение года было открыто 926 новых магазинов (без учёта закрытий).

В отчётном году розничная выручка от онлайн-продаж сети выросла в 4,6 раза, в том числе за счёт расширения сервиса доставки, и составила 6,7 млрд руб. Доставка из магазинов сети была запущена в 606 населённых пунктах. На сегодняшний день доставку из «Чижика» можно заказать в 45 субъектах Российской Федерации.

В отчётном году мобильное приложение «Чижик» показало положительную динамику: число установок превысило 5,5 млн, а количество уникальных пользователей к концу декабря достигло 2,2 млн, что на 1 млн больше прошлогоднего значения. В приложении клиенты сети могут оформить доставку, проверить актуальные цены и наличие товаров в выбранном магазине, а также оставить отзывы о приобретённых товарах.



45
ОХВАТ СЕТИ В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

6,7 МЛРД РУБ.
РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА ОТ ОНЛАЙН-ПРОДАЖ

5,5 МЛН
УСТАНОВОК МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ «ЧИЖИК»

926
КОЛИЧЕСТВО НОВЫХ МАГАЗИНОВ (БЕЗ УЧЁТА ЗАКРЫТИЙ)

+ 606
НАСЕЛЁННЫХ ПУНКТОВ, ГДЕ ЗАПУЩЕНА ДОСТАВКА

2,2 МЛН
КОЛИЧЕСТВО УНИКАЛЬНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

«Чижик» отбирает ассортимент сети, фокусируясь на качестве товаров и создании лучшего ценового предложения для данного уровня качества.

В магазине представлено около 1 000 наименований часто покупаемых товаров. 60% ассортимента – собственные бренды торговой сети.

В 2025 году сеть расширила ассортимент, в том числе за счёт развития категории заморозки и замороженной готовой еды.

~1 000 SKU

АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ

60 %

ДОЛЯ СОБСТВЕННЫХ БРЕНДОВ В АССОРТИМЕНТЕ



Отличительной особенностью сети «Чижик» является тщательный подход к выбору товаров и постоянный контроль качества продукции. Обеспечение качества продукции в сети магазинов обеспечивается соблюдением следующих правил и процессов.

- На полку попадают только товары, получившие наивысшую оценку по итогам дегустаций и тестирования, проводимых независимым исследовательским агентством
- Состав продуктов питания анализируется в лабораториях для обеспечения требуемого качества
- Все поставщики сети проходят аудит по строгим критериям
- Сеть анализирует отзывы покупателей, чтобы выявлять и дополнительно проверять поставщиков, чья продукция не соответствует ожиданиям клиентов и строгим стандартам качества
- Торговая сеть совершенствует рецепты и упаковку на основе отзывов покупателей. Если вкус или качество не устроили – деньги за покупку возвращаются

+11

НОВЫХ СОБСТВЕННЫХ БРЕНДОВ В 2025 ГОДУ

47

СОБСТВЕННЫХ БРЕНДОВ

+84

НОВЫХ НАИМЕНОВАНИЯ ТОВАРОВ ПОД СОБСТВЕННЫМИ БРЕНДАМИ В 2025 ГОДУ

600

НАИМЕНОВАНИЙ ПРОДУКЦИИ ПОД СОБСТВЕННЫМИ БРЕНДАМИ

Операционная эффективность

«Чижик» продолжает уделять ключевое внимание вопросам эффективности и работать над её повышением по ряду ключевых направлений, стремясь к лидерству торговой сети по издержкам.

За 2025 год сеть значимо повысила эффективность логистики. По итогам IV квартала 2025 года сеть вышла на положительный уровень EBITDA.



Планы на 2026 год

- Продолжение экспансии за счёт открытия около 800 новых магазинов в регионах присутствия
- Развитие онлайн-продаж
- Выход на положительный уровень EBITDA по итогам года
- Продолжение реализации программы развития CVP: усиление привлекательности предложения для клиентов, расширение ассортимента с учётом потребностей покупателя
- Увеличение доли собственных брендов в продажах через запуск новых товаров и развитие портфеля собственных брендов
- Увеличение инвестиций в маркетинговые активности с целью повышения роста доли в кошельках покупателей и построения устойчивого позиционирования как магазина для покупок по-умному
- Рост знания и доверия к бренду «Чижик» и собственным брендам сети

«ОКОЛО»

«ОКОЛО» — это цифровая платформа и франшиза для независимых магазинов малого формата, созданная с целью объединения частного предпринимательства с ресурсами и компетенциями федерального ритейлера.

Партнёры «ОКОЛО» получают доступ к единой цифровой площадке классифайда «ОКОЛО.Market», которая интегрирует собственные цепочки поставок X5 с логистической инфраструктурой внешних партнёров и локальных производителей. Основная миссия франшизы — делиться с независимыми магазинами лучшими практиками, накопленными X5 за 19 лет развития.

Основные результаты 2025 года

ШИРОКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ПОКРЫТИЕ

На 31 декабря 2025 года франшиза «ОКОЛО» покрывала 4 251 магазин в 50 регионах России

РАЗВИТАЯ СЕТЬ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Функционирует 26 распределительных центров

СОБСТВЕННЫЙ КЛАССИФАЙД

Внедрена собственная цифровая платформа «ОКОЛО.Market»



Ключевые особенности формата

Цифровая платформа «ОКОЛО.Market»

Позволяет франчайзи заказывать в едином мобильном приложении товары у юридических лиц X5, поставщиков X5, а также у 173 внешних поставщиков

«ОКОЛО.Market» — одно из главных мобильных приложений для независимой розницы

№ 3

ПО NPS[1] СРЕДИ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ НЕЗАВИСИМОЙ РОЗНИЦЫ
в 2025 году

№ 1

СРЕДИ КОНКУРЕНТОВ ПО ПРЯМОЙ ФРАНШИЗЕ
в 2025 году

[1] Индекс потребительской лояльности.

Поддержка франчайзи

- Поставки товаров из ассортиментной матрицы X5, включая товары прямого импорта
- Привлекательные цены и отсрочка платежа
- Подключение к программе лояльности «X5 Клуб» (более 95 млн участников)
- Подключение к проекту экспресс-кафе «Бистро ОКОЛО»
- Решения для автоматизации процессов и рекомендации по улучшению ассортимента
- Инвестиции X5 в обновление магазинов-партнёров

Магазины «ОКОЛО» в числе лидеров рейтинга продуктовых франшиз

№ 3

ПО СОВОКУПНОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ
по оценке Forbes[2], по итогам первого полугодия 2025 года

[2] Рейтинг не учитывает франшизу «Пятёрочки», поскольку в обратной франшизе розничная выручка консолидируется франчайзером (X5).

Франшиза «ОКОЛО» — главная составляющая бизнес-структуры

ПРЯМАЯ ФРАНШИЗА

X5 осуществляет прямые поставки товаров в магазины партнёров, предоставляет торговое оборудование, кассы и рекламные материалы; франчайзи самостоятельно управляет магазином.

2 352 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ТОЧКИ

МАСТЕР-ФРАНШИЗА

Доставку товаров осуществляет региональный партнёр (мастер-франчайзи).

1 899 ДЕЙСТВУЮЩИХ ТОЧЕК



Планы на 2026 год

- Увеличить количество магазинов-партнёров до 8 тыс.
- Расширить географию присутствия до 60 регионов России

Цифровые бизнесы



X5 Digital 69

«Много лосося» 71

5Post 73

«X5 Медиа» 75

X5 Digital

Подразделение X5 Digital управляет технологической платформой экспресс-доставки, инфраструктурой небольших даркстороов, обеспечивающих доставку в течение 30–60 минут ассортимента «Пятёрочки», «Перекрёстка», «Чижика» и Vprok.ru.

В 2025 году подразделение X5 Digital продолжило стратегическое развитие в сегменте онлайн-торговли товарами повседневного спроса, сохраняя лидирующие позиции по стабильности и качеству клиентского пути и делая ставку на инновации, повышение операционной эффективности и развитие персонализации для покупателей.

323,7 МЛРД РУБ.

СОВОКУПНЫЙ ОБОРОТ (GMV)[1]

+45,3% год к году



Основные результаты 2025 года

39,8 %

РОСТ КОЛИЧЕСТВА ЗАКАЗОВ[1]
год к году

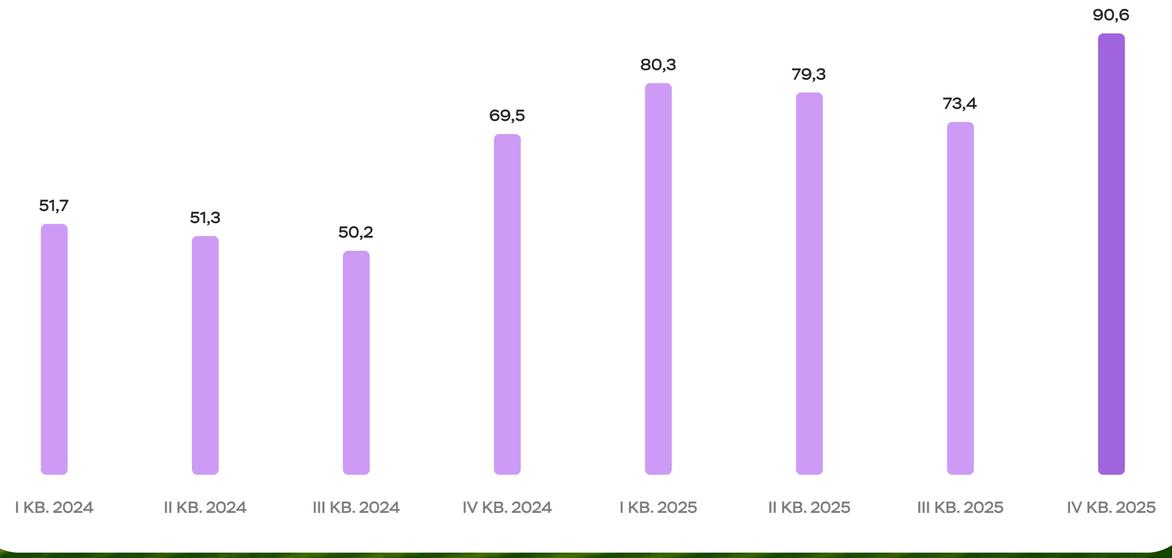
+7 %

РОСТ СРЕДНЕГО ЧЕКА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ
год к году

35 МИН.

СРЕДНЕЕ ВРЕМЯ ДОСТАВКИ ЗАКАЗА
–11 мин. год к году

Динамика GMV, млрд руб.



[1] Включая сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru и доставку «Много лосося».

Доступность сервиса экспресс-доставки

9 544

МАГАЗИНА В 75 РЕГИОНАХ

по состоянию
на 31 декабря 2025 года

7 315

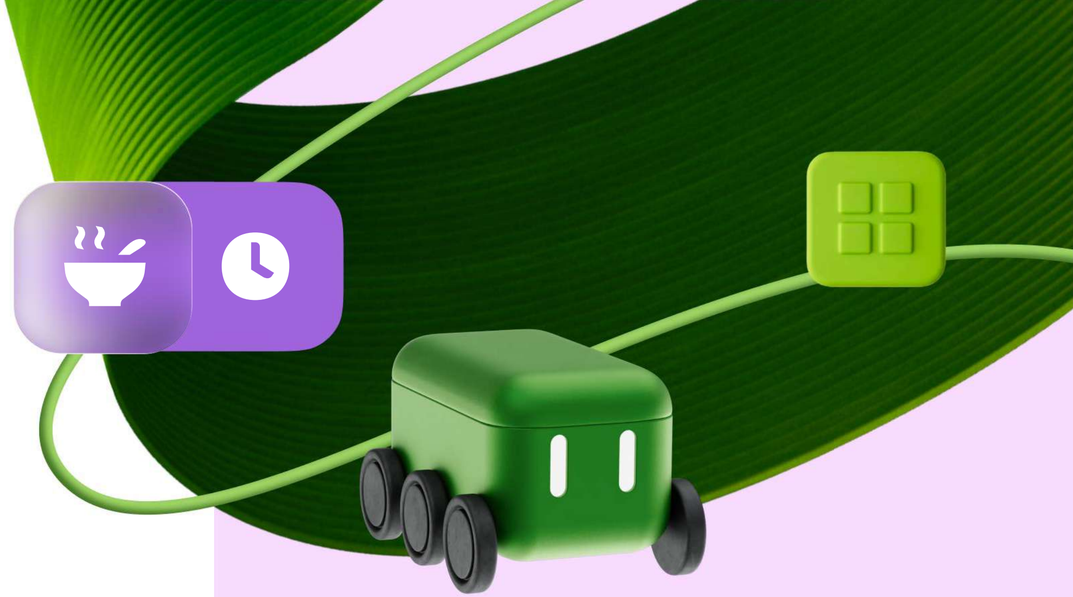
МАГАЗИНОВ
«ПЯТЁРОЧКА»

1 320

МАГАЗИНОВ
«ЧИЖИК»

909

МАГАЗИНОВ
«ПЕРЕКРЁСТОК»



В отчётном году подразделение X5 Digital достигло лидерства по доле рынка в России. Это стало возможным благодаря последовательной реализации стратегии X5 Digital, которая включает в себя расширение географического охвата, развитие технологий для сборки и доставки заказов, а также постоянное совершенствование клиентского сервиса, в том числе увеличение скорости выполнения заказов.

Мы продолжаем повышать операционную эффективность за счёт развития новых форматов инфраструктуры[1], расширения клиентской базы и роста объёма заказов, а также внедряем интеллектуальную систему управления юнит-экономикой для повышения доходности онлайн-канала, в том числе за счёт ML-моделей[2].

В 2026 году мы будем стремиться укреплять позиции, делая акцент на дальнейшем развитии собственной доставки через платформы X5.

Планы на 2026 год

- Развитие ассортимента категорий готовой и горячей еды и обеспечение лучшего по качеству сервиса экспресс-доставки
- Развитие цифровой платформы и клиентского опыта, эволюция функционала «Плати Апельсином» в приложениях X5
- Открытие новых даркскоров, внедрение цифровых сервисов для мониторинга пищевой безопасности и улучшения управления персоналом
- Повышение эффективности курьерской доставки за счёт операционных и продуктовых доработок
- Внедрение единой системы управления сборкой в даркскорах и магазинах для повышения производительности и качества сервиса

[1] Подробнее о том, как стать партнёром X5 Digital, см. на официальном сайте.
[2] Machine Learning, ML (машинное обучение) – это способ обучения искусственного интеллекта без программирования и конкретных инструкций.

«Много лосося»

«Много лосося» — фудтех-бизнес, развивающий сеть «тёмных кухонь» и кафепойнтов со свежей едой в торговых сетях Компании.

На конец отчётного года бизнес включал в себя 82 «тёмные кухни», в том числе две офлайн-точки, 499 кафепойнтов в магазинах «Перекрёсток» и «Пятёрочка» большого формата и пять кафепойнтов в гипермаркетах «Ашан». «Тёмные кухни» расположены преимущественно в Москве и Московской области (78 точек) и Санкт-Петербурге (четыре точки). Они производят около 230 блюд с реализацией через собственное приложение и агрегаторов, а также через офлайн-точки.

Кафепойнты работают в супермаркетах «Перекрёсток» более чем в 25 городах. В Калининграде, Иркутске и Красноярске они также представлены в магазинах «Пятёрочка» большого формата. В торговых залах готовят на месте роллы, пиццу, шаурму, паназиатские блюда, фритюр, бургеры и сэндвичи.

82

«ТЁМНЫЕ КУХНИ», В ТОМ ЧИСЛЕ ДВЕ ОФЛАЙН-ТОЧКИ, И 504 КАФЕПОЙНТА

в магазинах «Перекрёсток» и «Пятёрочка» и гипермаркетах «Ашан»

Основные направления развития в 2025 году

ПРОДОЛЖИЛАСЬ ЭКСПАНСИЯ СЕТИ КАФЕПОЙНТОВ С РАСШИРЕННЫМ МЕНЮ

открыто более 90 новых точек. География расширилась за счёт выхода в Иркутск и Красноярск, где кафепойнты заработали в шести магазинах «Пятёрочка» большого формата

РАЗРАБОТАН НОВЫЙ ФОРМАТ МЕНЮ ДЛЯ ОФЛАЙН-ТОЧЕК

ПРОВЕДЕНЫ ПОИСК И ПРОРАБОТКА ОПТИМАЛЬНОГО СЫРЬЯ (РЫБА, МОРЕПРОДУКТЫ И ДРУГИЕ КАТЕГОРИИ)

ЗАПУЩЕНО СТРОИТЕЛЬСТВО ЦЕХА РАЗДЕЛКИ РЫБЫ ДЛЯ ВЫПУСКА СОБСТВЕННЫХ ПОЛУФАБРИКАТОВ

Основные результаты 2025 года

10,9 МЛРД РУБ.

СОВОКУПНЫЙ ОБОРОТ (GMV)

+14,7% год к году

2,2 МЛН

КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ НА ДОСТАВКУ И В ЗАЛЕ

–6,5% год к году

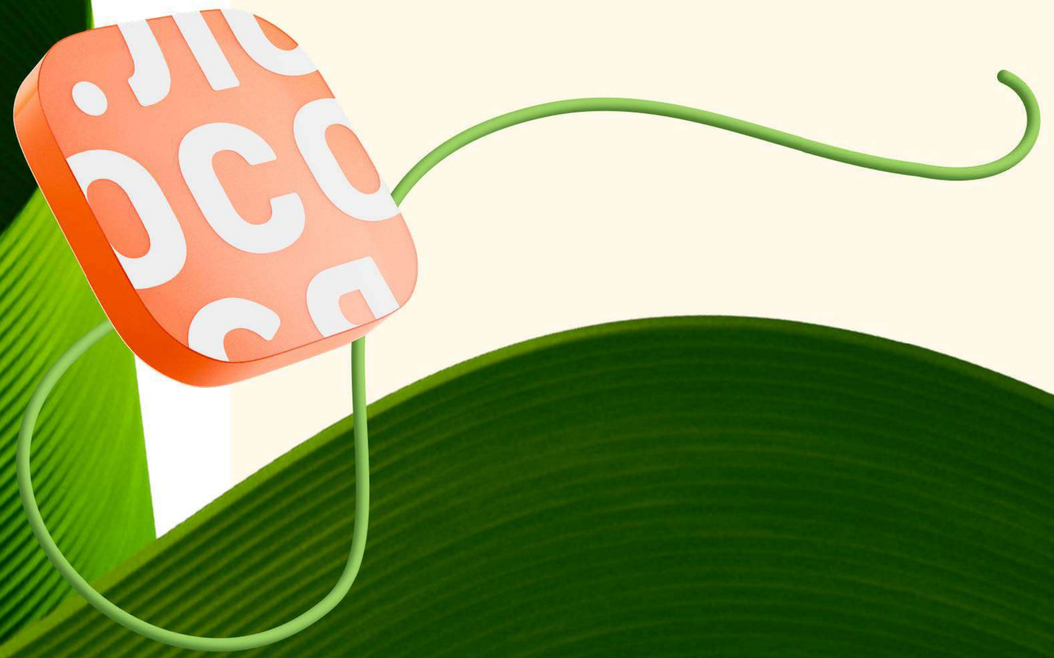
2 671 РУБ.

СРЕДНИЙ ЧЕК ЗАКАЗА НА ДОСТАВКУ

+11,8% год к году

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

- Передача направления кафепойнтов из «Много лосося» в «Перекрёсток»
- Фокус на повышении эффективности «тёмных кухонь» при сохранении роста выручки
- Улучшение распределения заказов среди курьеров для повышения скорости доставки с учётом ожидаемого времени доставки, оптимальности маршрута, загрузки кухни и очереди курьеров
- Продолжение открытия офлайн-точек в Москве
- Проведение мероприятий, направленных на повышение узнаваемости бренда и привлечение внимания к нему



5Post

Сервис обеспечивает доставку отправлений с помощью развитой сети пунктов выдачи заказов и постаматов. 5Post работает в синергии с широкой логистической инфраструктурой торговых сетей X5, что делает его одним из наиболее эффективных логистических сервисов на федеральном уровне.

5Post — сервис X5 по доставке «последней мили» для российских и международных платформ онлайн-торговли.

51
СОРТИРОВОЧНЫЙ ЦЕНТР

2 096
ТОРГОВЫХ ПАРТНЁРОВ

48,2 МЛН
ДОСТАВЛЕННЫХ ПОСЫЛОК
+5,8% год к году

31 515
ПУНКТОВ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ,
В ТОМ ЧИСЛЕ 6 003 ПОСТАМАТА



Основные результаты 2025 года

В 2025 году выручка 5Post выросла на 18,4%, сохранив при этом высокий уровень рентабельности.

Одним из важных направлений для 5Post в отчётном году стало развитие новых логистических решений. Сервис вышел в сегменты перевозок FTL[1] и LTL[2], доставки товаров до маркетплейсов, авиадоставки, фулфилмента и сервиса «доставки по клику». Одновременно 5Post фокусировался на оптимизации производственных процессов и увеличении клиентской базы.

Кроме того, 5Post расширял собственную инфраструктуру. В отчётном году начал работать новый высокотехнологичный складской комплекс «ЛЦ Боброво» в Московской области. Логистический центр оснащён современным автоматизированным сортировочным оборудованием, что в долгосрочной перспективе позволит значительно увеличить общую пропускную способность логистической сети и заложить основу для масштабирования перспективных сервисов доставки. Одновременно были запущены сортировочные центры в Красноярске, Сургуте, Хабаровске и Калининграде. Новые объекты позволили 5Post расширить географию продаж и обеспечить доступность сервиса.

В 2025 году была проведена M&A сделка по приобретению сервиса TopDelivery – курьерской службы доставки для интернет-магазинов. Приобретение TopDelivery – важная часть стратегии развития 5Post, которая направлена на укрепление позиций на рынке, а также поспособствует запуску и дальнейшему развитию собственной курьерской службы 5Post.

[1] FTL (Full Truck Load) – перевозка, при которой груз занимает весь грузовик и предназначен для одного получателя.
[2] LTL (Less Than Truckload) – перевозка, при которой груз не заполняет весь кузов, и машина используется совместно несколькими отправителями.

Ключевые партнёры 5Post в 2025 году

Avito · Яндекс Маркет · Золотое Яблоко Парфюмерный супермаркет · AliExpress · lamoda · AVON · Лэтуаль · LEOMAX · TASTY COFFEE · RANDEWOO RU Парфюмерия и косметика

Конкурентные преимущества 5Post

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛОГИСТИКИ

- Наиболее эффективная логистика среди конкурентов по CPO за счёт синергии с развитой логистической инфраструктурой X5
- Высокая продуктивность за счёт использования оптимизированной инфраструктуры «последней мили» и улучшения процессов управления эффективностью

ОБШИРНОЕ ПОКРЫТИЕ

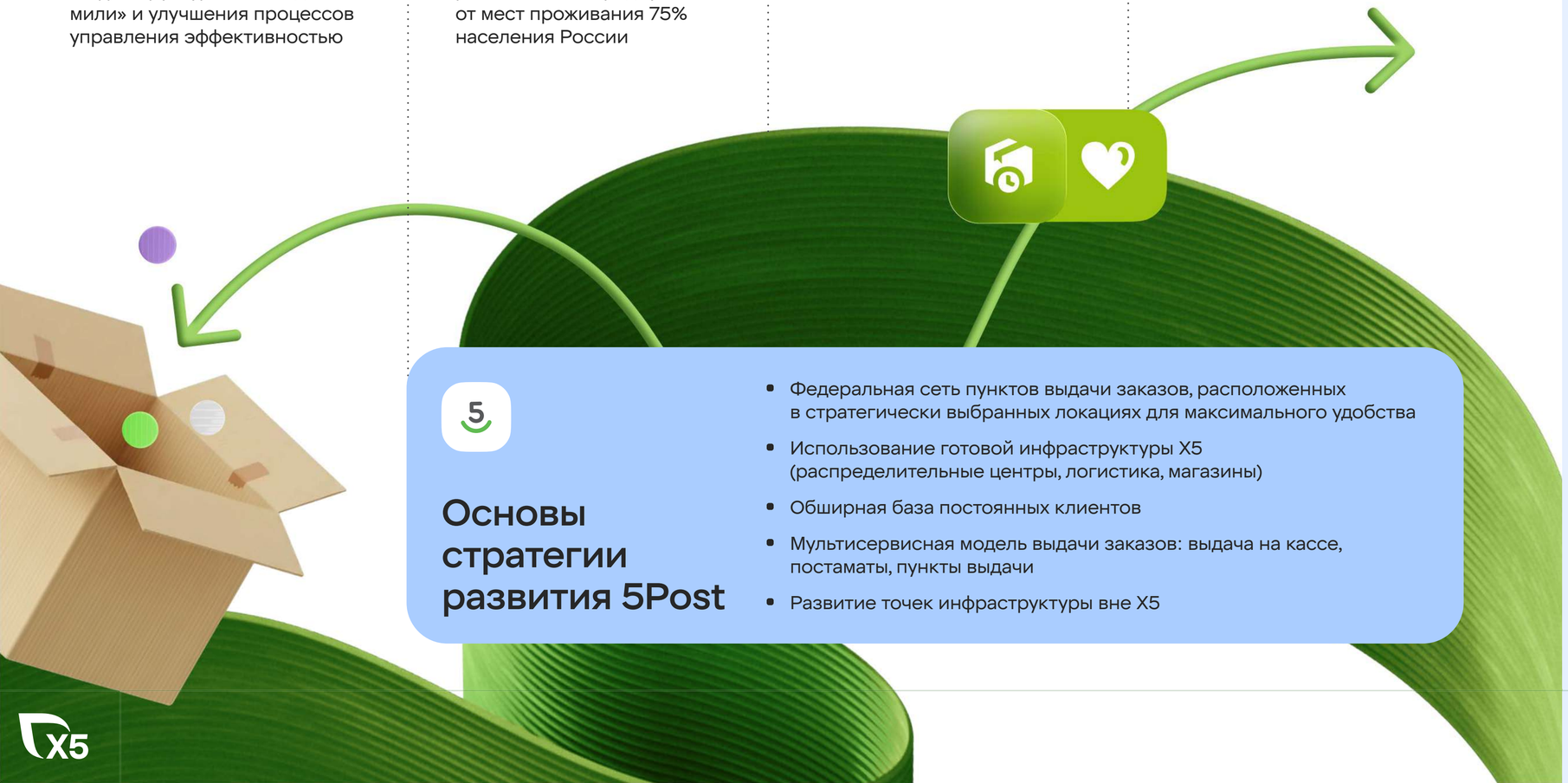
- Федеральная сеть выдачи заказов с максимально удобным покрытием и широкой географией (4 753 обслуживаемых населённых пункта и более 31 тыс. пунктов выдачи)
- Пункты выдачи заказов 5Post расположены в радиусе 1 км от мест проживания 75% населения России

КАЧЕСТВО СЕРВИСА

- Постоянное улучшение качества доставки за счёт цифровизации бизнес-процессов
- Удобные и разнообразные форматы выдачи заказов: кассы в магазинах, постаматы и пункты выдачи

РАЗВИТАЯ ПАРТНЁРСКАЯ СЕТЬ

Более 2 000 торговых партнёров – интернет-магазинов и маркетплейсов – работают с 5Post



Основы стратегии развития 5Post

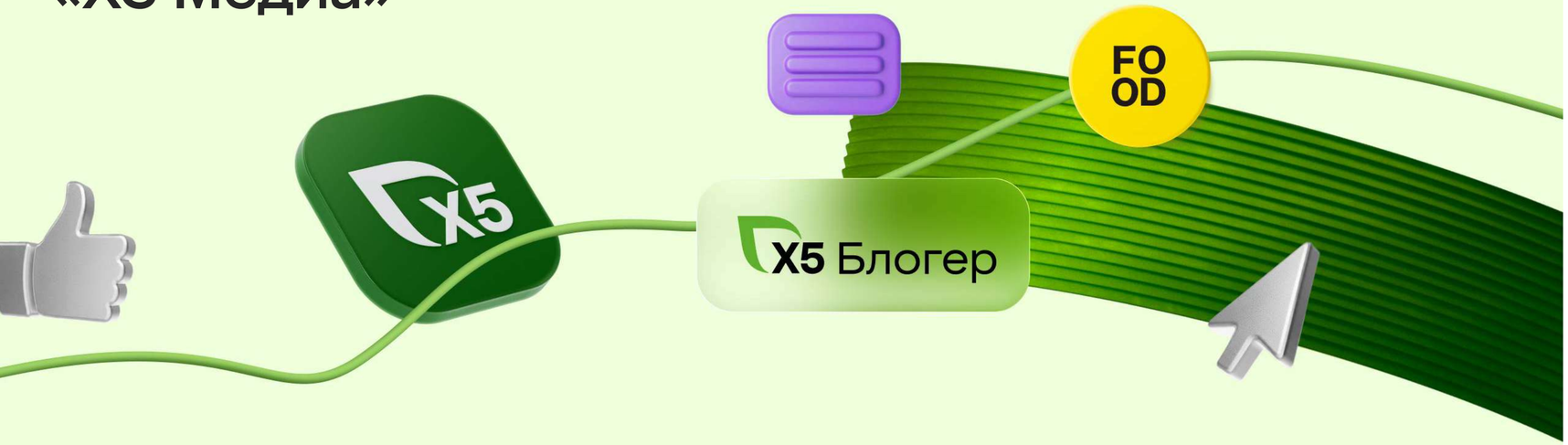
- Федеральная сеть пунктов выдачи заказов, расположенных в стратегически выбранных локациях для максимального удобства
- Использование готовой инфраструктуры X5 (распределительные центры, логистика, магазины)
- Обширная база постоянных клиентов
- Мультисервисная модель выдачи заказов: выдача на кассе, постаматы, пункты выдачи
- Развитие точек инфраструктуры вне X5

Планы на 2026 год

В среднесрочной перспективе 5Post планирует усиливать конкурентоспособность действующей бизнес-модели за счёт масштабирования новых сервисов и развития инфраструктуры.
Компания ставит перед собой следующие цели и выбирает направления развития:

- Ускорение интеграции новых торговых партнёров и увеличение доли сервиса в их логистических потоках
- Активное сотрудничество с ключевыми платформами электронной коммерции
- Масштабирование в новых для 5Post сегментах транспортно-логистического рынка
- Масштабирование услуг курьерской доставки и доставки крупногабаритных заказов
- Расширение сети пунктов выдачи и повышение их функциональности
- Интеграция функционала 5Post в мобильные приложения торговых сетей X5
- Масштабирование новых сервисов 5Post на рынке логистических услуг, включая запуск международных перевозок
- Фокус на эффективности бизнеса

«X5 Медиа»



«X5 Медиа» — единое окно рекламных и аналитических возможностей X5, которое отвечает за развитие и монетизацию рекламы в бизнесах Компании, а также сфокусировано на создании и продвижении контента на медиаплатформе Food.ru и платформе для работы с инфлюенсерами «X5 Блогер». Инвентарь «X5 Медиа» доступен как поставщикам, так и внешним рекламодателям.

Рекламное направление объединяет экспертизу и процессы закупки всего инвентаря торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик». «X5 Медиа» предлагает более 15 онлайн- и офлайн-каналов коммуникации с охватом более 30 млн покупателей ежедневно по всей России. Инвентарь включает digital instore (аудиореклама на внутреннем радио, реклама на цифровых экранах и кассах самообслуживания (КСО)) и e-commerce (реклама в приложениях и на сайтах, интеграции в социальные сети торговых сетей X5, партнёрские программы).

Контентное направление «X5 Медиа» открывает компаниям новые форматы продвижения за пределами магазинов ритейлера – на медиаплатформе Food.ru и платформе «X5 Блогер».

> 3 350

РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ

> 30 МЛН ЧЕЛ.

ЕЖЕДНЕВНЫЙ РЕКЛАМНЫЙ ОХВАТ X5

Результаты 2025 года

«X5 Медиа» успешно диверсифицировал структуру рекламодателей, привлекая новые категории брендов, в том числе компании, не являющиеся поставщиками торговых сетей. В 2025 году доля внешних рекламодателей в общем объёме выросла в два раза по сравнению с предыдущим годом – до 23%.

По итогам года «X5 Медиа» реализовал более 3 350 рекламных кампаний, что на 18% превышает показатель 2024 года. На 80% выросло число размещений с использованием digital instore-инвентаря: активность со стороны поставщиков увеличилась в 1,7 раза, а со стороны заказчиков, не являющихся поставщиками X5, – в 2,2 раза.

Инфраструктура направления «X5 Медиа» также существенно расширилась: количество цифровых поверхностей в магазинах «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик» увеличилось на 46% и достигло 73 тыс., а количество ecom-форматов выросло более чем в 1,5 раза и превысило 40. Ежедневный охват рекламных возможностей X5 превысил 30 млн покупателей.

Кроме того, в 2025 году «X5 Медиа» первым среди омниканальных ритейлеров запустил сертификацию рекламных агентств в области медийной и performance-рекламы на знание рекламных онлайн- и офлайн-возможностей Компании. Проект создан для помощи бизнесу в выборе квалифицированных специалистов и обеспечения прозрачности и гарантии качества рекламных кампаний в ритейл-медиа X5.

Для работы с инфлюенсерами «X5 Медиа» развивает платформу «X5 Блогер», предлагая брендам блогеров на основе обезличенных данных о покупательском поведении. За год число зарегистрированных участников выросло в 2,1 раза – до 179 тыс. блогеров.

За 2025 год было проведено 4 752 интеграции с блогерами с общим охватом более 628 млн.

Ключевые результаты года по развитию рекламного инвентаря



Рекламная платформа

- Запущен собственный рекламный кабинет в формате Friends & Family, который позволяет самостоятельно настраивать digital instore-кампании в магазинах «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Чижик» на внутреннем радио, digital-экранах и КСО
- Проведены успешные пилоты внешнего трафика
- Запуск рекламы на всех экранах КСО переведён на собственную технологическую платформу

Digital instore

- Аудиореклама на внутреннем радио стала доступна в более 3 тыс. магазинов торговой сети «Чижик» по всей стране наряду с «Пятёрочкой» и «Перекрёстком»
- «X5 Медиа» запустил новый формат видеобаннера на кассах самообслуживания в «Пятёрочке» и «Перекрёстке». Реклама на КСО стала доступна на 64,3 тыс. устройств с ежедневной аудиторией более 19,5 млн покупателей
- Число городов-миллионников, где доступна реклама на digital-экранах в прикассовой зоне в «Пятёрочках», выросло до 14. В 2025 году, помимо Москвы, Санкт-Петербурга и Новосибирска, такие экраны появились в Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Омске, Самаре, Уфе, Красноярске, Воронеже, Перми, Волгограде и Краснодаре. Общее количество digital-экранов достигло 6,6 тыс., совокупный ежедневный охват формата вырос до более 4,7 млн человек

E-commerce

- Расширен рекламный инвентарь в приложениях «Пятёрочки» и «Перекрёстка» за счёт введения более 15 новых форматов рекламы
- Внедрён новый формат click-out-рекламы в приложениях «Пятёрочки» и «Перекрёстка». Это решение расширило возможности для онлайн-продвижения товаров и услуг внешних рекламодателей – компаний, не являющихся поставщиками X5
- В приложении «Пятёрочки» запущена реклама в поиске, позволяющая продвигать карточки товаров на верхние позиции выдачи. Исследование «X5 Медиа» показало, что товары в топе поиска получают в три раза больше просмотров, добавляются в корзину до 20 раз чаще и демонстрируют среднюю конверсию в покупку на уровне 10%



Планы на 2026 год

Ключевая задача «X5 Медиа» в 2026 году – обеспечить рост рекламной выручки за счёт развития рекламных форматов и собственной платформы, партнёрств с новыми бизнесами и агентствами, а также роста технологичности и совершенствования клиентского опыта. Подразделение выделяет следующие приоритеты в развитии:

- Реализация self-service-платформы X5 с возможностями персонализированной настройки рекламных кампаний и управления инвентарём
- Создание единого рекламного кабинета со статистикой и измеримыми результатами
- Разработка новых рекламных возможностей в e-commerce

Food.ru

Food.ru — цифровая медиаплатформа X5 для взаимодействия с покупателями на этапе планирования покупок. Её задача — поддерживать постоянный контакт с аудиторией, предлагая идеи и формируя спрос на нулевом этапе клиентского пути.

Медиаплатформа генерирует трафик, оказывает положительное влияние на продажи розничных бизнесов X5 и рост омниканальной клиентской базы, а также способствует повышению вовлечённости и лояльности аудитории и, как следствие, частоты покупок и/или среднего чека.

Food.ru является лидирующей по количеству ежемесячных активных пользователей площадкой по тематике еды, кулинарии и собственному производству контента. Медиаплатформа также предлагает маркетинговые услуги для торговых сетей, поставщиков и партнёров: рекламу, статьи, рецепты, посты и шоу в социальных сетях, спецпроекты с нативным продвижением бренда, UGC[1], промомеханики и интеграции в сервисы.

[1] UGC (от англ. user-generated content), или пользовательский контент, — это материалы о бренде, которые создают обычные люди и выкладывают в публичный доступ.

[2] Показатель включает в себя пользователей интернета, мобильного приложения и социальных сетей.

Ключевые результаты 2025 года

За всё время существования платформы произведено 188 тыс. единиц медиаконтента, включая 164 тыс. рецептов и около 24 тыс. статей.

В 2025 году медиаплатформа запустила 38 спецпроектов, включая проекты с бизнесами X5, с внешними коммерческими партнёрами, совместный социальный проект с благотворительным фондом X5 «Выручаем» и другие.



Ключевые изменения в 2025 году

- Food.ru совместно с командами X5 Tech I AI и «Персонализации X5 Клиентский опыт» запустила ИИ-помощника для подбора рецептов. Новый инструмент реализован на платформе AI-агентов ACE. Он помогает пользователям Food.ru подобрать рецепты для любых поводов, учитывая их персональные предпочтения
- Food.ru запустил UGC-платформу «Тёрка» для сбора пользовательского контента на разные темы
- На сайте и в мобильном приложении запущен публичный профиль автора. Пользователи могут подписываться на других авторов, чьи блюда или тексты им нравятся, набирать подписчиков и добавлять любые материалы в «избранное»
- В мобильном приложении появилась функция публикации контента в формате stories, что помогает пользователям быстро получать актуальную информацию

Планы на 2026 год

- В 2026 году Food.ru планирует развивать ИИ-ассистента в тесной интеграции с ритейлом, чтобы сделать процесс заказа продуктов по списку ингредиентов к рецепту бесшовным. В перспективе появятся новые сценарии использования, в которых пользователь сможет не только выбирать рецепт отдельного блюда, но и получать советы по его приготовлению, помощь в выборе ингредиентов, а также персонализированные рекомендации по организации рациона на несколько дней
- Медиаплатформа будет развивать формат вертикальных видео с целью повышения вовлечённости аудитории и улучшения пользовательского опыта
- Food.ru уделит особое внимание реализации бесшовных покупок из контента, стремясь сделать процесс приобретения товаров максимально удобным и интуитивным

Клиенто-ориентированность

3-3



«X5 Клуб» 79

Сервис «Пакет» 82

«X5 Клуб»

Программа лояльности «X5 Клуб», запущенная в 2023 году, продолжает активно развиваться как единый агрегатор преимуществ для покупателей.

С помощью «X5 Клуба», объединившего различные форматы и сервисы X5, Компания подключает новых партнёров и запускает совместные акции и коллаборации для всех сетей Группы. X5 постоянно дополняет программу новыми механиками и сервисами, которые делают участие в ней более выгодным и удобным для клиентов.

В 2025 году участники «X5 Клуба» могли воспользоваться преимуществами программы в магазинах торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Виктория», «Слата» и «Налету», «ОКОЛО», сервисах экспресс-доставки товаров на дом, в онлайн-гипермаркете Vprok.ru, на медиаплатформе Food.ru, в сервисе доставки суши и роллов «Много лосося», а также при использовании логистического оператора 5Post. Кроме того, программа интегрирована с агрегатором доставки «Купер».

С декабря 2025 года в качестве пилотного проекта программа лояльности заработала и в дискаунтере «Чижик» – на конец 2025 года проект охватывал шесть городов России.

В отчётном периоде «X5 Клуб» запустил обновлённую механику любимых категорий, сделав их персонализированными на основе поведения покупателей. Ранее пользователям были доступны наборы стандартных тематических подборок, теперь категории формируются при помощи модели искусственного интеллекта, которая анализирует историю покупок, предпочтения и ассортимент конкретных магазинов. При отсутствии необходимых данных алгоритм автоматически дополняет подборку стандартными позициями, сохраняя принцип максимального разнообразия предложения для клиента.

Основные результаты 2025 года

95,1 млн
ЧИСЛО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

75
РЕГИОНОВ РОССИИ

2,4 ×
СРЕДНИЙ ЧЕК УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ ВЫШЕ, ЧЕМ У НЕЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

85,2 %
ПРОНИКНОВЕНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ТОВАРООБОРОТ



Развитие геймификации: «Холодильник Выгоды» и новые сервисы

В марте 2025 года в рамках программы «X5 Клуб» начало работать единое игровое пространство для клиентов «Пятёрочки» и «Перекрёстка» «Холодильник Выгоды». Это геймифицированная механика: клиенты, принимающие участие в игре, выполняют различные задания, такие как покупки в магазине, действия в мобильных приложениях или задания от партнёров. За выполнение заданий они получают игровую валюту программы, которую впоследствии могут обменять на призы.

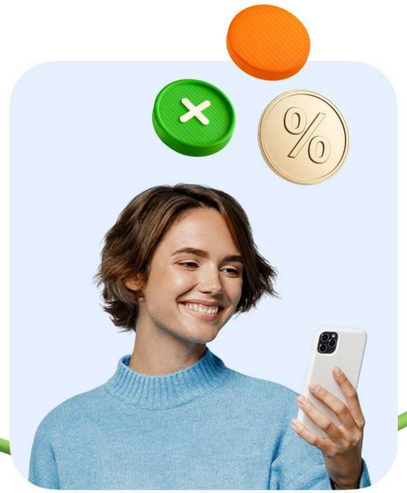
Также в рамках развития геймификации совместно с «Пятёрочкой» был запущен новый сервис цифровых купонов, которые заменили бумажные скретч-карты в трейд-маркетинговых акциях и показали высокую эффективность и вовлечённость клиентов.

Кроме того, в июле 2025 года Компания внедрила в геймифицированные решения шансовую механику, которая даёт клиентам дополнительную возможность использовать накопленные баллы.

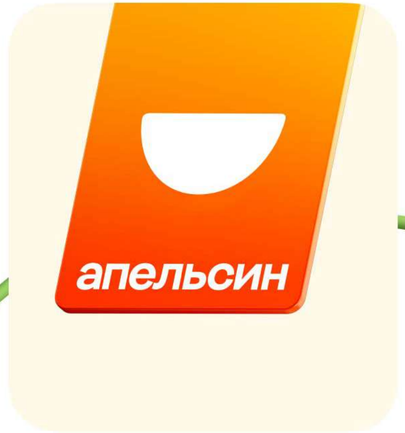
Эволюция сервиса «Апельсин» и обновление мобильных приложений X5

апельсин

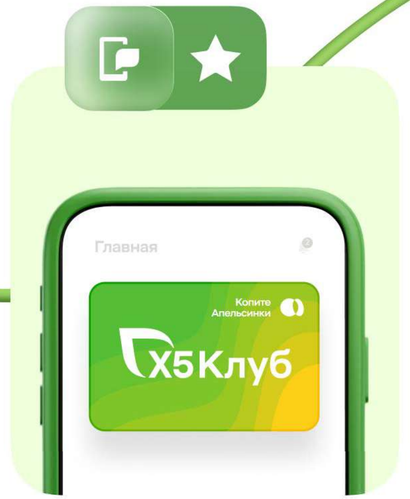
«Апельсин» был запущен в 2024 году как сервис лояльности, объединяющий ряд крупных компаний.



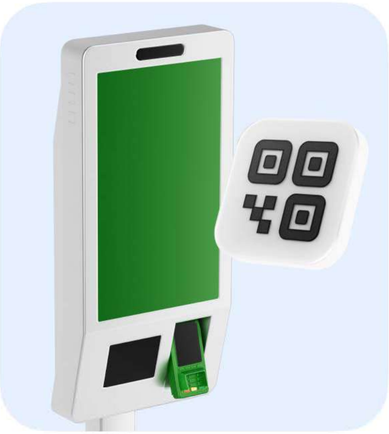
С июня 2025 года «Апельсин» был преобразован в платёжный метод, реализованный в виде банковской карты и интегрированный в программу лояльности «X5 Клуб». В обновлённой архитектуре «Апельсин» отвечает за сценарий оплаты и получение выгоды в момент транзакции, дополняя базовую механику начисления и использования баллов единой платформы лояльности.



Использование карты «Апельсин» позволяет клиентам получать повышенный кешбэк при оплате покупок в магазинах торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Налету», а также в отдельных магазинах «Виктория» и «Слата». **Интеграция платёжного метода в мобильные приложения X5 обеспечивает возможность оплаты покупок в одно касание с одновременным использованием преимуществ программы лояльности «X5 Клуб».**



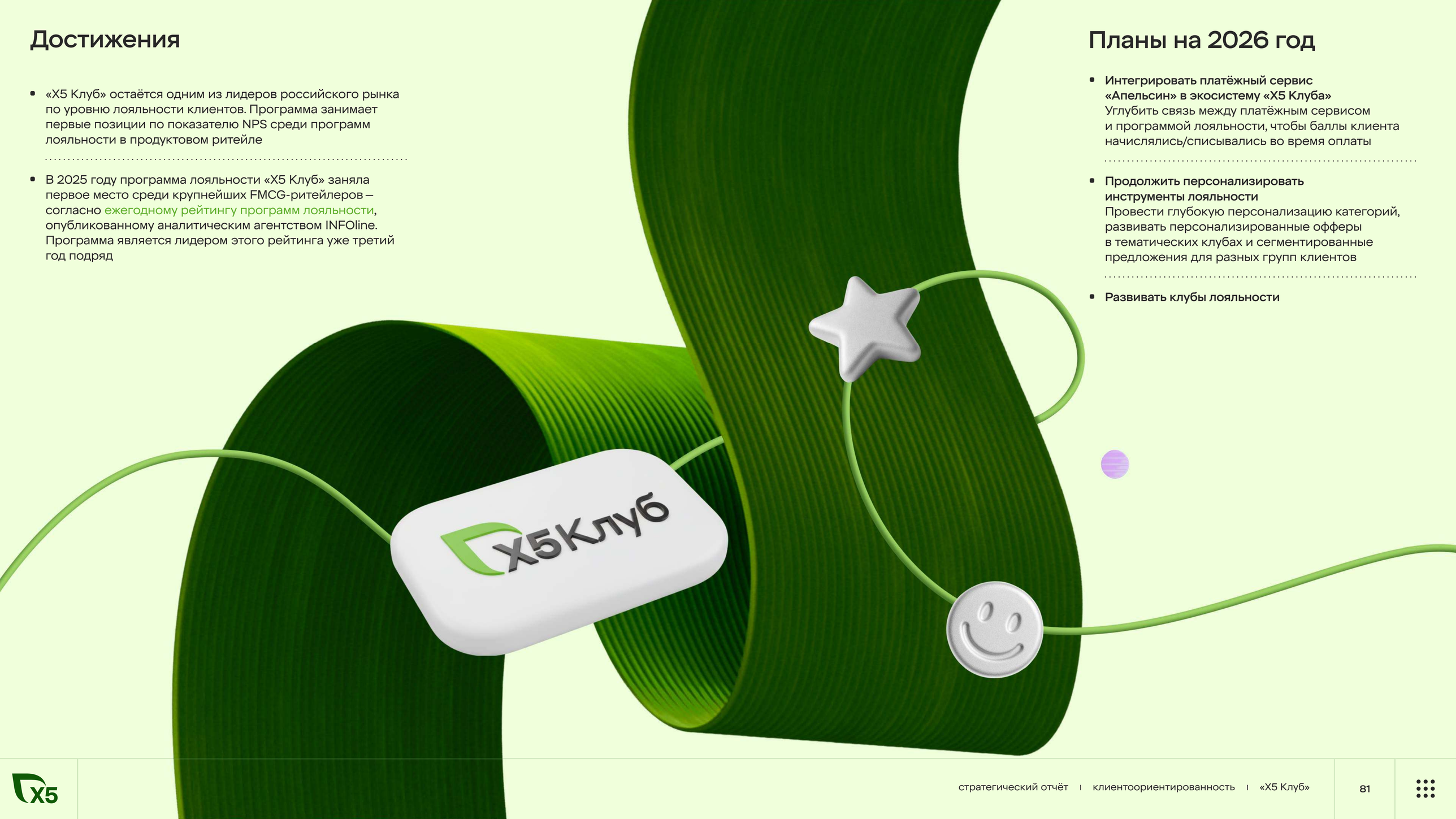
В отчётном году X5 провела значительный редизайн программы лояльности. Так, в программе лояльности «X5 Клуб» были обновлены условия получения повышенных привилегий. Если ранее для перехода на повышенный уровень клиенту необходимо было потратить более 5 тыс. рублей, то после изменений достаточно показать карту в мобильном приложении. **Это решение стимулирует переход клиентов на цифровые сервисы Компании и способствует общему росту цифровой базы X5.**



В то же время в мобильных приложениях были обновлены интерфейсы разделов, содержащих информацию о программе лояльности. Штрих-код на главном экране был заменён на QR-код, что позволило начислять и списывать баллы покупателям даже при отсутствии интернет-соединения.

Достижения

- «X5 Клуб» остаётся одним из лидеров российского рынка по уровню лояльности клиентов. Программа занимает первые позиции по показателю NPS среди программ лояльности в продуктовом ритейле
- В 2025 году программа лояльности «X5 Клуб» заняла первое место среди крупнейших FMCG-ритейлеров – согласно ежегодному рейтингу программ лояльности, опубликованному аналитическим агентством INFOline. Программа является лидером этого рейтинга уже третий год подряд



Планы на 2026 год

- **Интегрировать платёжный сервис «Апельсин» в экосистему «X5 Клуба»**
  Углубить связь между платёжным сервисом и программой лояльности, чтобы баллы клиента начислялись/списывались во время оплаты
- **Продолжить персонализировать инструменты лояльности**
  Провести глубокую персонализацию категорий, развивать персонализированные офферы в тематических клубах и сегментированные предложения для разных групп клиентов
- **Развивать клубы лояльности**

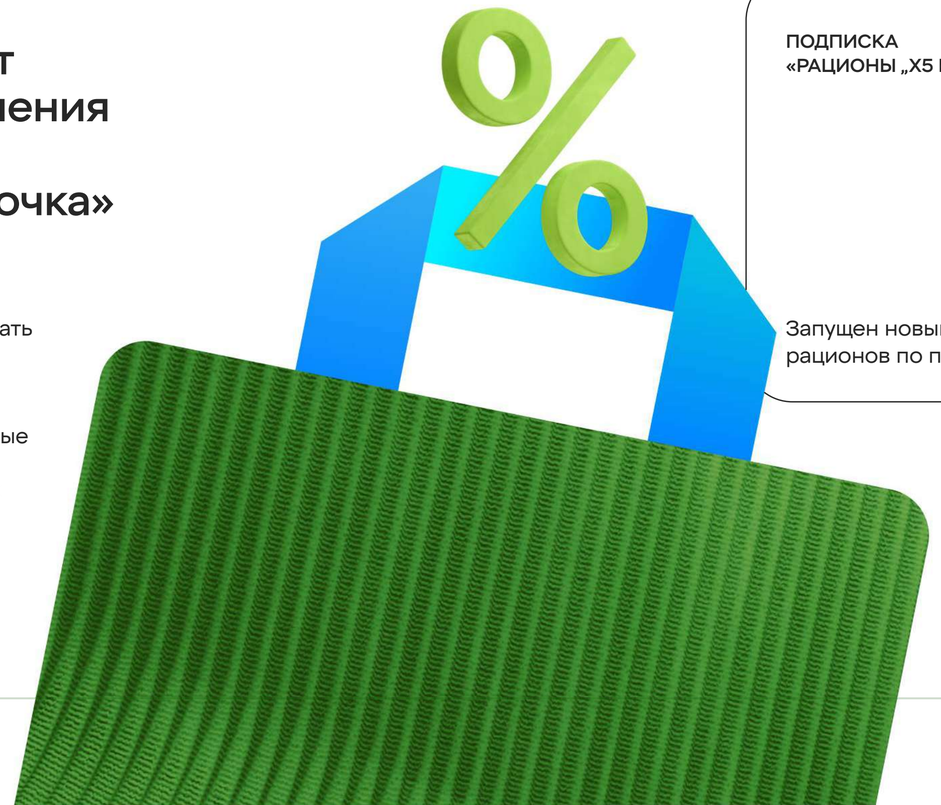
Сервис «Пакет»

«Пакет» – это сервис платной подписки для участников программы лояльности «X5 Клуб», который позволяет им экономить на покупках за счёт получения кешбэка в размере 5% на неакционные товары и до 50% на отдельные категории продукции, а также бонусов от партнёров. Сервис «Пакет» интегрирован с программой лояльности «X5 Клуб» через X5ID – единую учётную запись для всех сервисов X5, поэтому кешбэк в виде баллов автоматически начисляется на карту лояльности, привязанную к зарегистрированному номеру телефона пользователя.

X5 использует сервис «Пакет» как инструмент для удержания и повышения лояльности клиентов торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток».

Подписка даёт клиентам возможность совершать выгодные покупки и оплачивать баллами до 100% стоимости чека при использовании карты лояльности в магазинах и мобильных приложениях торговых сетей, а гибкие тарифные планы позволяют выбрать удобный формат использования сервиса[1]. Частотность покупок таких клиентов в 2,1 раза выше среднего участника «X5 Клуба».

[1] Базовый ежемесячный платёж составляет 199 руб., при выборе тарифных планов на 6 или 12 месяцев – от 134 руб. в месяц на дату публикации отчёта.



Основные результаты 2025 года

ОПЦИЯ «СЕМЬЯ»

> 25 000 КЛИЕНТОВ

Запущена первая платная опция «Семья», позволяющая подключить к подписке 1–2 близких людей

ПРОЕКТ «ПОЛКА С КЕШБЭКОМ»

> 400 МАГАЗИНОВ

Проект «Полка с кешбэком», в рамках которого пользователи сервиса получают возврат 30% от суммы покупки, масштабирован до 700 полок «Пакета» в сети «Перекрёсток» в более чем 400 магазинах

ПОДПИСКА «РАЦИОНЫ „X5 КЛУБА“»

Запущен новый продукт по доставке готовых рационов по подписке «Рационы „X5 Клуба“»

> 2,5 МЛН

АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

+0,5 млн по сравнению с концом 2024 года

27

РЕАЛИЗОВАННЫХ СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

8

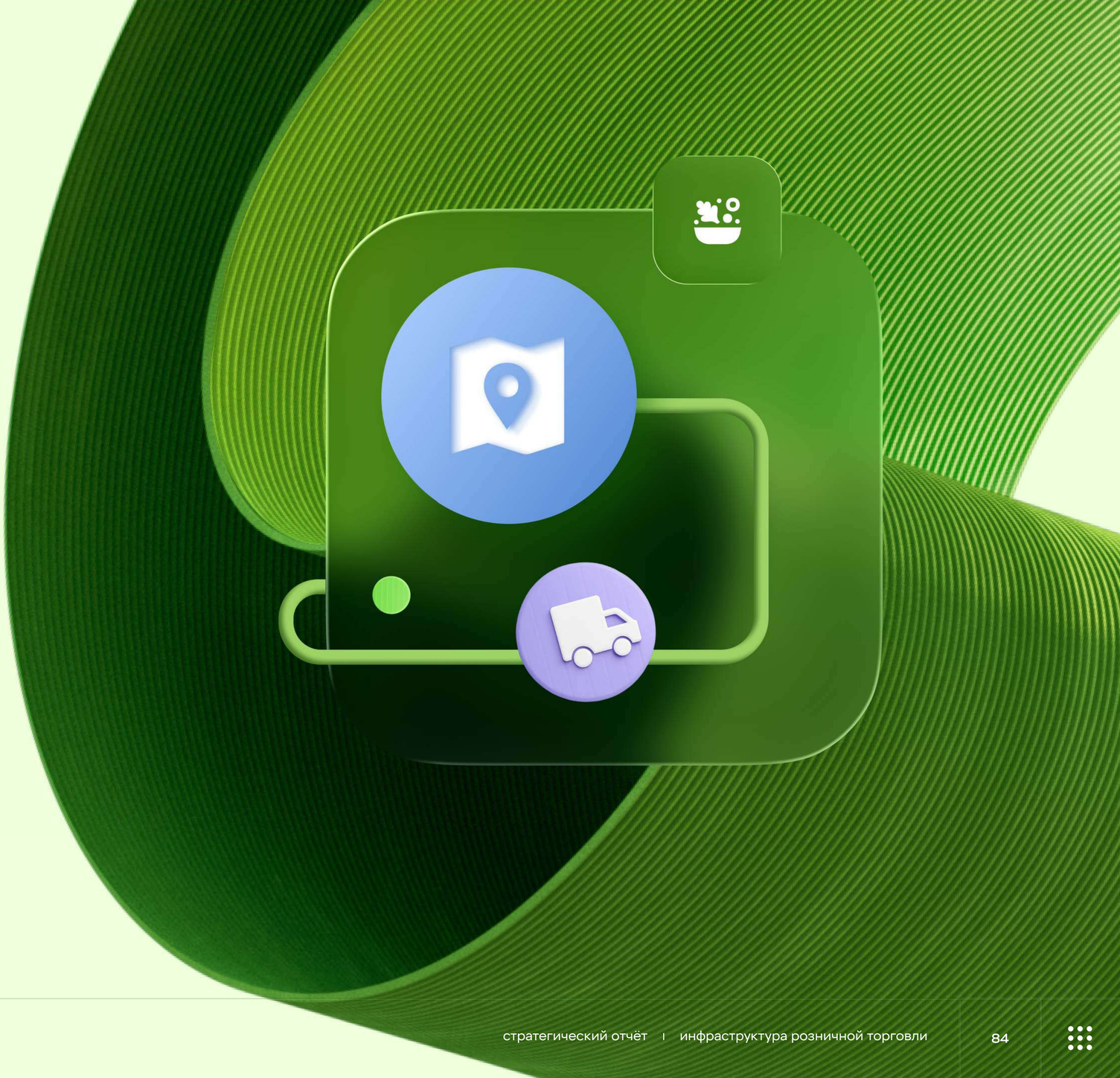
ПАРТНЁРСКИХ КАНАЛОВ В СЕТИ ВНЕШНЕЙ ДИСТРИБУЦИИ СЕРВИСА

Планы на 2026 год

- Увеличение количества активных пользователей сервиса до 2,7 млн на конец года
- Максимизация вклада сервиса в розничный товарооборот торговых сетей
- Обеспечение дальнейшего роста среднего дохода с пользователя (ARPU)
- Масштабирование продаж сервиса как товарной позиции (PLU) в сети «Перекрёсток»
- Привлечение новой и маржинальной аудитории через партнёрскую дистрибуцию
- Развитие проектов для поставщиков



Инфраструктура розничной торговли



Готовая еда 85

Логистика «Пятёрочки» 87

Логистика «Перекрёстка» 89

Логистика «Чижика» 91

X5 Transport 92

«X5 Технологии» 95

Инновации 98

«X5 Робототехника»/Robotics 100

Готовая еда

Сегмент готовой еды служит ключевой точкой роста и приоритетом Компании в период формирования рынка упакованной готовой еды в России.

В фокусе X5 — масштабирование этой категории за счёт повышения технологичности производства и внедрения стандартов пищевой безопасности как основы устойчивого роста.

Подробнее с ключевыми тенденциями в поведении потребителей можно ознакомиться в разделе «Тенденции в экономике и поведении потребителей».

О том, как X5 управляет качеством готовой еды, читайте в разделе «Обеспечение качества и безопасности продукции в X5».

Основные результаты 2025 года

В 2025 году в сегменте готовой еды X5 отмечался рост производительности труда за счёт улучшений в операционных процессах. В отчётном году Компания расширила географию поставок готовой еды собственного производства на Республику Адыгею, Воронежскую, Самарскую и Нижегородскую области.



4,5%

ДОЛЯ ГОТОВОЙ ЕДЫ В ВЫРУЧКЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

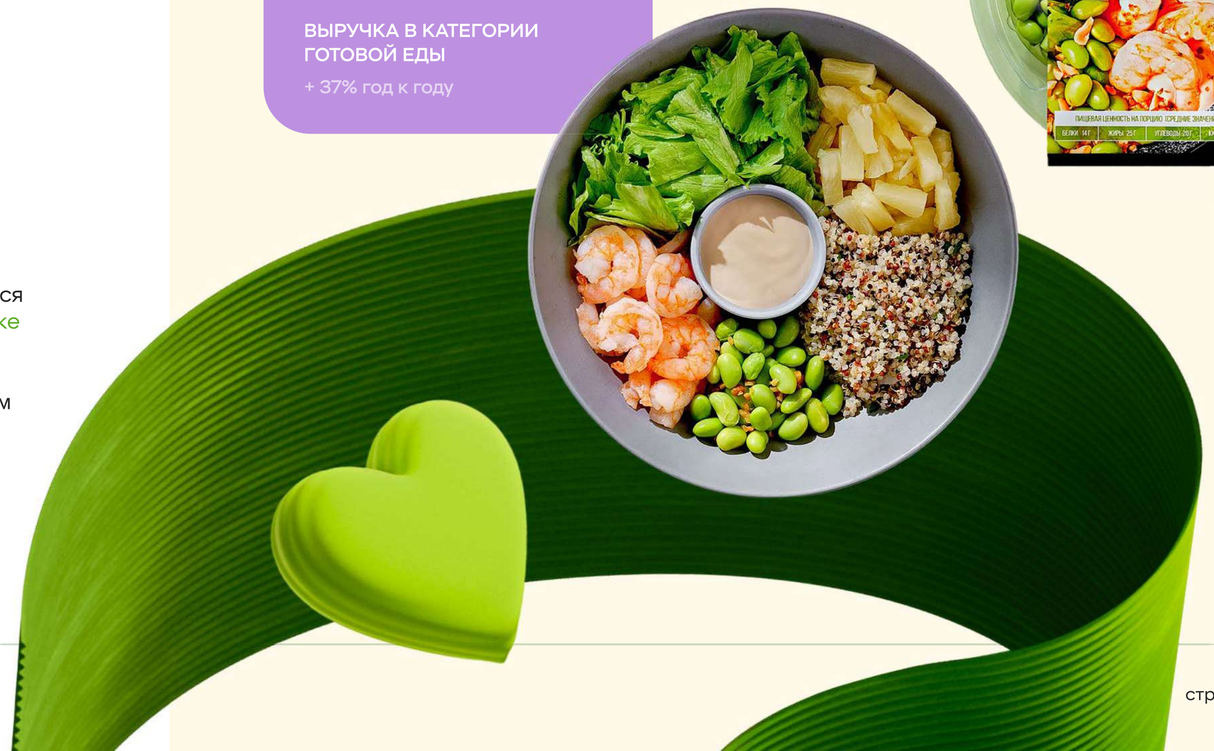
+ 0,6 п. п. год к году

210 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧКА В КАТЕГОРИИ ГОТОВОЙ ЕДЫ

+ 37% год к году





Развитие готовой еды в X5 ведётся по двум направлениям: производство (собственные фабрики-кухни) и закупки, в том числе через развитие стратегических партнёрств.

Производство

Сеть собственных производственных площадок включает:

- фабрику-кухню в Долгопрудном мощностью более 280 тыс. единиц продукции в сутки (с расширением производственной мощности до 400 тыс. единиц во II квартале 2026 года). Она снабжает магазины торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в ЦФО. В отчётном году завершены работы по реконструкции фабрики, а также запущены новые мощности для новых категорий еды;
- фабрику-кухню «Хот Хит» в Санкт-Петербурге. В 2025 году фабрика увеличила доступную мощность с 50 до 70 тыс. единиц в сутки;
- две новые производственные площадки, вошедшие в контур X5 в отчётном году: фабрику в Туле мощностью более 60 тыс. единиц в сутки и запущенную в сентябре 2025 года фабрику-кухню в Калининграде (проектная мощность — до 20 тыс. единиц в сутки).

Сорсинг

По итогам 2025 года доля стратегического партнёрства для торговой сети «Пятёрочка» составила 34%, а для сети «Перекрёсток» — 30%. В отчётном году X5 совместно со стратегическими партнёрами построила и ввела в эксплуатацию четыре завода.

Планы на 2026 год

- Поддержание высокого уровня качества и пищевой безопасности на собственных фабриках-кухнях и производствах партнёров
- Интеграция процесса претензионной работы с потребителями в новую CRM-систему
- Централизация функции технического регулирования на все фабрики-кухни с единым подходом к требованиям и контролю
- Сертификация фабрик-кухонь на соответствие стандарту ISO 22000
- Повышение индекса удовлетворённости клиента (CSI) для торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток»



Стратегия на 2028 год

№1

ПО ПРОДАЖАМ НА СОВОКУПНОМ РЫНКЕ ГОТОВОЙ ЕДЫ

ритейл + HoReCa

>7%

ДОЛЯ ГОТОВОЙ ЕДЫ В ВЫРУЧКЕ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

>3×

РОСТ ВЫРУЧКИ СЕТЕЙ В СЕГМЕНТЕ ГОТОВОЙ ЕДЫ

Логистика «Пятёрочки»

В 2025 году сеть «Пятёрочка» продолжила развитие логистической сети, чтобы поддерживать бесперебойную доступность продукции, а также обеспечивать рост сети и эффективность логистических операций.



55

ДЕЙСТВУЮЩИХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ, ВКЛЮЧАЯ 7 2PL И 4 РЦ СЕТЕЙ «КРАСНЫЙ ЯР» И «СЛАТА»

по состоянию на 31 декабря 2025 года

Развитие логистической инфраструктуры

- Введён в эксплуатацию совместный с торговой сетью «Чижик» РЦ «Кемерово»
- Запущено пять новых собственных РЦ, включая центры в Калининграде и Хабаровске, а также пять логистических площадок на условиях партнёрства (2PL)
- Началось строительство 10 распределительных центров, открытие которых запланировано на 2026–2027 годы

Развитие стратегического партнёрства с поставщиками и обеспечение доступности товаров

Развитие стратегического партнёрства с поставщиками и обеспечение высокого уровня доступности товаров оставались ключевыми приоритетами «Пятёрочки».

- Доступность товаров на полках торговой сети превышала 95%
- Уровень сервиса (SL[1]) поставщиков вырос на 1,3 п. п., достигнув 94,2%, что обеспечило высокую стабильность поставочных процессов
- По результатам ежегодного исследования Advantage, оценка сети по критерию «Наличие товара» выросла на 10 п. п., благодаря чему «Пятёрочка» подтвердила лидерство в области прогнозирования и внедрения инноваций

Развитие интегрированного планирования

В 2025 году сеть «Пятёрочка» продолжила комплексное развитие системы интегрированного планирования. Это позволило достичь значимых результатов.

- Точность прогноза продаж выросла с 70% до 80% на месячном горизонте в разрезе PLU, а точность прогноза заказов поставщикам увеличилась с 70% до 77% по сравнению с 2024 годом
- Штатная численность специалистов по пополнению распределительных центров (РЦ) была оптимизирована на 10% относительно уровня 2024 года за счёт автоматизации соответствующих инструментов
- Оптимизация сквозных процессов и параметров цепочек поставок совместно с партнёрами принесла экономический эффект в 1,45 млрд руб.

За счёт реализации проекта «Совершенствование функциональности пополнения» удалось повысить до 84% автоматизацию заказов поставщикам для пополнения РЦ.

Операционная эффективность

В условиях охлаждения экономики и роста стоимости логистических ресурсов на рынке в 2025 году «Пятёрочке» удавалось сдерживать давление на постоянные расходы и оперативно реагировать на рост переменных затрат, что обеспечило выполнение целевых финансовых показателей.

[1] Service Level.

Автоматизация и роботизация распределительных центров

В 2025 году «Пятёрочка» продолжила поиск и внедрение роботизированных и автоматизированных решений в логистике и применение их в своей деятельности.

- В РЦ «Новая Рига» внедрена частичная роботизация: 50 мобильных роботов FMR транспортируют продукцию из зоны комплектации в зону погрузки. Это позволило повысить производительность труда линейного персонала на 13%
- В РЦ «Казань» и «Рязань» запущен процесс параллельной комплектации нескольких заказов с использованием системы Put-to-Light, обеспечивший рост производительности на 15%
- Для проведения инвентаризаций разработаны и введены в эксплуатацию 10 мобильных роботов. Эта мера позволяет сократить время и ресурсы на проведение инвентаризации на 40%
- В ходе тестирования технологии «Машинное зрение» для контроля комплектации достигнута точность распознавания структуры палет в 98%. Планируется запуск пилота в 2026 году
- Одновременно сеть активно внедряет российские технологические решения. Завершено импортозамещение системы WMS на систему собственной разработки Nexus WMS. Перевод оставшихся семи РЦ запланирован в 2026 году

Подробнее с информацией о роботизации и автоматизации процессов в X5 можно ознакомиться в разделе «X5 Робототехника»/Robotics.

Планы на 2026 год

В 2026 году «Пятёрочка» планирует продолжить развитие цепочки поставок, построенной на принципах технологической автономности, опережающей устойчивости и человекоцентричности.

- Завершить строительство пяти новых распределительных центров и начать строительство логопарка в Санкт-Петербурге
- Масштабировать процесс интегрированного бизнес-планирования на все категории товаров для повышения их доступности в магазинах и оптимизации прогнозирования товарных запасов
- Удерживать логистические затраты на целевом уровне
- Повысить эффективность использования вторичных ресурсов
- Обеспечить полную цифровую независимость логистической системы за счёт завершения перехода на собственные WMS- и OMS-системы
- Роботизировать 11 распределительных центров совместно с «X5 Робототехника»/Robotics
- Реализовывать программу человекоцентричности для повышения вовлечённости персонала до 55%
- Закрепить долю собственного персонала РЦ на уровне 80%
- Снизить показатель травматизма за счёт внедрения технологических решений и обучения персонала

Логистика «Перекрёстка»

В 2025 году торговая сеть «Перекрёсток» активно работала над оптимизацией логистических процессов.

> 100

ПРОЕКТОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК РЕАЛИЗОВАНО
в отчётном периоде

1 004

СУПЕРМАРКЕТА ОБСЛУЖИВАЛИСЬ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ СЕТИ В 46 СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
на конец 2025 года

Всего в отчётном периоде было реализовано более 100 проектов по повышению эффективности работы цепочки поставок. Реализация этих проектов способствовала снижению затрат и повышению операционной устойчивости торговой сети.
На конец 2025 года логистическая система сети обслуживала 1 004 супермаркета в 46 субъектах Российской Федерации.

Операционная эффективность логистики

«Перекрёсток» нацелен на постоянное повышение эффективности логистических процессов. Достижению этой цели способствует как оптимизация существующих операций и процессов, так и внедрение новых технологических решений.

- Первыми среди российского ритейла запустили роботизацию по технологии «товар к человеку» (Goods-to-Person). Благодаря роботизации на этапе MVP[1] производительность персонала в зоне обработки товаров по технологии складской комплектации заказа «подбор по линии» (Pick-by-Line) выросла в два раза – до 260 коробов в час на сотрудника
- Оптимизировали процессы РЦ: сократили неэффективные операции, увеличив тем самым пропускную операционную способность на 15%
- Фактический рост продаж вторсырья превысил на 20% соответствующий плановый показатель на отчётный год. Это стало возможным благодаря централизованному подходу к продажам и реализации проектов по повышению их эффективности
- Бесшовно для операционной деятельности торговой сети «Перекрёсток» осуществлён полный переход всех РЦ на Nexus WMS – новую систему собственной разработки, которая предполагает автоматизацию работы складов, в том числе с внедрением механизмов управления роботами
- В сегменте готовой еды запущен РЦ «Вешки» и оптимизированы затраты «Перекрёстка» на обработку заказов. В результате время доставки продукции в магазины сократилось на пять часов
- Запущен масштабный пилотный проект по переводу РЦ «Самара» (Кинель) на литий-ионные аккумуляторы в целях повышения энергоэффективности РЦ
- Начали использовать роботов-инвентаризаторов от «Яндекс Роботикс», что сократило сроки проведения полных инвентаризаций на 20% и необходимые для этого ресурсы сотрудников на 13%

Транспорт

В 2025 году в рамках проекта регионализации сократили долю централизованного ассортимента в пользу ассортимента, соответствующего локальному спросу. Это позволило сократить объёмы перевозок за 2025 год в коробах на 2%, а количество транспортных рейсов – на 7%.

В отчётном периоде «Перекрёсток» также оптимизировал количество рейсов доставки за счёт увеличения количества перевезённых в одном транспортном средстве коробов. При росте количества перевезённых коробов по стране на 8% количество рейсов увеличилось всего на 1%.

Планирование и управление ассортиментом

«Перекрёсток» совершенствует методы прогнозирования спроса и укрепляет партнёрские отношения с поставщиками для обеспечения баланса между товарными запасами и доступностью продукции на полках магазинов.

- В сезонных категориях (вода, квас, пиво, уголь) достигнуты рекордные показатели доступности товаров в магазинах – на уровне 97% (+1,1 п. п. год к году)
- Завершён пилотный проект по применению нейросетей для прогнозирования спроса в период проведения промо
- Произвели автоматический расчёт долгосрочного прогноза прямого импорта по ассортименту фруктов и овощей для более точного планирования закупок и сокращения избыточных запасов

[1] Minimum Viable Product (минимально жизнеспособный продукт) – это тестовая версия товара с минимальным набором функций, которые позволяют решить ключевые проблемы пользователей и получить от них обратную связь.

Планы на 2026 год

Цифровизация и автоматизация

- Выполнение ключевых задач платформы «Логомакс» (сокращение показателя FTE[1] на 10%, повышение производительности на 10%)
- Улучшение функционала системы управления складами Nexus WMS
- Продолжение развёртывания процессов роботизации: масштабирование модели «товар к человеку» на федеральных РЦ «Перекрёстка»
- Реализация программы «Умный РЦ»
- Расширение проекта стратегического партнёрства с поставщиками

Развитие логистических проектов

- Расширение практики самовывоза товаров партнёрами за счёт кросс-функциональной работы подразделений Компании
- Реализация и масштабирование пилотного проекта синергии с торговой сетью «Пятёрочка» по пересекающемуся ассортименту
- Реализация проекта по организации учёта оборотной тары
- Реализация проекта пищевой безопасности на каждом РЦ

[1] Full-Time Equivalent (эквивалент полной занятости) — количество рабочих мест из расчёта полного рабочего дня, которое исчисляется путём деления количества отработанных человеко-часов на всех видах работ по производству товаров и услуг за рассматриваемый период на среднее количество рабочих часов на рабочих местах с полным рабочим днём.

Логистика «Чижика»

№1

СЕТЬ «ЧИЖИК» — ЛИДЕР СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ РИТЕЙЛЕРОВ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ УРОВНЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ

по итогам IV квартала 2025 года

В 2025 году в условиях устойчивого потребительского тренда на рациональное отношение к покупкам торговая сеть «Чижик» продолжила реализацию стратегии развития.

Сеть ввела в эксплуатацию пять новых распределительных центров, что позволит поддержать рост сети в ближайшие три года в действующих регионах. Таким образом, к концу отчётного года логистическая инфраструктура «Чижика» включала 19 распределительных центров (включая три совместных с «Пятёрочкой») и один хаб.

Логистическая система сети «Чижик» сохраняет плоскую структуру. Управление ключевыми логистическими процессами осуществляется децентрализованно, а развитие и улучшение процессов — через центры компетенций. Все новые распределительные центры сети работают на базе WMS-системы, что позволяет максимально оптимизировать процесс управления складскими операциями за счёт снижения вероятности ошибок при приёмке и комплектации товаров.

По итогам IV квартала 2025 года сеть «Чижик» достигла стратегической цели, став лидером среди крупнейших ритейлеров по показателю уровня логистических затрат[1].

Совместные распределительные центры сетей «Чижик» и «Пятёрочка»

В 2025 году в Перми и Кемеровской области открылись распределительные центры, обслуживающие сразу две торговые сети — «Чижик» и «Пятёрочку». Запуск совместных центров служит примером эффективной синергии бизнесов X5, способствует дальнейшему росту обеих сетей, повышению их операционной эффективности и оптимизации логистических расходов. Кроме того, партнёрский подход к развитию логистической инфраструктуры позволяет инвестировать в повышение качества и доступности продукции для конечного потребителя за счёт сокращения логистических затрат.

[1] Уровень логистических затрат — показатель эффективности логистики, который рассчитывается как отношение совокупных логистических издержек к выручке предприятия.

Планы на 2026 год

В 2026 году торговая сеть ставит цель сохранить лидерство по показателю уровня логистических затрат и продолжить дальнейшее повышение эффективности логистики. Планы сети, в соответствии с утверждённой стратегией развития, включают:

- открытие одного распределительного центра
- дальнейшую оптимизацию процессов за счёт автоматизации
- завершение перевода всех действующих распределительных центров на новую WMS-систему

X5 Transport

X5 Transport — логистическое направление X5, которое на протяжении 15 лет обеспечивает бесперебойную доставку для лидера российского ритейла и успешно развивает портфель отраслевых логистических решений для внешнего рынка.

Стратегические приоритеты

РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕГО КОММЕРЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

Создание новых точек роста, что позволит диверсифицировать доходы и повысить общую эффективность использования ресурсов Компании.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Усиление роли X5 Transport как лидера, формирующего отраслевые логистические стандарты и укрепляющего свои позиции в растущих сегментах рынка.



7 258

ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ – ПАРК АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ X5

по состоянию на 31 декабря 2025 года

В 2025 году X5 Transport вступил в новый стратегический цикл, ключевая цель которого — укрепление лидерства на рынке транспортных перевозок и сопутствующих услуг.

Его главным приоритетом является масштабирование для внешнего рынка логистики уникальной сервисной модели высшего уровня, апробированной внутри X5.



Для достижения этой цели в рамках направления были предприняты следующие ключевые шаги:

01 Сформирована новая коммерческая команда

02 Выделена специализированная коммерческая автоколонна, что позволило повысить уровень сервиса и операционную гибкость, а также обеспечить позитивный экономический эффект для внутренних клиентов — торговых сетей X5

03 В операционную деятельность внедрены передовые ИИ- и IoT-технологии в целях оптимизации процессов прогнозирования и мониторинга процессов доставки

Основные результаты 2025 года

868

ГРУЗОВИКОВ РАЗЛИЧНЫХ ТОННАЖЕЙ

приобретены для обеспечения роста торговых сетей

>650 РЕЙСОВ

ПЕРСПЕКТИВНОГО НАПРАВЛЕНИЯ БЕСПИЛОТНОЙ ДОСТАВКИ

485 НОВЫХ КОНТРАКТОВ СРЕДИ

- Глобальных лидеров e-commerce и ритейла
- Крупных промышленных компаний и дистрибьюторов в различных сегментах бизнеса
- Специализированных партнёров на рынке e-commerce

40 МЛН ЛИСТОВ

ЭКОНОМИЯ БУМАГИ ЗА СЧЁТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТРАНСПОРТНОЙ НАКЛАДНОЙ (ЭТРН)

ДО **1** ДНЯ

СОКРАЩЁН СРОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРА-ОФЕРТЫ С КЛИЕНТОМ

Планы на 2026 год

Стратегическая цель X5 Transport

2×

УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ И EBITDA КОММЕРЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ

1,5×

НАРАЩИВАНИЕ ДОЛИ ВНЕШНИХ ЗАКАЗЧИКОВ

Удобство и быстрота покупки в магазине и через мобильное приложение

X5 Transport планирует вывод на рынок платформенных решений, которые преобразуют накопленный внутренний технологический опыт в удобные сервисы для клиентов. Результатом станет автоматизация и оптимизация работы клиентов всех масштабов – от крупных перевозчиков и грузовладельцев до средних и малых игроков. Платформа предложит полный цикл услуг – от поиска заказа и формирования сборных партий до прозрачного сквозного отслеживания.

Логистическая инфраструктура

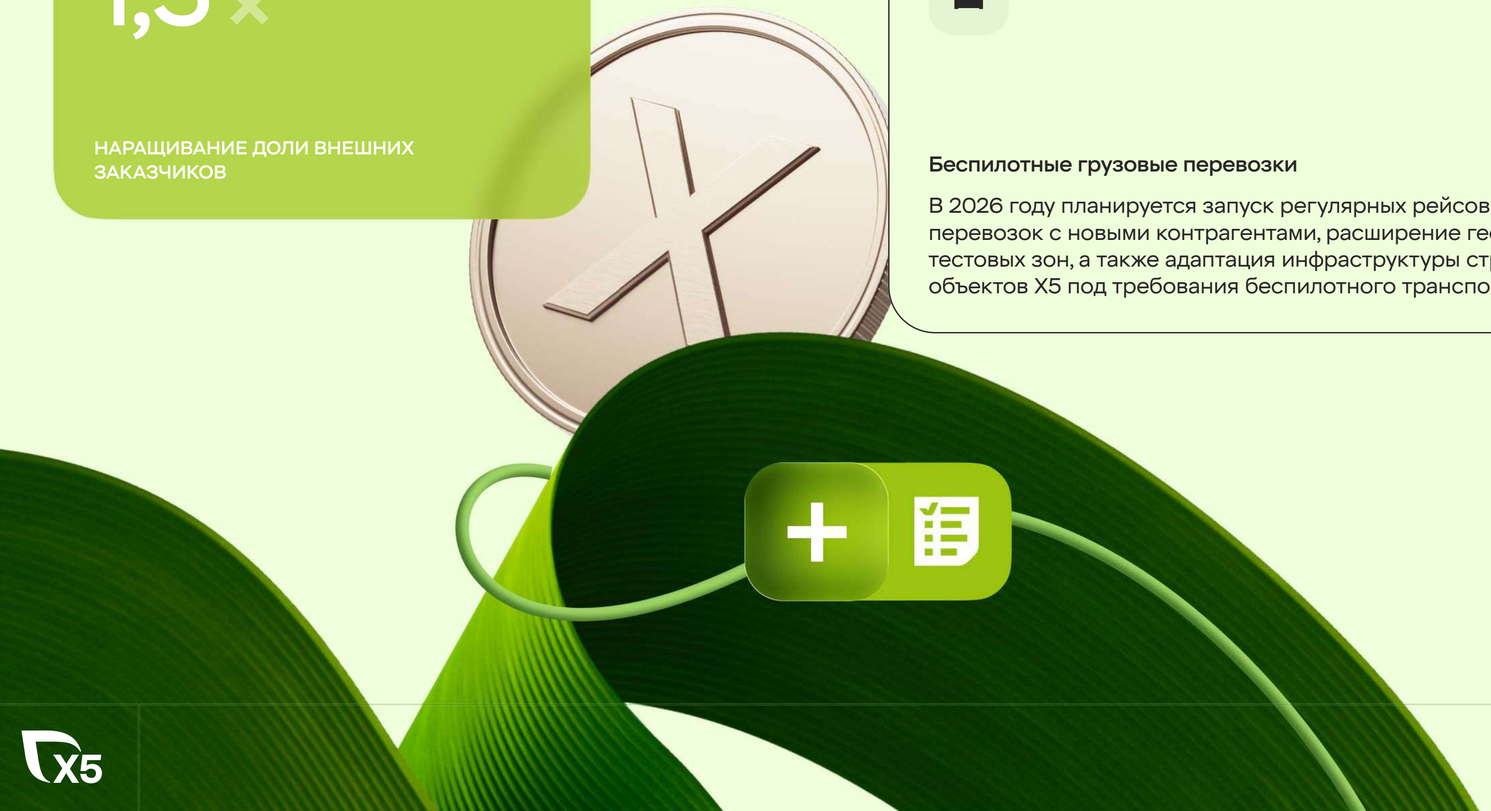
Стратегическое развитие логистической инфраструктуры для поддержания качественного роста и сохранения высочайших стандартов сервиса. В рамках этого направления запланированы масштабное обновление и расширение парка техники (свыше 1 тыс. единиц), а также развитие сервисной сети для гарантированного качественного обслуживания как собственного автопарка, так и транспорта партнёров.

Беспилотные грузовые перевозки

В 2026 году планируется запуск регулярных рейсов беспилотных перевозок с новыми контрагентами, расширение географии тестовых зон, а также адаптация инфраструктуры строящихся объектов X5 под требования беспилотного транспорта.

Диверсификация клиентских сервисов

Активное развитие пакета дополнительных услуг, повышающих ценность и комплексность основного предложения. В пакет войдут: сервисное обслуживание сторонней техники, расширение портфеля FTL- и LTL-перевозок, а также запуск комплексных логистических решений, включая железнодорожные и международные перевозки для ключевых партнёров.



«X5 Технологии»

«X5 Технологии» (X5 Tech)

основной цифровой партнёр торговых сетей и бизнесов X5. Компания разрабатывает решения, которые каждый день помогают миллионам людей покупать любимые продукты по лучшей цене.

X5 Tech обеспечивает полный цикл ИТ-разработки для бизнеса — от анализа требований и создания архитектуры до ввода готовых решений в эксплуатацию и их дальнейшей поддержки.

Численность персонала X5 Tech в 2025 году превысила 6 тыс. человек. За год к команде присоединилось более 1,8 тыс. новых сотрудников. Серьёзное внимание Компания уделяет и привлечению молодёжи: свыше 200 стажёров начали свой карьерный путь в X5 Tech.

В 2025 году X5 Tech вошла в топ-5 бигтех-компаний и заняла 19-е место во всероссийском ежегодном рейтинге ИТ-брендов работодателей от консалтинговой компании «ЭКОПСИ» и ИТ-сообщества «Хабр». Узнаваемость бренда достигла 95%, показав рост на 4 п. п., привлекательность — 72% (рост на 9 п. п.). Также X5 Tech вошла в группу лидеров рейтинга работодателей РБК среди 381 компании-участницы.

X5 Tech

>1,8 тыс.
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ПРИСОЕДИНИЛИСЬ К КОМАНДЕ ЗА 2025 ГОД

95%
УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА
+4 п. п.

72%
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ БРЕНДА
+9 п. п.

Топ-5
БИГТЕХ-КОМПАНИЙ

Внедрение искусственного интеллекта

Искусственный интеллект (ИИ) в X5 силами технологической команды превратился из эксперимента в инфраструктуру принятия решений и автоматизации процессов, став частью операционной модели. ИИ встроен в ключевые бизнес-функции – ценообразование, логистику, маркетинг, аналитику и управление качеством данных.

Так, например, 45% персонализированного контента в «Пятёрочке» и 40% в «Чижике» уже создаются с помощью ИИ-технологий. За прошедший год сотрудники отправили в CoPilot – ИИ-ассистент собственной разработки – почти 2 млн запросов. Это яркий показатель того, как в X5 научились использовать ИИ на ежедневной основе.

В отчётном году команда акцентировала усилия и на формировании платформенного слоя – данных, MLOps и GPU-контура. X5 Tech внедрила новый высокопроизводительный GPU-кластер как единую вычислительную ферму. Он позволяет ускорить процесс обучения многомиллиардных ИИ-моделей и запустить тонкую персонализацию клиентских сервисов в режиме реального времени.

Важным шагом также стал запуск собственной платформы для онлайн-A/B-тестирования ABsalute – единого стандарта проверки эффектов. Платформа станет основой для масштабирования ИИ-процессов в 2026 году.

Развитие ИТ-инфраструктуры

В 2025 году новая платформа управления данными перешла в промышленную highload-систему. Сотрудникам стал доступен персональный ИИ-аналитик, которым воспользовались уже более 9 тыс. человек.

Значительный рост показала ИТ-инфраструктура Компании. Более 100 команд в 2025 году впервые воспользовались облачной инфраструктурой: количество кластеров Kubernetes увеличилось в 1,5 раза, виртуальных машин – в два раза, а база данных DBaaS – в три раза. Всё это говорит о важности и востребованности облачной платформы, которая стала центральным местом предоставления ИТ-инфраструктуры в Компании.

В 2025 году X5 Tech начала строительство первого корпоративного центра обработки данных (ЦОД), запуск которого планируется в III квартале 2026 года. Создание собственного ЦОДа позволит X5 минимизировать зависимость от внешних провайдеров, повысить надёжность сервисов Компании и предложить более качественные решения – как сотрудникам, так и клиентам X5.

Доступность ИТ-сервисов выросла по сравнению с предыдущим годом и составила 99,98%. Автоматизация ИТ-поддержки за год выросла в два раза, достигнув 30%. Цели Компании на 2026 год – автоматизация полного цикла работы с пользовательскими и системными запросами с высоким уровнем использования ИИ-инструментов. Помимо экономии ресурсов, автоматизация призвана повысить скорость решения запросов, а также качество обслуживания пользователей.

~2 млн

ЗАПРОСОВ ОТПРАВЛЕНО СОТРУДНИКАМИ В COPILOT – ИИ-АССИСТЕНТ СОБСТВЕННОЙ РАЗРАБОТКИ

45 % ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО КОНТЕНТА В «ПЯТЁРОЧКЕ»

40 % ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО КОНТЕНТА В «ЧИЖИКЕ»

СОЗДАЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ

99,98 %

ДОСТУПНОСТЬ ИТ-СЕРВИСОВ

1,5× КОЛИЧЕСТВО КЛАСТЕРОВ KUBERNETES

2× КОЛИЧЕСТВО ВИРТУАЛЬНЫХ МАШИН

3× БАЗА ДАННЫХ DBAAS

Развитие концепции «умного магазина»

X5 Tech продолжает внедрять систему автоматического управления энергопотреблением «Умный магазин» в магазинах торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток».

За год система позволила Компании сэкономить почти 0,5 млрд рублей благодаря оптимизации энергозатрат с помощью онлайн-мониторинга оборудования. А собственная тестовая лаборатория, открытая в 2025 году в Китае, даёт X5 возможность проводить научные исследования и опытно-конструкторские работы (R&D) для магазинного оборудования на месте и оперативно принимать решения о его эффективности.

X5 Tech в 2026 году продолжит совместный с бизнесом курс на цифровизацию магазинов, оптимизацию процессов, интеграцию компьютерного зрения (CV) и роботизацию.



0,5 МЛРД РУБ.

СЭКОНОМЛЕНО КОМПАНИЕЙ БЛАГОДАРЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЭНЕРГОЗАТРАТ С ПОМОЩЬЮ ОНЛАЙН-МОНИТОРИНГА ОБОРУДОВАНИЯ

Роботизация операционных процессов

В 2025 году важными шагами в формировании фундамента будущего технологического развития X5 стали консолидация всех компетенций по роботизации и создание новой бизнес-единицы – «X5 Робототехника»/Robotics. За прошедший год благодаря реализации пилотных проектов по роботизации распределительных центров с помощью мобильных роботов-погрузчиков (FMR) и оборудованию зон «подбор по линии» (Pick-by-Line) автономными мобильными роботами (AMR) Компании удалось существенно оптимизировать показатель FTE[1] и ускорить сборку более чем в два раза по сравнению с ручной.

В ближайшей перспективе команда «X5 Робототехника»/Robotics намерена тиражировать технологии FMR и AMR в X5 для дальнейшего повышения производительности, скорости выполнения операций, гибкости в управлении логистическими потоками и снижения стоимости решений за счёт использования внутренней разработки.

[1] Full-Time Equivalent (эквивалент полной занятости).



>2 ×

УСКОРИЛАСЬ СБОРКА БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕНИЮ РОБОТИЗАЦИИ В РАБОТУ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Инновации

Инновации являются ключевым инструментом для достижения стратегических целей X5.

Компания последовательно интегрирует их в основные бизнес-процессы, формируя культуру, в которой нововведения становятся неотъемлемой частью работы и важным драйвером долгосрочного развития. Такой подход создаёт устойчивые конкурентные преимущества, напрямую повышает удовлетворённость клиентов и увеличивает акционерную стоимость.



112,3 МЛН РУБ.

ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАЗРАБОТКИ В 2025 ГОДУ

Инновации как стратегический фокус

В 2025 году ключевой целью инновационного развития X5 оставалось повышение операционной эффективности. Поток проектов в ключевых бизнес-процессах формируется по схеме «снизу вверх» и объединяет:

- предложения от подразделений X5;
- инициативы сотрудников, отобранные в рамках программы корпоративного предпринимательства Idea Challenge;
- перспективные внешние решения, отобранные технологическим скаутингом.

Параллельно X5 управляет отдельным портфелем стратегических инноваций, нацеленных на укрепление рыночных позиций на среднесрочном и долгосрочном горизонтах. Стратегические проекты сфокусированы на трёх ключевых направлениях: совершенствование клиентского опыта, интеллектуализация и автоматизация бизнес-процессов, а также роботизация логистики.

Лаборатории инноваций

В сети X5 действуют магазины-лаборатории – специально созданные на базе действующих магазинов экспериментальные площадки для тестирования и внедрения комплексных инновационных цифровых решений. Лаборатории инноваций играют ключевую роль в качестве полигона для тестирования перспективных технологий в условиях реальной розничной среды.

В 2025 году деятельность магазинов-лабораторий была сфокусирована на оценке эффективности технологических решений, направленных на улучшение клиентского пути и оптимизацию процессов в магазине. Особое внимание уделено внедрению и тестированию технологий компьютерного зрения (CV) и языковых моделей (LLM), которые становятся основой для создания интеллектуальной розницы. Системы CV позволяют в автоматическом режиме отслеживать доступность товаров, соблюдение стандартов их выкладки и обеспечивать высокую операционную дисциплину. Языковые модели в связке с генеративным искусственным интеллектом (GenAI), в свою очередь, используют собранные данные для повышения качества обслуживания клиентов и улучшения условий работы сотрудников магазинов.

Одним из приоритетных направлений работы магазинов-лабораторий стал сбор и анализ данных на всех этапах клиентского пути, операций сотрудников и перемещения товаров – от момента приёмки до момента продажи.

Эти данные становятся основой создания цифрового ядра – центрального элемента комплексной оцифровки офлайн-форматов, обеспечивающего сквозную прозрачность процессов от управления товарами до поведения покупателей и эффективности работы персонала. На его основе строятся аналитические модели, позволяющие прогнозировать эффект от изменений. Благодаря такому подходу запускается устойчивый цикл непрерывных улучшений: каждая гипотеза тестируется, измеряется и оптимизируется на основе фактических данных, после чего масштабируется на всю розничную сеть. Это позволяет минимизировать риски при внедрении инноваций и обеспечивает системный рост операционной эффективности и качества клиентского сервиса.

В числе инноваций в логистике X5 в 2025 году протестировала и тиражировала технологии роботизации распределительных центров с применением FMR[1]- и AGV[2]-роботов. Компания также тестирует технологии автоматизации палетного хранения с применением AS/RS[3]-систем, роботизации сборки палет и компьютерного зрения. Кроме того, X5 проводит исследование и апробацию технологий роботизации дарксторов и автоматизации доставки «средней мили».

Подробнее с информацией о роботизации в X5 можно ознакомиться в разделе «X5 Робототехника»/Robotics.

[1] FMR (Forklift Mobile Robot) – автономный вилочный погрузчик.
[2] AGV (Automated Guided Vehicle) – автоматически управляемое транспортное средство.
[3] AS/RS (Automated Storage and Retrieval System) – автоматизированная система складирования и доступа к товарам.

Скаутинг инноваций

В 2025 году интерес бизнеса к стартапам продолжил стабильно расти, сфокусировавшись на решениях с быстрой окупаемостью и проектах, созданных в коллаборации с научным сообществом. Пул технологических компаний, представляющих потенциальный интерес для X5, расширился на 30% и достиг 247 стартапов. Ключевыми приоритетами остаются решения в области операционной эффективности, роботизации, обеспечения пищевой безопасности и улучшения клиентского опыта.

Для расширения и стабилизации входящего потока инноваций X5 заключила стратегические партнёрства с лидерами инновационной инфраструктуры России, включая «Московский инновационный кластер». Партнёры обладают обширными базами данных (более 10 тыс. стартапов) и комплексными возможностями для финансовой и экспертной поддержки проектов, перспективных для внедрения в X5.

+ 57

РОСТ ЧИСЛА ПЕРСПЕКТИВНЫХ ДЛЯ X5 ПРОЕКТОВ

Взаимодействие с научным сообществом

В 2025 году X5 значительно укрепила взаимодействие с научным сообществом, став партнёром и активным участником акселерационных программ ведущих вузов страны, включая МГУ, МФТИ, ИТМО и НИУ ВШЭ. Такое сотрудничество обеспечивает X5 прямой доступ к передовым академическим разработкам, уникальной технологической экспертизе и создаёт полигоны для тестирования и реализации совместных инновационных проектов.

Развитие внутреннего предпринимательства

X5 Idea Challenge – программа внутренних инноваций для всех сотрудников X5. В прошлом году программа усилила фокус на развитии лидеров изменений, запустив образовательный трек по инновациям для всех сотрудников. В 2025 году сообщество программы насчитывало более 6 300 человек, включая 1 860 сотрудников, впервые присоединившихся к ней.

Благодаря партнёрству с торговыми сетями, профильными подразделениями и инновационными лабораториями качество и количество проектов в программе выросло в два раза, достигнув 45. Для ускоренного тестирования стратегических инициатив был запущен новый формат fast track, в рамках которого подано 110 идей и создано восемь минимально жизнеспособных продуктов (MVP).

Программа X5 Idea Challenge в 2025 году подтвердила свою эффективность в качестве основного инструмента формирования культуры инноваций внутри Компании, получив признание на российском и международном уровне – проект стал обладателем двух профессиональных премий.

ПРОГРАММА X5 IDEA CHALLENGE

6 300

СОТРУДНИКОВ И ЭКСПЕРТОВ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ

9

ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ РЕАЛИЗОВАНО

1 120

ЗАЯВОК СОТРУДНИКОВ НА УЧАСТИЕ

«X5 Робототехника»/ Robotics

В 2025 году в структуре бизнеса X5 было сформировано новое направление — «X5 Робототехника»/Robotics, призванное стать ключевым драйвером технологического развития Группы.

«X5 Робототехника»/Robotics берёт на себя задачу масштабного и системного внедрения роботизированных решений в операционные и производственные процессы. Команда «X5 Робототехника»/Robotics реализует полный цикл проекта — от разработки и пилотирования до промышленного внедрения роботизированных решений во все бизнесы Компании.

Направление консолидирует экспертизу в сфере автоматизации и роботизации для усиления технологического и инновационного лидерства X5 в индустрии ритейла. Стратегическая цель «X5 Робототехника»/Robotics — автоматизировать ручной труд и сложные производственные процессы с помощью высокотехнологичных решений, которые позволят достичь более высокой скорости, точности и качества выполнения задач при минимальных затратах, а также улучшить условия труда сотрудников.

Функции «X5 Робототехника»/ Robotics

Роботизация

- Анализ потребностей бизнеса на оптимизацию бизнес-процессов за счёт роботизации
- Разработка целевых конфигураций роботизации для разных типов объектов
- Полный цикл управления проектами: от валидации гипотез и пилотирования до эксплуатации и масштабирования
- Техническая поддержка внедрённых технологий
- Разработка и консолидация внутренних стандартов роботизации и контроль реализации инициатив
- Реализация проектов для внешних заказчиков с целью монетизации экспертизы

Разработка программного обеспечения и интеграция

- Целевой программный комплекс управления роботами и роботизированными объектами
- Разработка, внедрение и развитие собственной инфраструктуры WCS[1] и RMS[2]
- Обеспечение интеграции робототехнических систем с цифровым контуром X5
- Разработка программного обеспечения для автоматизации даркторов

Развитие инноваций

- Реинжиниринг и тестирование операционных процессов с целью достижения большего эффекта от внедрения роботизации
- Имитационное моделирование и предиктивная аналитика потенциальных эффектов от роботизации и автоматизации
- Формирование и развитие экспертизы в робототехнике

[1] WCS (Warehouse Control System) — программное обеспечение, которое управляет складскими операциями в реальном времени, выступая посредником между системой управления складом верхнего уровня (WMS) и оборудованием.

[2] RMS (Robot Management System) — программное обеспечение для управления флотом роботов на складе или в производстве.

Ключевые результаты работы «X5 Робототехника»/Robotics

В 2025 году запустили проекты, заложившие основу для будущей автоматизации операционных процессов X5.



Подготовка роболаборатории на базе распределительного центра «Северный»

Команда «X5 Робототехника»/Robotics создала роболабораторию – площадку для пилотного тестирования решений по автоматизации и роботизации логистических операций на базе действующего распределительного центра в Московской области. В 2025 году на площадке были проведены первые тестирования роботов-погрузчиков (APR[1]) и автономных мобильных роботов (AMR[2]).

Запуск собственной системы управления складом

В распределительном центре «Екатеринбург Юг» запущена собственная система управления роботами (RMS), обеспечивающая полный контроль и координацию работы роботизированного оборудования, оптимизацию маршрутов и балансировку нагрузок. Одновременно команда «X5 Робототехника»/Robotics приступила к разработке внутренней системы управления складом (WCS), предназначенной для централизованного управления комплексной автоматизацией распределительных центров. Создание собственных систем управления позволит повысить гибкость ИТ-систем и заложить основу для масштабируемой, независимой от внешних ИТ-вендоров операционной модели.

Калибровка роботизированных решений для распределительных центров

В 2025 году выполнена калибровка роботизированных систем в распределительных центрах «Новая Рига» и «Самара». В ходе этой работы специалисты «X5 Робототехника»/Robotics провели настройку оборудования и программных систем FMR-роботов[3] и автоматических палетообмотчиков под реальные операционные условия с целью формирования типового решения для дальнейшего тиражирования на другие распределительные центры Компании.

Тестирование роботизированных технологий

Одной из функций «X5 Робототехника»/Robotics является постоянный поиск новых возможностей роботизации процессов в соответствии с запросом бизнеса. В 2025 году Компания проверила применимость автоматизации по ряду направлений:

- Клининг складов и магазинов
- Конвейерные системы сортировки и отбора
- Транспортировка упаковочных материалов с применением CTU[4]-роботов

Роботизация зоны склада, оснащённой системой PBL

«X5 Робототехника»/Robotics совместно с X5 Tech завершили пилотный проект по роботизации зоны склада, оснащённого системой PBL[5], в РЦ «Санкт-Петербург». В ходе проекта была протестирована система из 18 AMR-роботов, которая позволяет обрабатывать увеличенные объёмы товаров в зоне fresh по потоку PBL с более высокой производительностью, не увеличивая площадь склада. Успешно завершив испытания технологии, специалисты «X5 Робототехника»/Robotics приступили к следующему этапу – разработке WMS[6]-инфраструктуры, необходимой для масштабирования решения. По предварительной оценке, внедрение технологии позволит увеличить производительность комплектовщиков и повысить объём обработки коробов на ~60%.

1 APR (Autonomous Pallet-Handling Robot) – автономный мобильный робот, оснащённый телескопическими вилами.
2 AMR (Autonomous Mobile Robots) – автономный мобильный робот для перемещения товаров и материалов внутри склада или производственного предприятия.
3 FMR (Forklift Mobile Robot) – мобильные вилочные роботы, беспилотные погрузчики.
4 CTU (Carton Transfer Unit) – мобильная роботизированная система для переноса и перемещения картонных упаковок.
5 Pick-by-Line – система сбора заказов по бумажному или цифровому списку-маршруту.
6 WMS (Warehouse Management System) – система управления складом.



Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

«X5 Робототехника»/Robotics планирует развивать технологии роботизации даркстроров и распределительных центров – как за счёт интеграции разработок в уже существующую логистическую инфраструктуру, так и за счёт подготовки инновационных решений для создания концептуально новых распределительных центров с использованием высокоэффективных роботизированных модулей.

На 2026 год запланировано более 10 новых проектов по проведению тестов/пилотов и тиражей роботизированного оборудования и технологий, а также разработки систем.

По прогнозам X5, роботизация и внедрение ИИ частично заменят до 30% операций в магазинах, даркстроров, распределительных центрах и сервисах доставки к 2028 году, что позволит Компании успешно продолжать масштабное развитие и расширение своих бизнесов.

>10

НОВЫХ ПРОЕКТОВ ЗАПЛАНИРОВАНО НА 2026 ГОД

30%

ОПЕРАЦИЙ В МАГАЗИНАХ ЧАСТИЧНО ЗАМЕНЯТ РОБОТИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИИ

по прогнозам X5, к 2028 году

Обзор финансовых результатов

3-3



Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и его консолидированных дочерних организаций (далее – мы, X5, Компания). Ниже приведён обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2025 года и за 2025 и 2024 годы. Консолидированная финансовая отчётность и примечания к ней приведены на с. 231–289 настоящего документа и подготовлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности (МСФО).

Основные результаты 2025 года

Выручка

4 642 МЛРД РУБ.

+18,8% год к году

Капитальные затраты

215,2 МЛРД РУБ.

ДО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16

+29,3% год к году

Валовая рентабельность

24,1%

ПО МСФО (IFRS) 16

–21 б. п. год к году

23,8%

ДО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16

–19 б. п. год к году

Рентабельность скорректированной EBITDA[1]

9,8%

ПО МСФО (IFRS) 16

–57 б. п. год к году

6,1%

ДО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16

–40 б. п. год к году

Чистый долг / EBITDA

2,13 x

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA ПО МСФО (IFRS) 16

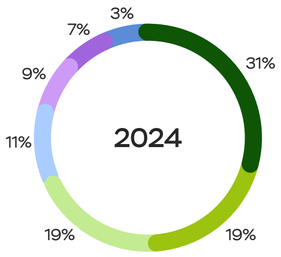
0,84 x

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA ДО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16

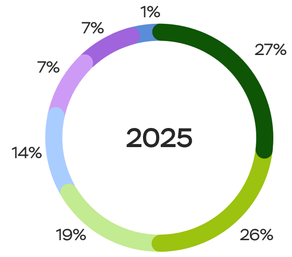
Структура скорректированных капитальных затрат[2], %

- Открытие новых магазинов
- Инфраструктура и транспорт
- Поддержание магазинов
- Стратегические инновации и проекты эффективности
- CVP, готовая еда и онлайн
- Реконструкции
- Сделки M&A

166,4 МЛРД РУБ.



215,2 МЛРД РУБ.



[1] Показатель EBITDA без учёта расходов, связанных с программой долгосрочного премирования менеджмента (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала, а также единоразовой корректировки убытка от обесценения финансовых активов.

[2] Скорректированные капитальные затраты включают в себя поступления основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов, скорректированные с учётом замены капитализированной амортизации активов в форме права пользования на капитализацию фиксированных расходов на аренду и скорректированные на эффект корректировки стоимости приобретения базового актива при выкупе арендованного актива, приобретения основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов в результате объединения бизнесов, а также гудвил, приобретённый в результате такого объединения бизнесов.

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2024 года

Приведённая ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года.

Основные финансовые показатели

Российских рублей, млн[1]	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2025	2024	Изменение год к году, %	2025	2024	Изменение год к году, %
Выручка	**4 642 034**	**3 908 047**	**18,8**	**4 642 034**	**3 908 047**	**18,8**
в том числе чистая розничная выручка[2]	4 589 257	3 880 288	18,3	4 589 257	3 880 288	18,3
«Пятёрочка» (вкл. экспресс-доставку)[3, 4]	3 613 554	3 114 117	16,0	3 613 554	3 114 117	16,0
«Перекрёсток» (вкл. экспресс-доставку)	531 127	490 991	8,2	531 127	490 991	8,2
«Чижик» (вкл. экспресс-доставку)	417 500	249 501	67,3	417 500	249 501	67,3
Валовая прибыль	**1 119 209**	**950 372**	**17,8**	**1 104 866**	**937 499**	**17,9**
Рентабельность валовой прибыли, %	24,1	24,3	(21) б. п.	23,8	24,0	(19) б. п.
Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и административные расходы[5]	**(695 079)**	**(570 492)**	**21,8**	**(846 118)**	**(704 294)**	**20,1**
Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, % от выручки	15,0	14,6	38 б. п.	18,2	18,0	21 б. п.
Скорректированная EBITDA[6]	**453 035**	**403 724**	**12,2**	**285 468**	**256 141**	**11,4**
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	9,8	10,3	(57) б. п.	6,1	6,6	(40) б. п.
EBITDA	**440 676**	**399 390**	**10,3**	**273 109**	**251 807**	**8,5**
Рентабельность EBITDA, %	9,5	10,2	(73) б. п.	5,9	6,4	(56) б. п.
Операционная прибыль	**247 644**	**218 138**	**13,5**	**160 823**	**153 986**	**4,4**
Операционная рентабельность, %	5,3	5,6	(25) б. п.	3,5	3,9	(48) б. п.
Скорректированная чистая прибыль[7]	**87 266**	**104 064**	**(16,1)**	**98 930**	**110 091**	**(10,1)**
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,9	2,7	(78) б. п.	2,1	2,8	(69) б. п.
Чистая прибыль	**83 139**	**104 064**	**(20,1)**	**94 803**	**110 091**	**(13,9)**
Рентабельность чистой прибыли, %	1,8	2,7	(87) б. п.	2,0	2,8	(77) б. п.

[1] Незначительные отклонения в расчёте % изменений, промежуточных итогов и итогов в этой и других таблицах, а также в тексте объясняются округлением.

[2] Чистая розничная выручка – это операционная выручка магазинов, управляемых X5, без учёта НДС. Эта цифра отличается от общей выручки, включающей доходы от оптовых продаж и услуг. Включая «Много лосося», Vprok.ru и прочие новые бизнесы.

[3] Включая сети «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH, «Красный Яр» и «Слата». Магазины «Виктория Квартал», «Дёшево», «Покупочка» и «ПокупАЛКО» были закрыты в 2024 году.

[4] В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.

[5] Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы без учёта расходов на амортизацию, эффекта от обесценения, LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала. Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 113–119.

[6] Показатель EBITDA без учёта расходов, связанных с программой долгосрочного премирования менеджмента (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала, а также единоразовой корректировки убытка от обесценения финансовых активов.

[7] Чистая прибыль до учёта единоразового неденежного эффекта, возникшего в процессе реализации 470-ФЗ.

Выручка и чистая розничная выручка

В 2025 году выручка X5 выросла на 18,8% год к году, до 4 642 млрд руб. Чистая розничная выручка по итогам 2025 года увеличилась на 18,3% год к году благодаря росту сопоставимых продаж[1] на 11,4%, а также увеличению торговой площади на 8,7% (вклад в рост выручки – 6,9%).

Основной вклад в прирост чистой розничной выручки X5 в 2025 году внесла торговая сеть магазинов «у дома» «Пятёрочка»[2]: рост её чистой розничной выручки (включая экспресс-доставку) составил 16,0% год к году на фоне роста сопоставимых продаж на 10,6% и увеличения торговой площади на 7,4% (вклад в рост выручки – 5,4%). Сопоставимый трафик увеличился на 1,4% год к году, в то время как сопоставимый средний чек вырос на 9,1% год к году.

Чистая розничная выручка сети «Перекрёсток» (включая экспресс-доставку) в 2025 году увеличилась на 8,2% на фоне роста сопоставимых продаж на 7,7% благодаря росту сопоставимого среднего чека на 10,1%.

По итогам 2025 года розничные продажи торговой сети «Чижик» (включая экспресс-доставку) выросли на 67,3% год к году, а количество магазинов достигло 3 253 по состоянию на 31 декабря 2025 года.

Валовая прибыль

Рентабельность валовой прибыли Компании по МСФО (IFRS) 16 в 2025 году снизилась на 21 б. п., до 24,1% (на 19 б. п. до 23,8% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном за счёт роста товарных потерь на фоне развития категории готовой еды, категории «фреш» и роста доступности товаров на полке.

[1] Сравнение объёмов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом выражении (включая НДС). При расчёте роста продаж LFL учитываются магазины, которые работали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. Мы включили все магазины, которые соответствуют нашим критериям LFL в каждом отчётном периоде. Продажи экспресс-доставки из магазинов и дарксторов, которые были открыты меньше года назад, также включены в расчёт.

[2] Включая бренды «Покупочка», «ПокупАЛКО», «Виктория», «Виктория Квартал», «Дёшево», CASH. Магазины «Виктория Квартал», «Дёшево», «Покупочка» и «ПокупАЛКО» были закрыты в 2024 году.

[3] В 2025 году Компания стала включать финансовые показатели сетей «Красный Яр» и «Слата» в финансовые показатели сети «Пятёрочка». Показатели за сравнительный период были соответствующим образом скорректированы.

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки (включая экспресс-доставку) в 2025 году

изменение год к году, %	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
«Пятёрочка»[2, 3]	8,8	6,6	16,0
«Перекрёсток»	10,0	(1,7)	8,2
«Чижик»	11,2	50,4	67,3
Итого[4]	9,2	8,3	18,3

Торговая площадь

м²	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года	Изменение год к году, %
«Пятёрочка»[2, 3]	9 859 131	9 177 964	7,4
«Перекрёсток»	1 105 495	1 096 345	0,8
«Чижик»	947 475	686 702	38,0
Итого[5]	11 912 101	10 961 011	8,7

Динамика сопоставимых[1] продаж 2025 года

изменение год к году, %	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятёрочка»[3]	10,6	1,4	9,1
«Перекрёсток»	7,7	(2,2)	10,1
«Чижик»	26,1	11,6	13,0
Итого[6]	11,4	1,6	9,6

Выручка торговых сетей, цифровых и прочих бизнесов

млн руб.	2025	2024	Изменение год к году, % или мультипликатор
Выручка торговых сетей без учёта цифровых продаж[7]	4 311 414	3 687 243	16,9
Продажи цифровых бизнесов[8]	285 705	200 066	42,8
Прочее	44 915	20 738	2x
Выручка	4 642 034	3 908 047	18,8

[4] Чистая розничная выручка включает «Много лосося» и прочие новые бизнесы.

[5] Не включая дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные кухни» «Много лосося». Исторические данные были соответствующим образом скорректированы.

[6] Исключая Vprok.ru и «Много лосося».

[7] Включая розничные продажи сетей «Пятёрочка» (включая «Красный Яр» и «Слата»), «Перекрёсток», «Чижик», офлайн-выручку «Много лосося», кафепойнты «Много лосося» в «Ашане» и розничную выручку прочих новых бизнесов.

[8] Включая сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru, 5Post, доставку «Много лосося» и продажи через маркетплейсы.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (без учёта расходов на амортизацию и эффекта от обесценения)

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
млн руб.	2025	2024	Изменение год к году, %	2025	2024	Изменение год к году, %
Расходы на персонал	**(399 775)**	**(331 659)**	**20,5**	**(399 775)**	**(331 659)**	**20,5**
% от выручки	8,6	8,5	13 б. п.	8,6	8,5	13 б. п.
включая затраты по программе долгосрочного премирования (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала	**(8 232)**	**(4 334)**	**89,9**	**(8 232)**	**(4 334)**	**89,9**
расходы на персонал без учёта LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала, % от выручки	8,4	8,4	6 б. п.	8,4	8,4	6 б. п.
Расходы на аренду	**(51 322)**	**(38 766)**	**32,4**	**(180 100)**	**(157 794)**	**14,1**
% от выручки	1,1	1,0	11 б. п.	3,9	4,0	(16) б. п.
Коммунальные расходы	**(86 833)**	**(72 893)**	**19,1**	**(86 833)**	**(72 893)**	**19,1**
% от выручки	1,9	1,9	1 б. п.	1,9	1,9	1 б. п.
Прочие расходы на магазины	**(38 155)**	**(33 526)**	**13,8**	**(39 131)**	**(34 441)**	**13,6**
% от выручки	0,8	0,9	(4) б. п.	0,8	0,9	(4) б. п.
Расходы на услуги третьих сторон	**(45 803)**	**(37 113)**	**23,4**	**(45 205)**	**(36 781)**	**22,9**
% от выручки	1,0	0,9	4 б. п.	1,0	0,9	3 б. п.
Расходы на доставку	**(36 825)**	**(23 977)**	**53,6**	**(36 825)**	**(23 977)**	**53,6**
% от выручки	0,8	0,6	18 б. п.	0,8	0,6	18 б. п.
Прочие расходы	**(44 598)**	**(36 892)**	**20,9**	**(66 481)**	**(51 083)**	**30,1**
% от выручки	1,0	0,9	2 б. п.	1,4	1,3	13 б. п.
Итого (без учёта расходов на амортизацию и эффекта от обесценения)	**(703 311)**	**(574 826)**	**22,4**	**(854 350)**	**(708 628)**	**20,6**
% от выручки	15,2	14,7	44 б. п.	18,4	18,1	27 б. п.
Итого (без учёта расходов на амортизацию, эффекта от обесценения, LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала)	**(695 079)**	**(570 492)**	**21,8**	**(846 118)**	**(704 294)**	**20,1**
% от выручки	15,0	14,6	38 б. п.	18,2	18,0	21 б. п.

Анализ коммерческих, общехозяйственных и административных расходов

В 2025 году коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (без учёта расходов на амортизацию, эффекта от обесценения, LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала) по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки выросли на 38 б. п. год к году, до 15,0% (или на 21 б. п., до 18,2%, до применения МСФО (IFRS) 16), в основном за счёт роста расходов на персонал, расходов на доставку и прочих расходов как процент от выручки.

Расходы на персонал (без учёта расходов по LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала) в 2025 году составили 8,4% от выручки, увеличившись год к году на 6 б. п. в основном за счёт развития сети «Чижик», а также в связи с единоразовыми расходами за I квартал 2025 года.

Расходы на аренду по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2025 году выросли на 11 б. п. год к году и составили 1,1%. Рост главным образом обусловлен ростом расходов по договорам с переменными арендными платежами и увеличением агентского вознаграждения за обратный франчайзинг. Снижение расходов на аренду как процент от выручки до применения МСФО (IFRS) 16 на 16 б. п., до 3,9%, было вызвано положительным эффектом операционного рычага для договоров с фиксированными арендными ставками.

Коммунальные расходы в 2025 году как процент от выручки существенно не изменились, составив 1,9%.

В 2025 году прочие расходы на магазины по МСФО (IFRS) 16 снизились на 4 б. п. год к году и составили 0,8% (на 4 б. п. год к году до 0,8%, до применения МСФО (IFRS) 16) за счёт снижения затрат на расходные материалы.

В 2025 году расходы на услуги третьих сторон по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 4 б. п. год к году, до 1,0% (на 3 б. п., до 1,0%, до применения МСФО (IFRS) 16), в основном за счёт роста маркетинговых расходов.

Расходы на доставку как процент от выручки в 2025 году увеличились на 18 б. п. год к году, до 0,8%, в связи с ростом доли онлайн-продаж в выручке. Общий GMV[1] X5 Digital в 2025 году увеличился на 45,3% год к году и составил 323,7 млрд руб.

Прочие расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки существенно не изменились, составив 1,0%. Рост прочих расходов до применения МСФО (IFRS) 16 на 13 б. п. до 1,4% преимущественно связан с увеличением агентского вознаграждения по программе обратного франчайзинга.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, отражены начисления по обязательствам, связанным с условными выплатами по программам LTI, включая новые направления бизнеса («Чижик», «Красный Яр», «Слата», «Много лосося», X5 Digital, «ОКОЛО», «X5 Медиа»). В общей сложности в 2025 году по таким программам вознаграждений начислено 8 232 млн руб.

Структура целевых показателей всех LTI-программ сохраняет ориентиры на повышение эффективности деятельности Компании и поддержание высокого уровня производственных и финансовых результатов.

Основная LTI-программа, как и ранее, нацелена на удержание Компанией лидирующей позиции по приросту розничного товарооборота в сегменте продуктов питания среди конкурентов и поддержание уровня свободного денежного потока относительно выручки. Помимо этого, программы LTI устанавливают условия, связанные с достижением показателей, цель которых состоит в сохранении рационального подхода к управлению финансами и структурой бухгалтерского баланса Компании.

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

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

млн руб.	2025	2024	2023	2022	2021	2020[2]	2019[2]	2018[2]	2017[2]	2016[2]	2015[2]
LTI 2015–2017						(541)	327	1 552	2 875	3 053	3 607
LTI 2018–2020			(19)	68	1 055	830	2 444	619			
LTI 2021–2023		(301)	3 665	2 122	1 350						
Текущая LTI-программа и прочее вознаграждение	6 758	3 440									
Новые направления бизнеса	1 474	1 195	1 305	314	515						
Total LTI	8 232	4 334	4 951	2 504	2 920	289	2 771	2 171	2 875	3 053	3 607

[1] GMV – это стоимость доставленных заказов по конечным ценам (включая НДС) без вычета применённых промокодов и баллов лояльности. Включая сервис экспресс-доставки, онлайн-гипермаркет Vprok.ru и доставку «Много лосося».

[2] Финансовые показатели периметра консолидации X5 Retail Group N.V.

EBITDA и скорректированная EBITDA

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2025	2024	Изменение год к году, % или мультипликатор	2025	2024	Изменение год к году, % или мультипликатор
Валовая прибыль	**1 119 209**	**950 372**	**17,8**	**1 104 866**	**937 499**	**17,9**
Рентабельность валовой прибыли, %	24,1	24,3	(21) б. п.	23,8	24,0	(19) б. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (без учёта расходов на амортизацию, эффекта от обесценения, LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала)	**(695 079)**	**(570 492)**	**21,8**	**(846 118)**	**(704 294)**	**20,1**
% от выручки	15,0	14,6	38 б. п.	18,2	18,0	21 б. п.
Расходы по ожидаемым кредитным убыткам финансовых активов, исключая единоразовый эффект[1]	**(821)**	**(310)**	**3x**	**(821)**	**(310)**	**3x**
% от выручки	0,0	0,0	1 б. п.	0,0	0,0	1 б. п.
Доходы от аренды/субаренды и прочие операционные доходы	**29 726**	**24 154**	**23,1**	**27 541**	**23 246**	**18,5**
% от выручки	0,6	0,6	2 б. п.	0,6	0,6	(0) б. п.
Скорректированная EBITDA	**453 035**	**403 724**	**12,2**	**285 468**	**256 141**	**11,4**
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	9,8	10,3	(57) б. п.	6,1	6,6	(40) б. п.
Затраты по программе долгосрочного премирования (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала	**(8 232)**	**(4 334)**	**89,9**	**(8 232)**	**(4 334)**	**89,9**
% от выручки	0,2	0,1	7 б. п.	0,2	0,1	7 б. п.
Единоразовая корректировка убытка от обесценения финансовых активов[1]	**(4 127)**	**–**	**н/д**	**(4 127)**	**–**	**н/д**
% от выручки	0,1	–	9 б. п.	0,1	–	9 б. п.
EBITDA	**440 676**	**399 390**	**10,3**	**273 109**	**251 807**	**8,5**
Рентабельность EBITDA, %	9,5	10,2	(73) б. п.	5,9	6,4	(56) б. п.

Доходы от аренды/субаренды и прочие операционные доходы

Доходы от аренды/субаренды и прочие операционные доходы по МСФО (IFRS) 16 и до применения МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2025 году существенно не изменились, составив 0,6%.

Анализ EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО (IFRS) 16 в 2025 году вырос на 10,3% год к году и составил 440 676 млн руб. (на 8,5%, до 273 109 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16), при этом рентабельность EBITDA по МСФО (IFRS) 16 снизилась на 73 б. п. год к году, до 9,5% (на 56 б. п., до 5,9%, до применения МСФО (IFRS) 16).

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2025 году расходы на амортизацию и обесценение по МСФО (IFRS) 16 составили 193 032 млн руб. (112 286 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16), а их доля как процент от выручки сократилась на 48 б. п. год к году, до 4,2% (или на 8 б. п., до 2,4%, до применения МСФО (IFRS) 16). В основном это связано с опережающим ростом выручки по сравнению с ростом валовой балансовой стоимости активов, с пересмотром сроков полезного использования по ряду классов основных средств и с модификациями договоров аренды (применимо только для МСФО (IFRS) 16).

[1] Единоразовый неденежный эффект, возникший в процессе реализации 470-ФЗ.

Неоперационные прибыли и убытки

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2025	2024	Изменение год к году, % или мультипликатор	2025	2024	Изменение год к году, % или мультипликатор
Операционная прибыль	**247 644**	**218 138**	**13,5**	**160 823**	**153 986**	**4,4**
Операционная рентабельность, %	**5,3**	**5,6**	**(25) б. п.**	**3,5**	**3,9**	**(48) б. п.**
Чистые финансовые расходы	(139 997)	(87 121)	60,7	(36 650)	(8 507)	4x
Доля в убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий	(22)	–	н/д	(22)	–	н/д
Чистая прибыль/(убыток) по курсовым разницам	1 163	(3 542)	н/д	190	(2 805)	н/д
Прибыль до налогообложения	**108 788**	**127 475**	**(14,7)**	**124 341**	**142 674**	**(12,8)**
Расходы по налогу на прибыль	(25 649)	(23 411)	9,6	(29 538)	(32 583)	(9,3)
Чистая прибыль	**83 139**	**104 064**	**(20,1)**	**94 803**	**110 091**	**(13,9)**
Рентабельность чистой прибыли, %	**1,8**	**2,7**	**(87) б. п.**	**2,0**	**2,8**	**(77) б. п.**
Единоразовая корректировка убытка от обесценения финансовых активов[1]	**4 127**	**–**	**н/д**	**4 127**	**–**	**н/д**
% от выручки	0,1	–	9 б. п.	0,1	–	9 б. п.
Скорректированная чистая прибыль	**87 266**	**104 064**	**(16,1)**	**98 930**	**110 091**	**(10,1)**
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	**1,9**	**2,7**	**(78) б. п.**	**2,1**	**2,8**	**(69) б. п.**

[1] Единоразовый неденежный эффект, возникший в процессе реализации 470-ФЗ.

Анализ неоперационных прибылей и убытков

Финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 в 2025 году составили 139 997 млн руб., что на 60,7% больше, чем в 2024 году (или 36 650 млн руб., в четыре раза больше, чем в 2024 году, до применения МСФО (IFRS) 16), что обусловлено ростом процентных ставок на российском рынке капитала и увеличением общего долга, а также ростом расходов по процентам, начисленным по арендным обязательствам по МСФО (IFRS) 16.

Чистый результат от курсовой разницы отражает волатильность обменного курса рубля.

Расходы по налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 увеличились на 9,6% в 2025 году (снизились на 9,3% до применения МСФО (IFRS) 16) в связи с ростом номинальной ставки налога на прибыль с 1 января 2025 года, что было частично компенсировано снижением прибыли до налогообложения и разовыми эффектами. Снижение расходов по налогу на прибыль до применения МСФО (IFRS) 16 связано со снижением прибыли до налогообложения и разовыми эффектами, частично компенсированными ростом номинальной ставки по налогу на прибыль с 1 января 2025 года. Эффективная ставка налога X5 по МСФО (IFRS) 16 увеличилась с 18,4% в 2024 году до 23,6% в 2025 году (или с 22,8 до 23,8% до применения МСФО (IFRS) 16).

Основные показатели движения денежных средств

млн руб.	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
	2025	2024	Изменение год к году, % или мульти-пликатор	2025	2024	Изменение год к году, % или мульти-пликатор
Операционные денежные потоки до изменений в оборотном капитале	**446 088**	**399 721**	**11,6**	**280 706**	**253 046**	**10,9**
Изменение оборотного капитала	11 621	(2 091)	н/д	11 116	(2 161)	н/д
Денежные потоки по процентам полученным, уплаченным и налогу на прибыль	(157 140)	(120 247)	30,7	(53 926)	(41 759)	29,1
Чистые денежные потоки от операционной деятельности	**300 569**	**277 383**	**8,4**	**237 896**	**209 126**	**13,8**
Корректировка чистых денежных потоков от операционной деятельности	(19 123)	(18 951)	0,9	(19 123)	(18 951)	0,9
Скорр. чистые денежные потоки от операционной деятельности	**281 446**	**258 432**	**8,9**	**218 773**	**190 175**	**15,0**
Чистые денежные потоки по инвестиционной деятельности	**(31 623)**	**(236 053)**	**(86,6)**	**(32 827)**	**(237 329)**	**(86,2)**
Корректировка чистых денежных потоков по инвестиционной деятельности	(191 878)	76 130	н/д	(191 878)	76 130	н/д
Скорр. чистые денежные потоки по инвестиционной деятельности	**(223 501)**	**(159 923)**	**39,8**	**(224 705)**	**(161 199)**	**39,4**
Чистые денежные потоки по финансовой деятельности	**(156 630)**	**(12 549)**	**12x**	**(92 753)**	**56 984**	**н/д**
Корректировка чистых денежных потоков по финансовой деятельности	45 372	–	н/д	45 372	–	н/д
Скорр. чистые денежные потоки по финансовой деятельности	**(111 258)**	**(12 549)**	**9x**	**(47 381)**	**56 984**	**н/д**
Эффект курсовых разниц на денежные средства и их эквиваленты	**(1 795)**	**48**	**н/д**	**(1 795)**	**48**	**н/д**
Увеличение денежных средств и их эквивалентов	**110 521**	**28 829**	**4x**	**110 521**	**28 829**	**4x**

Анализ денежного потока

В 2025 году операционные денежные потоки до изменения в оборотном капитале по МСФО (IFRS) 16 выросли на 46 367 млн руб. год к году, или на 11,6%, и составили 446 088 млн руб. (на 27 660 млн руб., или 10,9%, до 280 706 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16). В 2025 году положительное изменение оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 составило 11 621 млн руб. по сравнению с отрицательным изменением в 2 091 млн руб. в 2024 году. Положительное изменение оборотного капитала до применения МСФО (IFRS) 16 составило 11 116 млн руб. по сравнению с отрицательным изменением в 2 161 млн руб. в 2024 году. Наблюдаемая динамика изменения оборотного капитала была главным образом обусловлена снижением уровня запасов на фоне эффекта высокой базы, сохранявшейся с конца 2024 года в связи с увеличением объёмов закупок для повышения доступности товаров на полке.

Отток денежных средств по процентам полученным, уплаченным и налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2025 году увеличился на 36 893 млн руб., или на 30,7%, до 157 140 млн руб. год к году (на 12 167 млн руб., или 29,1%, до 53 926 млн руб., до применения МСФО (IFRS) 16) в результате увеличения процентных расходов по арендным обязательствам (исключительно по МСФО (IFRS) 16), роста процентных ставок на российском рынке капитала на фоне повышения ключевой ставки, роста общего долга и снижения процентов полученных по краткосрочным финансовым вложениям и депозитам.

Скорректированные чистые денежные потоки от операционной деятельности в 2025 году выросли до 281 446 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (218 773 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 258 432 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (190 175 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) в 2024 году.

Скорректированные чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности по МСФО (IFRS) 16, составили 223 501 млн руб. в 2025 году по сравнению с 159 923 млн руб. в 2024 году (224 705 млн руб. в 2025 году по сравнению с 161 199 млн руб. в 2024 году до применения МСФО (IFRS) 16). Основными факторами роста оттоков по инвестиционной деятельности в 2025 году были инвестиции в открытие новых и реконструкции существующих магазинов, инвестиции в распределительные центры, закупка транспорта, инвестиции в ИТ, а также установка пекарен и кофемашин в магазинах.

Скорректированные чистые денежные потоки, использованные в финансовой деятельности по МСФО (IFRS) 16, в 2024 году составили 111 258 млн руб. по сравнению с 12 549 млн руб. в 2024 году (47 381 млн руб. в 2025 году до применения МСФО (IFRS) 16 по сравнению с 56 984 млн руб., полученными от финансовой деятельности, в 2024 году до применения МСФО (IFRS) 16).

Показатели ликвидности

млн руб.	31 декабря 2025	% от общей суммы	31 декабря 2024	% от общей суммы	31 декабря 2023	% от общей суммы
Общий долг[1]	**406 962**		**288 767**		**229 907**	
Краткосрочный долг	120 981	29,7	162 682	56,3	101 101	44,0
Долгосрочный долг	285 981	70,3	126 085	43,7	128 806	56,0
Чистый долг (до применения МСФО (IFRS) 16)	**228 508**		**220 834**		**190 803**	
Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	0,84x		0,88x		0,89x	
Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)	**710 237**		**666 928**		**670 962**	
Чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)	**2,13x**		**2,22x**		**2,50x**	

[1] Включает обязательства по лизингу.

Анализ ликвидности

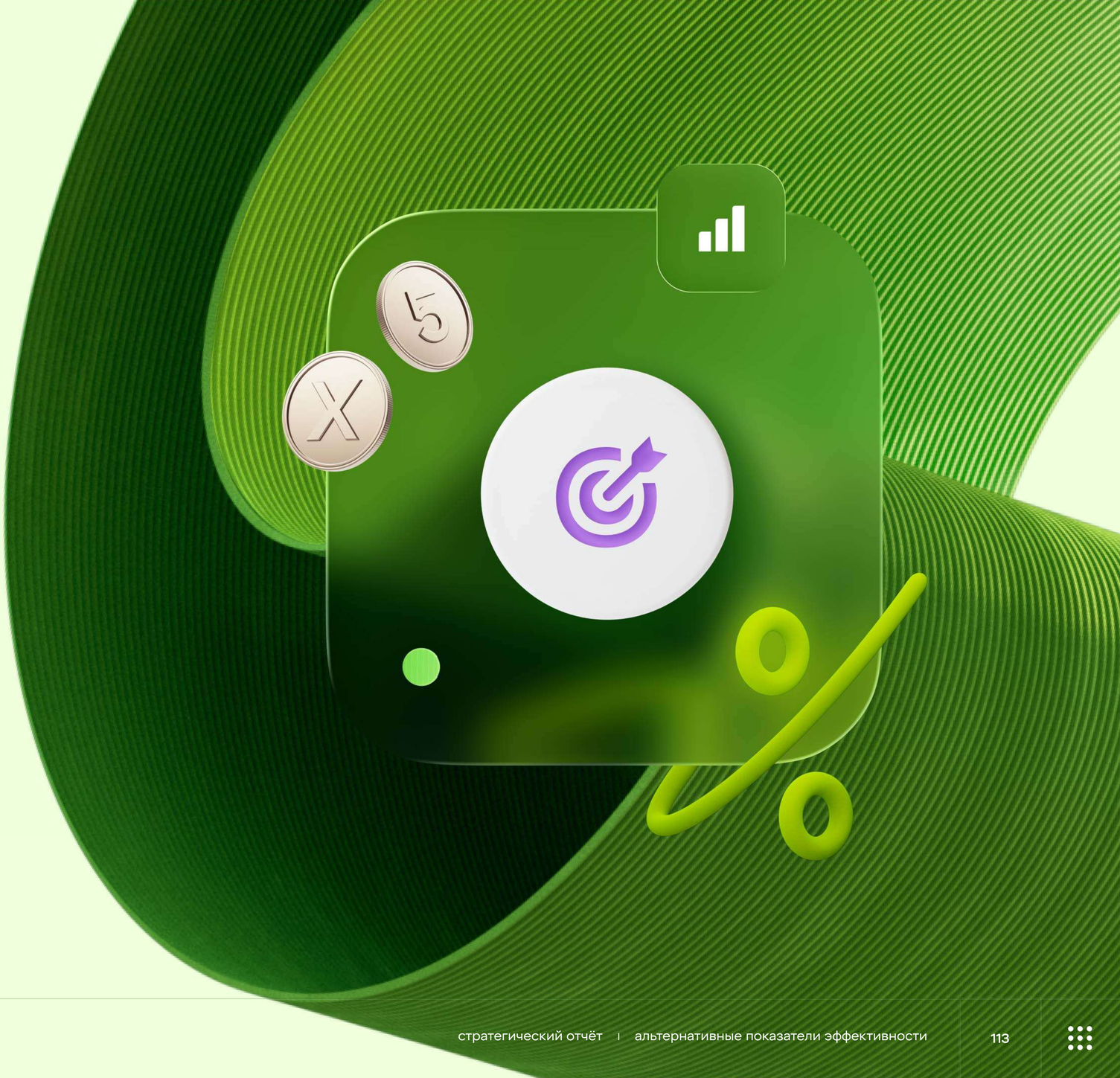
По состоянию на 31 декабря 2025 года общий долг Компании до применения МСФО (IFRS) 16 составил 406 962 млн руб., в том числе 29,7% – краткосрочный и 70,3% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании (до применения МСФО (IFRS) 16) полностью номинированы в рублях. По состоянию на 31 декабря 2025 года невыбранный объём лимитов по кредитным линиям, открытым Компании крупнейшими банками, составил 772 640 млн руб.

Дивиденды

Дивидендная политика была утверждена Наблюдательным советом X5 в марте 2025 года. Компания стремится осуществлять выплату дивидендов дважды в год по результатам деятельности последовательно за предыдущий отчётный год и за девять месяцев текущего года при условии, что финансовое положение Компании позволяет осуществить такие выплаты. При разработке рекомендаций по дивидендным выплатам для Общего собрания акционеров Наблюдательный совет будет руководствоваться целевым консолидированным коэффициентом «чистый долг / EBITDA» (до применения МСФО (IFRS) 16) на конец текущего года, в течение которого планируется выплата, не менее 1,2x и не более 1,4x.

Распределение прибыли и дивидендные выплаты по итогам 2025 года будут рассмотрены на Общем собрании акционеров летом. В середине мая Наблюдательный совет планирует представить свою рекомендацию по размеру дивидендов за 2025 год.

Альтернативные показатели эффективности



Альтернативные показатели эффективности

Представленные в настоящем отчёте финансовые результаты рассчитаны в соответствии с действующими МСФО (далее – МСФО (IFRS) 16) и подготовлены так, как если бы новый стандарт МСФО (IFRS) 16 «Аренда» не был принят, а отменённый им стандарт МСФО (IAS) 17 оставался в силе (далее – до применения МСФО (IFRS) 16). Скорректированные показатели в настоящем отчёте не отражают влияние программ LTI, прочего вознаграждения управленческого персонала и эффекта, возникшего в процессе реализации 470-ФЗ: эти расходы не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. В настоящем отчёте также используются альтернативные показатели эффективности, не включённые в стандарты МСФО. Эти показатели позволяют получить более подробное и точное представление о финансовых и операционных показателях Компании. В соответствии с рекомендациями Европейской организации по ценным бумагам и рынкам в списке далее для каждого показателя приводится определение и обоснование его применения, а также сопоставимый стандартный показатель и способ расчёта для сравнения.

EBITDA (в том числе рентабельность EBITDA)

Прибыль до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, эффектов по курсовым разницам, доли в прибыли или убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий, расходов на амортизацию и эффекта от обесценения основных средств, инвестиционной недвижимости, прочих нематериальных активов, активов в форме права пользования (применимо только для МСФО (IFRS) 16), гудвила и инвестиций в ассоциированные компании и совместные предприятия (EBITDA) характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов. X5 полагает, что включение показателей EBITDA и рентабельности EBITDA позволяет получить более полное представление об эффективности Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Операционная прибыль	247 644	218 138	160 823	153 986
Расходы на амортизацию и обесценение	193 032	181 252	112 286	97 821
EBITDA	**440 676**	**399 390**	**273 109**	**251 807**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Выручка	4 642 034	3 908 047	4 642 034	3 908 047
EBITDA	440 676	399 390	273 109	251 807
Рентабельность EBITDA, %	**9,5**	**10,2**	**5,9**	**6,4**

Скорректированная EBITDA (в том числе рентабельность скорректированной EBITDA)

Скорректированная EBITDA характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов, а также влияния программ LTI, прочего вознаграждения управленческого персонала и эффекта, возникшего в процессе реализации 470-ФЗ, расходы, которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей EBITDA и рентабельности EBITDA позволяет получить более точное представление об эффективности Компании в перспективе.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
EBITDA	**440 676**	**399 390**	**273 109**	**251 807**
Корректировки:				
расходы по программе долгосрочного премирования (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала	8 232	4 334	8 232	4 334
единоразовая корректировка убытка от обесценения финансовых активов	4 127	–	4 127	–
Скорректированная EBITDA	**453 035**	**403 724**	**285 468**	**256 141**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Выручка	4 642 034	3 908 047	4 642 034	3 908 047
Скорректированная EBITDA	**453 035**	**403 724**	**285 468**	**256 141**
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	**9,8**	**10,3**	**6,1**	**6,6**

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

Скорректированная чистая прибыль характеризует рентабельность Компании и используется для оценки её деятельности без учёта единовременных факторов, в том числе эффекта, возникшего в процессе реализации 470-ФЗ, расходов, которые не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей чистой прибыли и рентабельности чистой прибыли даёт более точное представление об эффективности Компании в перспективе.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Чистая прибыль	**83 139**	**104 064**	**94 803**	**110 091**
Корректировки:				
единоразовая корректировка убытка от обесценения финансовых активов	4 127	–	4 127	–
Скорректированная чистая прибыль	**87 266**	**104 064**	**98 930**	**110 091**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Выручка	4 642 034	3 908 047	4 642 034	3 908 047
Скорректированная чистая прибыль	**87 266**	**104 064**	**98 930**	**110 091**
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	**1,9**	**2,7**	**2,1**	**2,8**

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

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A) отражаются в отчёте о прибылях и убытках как сумма всех прямых и косвенных коммерческих и всех общехозяйственных и административных расходов Компании. X5 использует скорректированный показатель SG&A без учёта влияния программ LTI и прочего вознаграждения управленческого персонала, а также расходов на амортизацию и обесценение. Компания полагает, что такой показатель даёт дополнительную информацию для анализа коммерческих, общехозяйственных и административных расходов бизнеса в долгосрочной перспективе.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
SG&A	**896 343**	**756 078**	**966 636**	**806 449**
Корректировки:				
расходы по программе долгосрочного премирования (LTI) и прочего вознаграждения управленческого персонала	(8 232)	(4 334)	(8 232)	(4 334)
расходы на амортизацию и обесценение	(193 032)	(181 252)	(112 286)	(97 821)
Скорректированные SG&A	**695 079**	**570 492**	**846 118**	**704 294**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Выручка	4 642 034	3 908 047	4 642 034	3 908 047
Скорректированные SG&A	695 079	570 492	846 118	704 294
Скорректированные SG&A в % от выручки	**15,0**	**14,6**	**18,2**	**18,0**

Скорректированные чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности

Скорректированные чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности, характеризуют денежные поступления или оттоки, которые связаны с ведением основной инвестиционной деятельности, и используются для оценки изменений в денежной позиции Компании. X5 полагает, что включение скорректированных денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, позволяет получить более точное представление об эффективности Компании за счёт исключения единоразовых эффектов.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности	**31 623**	**236 053**	**32 827**	**237 329**
Корректировка:				
корректировка чистых денежных потоков по инвестиционной деятельности	191 878	(76 130)	191 878	(76 130)
Скорректированные денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности	**223 501**	**159 923**	**224 705**	**161 199**

Скорректированный свободный денежный поток

Скорректированный свободный денежный поток характеризует денежные поступления и оттоки Компании в рамках операционной и инвестиционной деятельности и не включает единоразовые эффекты. X5 полагает, что включение скорректированного свободного денежного потока позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Свободный денежный поток	**268 946**	**41 330**	**205 069**	**(28 203)**
Корректировки:				
корректировка чистых денежных потоков по инвестиционной деятельности	191 878	(76 130)	191 878	(76 130)
корректировка чистых денежных потоков от операционной деятельности	19 123	18 951	19 123	18 951
Скорректированный свободный денежный поток	**57 945**	**98 509**	**(5 932)**	**28 976**

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC)

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в её распоряжении капитала и используется для оценки прибыльности работы вложенного капитала в бизнесе.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT)	189 257	178 077	122 618	118 820
Средний инвестированный капитал (собственный капитал + чистый долг)	1 000 316	965 320	409 776	384 537
Рентабельность инвестированного капитала, %	**18,9%**	**18,4%**	**29,9%**	**30,9%**

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	2025	2024	2025	2024
Чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT)	189 257	178 077	122 618	118 820
Корректировки:				
единоразовые корректировки	(600)	4 723	995	4 785
Скорректированная чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT)	**188 657**	**182 800**	**123 613**	**123 605**
Средний скорректированный инвестированный капитал (собственный капитал + чистый долг)	1 073 429	989 348	482 889	408 566
Скорректированная рентабельность инвестированного капитала, %	**17,6**	**18,5**	**25,6**	**30,3**

Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, эффектов по курсовым разницам, доли в прибыли или убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий, расходов на амортизацию и эффекта от обесценения основных средств, инвестиционной недвижимости, прочих нематериальных активов, активов в форме права пользования (применимо только для МСФО (IFRS) 16), гудвила и инвестиций в ассоциированные компании и совместные предприятия (EBITDA) характеризует долговую нагрузку Компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов[1], долгосрочных и краткосрочных обязательств по аренде (при применении МСФО (IFRS) 16) Компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, поделённая на EBITDA. Коэффициент «чистый долг / EBITDA» считается общепринятым показателем, который позволяет получить дополнительное представление об уровне долга Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	31 декабря 2025	31 декабря 2024	31 декабря 2025	31 декабря 2024
Общий долг[1], в том числе:	**406 962**	**288 767**	**406 962**	**288 767**
краткосрочный долг	120 981	162 682	120 981	162 682
долгосрочный долг	285 981	126 085	285 981	126 085
Обязательства по аренде	710 237	666 928	–	–
Денежные средства и их эквиваленты	178 454	67 933	178 454	67 933
Чистый долг	**938 745**	**887 762**	**228 508**	**220 834**
EBITDA LTM	440 676	399 390	273 109	251 807
Чистый долг / EBITDA	**2,13x**	**2,22x**	**0,84x**	**0,88x**

[1] Включая обязательства по лизингу.

Чистая розничная выручка

Чистая розничная выручка равна сумме операционной выручки магазинов, управляемых X5, без учёта НДС и включая экспресс-доставку, без учёта оптовых продаж и услуг. Поскольку розничная торговля продуктами питания – основное направление бизнеса X5, то данный показатель приводится для получения более чёткого представления об эффективности основного направления деятельности Компании.

млн руб.	2025	2024
Выручка	**4 642 034**	**3 908 047**
Корректировки:		
выручка от оптовой продажи	(27 572)	(12 025)
выручка от услуг	(25 205)	(15 734)
Чистая розничная выручка	**4 589 257**	**3 880 288**

Сопоставимые продажи

Сравнение показателей розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом выражении (включая НДС). При расчёте динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ сопоставимых продаж начиная со дня открытия магазина. Продажи экспресс-доставки из магазинов и даркторов, которые были открыты меньше года назад, также включены в расчёт. 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.

%	2025	2024
Рост чистой розничной выручки	18,3	24,0
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей[1]	6,9	9,6
LFL	**11,4**	**14,4**

[1] Не включая даркторы Vprok.ru, совместные даркторы и «тёмные кухни» «Много лосося». Исторические данные были соответствующим образом скорректированы.

Устойчивое развитие

Введение 121

Стратегия устойчивого развития 123

Управление устойчивым развитием 130

Взаимодействие с заинтересованными сторонами 131

Забота о сообществе 134

Планета 148

Качество продукции и здоровый образ жизни 155

Сотрудники 166

Заключение независимого практикующего специалиста 176



Введение

Социальная и экологическая ответственность, высочайшие стандарты этики остаются неотъемлемыми составляющими философии X5 и нашего подхода к бизнесу.

В 2025 году мы утвердили цели стратегии устойчивого развития до 2028 года, взяв за основу подход двойной существенности: оценку того, как деятельность X5 влияет на окружающую среду, сотрудников и местные сообщества, а также того, как изменения в экологической и социальной сферах могут сказаться на финансовых результатах и устойчивости бизнеса.

Выбор подхода обусловлен растущей интеграцией темы устойчивого развития в повседневные бизнес-процессы и необходимостью ещё большей эффективности управления. Оптимальная эффективность достигается за счёт понимания того, какие направления требуют первоочередных действий, где возникают значимые риски, а где – новые возможности, что позволяет учитывать эти факторы при планировании и реализации стратегических решений.

Обновлённая стратегия сохранила фокус на четырёх направлениях: «Планета», «Здоровье», «Сотрудники» и «Сообщества» и включает цели, позволяющие управлять наиболее существенными воздействиями Компании, а также основными рисками и возможностями в области устойчивого развития. Среди ключевых изменений относительно целей до 2025 года – существенное увеличение числа целей в рамках блока «Сообщества» и усиление фокуса на продвижении продуктов для правильного питания, повышении качества продуктов и доступности магазинов и цифровых сервисов для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, отдельное внимание уделено работе с партнёрами: развитию ответственной цепочки поставок и поддержке малого и среднего предпринимательства.

Результаты нашей работы не только находят признание среди наших сотрудников, покупателей и жителей регионов присутствия Компании, но и отмечены высокими оценками рейтинговых агентств, наградами в конкурсах и премиях.

[1] Классификатор ассортимента для правильного питания.

Ключевые награды в 2025 году

Всероссийский конкурс «Лидер качества»

- Группа устойчивого развития X5
  Специальная номинация: «За выдающийся вклад в развитие практик ответственной цепочки поставщиков»
- Торговая сеть «Пятёрочка»
  Специальная номинация: «Лучший профессионал года в цифровых инновациях»
- Торговая сеть «Чижик»
  Специальная номинация: «Лидер наставничества в области бережливого производства»

Высокие оценки рейтинговых агентств

- рейтинг ESG-AA – от агентства АКРА
- ESG-AA – от агентства «Эксперт РА»
- первый уровень в ESG-индексе РБК
- возглавили ESG-рэнкинг компаний потребительского сектора НРА

Платиновый статус

рейтинга работодателей Forbes

Дело в людях: компании, инвестирующие в будущее

- 1-е место – Проект «Ответственная цепочка поставок» в номинации «ESG-трансформация»
- 2-е место – Проект «Благотворительный фонд „Выручаем“» в номинации «ESG-старт»
- 3-е место – Торговая сеть «Пятёрочка», проект «Школа питания» в номинации «Здоровый образ жизни»

Премия «Визионеры. Управление изменениями»

- X5 2024 – Годовой отчёт X5 2024. Лучшее раскрытие практики взаимодействия с заинтересованными сторонами
- 1-е место – Проект «Зелёный магазин» в номинации «Экология. Крупный бизнес»
- 1-е место – Проект «Ответственная цепочка поставок» в номинации «Экономика. Крупный бизнес»
- 3-е место – Проект «Благотворительный фонд „Выручаем“» в номинации «Успешный старт»

Форум «Сильные идеи для нового времени»

- Топ-100 – Просветительский проект[1] X5 по правильному питанию, вошёл в топ-100 идей форума

IR-премия MOEX «Рынок выбирает»

- 2-е место – в номинации «Лучшая IR-коммуникация компании с капитализацией от 200 млрд рублей»

Национальная премия «Наш вклад»

- 2-е место – в номинации «Крупный бизнес. Сетевой»

Ключевые результаты X5 в области устойчивого развития

E

Снижаем климатическое воздействие и повышаем энергоэффективность

0,387 т CO_2-экв.
НА 1 М² ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДИ
на 2% ниже, чем в 2024 году

128 694 МВТ·Ч
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И 1 120 МЛН РУБ. ОПТИМИЗИРОВАНО ЗАТРАТ В 2025 ГОДУ
за счёт применения системы «Умный магазин»

206 638 МВТ·Ч
ПОЛУЧЕНО ИЗ НИЗКОУГЛЕРОДНЫХ И ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ

Передаём вторичные ресурсы на переработку

93,2 %
ДОЛЯ ПЕРЕДАВАЕМЫХ НА ПЕРЕРАБОТКУ ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ, ОБРАЗУЮЩИХСЯ В СОБСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЯХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ
11 млрд руб. выручено от реализации вторичных ресурсов

Используем устойчивую упаковку

62 %
ДОЛЯ ЭКОЛОГИЧНОЙ УПАКОВКИ ТОВАРОВ СТМ «ПЯТЁРОЧКИ»

66 %
ДОЛЯ ЭКОЛОГИЧНОЙ УПАКОВКИ ТОВАРОВ СТМ «ПЕРЕКРЁСТКА»

Передаём товары, потерявшие товарный вид, на полезное использование

20,4 %
ДОЛЯ ПИЩЕВЫХ ТОВАРОВ, ПОТЕРЯВШИХ ТОВАРНЫЙ ВИД ДО ИСТЕЧЕНИЯ СРОКА ГОДНОСТИ, ПЕРЕДАННЫХ ФЕРМЕРАМ И НА КОМПОСТИРОВАНИЕ В 2025 ГОДУ
784,4 млн руб. выручено от проектов с фермерскими хозяйствами

S

Заботимся о сотрудниках

Топ-3
ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ СТРАНЫ
по версии HeadHunter

5 ЛЕТ ПОДРЯД
ПЛАТИНОВЫЙ СТАТУС В РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ
по версии Forbes

1-е МЕСТО
В СТУДЕНЧЕСКОМ РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
Changellenge

87,1 %
УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА В 2025 ГОДУ

18 %
РОСТ СРЕДНЕГО ДОХОДА СОТРУДНИКА В 2025 ГОДУ

Поддерживаем местные сообщества и уязвимые группы населения

991 412 ЧЕЛОВЕК
ПОЛУЧИЛИ ПРОДУКТОВУЮ ПОМОЩЬ
в рамках «Корзины доброты» и фудшеринга

34 011
КОЛИЧЕСТВО ВОЛОНТЁРОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ
на +8,5% больше, чем в 2024 году

1,3 МЛРД РУБ.
ОБЪЁМ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ X5 В 2025 ГОДУ

Сотрудничаем с местными поставщиками

87 %
ДОЛЯ РОССИЙСКИХ ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ
в общем объёме закупок

61,1 %
ДОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
среди поставщиков X5

Продвигаем здоровый образ жизни

100 %
РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ «ПЯТЁРОЧКИ» ОХВАЧЕНЫ ЗОЖ-уроками для школьников

160 ПОЗИЦИЙ
В АССОРТИМЕНТЕ СТМ «ПЯТЁРОЧКИ» «ВКУС & ПОЛЬЗА»
50 из них добавлены в 2025 году

от 35 %
РОСТ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ БЕЗ ДОБАВЛЕННОГО САХАРА В «ПЕРЕКРЁСТКЕ»

185 ПОЗИЦИЙ
ДОБАВЛЕНЫ В АССОРТИМЕНТ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ПРАВИЛЬНОГО ПИТАНИЯ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ «ЗЕЛЁНАЯ ЛИНИЯ»
в «Перекрёстке» в 2025 году

G

1-е
ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ ПРОВЕДЕНО В ИЮНЕ 2025 ГОДА

100 %
СОТРУДНИКОВ И ЧЛЕНОВ РУКОВОДЯЩИХ ОРГАНОВ БЫЛИ ПРОИНФОРМИРОВАНЫ О ПОЛИТИКАХ И МЕТОДАХ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

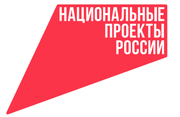
1,6 МЛРД РУБ.
НАПРАВЛЕНО НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦИФРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В 2025 ГОДУ

УТВЕРЖДЕНИЕ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ X5 НАБЛЮДАТЕЛЬНЫМ СОВЕТОМ

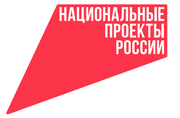
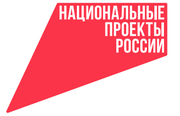
ПРОДОЛЖЕН ПЕРЕХОД К БОЛЕЕ ПЛОСКОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

Стратегия устойчивого развития

В отчётном году мы продолжили движение к нашей стратегической цели по достижению лидерства X5 среди покупателей в восприятии уровня экологической, социальной и корпоративной ответственности, подведя итоги достижения целей до 2025 года и утвердив новые цели стратегии устойчивого развития на период до 2028 года.

Направление	Цель до 2025 года	Прогресс в достижении	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА[1] России
Планета	Сокращение удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2) на 1 м² торговой площади на 15% по сравнению с 2019 годом через повышение энергоэффективности	Снижение на 19%	
	До 5% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности	3,76% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности	
	15% – снижение коэффициента образования отходов торговых сетей к РТО по сравнению с 2019 годом	Снижение на 28,47%	
	Сокращение удельных прочих косвенных выбросов парниковых газов (область охвата 3) по сравнению с 2020 годом, т CO_2-экв. в год / м² торговой площади	Снижение на 8% относительно 2020 года	
	До 95% – доля передаваемых на переработку вторичных ресурсов, образующихся в собственных операциях торговых сетей	93,2%, относительно 2019 года доля выросла на 9,2 п. п.	Национальная цель развития России – «Экологическое благополучие»
	До 25% – увеличение передачи пригодных к переработке пищевых продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности	20,4%, относительно 2019 года доля выросла на 18 п. п.	Национальный проект «Экологическое благополучие»
	60% – доля экологичной упаковки товаров СТМ	66% – доля экологичной упаковки товаров СТМ «Перекрёстка» согласно топ-150 PLU от РТО СТМ 62% – доля экологичной упаковки товаров СТМ «Пятёрочки» согласно топ-150 PLU от РТО СТМ	Государственная программа «Охрана окружающей среды»
	Повышение эффективности водопотребления и снижение нагрузки на водные ресурсы	1,09 м³/м² – водозабор на 1 м² торговой площади	Комплексная государственная программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности»
	До 100% – экологичность упаковки готовой еды собственного производства	96% – экологичность упаковки готовой еды собственного производства	

[1] Нормативно-правовые акты России.

Направление	Цель до 2025 года	Прогресс в достижении	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА России
Здоровье	Увеличение продаж ЗОЖ-товаров[1]	• 160 позиций в портфеле бренда «Вкус & Польза», 50 из них добавлены в 2025 году • 100% продукции линейки «Вкус & Польза» соответствуют классификатору правильного питания • от 35% – рост продаж продуктов без добавленного сахара в «Перекрёстке» • 185 новых позиций в ассортименте СТМ «Зелёная линия»	
	Постоянное совершенствование систем обеспечения качества, свежести и пищевой безопасности продукции	• На уровне X5 создана новая структура – Департамент пищевой безопасности • 112 наград международного конкурса «Гарантия качества» получила «Пятёрочка» в 2025 году • 88 наград международного конкурса «Гарантия качества», включая 38 наград СТМ «Зелёная линия», получил «Перекрёсток» в 2025 году • >70 наград различных конкурсов и выставок получил «Чижик» в 2025 году	
	Увеличение количества регионов, подключённых к ЗОЖ-урокам «Пятёрочки» для школьников	100% регионов деятельности сети «Пятёрочка» охвачены проектом «Школа питания»	Национальная цель развития России – «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи»
	Развитие принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков[2]	• В «Пятёрочке» введена система ежемесечных рейтингов поставщиков готовой еды • 9 тысяч исследований товаров провёл «Перекрёсток» в рамках программы производственного контроля • 200 поставщиков «Чижика» участвовали в работе по повышению качества продукции в 2025 году	Национальные проекты «Продолжительная и активная жизнь», «Новые технологии сбережения здоровья» Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года
Сотрудники	Поддержание вовлечённости сотрудников на уровне не ниже 80%	87,1% – уровень вовлечённости в 2025 году	
	Повышение привлекательности бренда работодателя	• до 45%[3] выросла привлекательность X5 как работодателя • 203 318 новых сотрудников присоединились к команде X5 в 2025 году	
	Поддержание показателя eNPS на уровне не ниже 40 п. п. на фоне роста бизнеса[4]	47,1% – показатель eNPS в 2025 году	
			Национальные проекты Российской Федерации «Кадры», «Семья», «Молодёжь и дети», «Продолжительная и активная жизнь»

[1] Категоризация по индексу «Авокадо». Индекс «Авокадо» – перечень здоровых продуктов из 84 категорий, составленный в соответствии с рекомендациями ВОЗ и верифицированный специалистом в области питания.
[2] Под развитием принципов и практик отслеживания ответственного происхождения товаров имеется в виду отслеживание соответствия товаров национальной сертификации.
[3] Ipsos Group, декабрь 2025 года.
[4] С учётом отдельной метрики по бизнесам с более высоким eNPS.

Направление	Цель до 2025 года	Прогресс в достижении	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА России
Сообщества	Ежегодный прирост количества благополучателей программ продовольственной помощи на 10% год к году	991 412 благополучателей акции «Корзина доброты» в 2025 году, +57% относительно 2024 года	
	Распространение программы «Островок безопасности» на все магазины торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток»[1]	100% магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток» подключено к программе	
	Расширение программ помощи местным сообществам, в том числе развитие проекта «Центры местного сообщества» в торговой сети «Пятёрочка»	• >5 тысяч магазинов «Пятёрочки» участвуют в проекте «Центры местного сообщества» • 5 999 мероприятий в рамках проекта проведено в 2025 году, в которых приняли участие 4 млн человек	
	Развитие партнёрских программ с малым и средним бизнесом, фермерами и местными производителями	• 60 торгово-закупочных сессий для представителей малого и среднего бизнеса проведено в 2025 году • 20 агрегаторов участвуют в проекте «Агроагрегатор» по итогам 2025 года (в 2024 году – 10) • 90 тыс. тонн – общий объём закупок продукции в рамках проекта (+57% относительно 2024 года)	
	Развитие адаптивных магазинов и сервисов	• Проведён аудит доступности цифровых сервисов • Разрабатывается решение для адаптации функции озвучивания экрана для мобильных приложений • Проведён пилот специального режима касс с увеличением шрифта и улучшенной контрастностью для слабовидящих	

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА

Национальные цели развития России – «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности», «Устойчивая и динамичная экономика»

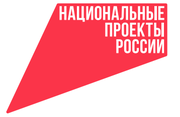
Национальные проекты «Семья», «Молодёжь и дети», «Эффективная и конкурентная экономика»

[1] Торговая сеть «Чижик» также участвует в программе через информирование сотрудников о порядке взаимодействия с потерявшимися людьми.

Направление	Цель до 2028 года	Цель до 2030 года	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА России
Планета	25% – сокращение удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2) на 1 м² торговой площади по сравнению с 2019 годом и общее сокращение удельных выбросов парниковых газов (область охвата 3) на 1 м² площади по сравнению с 2020 годом 50% – доля используемых хладагентов с низким потенциалом глобального потепления 5% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности, при росте Компании 95% – доля передаваемых на переработку вторичных ресурсов, образующихся в собственных операциях 30% – доля пищевых продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности, передаваемых на переработку 70% – доля устойчивой упаковки товаров СТМ 100% – доля устойчивой упаковки готовой еды Внедрение стандарта оптимальных упаковочных решений в СТМ	Сокращение удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2) на 1 м² торговой площади на 30% по сравнению с 2019 годом путём повышения энергоэффективности 30% – доля возобновляемой и низкоуглеродной энергии, используемой в операционной деятельности 30% – снижение коэффициента образования отходов торговых сетей к розничному товарообороту по сравнению с 2019 годом	НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ 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 Национальная цель развития России – «Экологическое благополучие» Национальный проект «Экологическое благополучие» Государственная программа «Охрана окружающей среды» Комплексная государственная программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности»

Направление	Цель до 2028 года	Цель до 2030 года	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА России
Здоровье	5 регионов РФ: минимальный охват регионов с предложением СТМ «Готовая еда», разработанных с учётом локальных функциональных рационов 100% – соответствие ЗОЖ-линеек СТМ классификатору правильного питания[1] 100% – соответствие ЗОЖ-линеек СТМ готовой еды классификатору правильного питания 100% магазинов «Пятёрочки» и «Перекрёстка» подключены к мотивационным программам поддержки здорового питания Увеличение ежегодного охвата образовательных мероприятий по теме ЗОЖ Увеличение количества товаров без добавления сахара в ЗОЖ-линейках СТМ Внедрение системы качества и безопасности X5 для всей продукции СТМ в категории «Готовая еда» Нулевая толерантность к критическим инцидентам пищевой безопасности	Увеличение продаж ЗОЖ-товаров, входящих в индекс «Авокадо»	НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ 3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ Национальная цель развития России – «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи» Национальные проекты «Продолжительная и активная жизнь», «Семья», «Новые технологии сбережения здоровья» Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года
Сотрудники	Топ-5 лучших работодателей страны по версии ведущих рейтингов Общая готовность рассматривать X5 в качестве работодателя Готовность рассматривать X5 в качестве работодателя представителями молодёжи	Повышение привлекательности бренда работодателя Внедрение соответствующего стандарта безопасных условий труда для всех сотрудников	НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ 5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО 10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА Национальные проекты Российской Федерации «Кадры», «Продолжительная и активная жизнь»

[1] Классификатор ассортимента для правильного питания является внутренним подходом X5 по составам продуктов для правильного питания.

Направление	Цель до 2028 года	Цель до 2030 года	ЦУР ООН, Национальные цели развития и НПА России
Сообщества	10% – рост охвата продуктовой помощи фонда «Выручаем» в регионах X5	Ежегодный прирост количества благополучателей программ продовольственной помощи на 10% год к году	  Национальные цели развития России – «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности», «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», «Устойчивая и динамичная экономика» Национальные проекты «Семья», «Молодёжь и дети», «Эффективная и конкурентная экономика»
	100% магазинов «Пятёрочки» и «Перекрёстка» подключены к островкам безопасности		
	10% – рост доли сотрудников, вовлечённых в корпоративное волонтёрство		
	100% магазинов «Пятёрочки» подключены к программе «Центры местных сообществ», объединяющей сообщества и развивающей семейноцентричность		
	Разработка и внедрение программ поддержки семьи и родительства		
	Разработка и внедрение программы трудоустройства людей с инвалидностью		
	Создание экосистемы доставки для курьеров и покупателей с инвалидностью		
	Развитие цифровой среды и адаптация магазинов под сотрудников и покупателей с инвалидностью		
	25% – увеличение доли продукции малого и среднего предпринимательства в локальном ассортименте «Перекрёстка»		
	Расширение географии присутствия «Агроагрегатора» X5		
	Увеличение числа компаний малого и среднего предпринимательства, выросших до уровня крупного бизнеса в рамках сотрудничества с «Чижиком»		
	100% поставщиков X5 обучены стандартам ответственного производства		
	100% – внедрение критерия соответствия требованиям Кодекса поставщика X5 в договорные обязательства всех партнёров		

Вклад X5 в достижение Национальных целей развития России

Итого по вкладу

661,7 МЛРД РУБ.

ФИНАНСОВЫЙ ВКЛАД X5 В ДОСТИЖЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ РОССИИ В 2025 ГОДУ

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы

Мы направили:

39 289 417 ТЫС. РУБ.

НА ПРОЕКТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ РОССИЙСКИХ ИТ-РЕШЕНИЙ

1 616 757 ТЫС. РУБ.

НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦИФРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

58 396 ТЫС. РУБ.

НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА К МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ И СЕТИ ИНТЕРНЕТ В УДАЛЁННЫХ РЕГИОНАХ

8 ПРОЕКТОВ

ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ РОССИЙСКИХ ИТ-РЕШЕНИЙ ПОЛУЧИЛИ ПОДДЕРЖКУ ОТ X5

3 ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТА

ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ В РЕЕСТРЕ РОССИЙСКИХ ПРОГРАММ ДЛЯ ЭВМ И БАЗ ДАННЫХ

использовались X5 в 2025 году

Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи

134 ТЫС.

СОТРУДНИКОВ С ДЕТЬМИ

Мы направили:

1 220 951 ТЫС. РУБ.

НА МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОХРАНЕ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

34 756 166 ТЫС. РУБ.

НА ОБЩИЙ ОБЪЁМ СКИДОК ДЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ X5

3 489 281 ТЫС. РУБ.

НА ПОДДЕРЖКУ ЗДОРОВЬЯ И РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

500 ТЫС. РУБ.

НА ПОДДЕРЖКУ СОЦИАЛЬНО НЕЗАЩИЩЁННЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ

37 895 ТЫС. РУБ.

НА ПОДДЕРЖКУ МАССОВОГО СПОРТА

70 657 ТЫС. РУБ.

НА ПРОГРАММЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ СОТРУДНИКАМ, ОКАЗАВШИМСЯ В СЛОЖНОЙ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ

Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности

Мы направили:

112 311 ТЫС. РУБ.

НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАЗРАБОТКИ

289 450 ТЫС. РУБ.

НА ИНИЦИАТИВЫ И ПРОЕКТЫ, НАЦЕЛЕННЫЕ на формирование традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей

45 094 ТЫС. РУБ.

НА ВОЛОНТЁРСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

21 600 ЧЕЛОВЕК

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТАХ, ЦЕЛЬ КОТОРЫХ – формирование традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей[1]

Комфортная и безопасная среда для жизни

Мы направили:

216 954 ТЫС. РУБ.

НА УЛУЧШЕНИЕ ЖИЛИЩНЫХ УСЛОВИЙ СОТРУДНИКОВ

Экологическое благополучие

Мы направили:

10 720 811 ТЫС. РУБ.

НА МЕРОПРИЯТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОХРАНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ:

8 937 626 ТЫС. РУБ.

НА СОКРАЩЕНИЕ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

1 783 185 ТЫС. РУБ.

НА ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

Устойчивая и динамичная экономика

Мы направили:

5 950 ТЫС. РУБ.

НА ПРОЕКТЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ[2]

767 112 ТЫС. РУБ.

НА ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

568 918 776 ТЫС. РУБ.

НА ЗАКУПКИ ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ у российских субъектов малого и среднего предпринимательства

[1] В рамках вклада учитывалось количество участников мероприятий, организованных X5 для детей сотрудников: творческие конкурсы, летние фестивали, новогодние поздравления, экскурсии в офисы, магазины и РЦ в честь Международного дня защиты детей.

[2] В рамках вклада учитывалась сумма затрат Компании на создание экологических троп в Ленинградской области, Ярославле, а также на территории Забайкальского национального парка.

Управление устойчивым развитием

2-12 2-13 2-18 2-19

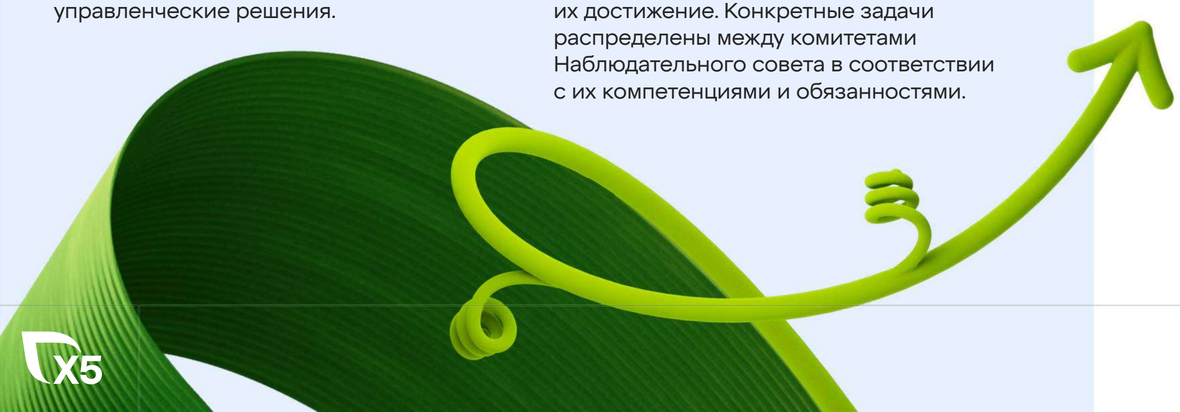
Подход X5 к устойчивому развитию опирается на нашу основную деятельность и те рычаги, которые напрямую влияют на эффективность бизнеса. Мы фокусируемся на решениях, связанных с управлением ресурсами, цепочками поставок и операционными процессами, где экологические и социальные эффекты сочетаются с экономической целесообразностью. Такой фокус позволяет нам системно вносить вклад в развитие регионов присутствия и интегрировать проекты X5 в достижение Национальных целей развития России и реализацию Национальных проектов России.

Вопросы социально-экологического воздействия и ответственного ведения бизнеса учитываются при принятии решений на всех уровнях управления и включены в единую систему управления рисками, охватывающую все подразделения X5. Такой подход позволяет заблаговременно выявлять связанные с устойчивым развитием риски и возможности, расставлять приоритеты и принимать обоснованные управленческие решения.

Управление устойчивым развитием в Компании осуществляется на основе внутренних нормативных актов, перечень и содержание которых регулярно актуализируются. В 2025 году мы обновили Кодекс взаимодействия с бизнес-партнёрами и Политику в области качества и пищевой безопасности, а также разработали Политику в области корпоративной социальной ответственности X5.

Для повышения прозрачности и оперативности контроля мы продолжили развитие автоматизированной системы управления показателями устойчивого развития, добавив дополнительные индикаторы в дашборд, который мы используем для мониторинга результатов.

Стратегическое руководство в области устойчивого развития осуществляет Наблюдательный совет. Он определяет долгосрочные цели и приоритеты, утверждает и корректирует целевые показатели, а также контролирует их достижение. Конкретные задачи распределены между комитетами Наблюдательного совета в соответствии с их компетенциями и обязанностями.



Наблюдательный совет

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И РИСКАМ

- Оценка рисков: рисков в области устойчивого развития и контроль за процессом их интеграции в общекорпоративную систему риск-менеджмента
- Контроль за соблюдением комплаенс-требований: мониторинг изменений в применимом законодательстве и стандартах, связанных с повесткой устойчивого развития
- Контроль за достоверностью информации в области устойчивого развития: надзор за процедурами, обеспечивающими точность, надёжность и прозрачность информации, предоставляемой заинтересованным сторонам

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

- Информирование Наблюдательного совета: регулярное предоставление отчётности о результатах деятельности в области устойчивого развития, соответствующих рисках и возможностях
- Учёт выполнения плановых показателей в области устойчивого развития при определении вознаграждения руководителей: разработка системы КПЭ в области устойчивого развития и её интеграция в систему вознаграждения руководства Компании
- Обеспечение диверсифицированного состава Наблюдательного совета: для достижения сбалансированного состава осуществляется контроль над процессом отбора и включения в Наблюдательный совет кандидатов с различными навыками, опытом и взглядами, в том числе в вопросах, связанных с устойчивым развитием

ИННОВАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

- Обеспечение преемственности: разработка планов замещения ключевых руководящих должностей, учитывающих соответствие кандидатов целям Компании в области устойчивого развития и их способность обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе
- Определение ключевых направлений и задач, стратегий лидерства в области социальной ответственности и совершенствования управления
- Целеполагание за пределами традиционных экономических метрик для достижения таких показателей успешности, как положительное влияние на общество и окружающую среду и укрепление доверия заинтересованных сторон

Каждое подразделение X5 участвует в реализации задач устойчивого развития Компании. Во всех из них работают выделенные команды, отвечающие за достижение поставленных целей. Их деятельность сопровождается регулярными встречами с высшим руководством для оценки прогресса и корректировки действий.

Координацию между бизнес-единицами осуществляет объединённый Комитет по устойчивому развитию на уровне менеджмента X5, в рамках которого работает функциональный подкомитет по взаимодействию с органами государственной власти и вопросам устойчивого развития.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

2-29 | 3-1 | 413-1

Поддерживая непрерывный диалог с широким кругом заинтересованных сторон, в том числе в процессе решения повседневных бизнес-задач, мы выстраиваем фундамент для долгосрочного роста Компании.
На специальном сайте мы рассказываем о деятельности X5 в области устойчивого развития, публикуем соответствующие внутренние документы, а также собираем возникающие вопросы и предложения через контакты для обратной связи.

Заинтересованная сторона	Цель взаимодействия	Ключевые мероприятия в 2025 году
ПОКУПАТЕЛИ	• Соответствие ожиданиям в отношении ассортимента и качества продукции • Совершенствование методики расчёта рейтинга поставщика и учёт рейтинга товара • Повышение качества клиентского опыта и доступности магазинов для покупателей с ограниченными возможностями здоровья • Повышение доступности продуктов, в том числе продуктов для здорового образа жизни • Развитие культуры ответственного потребления и популяризация практик устойчивого развития среди покупателей	• Провели аудит доступности цифровых сервисов X5 • Создали новую структуру – Департамент пищевой безопасности – для унификации подходов стандартов качества на уровне X5 • Запустили собственный знак «Система качества X5» для готовых блюд СТМ • «Пятёрочка» внедрила методику молекулярной биологии с точностью выявления патогенов в пищевой продукции более 97% • Vprok.ru завершил внедрение системы менеджмента качества на основе принципов ХАССП • Продолжили совершенствовать методику рейтингования поставщиков пищевой продукции • Обновили ключевые документы, расширив текущие требования к поставщикам в области качества • Запустили обучение по качеству и пищевой безопасности для сотрудников и поставщиков X5 • Расширили ассортимент линеек продуктов для правильного питания «Вкус & Польза» и «Зелёная линия» • Расширили аудиторию проекта «Школа питания», включив детей дошкольного возраста • Запустили отдельный блок «Доступный ЗОЖ» с рецептами и статьями о здоровом питании на платформе Food.ru

Заинтересованная сторона	Цель взаимодействия	Ключевые мероприятия в 2025 году
СОТРУДНИКИ	• Обеспечение достойных условий труда и справедливого вознаграждения • Создание равных возможностей для профессионального и личностного развития • Развитие программы инклюзивного трудоустройства • Повышение вовлечённости сотрудников	• Продолжили переход к более плоской предпринимательской структуре управления активами • Запустили HR-платформу «Сфера», объединившую уже 85% HR-процессов • Повысили уровень вовлечённости сотрудников до 87,1% • Провели аудит доступности рабочих мест в «Перекрёстке» и «Чижике» • «Пятёрочка» начала набор продавцов с ограниченными возможностями здоровья в девяти регионах присутствия • Приступили к разработке единой платформы управления охраной труда
АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ	• Создание ценности для акционеров и сохранение инвестиционной привлекательности Компании	• Завершили процессы, связанные со спрямлением структуры владения и реализацией требований Закона 470-ФЗ • Запустили торги акциями ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на Московской бирже • Провели «День инвестора» в марте, где рассказали про ориентиры долгосрочной стратегии • Наблюдательный совет утвердил дивидендную политику X5, а Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов за 2024 год и 9 месяцев 2025 года • Обеспечили регулярную публикацию финансовой и нефинансовой отчётности • Провели курс «Снова в школу» для обучения инвесторов работе с нефинансовой информацией
ПОСТАВЩИКИ И ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЁРЫ	• Расширение возможностей сотрудничества • Популяризация практик устойчивого развития • Улучшение продукта на основе обратной связи от потребителей • Развитие ответственной цепочки поставок	• Объединили все инициативы по поддержке малых и средних поставщиков в единый проект «Большая полка» • Упростили процесс подключения партнёров к работе с X5 благодаря новому формату заключения договоров • Расширили географию и номенклатуру проекта «Агроагрегаторы» • Обновили корпоративные документы и внедрили добровольное анкетирование в области устойчивого развития для поставщиков

Заинтересованная сторона	Цель взаимодействия	Ключевые мероприятия в 2025 году
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	• Предоставление поддержки в соответствии с актуальными потребностями благополучателей • Развитие дополнительных форматов помощи местным сообществам	• Запустили инфраструктуру для фандрайзинга на кассах самообслуживания «Пятёрочки» и «Перекрёстка» • Расширили программы корпоративного волонтёрства, передав координацию в фонд «Выручаем» • Продолжили развитие программ продовольственной помощи • Провели специальные акции и мероприятия по поддержке семьи и родительства • Упростили вхождение магазинов в проект «Центры местного сообщества»
РЕГУЛИРУЮЩИЕ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ	• Соблюдение законодательства • Взаимодействие с представителями государственной власти по вопросам развития Компании • Разработка взаимовыгодных решений, учитывающих интересы государства, Компании и производителей	• Участвовали в экспертных группах, советах, форумах, конгрессах и выставках • Организовали круглые столы и панельные дискуссии с привлечением органов власти для обсуждения стратегических вопросов развития отрасли • Заключили соглашения о сотрудничестве и партнёрстве с правительствами регионов России • Выпустили Навигатор социально-экологических проектов X5, посвящённый вкладу X5 в развитие регионов присутствия
РОССИЙСКИЕ БАНКИ	• Финансирование развития бизнеса • Поддержка производителей в финансировании их проектов в рамках сотрудничества с X5	• Использовали различные инструменты долгового финансирования в рамках управления долговым портфелем компании • Опубликовали финансовую отчётность • Провели встречи и обсуждения проектов • Подтвердили наивысшие кредитные рейтинги от крупнейших российских агентств

Забота о сообществе

413-1



Мы поддерживаем местный бизнес и помогаем небольшим производителям находить своего покупателя, делаем магазины и сервисы удобными для людей с особенностями здоровья, помогаем тем, кто оказался в трудной ситуации.

Забота о сообществе для нас — это внимание к людям и местам, где мы работаем.

>1 МЛРД РУБ.

ОБЩИЙ ОБЪЁМ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ X5

за 2025 год

Благотворительные программы

Важной частью нашей деятельности являются благотворительные и социальные проекты. В регионах присутствия мы ведём работу с местными сообществами, оказываем поддержку нуждающимся, участвуем в экологических инициативах, а также помогаем НКО, проводя совместные мероприятия.

Таким образом мы выполняем свою социальную миссию, а также укрепляем корпоративную культуру, повышаем лояльность покупателей и выстраиваем долгосрочные отношения с партнёрами.

Ключевые социальные и благотворительные инициативы Компании реализует благотворительный фонд «Выручаем», созданный в 2024 году. В частности, он координирует и реализует благотворительные программы X5 по продуктовой помощи и программы фандрайзинга[1]. Параллельно торговые сети X5 развивают собственные локальные проекты, дополняя общую стратегию социальной ответственности.

Наша цель — сделать фонд «Выручаем» крупнейшей технологической социальной платформой для запуска благотворительных программ, объединяющей НКО и партнёров.

Инициативы X5 заслужили признание общественности, что подтверждают результаты участия фонда в премиях и конкурсах в 2025 году:

2-е место

В НОМИНАЦИИ «ESG-СТАРТ»
в рамках XVIII Всероссийского конкурса корпоративных проектов «Дело в людях: компании, инвестирующие в будущее»

3-е место

В НОМИНАЦИИ «УСПЕШНЫЙ СТАРТ»
в рамках премии «Визионеры. Управление изменениями»

Лауреат

В КАТЕГОРИИ «НЕРАВНОДУШНЫЕ ПОДДЕРЖКА И ПОМОЩЬ»
в рамках премии «Лучшие социальные проекты России»

Для прозрачной и сопоставимой оценки результатов деятельности фонда мы установили ключевые показатели эффективности на 2025 год

Ключевые показатели эффективности	2024	2025
Увеличить количество благополучателей на 10% относительно 2024 года	730 тыс. человек	803 тыс. человек
Увеличить количество партнёров фонда до 100 организаций	50	100
Увеличить в два раза количество передаваемой на фудшеринг продукции, сохраняющей свои полезные свойства	300 т	600 т
Увеличить объём собираемых средств (фандрайзинг) до 150 млн руб. за год	15 млн руб.	150 млн руб.
Увеличить число волонтёров от числа сотрудников X5	5%	7%

В отчётном году фонд уже достиг одной из своих целей до 2030 года — сформировал единую эффективную платформу распределения продуктовой помощи для подразделений X5, партнёров и поставщиков, частных доноров, НКО и благополучателей. Платформа обеспечивает автоматизацию благотворительных процессов, позволяя оцифровать и сделать максимально прозрачными сбор, распределение и доставку помощи.

Встроенное приложение для волонтёров упрощает сбор продуктовой помощи: вся необходимая документация формируется автоматически, а собранные товары сразу учитываются на балансе фонда. Пожертвования, поступающие через кассы самообслуживания и сайт фонда, распределяются адресно — в те регионы, где они были собраны. Кроме того, платформа поддерживает централизованный фудшеринг, объединяя алгоритмы для сбора продуктов как из магазинов, так и с производства.

[1] Фандрайзинг — сбор денежных средств и других ресурсов для поддержки социально значимых проектов.

Ключевые цели фонда до 2030 года

Выручаем

Миссия фонда — работать над тем, чтобы еда была доступна каждому, кто в ней нуждается.

- Стать фондом-лидером по технологичности распределения продовольственной помощи
- Увеличить финансирование благотворительных программ фонда до 1,5 млрд руб. в год за счёт внедрения инструментов фандрайзинга
- Совместно с торговыми сетями сократить на 50% утилизацию продуктов питания с истекающим сроком годности
- Стать платформой по распределению продуктовой помощи для активов X5, партнёров и поставщиков, частных доноров, НКО и благополучателей
- Совместно с X5 разработать и внедрить программу трудоустройства людей с инвалидностью

Инклюзивная и доступная среда

Мы стремимся сделать магазины и цифровые сервисы X5 удобными и лёгкими в использовании для всех покупателей.

Цифровая доступность — обязательное требование X5 к мобильным приложениям на всех этапах их разработки, начиная с проектирования дизайна. В 2025 году Компания провела аудит доступности цифровых сервисов, по результатам которого были определены приоритетные направления их модернизации. Так, Компания начала адаптировать функцию озвучивания экрана (VoiceOver) для мобильных приложений на iOS и Android. Полная реализация этого решения запланирована на начало 2026 года. Также в отчётном году X5 организовала для сотрудников обучение по цифровой доступности.

Параллельно мы работаем над созданием таких пространств магазинов, которые будут удобны любым покупателям. В 2025 году совместно с инклюзивным проектом Everland подготовили для «Перекрёстка» рекомендации по базовой доступности для клиентов с ограниченными возможностями здоровья — от входных групп и маршрутов передвижения по торговому залу до кассовых зон и сценариев обслуживания. В 2026 году эти требования включат в стандарты проектирования, которые будут использоваться при строительстве и реконструкции магазинов для учёта потребностей всех категорий покупателей.

Кроме того, для постоянного улучшения клиентского опыта мы используем обратную связь от покупателей и их независимую оценку. Например, в зимнее время участники Клуба тайных покупателей «Пятёрочки» дополнительно оценивают доступность входной группы магазинов: состояние пандусов, ступеней и других элементов, влияющих на удобство входа для всех посетителей.

Отдельное направление инклюзивной работы Компании — информационная поддержка, в рамках которой команда Food.ru создала на основе специального блока рецептов на сайте проект «Ясные рецепты» с отдельным лендингом. В рамках проекта мы продолжили рассказывать об инклюзии, в том числе размещать советы по приготовлению, кулинарные мастер-классы и другие полезные рекомендации для людей с ограниченными возможностями здоровья. В 2026 году Компания планирует дальнейшее развитие проекта, в том числе съёмку видеороликов о приготовлении блюд по предложенным на сайте рецептам.

Фандрайзинг

Одним из направлений деятельности фонда является фандрайзинг:

мы проводим акции по сбору денежных средств и продуктов среди сотрудников, покупателей и поставщиков Компании, передавая собранное на нужды наших основных благополучателей.

280 МЛН РУБ.

ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ СРЕДСТВ ПЕРЕДАНО НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОДУКТОВОЙ ПОМОЩИ

Сертификаты на покупку продуктов, закупка продуктов для нуждающихся

5,9 МЛН РУБ.

ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ СРЕДСТВ ПЕРЕДАНО В ВИДЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Мы формируем у покупателей привычку регулярно помогать вместе с X5:

встраиваем в процесс покупки возможность сделать благотворительное пожертвование, увеличиваем число точек цифрового контакта с покупателем, в которых рассказываем, как можно помочь нуждающимся. Для этого в 2025 году мы совместно с подразделением «X5 Технологии» провели масштабные работы по формированию и запуску соответствующей ИТ-инфраструктуры. Теперь покупатели имеют возможность сделать пожертвование прямо на кассе самообслуживания в магазинах «Пятёрочка» и «Перекрёсток».

47,6 МЛН РУБ.

СОБРАНО БЛАГОДАРЯ ПОЖЕРТВОВАНИЯМ ЧЕРЕЗ КАССЫ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

В тестовом режиме была запущена функция округления суммы покупок при онлайн-заказе в «Пятёрочке».

Сумма с округлений направляется на поддержку благотворительных проектов. В 2026 году мы планируем в полном объёме подключить эту функцию для клиентов «Пятёрочки» и «Перекрёстка».

В течение года клиенты X5 также активно переводили свои баллы лояльности в благотворительный фонд «Выручаем». Более 5 тыс. транзакций было совершено на сумму 672 431 руб. (672 млн баллов).

312 654 РУБ.

СОБРАНО БЛАГОДАРЯ ФУНКЦИИ ОКРУГЛЕНИЯ СУММЫ ПОКУПКИ

11 467 ЧЕЛОВЕК

ПОДПИСАЛОСЬ НА ФУНКЦИЮ ОКРУГЛЕНИЯ

Сейчас мы активно работаем над добавлением в мобильное приложение функции «Добрый заказ»

Она позволит каждому покупателю добавить в свой заказ продукты для людей, которые оказались в трудной ситуации. Запуск функции запланирован на 2026 год.

В декабре 2025 года стартовала благотворительная акция в кафе «Перекрёсток Select»: 10 рублей с каждого проданного стаканчика кофе объёмом 0,6 литра переводятся в фонд «Выручаем» для помощи нуждающимся женщинам с детьми.

Также с 1 апреля 2026 года мы запустим масштабную акцию по отчислению в фонд 1 рубля с продажи каждого товара марки «Выручай» — новой флагманской СТМ «Пятёрочки» в сегменте повседневного спроса среднего ценового диапазона.

В 2025 году своими силами и вместе с партнёрами мы провели ряд благотворительных акций и мероприятий, на которых было собрано более 60 млн руб. Эти средства мы направили на реализацию социальных программ партнёрскими НКО[1], цель которых — поддержать семьи с детьми в трудной жизненной ситуации, одиноких пожилых и людей в чрезвычайных ситуациях.

[1] Подробно об акциях мы рассказываем на сайте фонда «Выручаем».

Продуктовая помощь

Наша цель

ДО 2030 ГОДА

ЕЖЕГОДНО УВЕЛИЧИВАТЬ ЧИСЛО ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПОМОЩИ НА 10%

ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ТРАТЯТ НА ПОКУПКУ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ БОЛЕЕ 50% СВОЕГО ДОХОДА

1 828 т

ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПОМОЩИ БЫЛО ПЕРЕДАНО НУЖДАЮЩИМСЯ ЗА 2025 ГОД





Одной из ключевых социальных инициатив Компании остаётся продовольственная помощь, которая объединяет программы по обеспечению полноценным питанием нуждающихся и семей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

2025 год был посвящён созданию и развитию цифровых решений для проектов по сбору продуктовой помощи. Мы разработали личный кабинет волонтёра – цифровую платформу, которая позволяет сотрудникам X5, участвующим в проекте, отслеживать текущие сборы в магазинах, получать актуальную информацию о нуждах благополучателей, фиксировать личный вклад и координировать действия с другими волонтёрами. Это обеспечивает согласованный подход, что, в свою очередь, упрощает масштабирование проектов на новые регионы и площадки. Кабинет волонтёра стал важной частью единой технологической платформы по распределению продуктовой помощи.

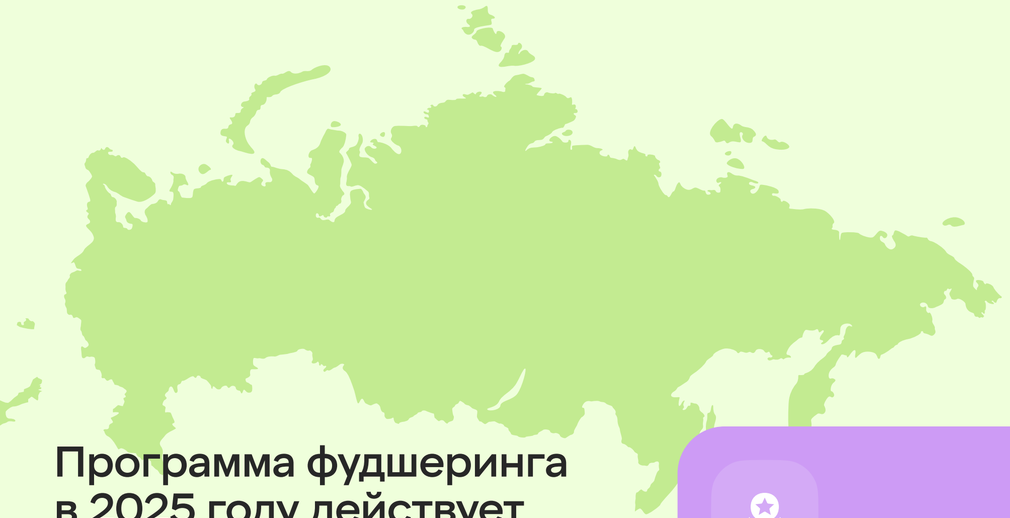
В 2025 году мы проводили сборы продуктовой помощи в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в рамках трёх основных проектов: фудшеринг, сборы продуктовой помощи «Корзина доброты» и «Выручаем вместе».

Фудшеринг

В 2025 году мы продолжили развивать программу фудшеринга. Цель инициативы – перенаправить нуждающимся пригодные к употреблению товары, срок годности которых подходит к концу. В настоящее время в рамках фудшеринга передаётся около 80 наименований продуктов и непродовольственных товаров.

> 629,5 т

ОБЩИЙ ОБЪЁМ ПОМОЩИ В 2025 ГОДУ



Программа фудшеринга в 2025 году действует в восьми регионах России: Москве, Рязани, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Челябинске, Мурманске, Курске.

В 2025 ГОДУ ПРОЕКТ «ФУДШЕРИНГ В МУРМАНСКЕ» ЗАНЯЛ ПЕРВОЕ МЕСТО «ЗЕЛЁНОЙ ПРЕМИИ» В НОМИНАЦИИ «КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ (ВНЕШНИЕ)»

«Корзина доброты»

В рамках проекта «Корзина доброты», который мы реализуем совместно с банком еды «Русь», покупатели торговых сетей собирают продукты питания для пенсионеров, многодетных семей и людей, находящихся в сложной жизненной ситуации.

Для помощи животным мы реализуем аналогичный проект – «Корзина доброты для животных», в рамках которого помогаем животным в приютах.

15 061

МАГАЗИНОВ УЧАСТВУЮТ В ПРОЕКТЕ НА КОНЕЦ 2025 ГОДА

1 031 т

ПРОДУКЦИИ ПЕРЕДАНО НУЖДАЮЩИМСЯ В РАМКАХ ПРОЕКТА В 2025 ГОДУ

991 тыс. человек

ПОЛУЧИЛИ ПРОДУКТОВУЮ ПОМОЩЬ В 2025 ГОДУ

31 т

КОРМА ПЕРЕДАНО В ПРИЮТЫ В 2025 ГОДУ



«Выручаем вместе»

В 2025 году мы запустили акцию «Выручаем вместе», направленную на продуктовую поддержку одиноких пенсионеров и малообеспеченных семей.

Покупатели «Пятёрочки» и «Перекрёстка» могут приобрести рекомендованные товары и оставить их в специальных тележках за кассами. Собранные продукты упаковываются в наборы и передаются нуждающимся через проверенные фондом региональные некоммерческие организации.

26,5 т
ВЕС СОБРАННОЙ ПРОДУКЦИИ

392
МАГАЗИНА УЧАСТВОВАЛИ В АКЦИИ В 2025 ГОДУ

10,5 тыс. человек
КОЛИЧЕСТВО БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ АКЦИИ

33
РЕГИОНА УЧАСТВОВАЛИ В АКЦИИ В 2025 ГОДУ



В мае 2025 года в наших торговых сетях проходила масштабная благотворительная кампания в рамках программы «Отличные дни X5».

Каждый клиент «Пятёрочки» и «Перекрёстка» мог внести пожертвование на кассе самообслуживания, а посетители «Чижика» – онлайн на сайте фонда. Торговые сети удваивали сумму каждого пожертвования и направляли средства в НКО.

7 550 человек
ПОЛУЧИЛИ ПОМОЩЬ ЧЕРЕЗ ПАРТНЁРСКИЕ НКО

10 регионов
ОХВАТ ПРОГРАММЫ

9,3 млн руб.
СОБРАНО ПО ИТОГАМ АКЦИИ

Также совместно с партнёрами мы провели акции «Выручаем вместе с „Добрым“» и «Вкусные блины для всей страны»

> 3 млн руб.
СОБРАНО В РАМКАХ АКЦИИ

4
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ФОНДА ПОЛУЧИЛИ ПОМОЩЬ

> 50 т
ПРОДУКТОВ СОБРАНО В РАМКАХ АКЦИИ

20 тыс.
МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ ПОЛУЧИЛИ ПОМОЩЬ

Помощь пожилым людям

Отдельное направление наших социальных инициатив — помощь пожилым людям, которую мы осуществляем через систему скидок и программы прямой поддержки.

Весной 2025 года мы провели акцию «Выручаем каждый день». Наши сотрудники и покупатели в магазинах «Пятёрочка» и «Перекрёсток», а также посетители сайта выручаемкаждыйдень.рф и компании-партнёры X5 совместно с фондом «Старость в радость» собрали 2,3 млн руб., а фонд «Выручаем» округлил эту сумму до 3 млн. Этого хватило на 600 продуктовых сертификатов номиналом 5 тыс. руб. каждый. Помощь получили пожилые жители Псковской области и подопечные восьми комплексных центров социального обслуживания Республики Коми.

Осенью мы повторили акцию — в этот раз совместно с НКО «Российский Красный Крест» было собрано 6,2 млн руб. Этих средств хватило на 3 086 сертификатов для нуждающихся пожилых людей.

1,3 МЛРД РУБ.

ОБЩИЙ ОБЪЁМ СКИДОК ПЕНСИОНЕРАМ В «ПЕРЕКРЁСТКЕ»
при 25,8 млн покупок в 2025 году

33,5 МЛРД РУБ.

ОБЩИЙ ОБЪЁМ СКИДОК ПЕНСИОНЕРАМ В «ПЯТЁРОЧКЕ»
при 714,3 млн покупок в 2025 году

> 9 МЛН РУБ.

СОБРАНО СУММАРНО В РАМКАХ ДВУХ АКЦИЙ

> 3 600

ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ ПОЛУЧИЛИ ПРОДУКТОВЫЕ СЕРТИФИКАТЫ

Конкурс «Серебряный старт»

Фонд «Выручаем» выступил грантодателем конкурса «Серебряный старт», направленного на развитие предпринимательского потенциала людей серебряного возраста.

В РАМКАХ КОНКУРСА МЫ ВРУЧИЛИ:

3 ГРАНТА

ПО 500 ТЫС. РУБ.
для победителей федерального этапа

10 ГРАНТОВ

ПО 150 ТЫС. РУБ.
для победителей регионального этапа

Помощь детям и подросткам

Мы поддерживаем тяжелобольных детей через сотрудничество с фондом «Линия жизни», передавая собранные в ходе благотворительных акций средства на оказание им медицинской и социальной помощи.

В 2025 году фонд «Выручаем» выступил генеральным партнёром XI «Забега ради жизни», организованного совместно с фондом «Линия жизни». К мероприятию присоединилось более 150 сотрудников Компании из Москвы и регионов, а все собранные средства были направлены на лечение подопечных фонда «Линия жизни».

77,9 МЛН РУБ.

ОБЩАЯ СУММА ПОЖЕРТВОВАНИЙ, КОТОРУЮ МЫ ОТПРАВИЛИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОМУ ФОНДУ «ЛИНИЯ ЖИЗНИ» В 2025 ГОДУ

8 МЛН РУБ.

СОБРАНО В РЕЗУЛЬТАТЕ ЗАБЕГА

В рамках проекта «Конфетка доброты» мы продаём конфеты, часть денежных средств с реализации которых передаём в пользу фонда «Линия жизни». Мы регулярно делимся успехами проекта и привлекаем наших клиентов к участию в нём с помощью объявлений в торговых залах, а также через социальные сети «Пятёрочки» и нашего фонда.

В 2025 ГОДУ	ЗА 11 ЛЕТ ПРОЕКТА
25 млн руб. пожертвовано фонду	**145,6 млн руб.** пожертвовано фонду
37 детей получили помощь	**272 ребёнка** прошли 316 курсов лечения
	45 детей прошли сложные генетические исследования

Кроме того, в 2025 году мы приобрели оборудование для СПб ГБУЗ «Детский многопрофильный клинический специализированный центр высоких медицинских технологий», ФГБУ «ФНКЦ детей и подростков ФМБА России» и ГАУЗ «ГДБ №1» (г. Казань).

Мы продолжаем помогать в адаптации к самостоятельной жизни подросткам, находящимся в сложной жизненной ситуации. Так, «Перекрёсток» и фонд «Выручаем» собрали 2 млн руб. на поддержку молодёжи из домов-интернатов и квартир сопровождаемого проживания. Средства направлены на проект, в рамках которого подростки осваивают бытовые и жизненные навыки.

2 МЛН РУБ.

СОБРАНО В РАМКАХ ПРОГРАММЫ

«Центры местного сообщества»

«Центры местного сообщества» в «Пятёрочке» — это пространства для жителей районов, в которых находятся наши магазины.

Здесь посетители общаются, обмениваются идеями, проводят мастер-классы, лекции и творческие конкурсы, а также реализуют инициативы для решения актуальных местных задач. Помимо социальной функции, проект напрямую влияет на удовлетворённость покупателей.

К 2028 году мы планируем охватить инициативой 100% магазинов «Пятёрочка». В 2025 году для достижения этой цели внедрили свободный механизм вхождения магазинов в проект с поддержкой регионального координатора, провели мотивационные мероприятия по случаю пятилетия проекта, разработали базу знаний для сотрудников и создали инфраструктуру для пилотного запуска онлайн-компонентов проекта в мобильном приложении (запланирован на 2026 год).

В 2025 году «Центры местного сообщества» реализовали 5 999 инициатив. Основными направлениями работы стали здоровый образ жизни, социальная инклюзия, историко-культурное наследие, образование и забота о природе.

Среди ключевых мероприятий 2025 года:

- грантовый конкурс «Отличные соседи» для социальных проектов, которые могут улучшить жизнь местных жителей: прошли два этапа конкурса, гранты получили 143 проекта на общую сумму более 10 млн руб.;
- премия «Лидеры заботы»: 189 лауреатов получили премию, всего было подано 369 заявок из 54 регионов;
- конференции по обмену опытом развития местных сообществ: внутренняя – для сотрудников, участвующих в проекте, и внешняя – для 825 участников из 62 регионов России и пяти других стран;
- выпуск интерактивного гида «Всё к лучшему», созданного совместно с благотворительным фондом «Добрый город Петербург». Гид содержит рекомендации по помощи себе, обществу и природе.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАГАЗИНА ПРИ УЧАСТИИ В ПРОЕКТЕ

по результатам внутренней аналитики X5

+1,1 п. п.
NPS

+5,0 п. п.
CSI

5 тыс.
МАГАЗИНОВ УЧАСТВУЮТ В ПРОЕКТЕ

68 регионов
ОХВАТ ИНИЦИАТИВЫ

5 999
МЕРОПРИЯТИЙ ПРОВЕДЕНО

4 млн человек
ПРИНЯЛО УЧАСТИЕ

Планы на 2026 год

- Запустить внутреннюю базу знаний для сотрудников и онлайн-формат проекта
- Продолжать проводить грантовые конкурсы и премии, а также реализовывать на базе «Центров местного сообщества» проекты, ориентированные на поддержку семьи и добрососедства
- Вовлечь не менее 17 тыс. сотрудников в проведение мероприятий для не менее чем 4,5 млн жителей регионов России

Поддержка семьи и родительства

Отдельное внимание в 2025 году мы уделили программам поддержки семьи и родительства. Так, в Нижнем Тагиле сотрудники магазинов «Пятёрочка» организовали детский мастер-класс по рисованию, в Красноярском крае и Татарстане — выставки детских рисунков и интерактивные стенды о родных.

Ко Дню защиты детей мы провели в 25 регионах более 40 мероприятий, собравших свыше 30 тыс. гостей: от велопраздников в Уфе и познавательных экологических мероприятий в Ярославле до инклюзивной дискотеки в Заинске и фестиваля в честь завершения учебного года в Семёнове.

«Пятёрочка» активно взаимодействует с партнёрами, деятельность которых направлена на поддержку родителей и семей. Совместно с семейным клубом «Йоль» торговая сеть провела мастер-классы и консультации для родителей, а с чатом психологической поддержки подростков 1221 — прямые эфиры о взаимодействии с подростками для сотрудников и подписчиков сообщества «Центры местных сообществ».

Поддержка семей особенно актуальна для X5, мы предоставляем рабочие места более чем для 300 тыс. человек — и большое число сотрудников имеют семьи, как большие, так и маленькие.

Планы на 2026 год

- Разработать демографическую политику Компании, которая будет направлена на поддержку семейноцентричности. Политика станет формализованной основой для создания условий, в которых сотрудники X5 смогут совмещать вовлечённость в работу и продуктивность с заботой о семье

134 тыс.

СОТРУДНИКОВ С ДЕТЬМИ

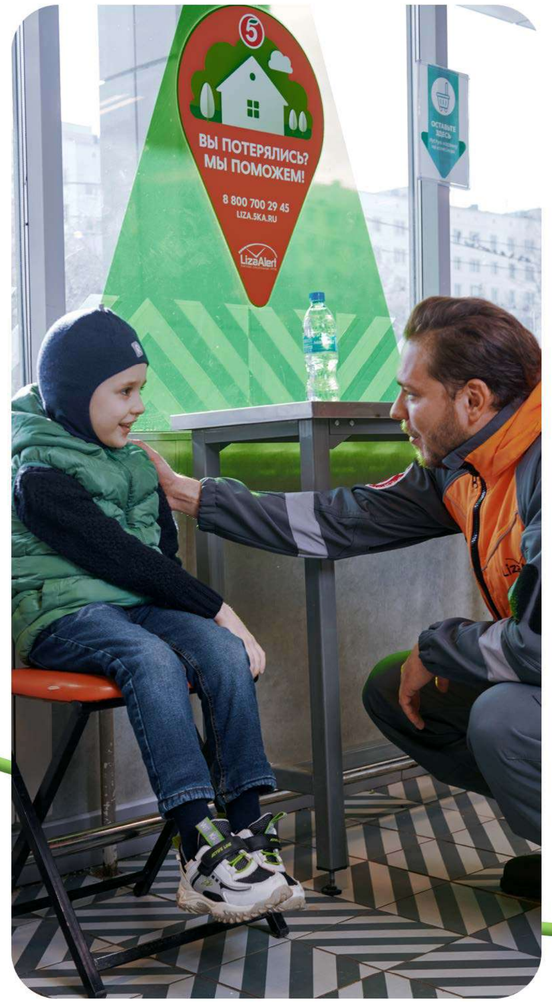
- 16 964 — количество сотрудников с тремя и более детьми
- 48 423 — количество сотрудников с двумя детьми
- 69 713 — количество сотрудников с одним ребёнком

Помощь потерявшимся

В торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» мы обозначаем заметными оранжевыми знаками специальные зоны — «Островки безопасности», которые предназначены для потерявшихся или нуждающихся в помощи взрослых и детей.

Заметив человека в такой зоне, наши сотрудники окажут ему необходимую поддержку и помогут потерявшимся безопасно вернуться домой. Благодаря проекту только в 2025 году помощь получили 1 447 человек, в том числе 58 детей и 17 взрослых, которым требовалась срочная медицинская помощь.

В рамках образовательного проекта «Острова приключений», реализуемого «Пятёрочкой» совместно с поисково-спасательным отрядом «ЛизаАлерт», мы проводим для школьников уроки по правилам безопасного поведения в городе. В 2025 году в тестовом режиме запустили занятия на онлайн-платформе школа-питания.рф/ostrova. Высокие результаты пилотного проекта продемонстрировали востребованность такого формата, поэтому уже осенью мы реализовали уроки на федеральном уровне — теперь материалы доступны на онлайн-платформе для педагогов и воспитателей. В 2026 году мы планируем активно развивать платформу с уроками, сохраняя при этом и очный формат занятий.



100 %

МАГАЗИНОВ СЕТЕЙ «ПЯТЁРОЧКА» И «ПЕРЕКРЁСТОК» ИМЕЮТ «ОСТРОВКИ БЕЗОПАСНОСТИ»

1 447

ПОТЕРЯВШИХСЯ ВЕРНУЛИСЬ ДОМОЙ В 2025 ГОДУ

72 тыс.

ПЕДАГОГОВ, ШКОЛЬНИКОВ И РОДИТЕЛЕЙ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ОЧНЫХ И ОНЛАЙН-ЗАНЯТИЯХ В 2025 ГОДУ

Планы на 2026 год

- Провести ряд мероприятий для повышения информированности о проекте среди сотрудников и клиентов X5
- Провести аудит на наличие и заметность «Островков безопасности» в наших магазинах

Корпоративное волонтёрство

**В 2025 году мы централизовали и систематизировали корпоративное волонтёрство в X5.
Вместо разрозненных инициатив отдельных подразделений фонд «Выручаем» взял на себя координацию, развитие и методологическую поддержку всех волонтёрских активностей Компании, объединив их в единую корпоративную практику.**

В 2025 году мы предприняли ряд ключевых шагов по масштабированию волонтёрской деятельности:

- сформировали сеть тим-лидеров – сотрудников из различных бизнес-единиц, выступающих координаторами волонтёрских инициатив в своих регионах.
  Они самостоятельно организовывают локальные акции и обеспечивают участие в федеральных проектах;
- внедрили инструменты поддержки: запустили CRM-систему для учёта волонтёрских часов, разработали единый календарь мероприятий, карьерный путь волонтёра и систему нематериальной мотивации;
- разработали элементы геймификации и фирменный мерч, которые помогают укреплению идентичности движения и повышают вовлечённость волонтёров.

[1] Подробно о волонтёрской деятельности и конкретных проектах мы рассказываем на сайте фонда «Выручаем».

Три принципа вовлечённости в волонтёрскую деятельность в X5

ДОСТУПНОСТЬ

Участвовать могут все сотрудники независимо от должности или местонахождения

ИНТЕГРАЦИЯ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Волонтёрство рассматривается как естественная часть профессиональной среды, способствующая укреплению доверия и взаимодействия

ПОЗИТИВНЫЙ ОПЫТ

Помощь организуется так, чтобы приносить удовлетворение и радость, а не восприниматься как обязанность

Деятельность корпоративного волонтёрства X5 охватывает множество направлений: социальное, экологическое, спортивное, интеллектуальное, помощь животным и волонтёрский фандрайзинг. Сотрудники участвуют в благотворительных акциях и программах фонда «Выручаем», поддерживают семьи в трудной ситуации, НКО и приюты для животных, помогают благоустраивать общественные и природные территории, используют профессиональные навыки для поддержки социальных проектов и собирают средства на благотворительные инициативы, в том числе в экстренных ситуациях[1].

В декабре 2025 года в офисах «Оазис», «Калитники» и «Фактория» прошли благотворительные ярмарки, где были представлены уникальные товары социальных мастерских. На мероприятиях удалось собрать 382 809 рублей. Часть собранных средств направили на поддержку всероссийской инициативы «Праздник на стол», что позволило обеспечить праздничными продуктовыми наборами 80 малообеспеченных семей с детьми. Оставшуюся часть направили в фонд «Линия жизни» на лечение тяжелобольных детей.

34 011 ЧЕЛОВЕК

ЧИСЛО ВОЛОНТЁРОВ В X5

> 17 ТЫС.

ДЕРЕВЬЕВ И САЖЕНЦЕВ ВЫСАЖЕНО ВЫСАЖЕНО В ХОДЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ВОЛОНТЁРСКИХ АКЦИЙ

2-е МЕСТО

ЗАНЯЛ ПРОЕКТ «КИЛОМЕТРЫ ВО БЛАГО»
во всероссийском конкурсе «Чемпионы добрых дел» в категории «Здоровье и спорт»

> 7 ТЫС.

СОТРУДНИКОВ X5 УЧАСТВОВАЛИ В АКЦИЯХ «КОРЗИНА ДОБРОТЫ» И «ВЫРУЧАЕМ ВМЕСТЕ» В 2025 ГОДУ

23 МЕРОПРИЯТИЯ

В ПОДДЕРЖКУ 15 ПРИЮТОВ В 13 РЕГИОНАХ
результат волонтёрской помощи животным

Планы на 2026 год

- Расширить географию и охват волонтёрских инициатив: увеличить число регионов, количество мероприятий по всем направлениям, а также обеспечить рост числа сотрудников, принимающих участие в волонтёрских инициативах
- Реализовать новые проекты интеллектуального волонтёрства, предполагающие применение профессиональных компетенций
- Укрепить спортивное направление волонтёрства – регулярно проводить крупные благотворительные спортивные мероприятия, объединяющие физическую активность и социальную или экологическую миссию
- Создать и внедрить новые волонтёрские программы, направленные на устойчивое улучшение качества жизни наших благополучателей
- Стандартизировать поддержку инициатив – создать готовые методические наборы и инструкции, позволяющие сотрудникам и бизнес-единицам самостоятельно организовывать волонтёрские акции

Поддержка местных производителей и малого и среднего бизнеса

По мере роста X5 стремится сохранить своих поставщиков, стимулируя их развитие. Особое внимание Компания уделяет представителям малого и среднего бизнеса.

В 2025 году все инициативы по информационной поддержке малых и средних поставщиков были объединены в проект «Большая полка», а процесс подключения партнёров к работе с X5 упрощён благодаря новому формату заключения договоров. Новый формат, запущенный в пилотном режиме, предусматривает модель оферты: сокращённый и более понятный текст договора, существенно уменьшающий сроки его согласования и подписания. Такой подход снижает административную нагрузку на предпринимателей и помогает быстрее переходить от переговоров к поставкам.

Для обмена опытом с заинтересованными сторонами и получения обратной связи от них мы проводим профильные мероприятия на региональном и федеральном уровнях. Так, в 2025 году состоялась четвёртая ежегодная федеральная конференция «Малому бизнесу – большую полку». В конференции приняли участие предприниматели, фермеры и представители X5. Темами для обсуждения стали практики сотрудничества, вопросы качества, безопасности и требования к поставкам.

В отчётном году X5 проводила торгово-закупочные сессии в формате живого диалога, где местные поставщики представили свою продукцию закупочным командам X5 и задали вопросы по условиям сотрудничества, требованиям к качеству, логистике и документообороту. Такие сессии позволяют малому бизнесу лучше понять ожидания торговых сетей и повысить свои шансы на партнёрство.

X5 продолжает развивать сеть партнёрств с фермерами и небольшими хозяйствами через проект «Агроагрегаторы». Участие в проекте помогает сельхозпроизводителям, не имеющим возможности работать с торговыми сетями напрямую, стать поставщиками магазинов – благодаря консолидации объёмов продукции и технической поддержке со стороны агрегаторов. В 2025 году мы увеличили количество агроагрегаторов в два раза и расширили географию проекта, а в 2026 году планируем подключить к нему производителей из Сибири и Дальнего Востока.

Развивая проект «Агроагрегаторы», мы фокусируемся не только на формате экстенсивного роста, но и ищем новые возможности для наших партнёров, от развития которых выигрывают все участники. Так, в 2025 году проект расширил ассортимент, обеспечив нашим покупателям доступ не только к свежей и качественной, но и разнообразной сельхозпродукции. В частности, в 2025 году мы запустили первый в своём роде ягодный агрегатор в Республике Чувашии. Кооператив выращивает ягоды разных сортов, что позволяет продлить их сезон и доступность для покупателей. Ожидаемые объёмы производства на 2026 год оцениваются в 150 т.

Фермерам, чья продукция не соответствует техническим требованиям магазинов, например по внешнему виду или размеру (для плодово-овощной продукции), мы предлагаем принять участие в пилотном проекте по использованию продукции на производствах готовой еды или по поставке овощей в очищенном и отваренном виде в вакууме. В случае успешного результата проект будет масштабирован, а фермеры смогут реализовывать ещё больший объём выращенной продукции.

93 %
ДОЛЯ ЗАКУПОК У РОССИЙСКИХ ПОСТАВЩИКОВ

61,1 %
ДОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА СРЕДИ ПОСТАВЩИКОВ X5

10,8 %
СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

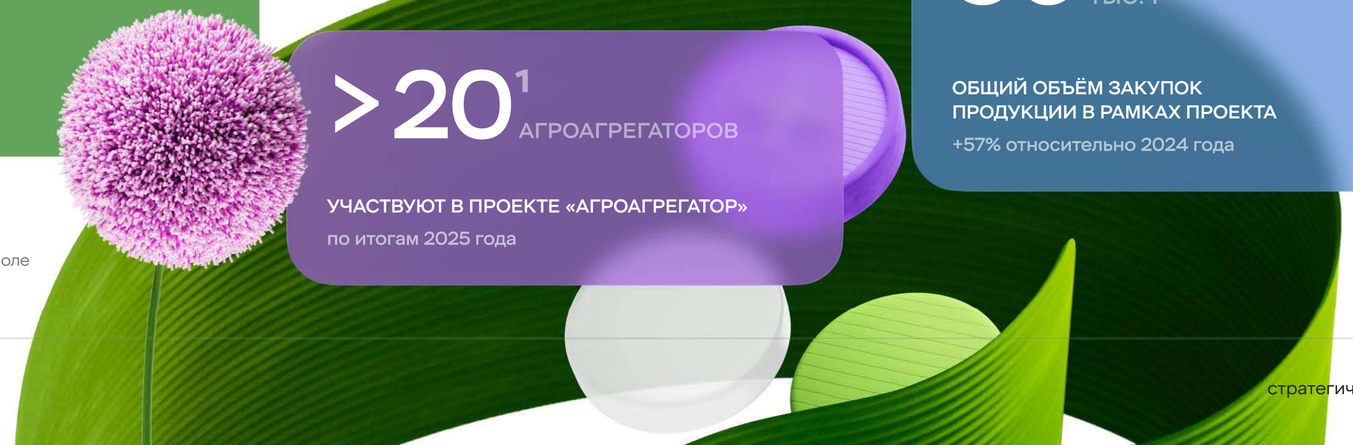
24,9 %
МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

25,3 %
МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ

60 тыс.
ТОРГОВО-ЗАКУПОЧНЫХ СЕССИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО В 2025 ГОДУ

90 тыс. т
ОБЩИЙ ОБЪЁМ ЗАКУПОК ПРОДУКЦИИ В РАМКАХ ПРОЕКТА
+57% относительно 2024 года

>20[1] агроагрегаторов
УЧАСТВУЮТ В ПРОЕКТЕ «АГРОАГРЕГАТОР»
по итогам 2025 года



[1] Данные по количеству агрегаторов включают как анонсированные, так и не анонсированные в публичном поле агроагрегаторы.

Ответственная цепочка поставок

3-3

При формировании цепочки поставок X5 основное внимание уделяет качеству поставляемой продукции и строгому соблюдению правил бизнес-этики и ответственного ведения бизнеса.

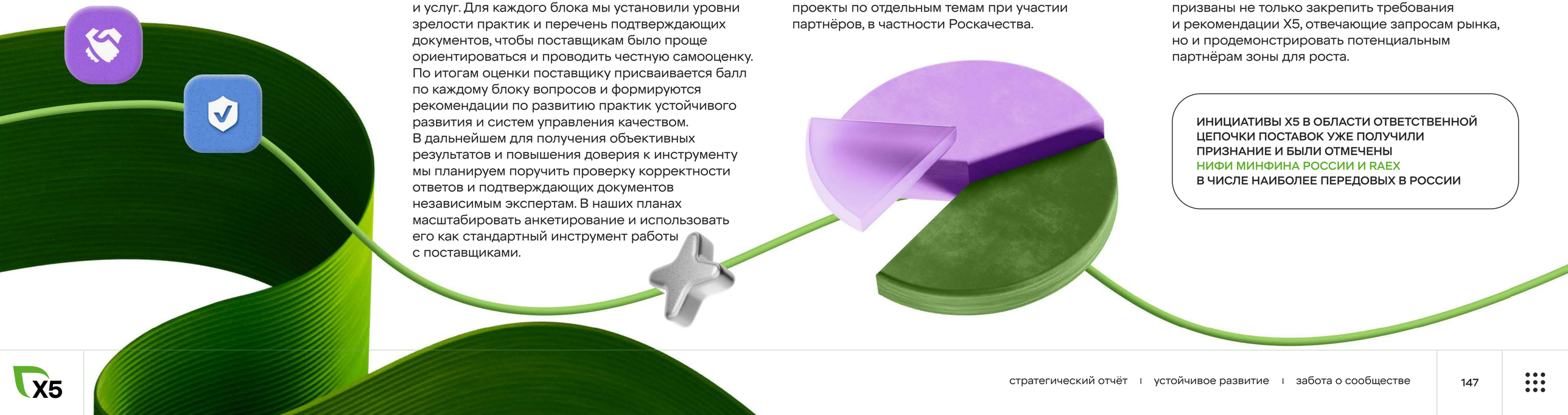
Мы также ожидаем, что поставщики будут соответствовать нашим стандартам и политикам и готовы помочь партнёрам развивать необходимые компетенции, делясь своим опытом и создавая специальные инструменты.

В 2025 году мы разместили на сайте Компании всю информацию об актуальных инициативах X5 по развитию ответственной цепочки поставок и разработали специальную анкету, с помощью которой наши бизнес-партнёры могут самостоятельно оценить текущий уровень соответствия собственных практик ожиданиям Компании. Анкета включает вопросы в области устойчивого развития, а также отдельный блок, посвящённый качеству и безопасности продукции и услуг. Для каждого блока мы установили уровни зрелости практик и перечень подтверждающих документов, чтобы поставщикам было проще ориентироваться и проводить честную самооценку. По итогам оценки поставщику присваивается балл по каждому блоку вопросов и формируются рекомендации по развитию практик устойчивого развития и систем управления качеством. В дальнейшем для получения объективных результатов и повышения доверия к инструменту мы планируем поручить проверку корректности ответов и подтверждающих документов независимым экспертам. В наших планах масштабировать анкетирование и использовать его как стандартный инструмент работы с поставщиками.

При этом мы не отказываемся от взаимодействия с партнёрами, которые только начинают внедрять устойчивые практики в свою деятельность, а помогаем им расти и повышать свой уровень. Так, мы подготовили обучающий курс, содержащий информацию о принципах и подходах X5 к ответственному ведению бизнеса, о преимуществах, которые прохождение оценки даёт бизнесу поставщика, и о том, как развитие устойчивых практик помогает укреплять долгосрочные партнёрства. В 2026 году Компания запустит курс в полном объёме и включит его в программу обучения отдела качества. Также в следующем году Компания намерена усилить взаимодействие с поставщиками на платформе «Диалог X5» и разработать новые образовательные проекты по отдельным темам при участии партнёров, в частности Роскачества.

Все ожидания X5 от поставщиков и требования в отношении ответственных практик прозрачны и находятся в свободном доступе. В 2025 году мы обновили ключевые из них — Политику в области качества и пищевой безопасности и Кодекс взаимодействия с бизнес-партнёрами. Новая версия Кодекса расширяет ожидания X5 от поставщиков: обязательное соответствие законодательству, системные меры, которые следует внедрять партнёрам, и рекомендации поставщикам в части экологии, социальной ответственности, соблюдения прав человека, охраны труда и других аспектов. Мы также обновили блок по корпоративному управлению, сделав акцент на деловой этике, антикоррупционных практиках и прозрачности. Обновления документов призваны не только закрепить требования и рекомендации X5, отвечающие запросам рынка, но и продемонстрировать потенциальным партнёрам зоны для роста.

ИНИЦИАТИВЫ X5 В ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК УЖЕ ПОЛУЧИЛИ ПРИЗНАНИЕ И БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ НИФИ МИНФИНА РОССИИ И RAEX В ЧИСЛЕ НАИБОЛЕЕ ПЕРЕДОВЫХ В РОССИИ



Планета

3-3



От того, как мы используем ресурсы, выстраиваем цепочки поставок и работаем с отходами, зависит устойчивость бизнеса и его экономические показатели.

Мы видим, что интерес к экологической ответственности со стороны покупателей, партнёров и государства продолжает расти, и учитываем это в своей работе.

Мы считаем работу по снижению негативного воздействия на окружающую среду долгосрочным конкурентным преимуществом X5, и в обновлённой стратегии мы сделали экологические цели, поставленные ранее, более амбициозными.

Учёт экологических и климатических аспектов — часть повседневной работы X5, его результаты влияют на принятие управленческих решений.

784,4 МЛН РУБ.

ВЫРУЧЕНО ОТ ПРОЕКТОВ С ФЕРМЕРСКИМИ ХОЗЯЙСТВАМИ

11 МЛРД РУБ.

ВЫРУЧЕНО ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ

Энергоэффективность и противодействие изменению климата

302-4 | 305-1 | 305-2 | 305-3 | 305-4 | 305-5

Рост бизнеса X5 неизбежно влечёт за собой рост энергопотребления и связанные с этим выбросы парниковых газов. Для того чтобы климатическое воздействие было минимальным, мы принимаем меры по повышению энергоэффективности, сокращаем протяжённость транспортировочных маршрутов за счёт строительства новых РЦ, по возможности используем низкоуглеродные и возобновляемые источники энергии.



Прогресс в снижении климатического воздействия Компания оценивает в первую очередь по двум показателям: прямые и косвенные энергетические выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2) на квадратный метр торговой площади, а также прочие косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 3) на квадратный метр торговой площади.

В отчётном году X5 подвела итоги достижения целей стратегии устойчивого развития до 2025 года: удельные выбросы парниковых газов по областям охвата 1 и 2 снизились на 19% относительно 2019 года (при целевом снижении на 15%), а удельные выбросы по области охвата 3 – на 8% относительно 2020 года.

В обновлённой стратегии до 2028 года Компания поставила перед собой задачу снизить показатель удельных выбросов парниковых газов (области охвата 1 и 2) на 25% относительно 2019 года, а также продолжить общее сокращение объёма выбросов парниковых газов области охвата 3[1].

В 2025 году мы продолжили наращивать объёмы используемой энергии из возобновляемых и низкоуглеродных источников там, где это возможно и экономически оправданно. Например, «Перекрёсток» установил в магазине в Сочи солнечную электростанцию мощностью 100 кВт, что позволило в летнее время сократить энергопотребление из центральной сети на 10% и, помимо климатического, имело существенный экономический эффект.

Для оптимизации энергопотребления на протяжении вот уже нескольких лет во всех новых и реконструируемых магазинах «Пятёрочки» и «Перекрёстка» X5 внедряет систему «Умный магазин», благодаря которой удаётся экономить от 8% до 10% энергии.

В 2025 году Компания оснастила этой системой 305 магазинов «Пятёрочки», а в 2026 году планирует установить её ещё на 800 объектах. В «Перекрёстке» системой охвачено уже 90% магазинов. В 2026 году мы намерены довести этот показатель до 100%.

4%

ДОЛЯ ЭНЕРГИИ ИЗ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ И НИЗКОУГЛЕРОДНЫХ ИСТОЧНИКОВ ОТ ОБЩЕГО ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ X5 В 2025 ГОДУ

–19%

ДИНАМИКА УДЕЛЬНЫХ ВЫБРОСОВ ОБЛАСТЕЙ ОХВАТА 1, 2 ЗА 2019–2025 ГОДЫ

+65,3%

ДИНАМИКА РОСТА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ ЗА 2019–2025 ГОДЫ

Удельные выбросы парниковых газов, т CO_2-экв./м²

	2019[2]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Области охвата 1 и 2	0,478	0,419	0,424	0,412	0,405	0,394	0,387
Область охвата 3		3,74	3,50	3,44	3,42	3,35	3,44
Средняя торговая площадь[3], м²	6 834 931	7 529 018	8 122 410	8 554 605	9 395 406	10 396 110	11 296 848

[1] Более подробная информация о выбросах парниковых газов X5 представлена в приложении «Ключевые показатели в области устойчивого развития».
[2] В 2019 году Компания не рассчитывала удельные выбросы по области охвата 3.
[3] Включая магазины сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик», дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные» кухни «Много лосося». Не включая магазины сетей «Красный Яр» и «Слата».

В 2025 году Компания расширила функционал «Умного магазина»: теперь критически важные показатели со всего холодильного оборудования, кофемашин и печей для изготовления пицц собираются полностью автоматически. Кроме того, в «Перекрёстке» была протестирована функция автозаявки: в случае выхода оборудования из строя система самостоятельно определяет проблему, формирует заявку и направляет её контрагенту.

90 %

МАГАЗИНОВ «ПЕРЕКРЁСТКА» ОСНАЩЕНЫ СИСТЕМОЙ «УМНЫЙ МАГАЗИН»

Благодаря сокращению времени простоев и сроков ремонта инициатива показала хорошие результаты с точки зрения обеспечения бесперебойности энергоэффективного режима работы оборудования и значительный экономический эффект, поэтому мы планируем внедрить её во всех магазинах «Перекрёстка».

В 97 магазинах «Пятёрочки» был реализован пилотный проект по автоматическому включению и отключению освещения холодильных витрин вместе с освещением торгового зала. Внедрение такого решения дало возможность ежедневно экономить около 4 кВт·ч электроэнергии.

В 2026 году X5 намерена увеличить охват проекта, что в масштабах сети должно также привести к ощутимому экономическому эффекту.

«Чижик» в 2025 году запустил систему автоматизированного учёта электроэнергии, которая позволяет в автоматическом режиме получать данные по потреблению электричества. Эти показатели Компания будет использовать для внедрения мер контроля за превышением нормативных значений потребления. В отчётном периоде доля приборов учёта, подключённых к системе, составила 74%. В планах Компании на 2026 год – довести это значение до 97–99%.

Холодильное оборудование

В 2025 году X5 продолжила использовать систему дистанционного мониторинга холодильного оборудования, позволяющую вовремя фиксировать утечки. Кроме того, как и в предыдущем году, в рамках модернизации мы переводили оборудование на хладагенты с низким потенциалом глобального потепления и минимальным влиянием на озоновый слой.

«Пятёрочка» в отчётном году готовила магазины к установке холодильного оборудования, использующего хладагент R290. Чтобы сохранять комфортный температурный режим в торговых залах, была обновлена система вентиляции и кондиционирования, а также внедрён калькулятор кондиционирования для расчёта необходимой мощности охлаждения и интегрирована система отвода тепла вне торгового зала.

В отчётном периоде доля магазинов с новым оборудованием увеличилась на 3%, а к концу 2026 года мы планируем полностью оснастить оборудованием на базе R290 15% новых магазинов.

«Чижик» в 2025 году запустил пилотный проект по установке теплоотводящих конструкций на открытые холодильные витрины. Проект нацелен на улучшение микроклимата в торговом зале и сокращение энергопотребления магазина. В 2026 году планируется завершить пилотный этап, оценить достигнутый эффект и принять решение о масштабировании проекта в сети «Чижик».



В 2025 году в одном из супермаркетов «Перекрёстка» началось тестирование нового инструмента охлаждения. Теперь магазин не использует фреон – вместо него применяется двухконтурная гликолевая система, а тепло от оборудования отводится не в торговый зал, а за пределы магазина. Такое решение позволяет поддерживать необходимый температурный режим и является полностью безопасным для окружающих, при этом воздействие на окружающую среду магазинов снижается. В зависимости от результатов тестового запуска Компания будет рассматривать вопрос о внедрении аналогичного решения для низкотемпературного оборудования, а также о расширении географии инициативы.

Инфраструктура для заряда электромобилей

X5 также поддерживает и покупателей в сокращении их воздействия на окружающую среду, развивая зарядную инфраструктуру для электромобилей на парковках магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка».

Всего по состоянию на конец 2025 года рядом с магазинами торговых сетей работали 47 зарядных станций, восемь из которых были установлены в отчётном году. Одним из плюсов расположения зарядных станций прямо на парковках является возможность посетить магазин во время зарядки электромобиля, чтобы совершить покупки или отдохнуть в кафе.

150 кВт

МАКСИМАЛЬНАЯ МОЩНОСТЬ БЫСТРЫХ ЗАРЯДНЫХ СТАНЦИЙ

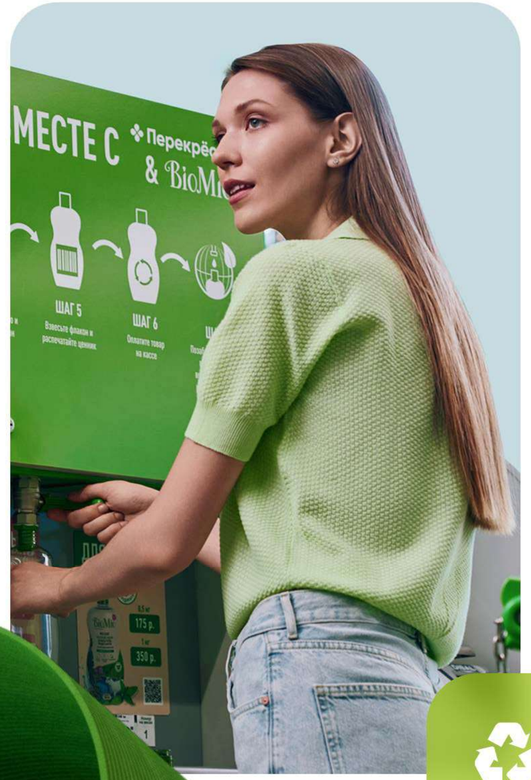
> 2 МЛН КМ

СМОГЛИ ПРОЕХАТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ НА ЭЛЕКТРОМОБИЛЯХ, ИСПОЛЬЗУЯ ЭНЕРГИЮ С НАШИХ ЗАРЯДНЫХ СТАНЦИЙ

Управление отходами и устойчивая упаковка

306-1 306-2

Снижение объёма отходов и переход на устойчивую упаковку — один из стратегических приоритетов X5, соответствующий запросам покупателей. Все принципы деятельности Компании в этой сфере закреплены в Политике X5 в области минимизации отходов.



93,2%

ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ БЫЛО ПЕРЕДАНО НА ПЕРЕРАБОТКУ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2025 ГОДА

11 МЛРД РУБ.

СОСТАВИЛА ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕДАЧИ ВТОРИЧНЫХ РЕСУРСОВ НА ПЕРЕРАБОТКУ X5

Помимо работы по сокращению образования общих и пищевых отходов, мы внедряем перерабатываемую упаковку для товаров СТМ, отказываясь от многокомпонентных материалов, и передаём образованные в собственных операциях вторичные ресурсы на переработку. Отходы, не пригодные для переработки и повторного использования, размещаются на полигонах через аккредитованных операторов в рамках действующего российского законодательства.

Одними из критериев отбора товаров при формировании ассортимента торговых сетей остаются меньшее воздействие на окружающую среду, а также возможность лёгкого разделения упаковки на фракции и её повторного использования или переработки.

В связи с обновлением стратегии устойчивого развития в этом году Компания приступила к разработке стандарта оптимальных упаковочных решений для СТМ. Стандарт поможет провести анализ оптимальности упаковочных решений в СТМ (экологичность, вес, плотность, цвет, форма), провести их категоризацию внутри компаний для централизации работы с ними.

В отчётном периоде мы превзошли стратегическую цель до 2025 года — использовать устойчивую упаковку в 60% товаров СТМ. На конец года этот показатель составил 66% среди товаров СТМ «Перекрёстка» и 62% — в «Пятёрочке».

Этот результат стал возможным благодаря целенаправленной работе сетей по переходу на более экологичные материалы в категории СТМ.

Например, в 2025 году «Перекрёсток» заменил упаковку для яиц, полностью отказавшись от вспененного полистирола в пользу картона.

В новой стратегии мы поставили новую цель — к концу 2028 года увеличить долю товаров СТМ в устойчивой упаковке до 70%.

Мы не только сами переходим на устойчивую упаковку, но и рассказываем покупателям о возможностях её переработки. На продукты СТМ «Пятёрочки» и «Перекрёстка» наносится маркировка с призывом сдать упаковку на переработку, а для готовой еды эта практика внедрена по всем позициям.

66%

ТОВАРОВ СТМ «ПЕРЕКРЁСТОК» ИМЕЮТ ЭКОЛОГИЧНУЮ УПАКОВКУ НА КОНЕЦ 2025 ГОДА

62%

ТОВАРОВ СТМ «ПЯТЁРОЧКА» ИМЕЮТ ЭКОЛОГИЧНУЮ УПАКОВКУ НА КОНЕЦ 2025 ГОДА

Меньше упаковки

Компания последовательно убирает избыточную упаковку и отказывается от бумажных чеков, избегая образования отходов.

«Пятёрочка» в 2025 году запустила программу «Спаси лес», которая позволяет покупателям полностью перейти на электронные чеки. Отказаться от бумажной версии теперь можно не только на кассе, но и в мобильном приложении. С момента запуска программы в середине года она уже стала популярной у покупателей.

«Много лосося» предоставляет покупателям возможность приобрести многоразовые палочки вместо предлагаемых по умолчанию приборов. Параллельно бизнес внедряет новые инструменты, включая популяризацию опции «Заказ без приборов», которой сейчас пользуются 5% клиентов.

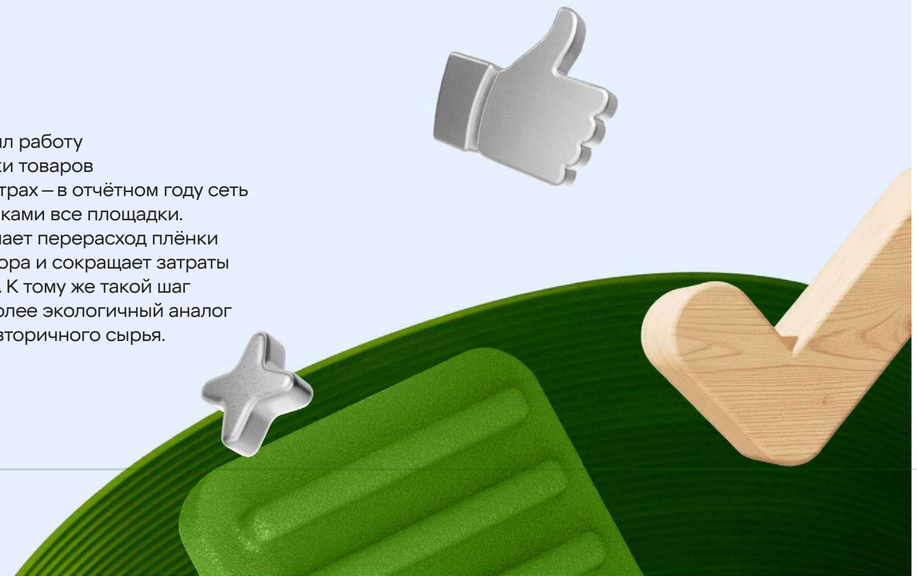
12,2 млн

ЭЛЕКТРОННЫХ ЧЕКОВ БЫЛО ВЫДАНО ЗА ТРИ МЕСЯЦА РАБОТЫ ПРОГРАММЫ

49 %

ЭКОНОМИЯ БУМАЖНОЙ ЧЕКОВОЙ ЛЕНТЫ БЛАГОДАРЯ ЭЛЕКТРОННЫМ ЧЕКАМ

«Перекрёсток» продолжил работу по автоматизации упаковки товаров в распределительных центрах — в отчётном году сеть оснастила палетообмотчиками все площадки. Их использование исключает перерасход плёнки из-за человеческого фактора и сокращает затраты на закупку плёнки на 20%. К тому же такой шаг позволил использовать более экологичный аналог упаковки с содержанием вторичного сырья.



Больше доля переработки

Мы постоянно работаем над тем, чтобы отправлять на переработку всё больше отходов, сокращая объёмы, которые уходят на полигон. Подразделения Компании продолжают заниматься сбором вторичных ресурсов, которое затем передаётся на переработку.

В 2025 году «X5 Импорт» заключил соглашения по передаче списанного металлолома, отправив за год более 30 т таких ресурсов на вторичное использование. Подразделение также продолжило инициативу по внутреннему ремонту и восстановлению палет, благодаря которой удалось вернуть в оборот до половины повреждённых единиц (в зависимости от хаба).

В подразделении X5 Transport, как и в предыдущем году, действовал проект «Зелёные АТП» по передаче на переработку отходов с автотранспортных предприятий. В 2025 году к инициативе были подключены все предприятия с ремонтными зонами.

Благодаря мероприятиям электронного документооборота подразделению удалось сохранить более 4 600 деревьев в 2025 году. Ключевой задачей на 2026 год станет преодоление барьера на пути к ещё большей цифровизации документооборота — зависимости от бумажных экземпляров, которые требуют многие контрагенты. Мы планируем внедрить технологию оптического распознавания текста, благодаря которой водители смогут сканировать документы через мобильное приложение, отказавшись от перевозки бумажных оригиналов. Система сможет распознать текст, извлечь необходимые данные и загрузить электронную версию во внутренние учётные системы.

Торговые сети «Пятёрочка» и «Перекрёсток» ведут работу сразу в нескольких направлениях, внедряя инициативы как в собственных операциях, так и развивая культуру ответственного потребления среди покупателей.

Все стойки для сезонного и временного ассортимента в «Пятёрочке» теперь производятся из перерабатываемых материалов, что позволяет после завершения акции или сезона целиком сдавать их на переработку. В свою очередь «Перекрёсток» запустил процесс вторичной переработки покупательских тележек: первые партии были сданы на переработку в ноябре 2025 года, а обновлённые тележки поступят в магазины уже в начале 2026 года.

X5 Transport

Одним из нововведений в X5 Transport в 2025 году стала система «Михалыч» — инструмент для анализа состояния автопарка на основе искусственного интеллекта. На основе данных, которые регистрируются специальными датчиками, передающими информацию в реальном времени, система прогнозирует износ запчастей, диагностирует потенциальные неисправности по вторичным признакам и рекомендует их упреждающую замену.

Инструмент позволяет предотвращать поломки на маршруте с точностью до 95%. В результате снижаются простои транспорта и сокращается объём отходов — как от вышедших из строя деталей, так и от недоставленных скоропортящихся товаров.

Развивая инфраструктуру для передачи бытовых отходов на переработку, торговые сети продолжили устанавливать в магазинах специальные фандоматы, где покупатели могут сдать батарейки, пластиковые бутылки, крышечки от напитков и прочие фракции отходов, пригодных к переработке. Так, в ноябре 2025 года «Пятёрочка» совместно с компанией «СИБУР» запустила пилотный проект по сбору полистирольной упаковки для яиц. В магазинах торговой сети в Москве и Московской области были установлены специальные контейнеры, куда покупатели могли сдать использованную упаковку. Собранные лотки были отправлены на переработку, из них сделают теплоизоляционные плиты, применяемые в строительстве.

Помимо сбора вторичных ресурсов в части магазинов X5 проводит просветительские мероприятия, направленные на развитие культуры ответственного потребления. Например, в 2025 году в рамках проекта «Экодворы» состоялось более 50 мероприятий в 17 регионах. Их участники имели возможность во время акции сдать вторичные ресурсы. Так, по итогам реализации проекта «Экодворы» в 2025 году удалось собрать более 3,6 т макулатуры, стекла, пластика и прочих ресурсов, которые отправились на переработку.

Инфраструктура для покупателей и использование вторичных ресурсов в магазинах X5

52 951 КГ
БАТАРЕЕК

140 342 КГ
ОДЕЖДЫ

4 044 КГ
АЭРОЗОЛЬНЫХ БАЛЛОНОВ

30 680 КГ
КНИГ

БЫЛО ПЕРЕДАНО НА ПЕРЕРАБОТКУ

1,8 МЛРД ШТ.

ПАКЕТОВ С ДОЛЕЙ ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ БЫЛО ПРОДАНО В 2025 ГОДУ

16,5 МЛРД РУБ.

БЫЛО ВЫРУЧЕНО ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПАКЕТОВ С ДОЛЕЙ ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ

Предотвращение образования пищевых отходов и их полезное использование

Мы предотвращаем образование пищевых отходов, реализуем продовольственные и непродовольственные товары на полезное использование, давая продуктам вторую жизнь вне магазинных полок.

X5 передаёт фермерам продукты, потерявшие товарный вид до истечения срока годности, которые можно использовать в качестве корма для животных или компостирования.
В инициативе участвуют все торговые сети Компании, а также «X5 Импорт» и подразделение по производству готовой еды. В этом году программа продолжила расширяться – количество охваченных ею магазинов сети «Чижик» выросло более чем на 10%, а экономический эффект от её реализации только в «Перекрёстке» составил свыше 170 млн руб.

Также в отчётном году Компания развивала направление фудшеринга и бесплатно передавала нуждающимся полностью пригодные к употреблению продукты за несколько дней до окончания срока их годности.

135 ТЫС. Т

ПРОДУКТОВ ДО ИСТЕЧЕНИЯ СРОКА ГОДНОСТИ БЫЛО ПЕРЕДАНО ФЕРМЕРАМ НА ПОЛЕЗНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

В 2025 году в **«Перекрёстке»** продолжил работу проект «Магазины на РЦ». В рамках проекта в распределительных центрах сети реализуются продукты с коротким остаточным сроком годности, которые уже нельзя направить в магазины. Продукцию могут приобрести сотрудники центров, а также водители собственного транспорта X5 и поставщиков. Благодаря этой инициативе Компания повышает лояльность сотрудников, предоставляя им качественные товары по закупочной стоимости, сокращает списания, а также предотвращает образование пищевых отходов.

В 2025 году проект был реализован в двух крупнейших распределительных центрах. В планах на 2026 год масштабировать проект на все региональные распределительные центры торговой сети.

«Много лосося» реализует программу вечерних акций в офлайн-точках: незадолго до закрытия блюда продаются по сниженной стоимости, что позволяет минимизировать списания. В следующем году мы планируем расширить этот подход через интеграцию цифрового сервиса, который будет предлагать клиентам «секретные» боксы с оставшимися блюдами по привлекательной цене.

Ответственное потребление воды

303-1 | 303-2 | 303-3 | 303-4 | 303-5

Характер нашей деятельности предполагает минимальное воздействие на водные ресурсы. Тем не менее мы осознаём важность ответственного использования водных ресурсов и внедряем меры по эффективному водопотреблению.

Поскольку водозабор на объектах Компании осуществляется преимущественно для санитарно-гигиенических нужд, ключевой задачей является не сокращение объёмов водозабора, а оптимизация каждого этапа – от контроля потребления до очистки сточных вод.

Большинство наших объектов подключено к городским системам водоснабжения, однако на отдельных площадках мы используем собственные скважины. Для контроля водопотребления и оперативного выявления потерь мы внедряем приборный учёт. Все стоки соответствуют установленным нормативным требованиям и направляются в городскую канализацию для дальнейшей очистки.

Показатель[1], млн л	2023	2024	2025
Забор воды	**10 141**	**10 951**	**12 293**
Забор воды из подземных источников	158	173	181
Забор воды из городской водопроводной сети	9 983	10 778	12 113
Сбросы сточных вод	**10 141**	**10 907**	**12 612**
Потребление воды	**0**	**0**	**0**

[1] Данные показатели не учитывают торговую сеть «Много лосося» в связи с отсутствием учёта количественных показателей.

Качество продукции и здоровый образ жизни

3-3



Как один из крупнейших продуктовых ритейлеров страны и владелец собственных торговых марок, X5 предъявляет высокие требования к качеству реализуемой продукции и развивает соответствующие практики — как внутри Компании, так и среди поставщиков.

2025 год в Компании был объявлен годом качества: создана новая структура – Департамент пищевой безопасности, – утверждена и внедрена Политика в области качества и пищевой безопасности, стратегия качества до 2028 года, а также запущен собственный знак качества – подтверждение уникальности культуры пищевой безопасности X5.

>200

НАГРАД В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

получили торговые сети X5 в 2025 году

Обеспечение качества и безопасности продукции в X5

416-1 417-1

«Пятёрочка»

112 НАГРАД
МЕЖДУНАРОДНОГО КОНКУРСА «ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА», ИЗ НИХ:

65 ЗОЛОТЫХ МЕДАЛЕЙ

31 СЕРЕБРЯНАЯ МЕДАЛЬ

16 ДИПЛОМОВ КАЧЕСТВА

«Перекрёсток»

88 НАГРАД
МЕЖДУНАРОДНОГО КОНКУРСА «ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА», ВКЛЮЧАЯ:

38 НАГРАД
СТМ «ЗЕЛЁНАЯ ЛИНИЯ»

ТАКЖЕ БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ БРЕНДЫ «МАРКЕТ», «МАРКЕТ COLLECTION», «ПР!СТ», «ЛЮДИ ЛЮБЯТ».

Национальная премия за лучшие СТМ (SobMaExpo) — «Перекрёсток» признан лидером, а «Зелёная линия» победила в номинации «Лучшая СТМ продовольственных товаров»

«Чижик»

27 НАГРАД
МЕЖДУНАРОДНОГО КОНКУРСА «ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА»

27 НАГРАД
ВЫСТАВКИ PRODEXPO

23 НАГРАДЫ
МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКИ WORLD FOOD EXPO

Золотая медаль
АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ВЫСТАВКИ «ЗОЛОТАЯ ОСЕНЬ»

2 ДИПЛОМА
ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА «100 ЛУЧШИХ ТОВАРОВ РОССИИ»

2-е МЕСТО
НА INTERNATIONAL WINE&SPIRIT COMPETITION

Мы уделяем особое внимание развитию культуры качества и пищевой безопасности среди сотрудников, партнёров и клиентов: создаём и внедряем единые корпоративные стандарты, новые инструменты по сбору и обработке обратной связи, направленные на укрепление доверия клиентов, обеспечиваем бескомпромиссную безопасность пищевой продукции на всех этапах её жизненного цикла. X5 активно использует современные технологии для развития единой цифровой экосистемы качества и пищевой безопасности. В рамках обновлённой стратегии устойчивого развития мы внедрили новый показатель «Нулевая толерантность к критическим инцидентам пищевой безопасности».

Основной целью создания единого Департамента пищевой безопасности стала унификация подходов, процессов и стандартов качества, а также реализация совместных проектов во всех бизнес-единицах Компании. Так, в отчётном году был разработан единый чек-лист по аудиту поставщиков для всех торговых сетей, который позволяет им взаимно признавать результаты аудитов, упрощать контроль качества продукции и оптимизировать ресурсы Компании.

На момент публикации отчёта Департаментом контролируется функция качества и пищевой безопасности всех торговых сетей X5 («Пятёрочки», «Перекрёстка» и «Чижика»), бизнес-единиц («X5 Импорт», X5 Digital, «Много лосося»), а также фабрик по производству готовой еды.

Знак «Система качества X5»

В сентябре 2025 года был введён знак «Система качества X5» – подтверждение высокого уровня качества и прохождения всех этапов проверок для готовых блюд собственных торговых марок «Пятёрочка Кафе» и «Перекрёсток Select». Он подтверждает соответствие продукции высоким стандартам пищевой безопасности, требования которых превышают обязательные отраслевые нормы по ряду параметров и охватывают всю цепочку жизненного цикла продукта – от выбора поставщика и ингредиентов до обратной связи клиента.

Помимо централизованной работы на уровне всей Компании, X5 ведёт работу по контролю качества на уровне бизнес-единиц.

«Пятёрочка»

В 2025 году стала первой торговой сетью в России, внедрившей методику молекулярной биологии (ПЦР[1]) для выявления патогенов в пищевой продукции собственных торговых марок. Точность методики превышает 97% и позволяет получить результат уже через 24 часа. При этом достоверность классических микробиологических исследований составляет около 84% при их длительности не менее семи суток. В 2026 году планируется запустить программу практического обучения работе с этим инструментом для широкого круга производителей, что поможет не только дополнительно повысить качество реализуемой продукции в сети, но и положительно трансформировать национальный рынок пищевой продукции в целом.

«Перекрёсток»

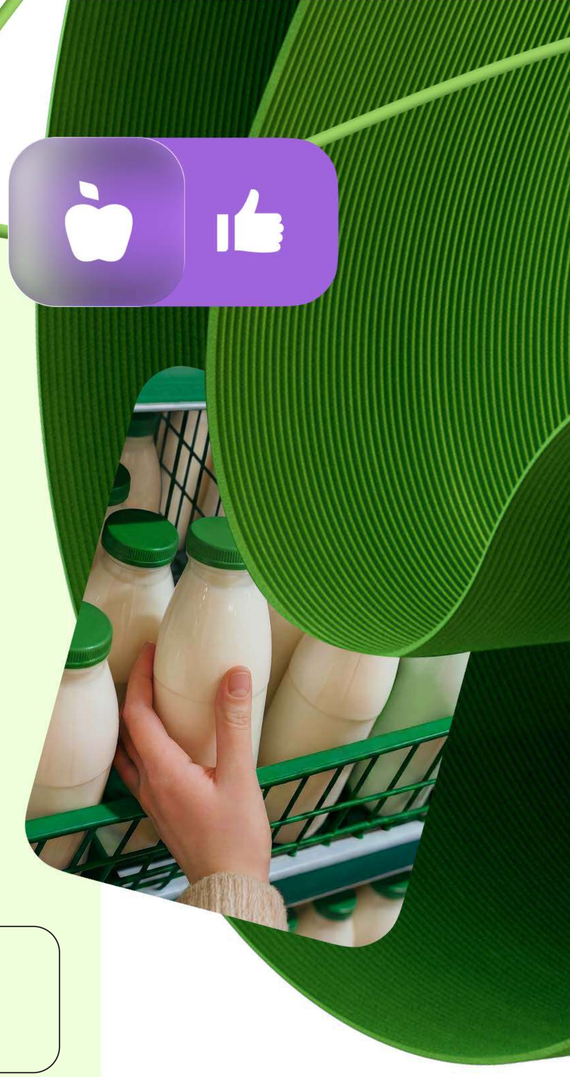
Регулярно проводит аудиты качества в магазинах. В рамках проекта «Чистая полка» в 2025 году сеть провела массовые проверки различных категорий товаров: молочной продукции (561 испытание), макаронных изделий (23 испытания), молочного шоколада (30 испытаний), а также ассортимента БАДов для подтверждения заявленного состава по содержанию витаминов и минеральных веществ (17 испытаний).

> 600

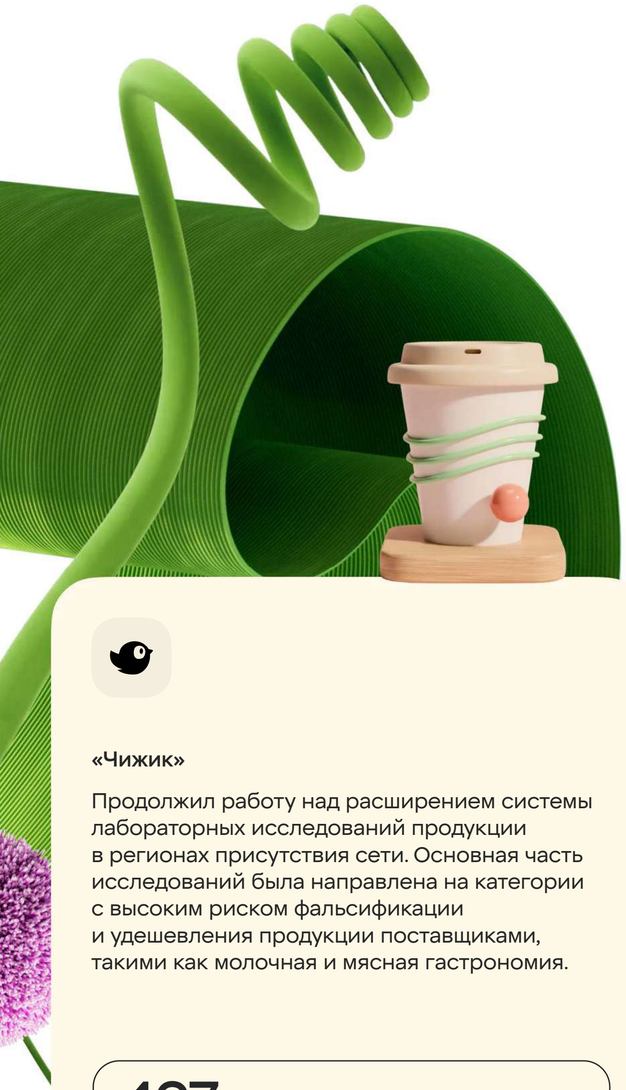
ИСПЫТАНИЙ ПРОДУКЦИИ ПРОВЕДЕНО В РАМКАХ ПРОЕКТА «ЧИСТАЯ ПОЛКА»

~ 1 тыс.

АУДИТОВ ПО КАЧЕСТВУ ПРОВЕДЕНО В МАГАЗИНАХ «ПЕРЕКРЁСТКА» В 2025 ГОДУ



[1] Полимеразная цепная реакция.



«Чижик»

Продолжил работу над расширением системы лабораторных исследований продукции в регионах присутствия сети. Основная часть исследований была направлена на категории с высоким риском фальсификации и удешевления продукции поставщиками, такими как молочная и мясная гастрономия.

407

ТОВАРОВ И ПРОДУКТОВ «ЧИЖИКА» ПРОШЛИ ЛАБОРАТОРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В 2025 ГОДУ

Vprok.ru

В 2025 году реализовал программу производственного контроля для готовой еды и продукции собственного производства и провёл 32 лабораторных испытания. В подразделении осуществляется постоянный контроль температуры и влажности камер хранения продукции, отбираются пробы воздуха, воды и смывов с поверхностей, результаты которых анализируются в рамках действующей системы управления качеством и пищевой безопасностью.

В 2025 году Vprok.ru завершил внедрение системы менеджмента на основе принципов ХАССП[1]. Результаты внутреннего аудита подтвердили её эффективность и соответствие требованиям на всех производственных площадках. Основной задачей на 2026 год станет автоматизация и цифровизация ключевых процессов в рамках этой системы.

32

ЛАБОРАТОРНЫХ ИСПЫТАНИЯ ПРОВЕДЕНО

[1] ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points) – это система управления качеством, которую применяют в пищевом производстве и общепите.

«Много лосося»

Продолжалась работа над усовершенствованием систем качества на производстве: дополнительно была внедрена система видеонаблюдения для контроля процедур дезинфекции и использования разделочного оборудования. Одновременно подразделение увеличило количество внутренних аудитов «тёмных кухонь» и суши-пойнтов для более эффективного мониторинга качества.

2 263

КАМЕРЫ ВИДЕОНАБЛЮДЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ ДЛЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА НА КОНЕЦ 2025 ГОДА

963 из них установлены в 2025 году

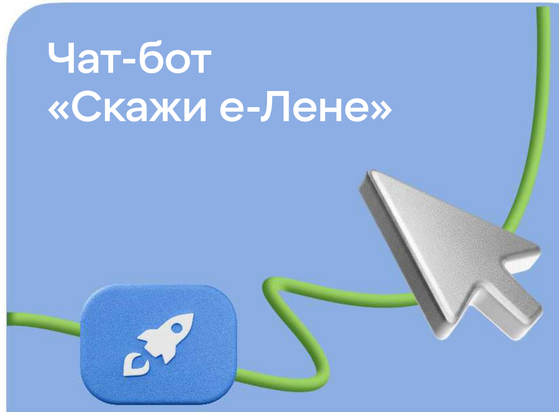
~ 2 215 тыс.

АУДИТОВ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНО В «ТЁМНЫХ КУХНЯХ»

6 138

АУДИТОВ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНО В СУШИ-ПОЙНТАХ

Чат-бот «Скажи е-Лене»



В 2025 ГОДУ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ X5 БЫЛ ЗАПУЩЕН ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ПЕРЕДАЧУ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПИЩЕВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕАЛИЗУЕМОЙ ПРОДУКЦИИ.

Проект получил название «Скажи е-Лене» – по имени директора Департамента пищевой безопасности Елены Крупской.

Пилотный проект длился один месяц и охватил магазины Москвы и Московской области. Его участниками стали преимущественно сотрудники технических департаментов, которые не связаны напрямую с качеством и безопасностью продукции. Чат-бот собирал обращения сотрудников и в том случае, если они касались возможных нарушений в работе магазина, помогал их оперативно устранять.

Инструмент пользовался популярностью и высоким уровнем вовлечённости среди сотрудников, показав свою пользу с точки зрения развития личной ответственности каждого сотрудника X5. По итогам пилотного запуска – по мере улучшения механизма обработки обращений – проект планируется расширить и масштабировать.

Работа с поставщиками

Департамент пищевой безопасности уделяет особое внимание развитию поставщиков, в том числе через улучшение процедуры проведения аудитов. Мы меняем подход к проведению аудитов, а также их охват и периодичность.

Так, мы уже разработали и используем корпоративный стандарт в области качества и пищевой безопасности при проведении аудитов производственных площадок поставщиков для всей Компании. В стандарте установлены основные требования к планированию и проведению аудита, документальному оформлению соответствующих отчётов, а также к обмену информацией о результатах проведённых аудитов.
В рамках нового подхода X5, в зависимости от ассортимента поставляемых товаров, определены виды аудитов производственных площадок поставщиков: аудит, технический визит, агровизит (фрукты и овощи) и самоаудит. Самоаудит может быть назначен для добросовестных поставщиков, которые показывают стабильное качество и безопасность поставляемой продукции, по результатам ранее проведённых аудитов производственных площадок.

Кроме того, в 2026 году Компания планирует реализовать программу развития поставщиков X5 – провести онлайн-вебинары по качеству и пищевой безопасности, рассчитанные на развитие экспертизы поставщиков и производителей от базового до продвинутого уровня.

В 2025 году в продолжение реализации корпоративной Политики X5 подразделения Компании также организовали собственные инициативы по работе с поставщиками продукции.

«Пятёрочка»

Внедрила систему ежемесячных рейтингов поставщиков готовой еды. Рейтинг формируется на основе оценки по четырём ключевым параметрам: соответствие техническим требованиям (внешний вид, вкус, состав), показатели безопасности (включая отсутствие вредных бактерий), количество жалоб от покупателей и результаты аудитов. Если позиция поставщика в рейтинге ухудшается, региональные менеджеры усиливают контроль над его продукцией. В случаях когда качество продукции не улучшается, сотрудничество с таким поставщиком прекращается.

«X5 Импорт»

Усовершенствовал программу аудита поставщиков. Мы сконцентрировались на точечных проверках партнёров с наибольшим числом нарушений по результатам обращений покупателей и проверок со стороны торговых сетей. Теперь по итогам аудитов поставщики обязаны разрабатывать и проводить корректирующие мероприятия, результаты которых проверяет «X5 Импорт». В 2026 году планируется расширить масштабы аудитов, а также усилить контроль качества импортируемой продукции как за счёт увеличения собственного штата специалистов, так и с привлечением сторонних экспертов.

«Перекрёсток»

В рамках программы производственного контроля провёл более 9 тыс. исследований товаров. В отношении продукции, не соответствующей требованиям, была организована совместная работа с поставщиками и разработаны меры по минимизации нарушений пищевой безопасности.

Кроме того, торговая сеть уделяет особое внимание товарам собственных торговых марок – все новые продукты перед появлением на полках проходят обязательный контроль. Так, в 2025 году было проверено 267 позиций СТМ. По результатам проверки поставщики провели корректирующие мероприятия и предоставили протоколы испытаний, подтверждающие устранение несоответствий.

«Чижик»

Вёл углублённую работу с поставщиками, в том числе с контрагентами с низким рейтингом. В рамках отдельной программы для партнёров с низким рейтингом были разработаны корректирующие мероприятия и направлены детальные рекомендации по улучшению текущих практик. В результате было доработано более 30 товаров, а 13 товаров выведено из-за низкого рейтинга.

В 2025 году в рамках сотрудничества с Роскачеством и Руспродсоюзом X5 присоединилась к Хартии добросовестных участников рынка мёда. С целью контроля качества весь ассортимент мёда в X5 прошёл исследования в специализированных аккредитованных лабораториях. Было исследовано 47 образцов, что позволило выявить и изъять из реализации четыре партии фальсификата. Принятые меры произвели положительный эффект: количество жалоб на все категории мёда снизилось на 40%.

«Много лосося»

В 2025 году провела 20 аудитов контрагентов, что сопоставимо с объёмами прошлого года. По итогам проверок были реализованы мероприятия по работе с поставщиками по исправлению выявленных недостатков. Аудиты проводятся регулярно, а требования к поставщикам закреплены в специальном регламенте.

Обучение в области качества и безопасности



В начале 2025 года Компания запустила Академию качества — централизованный образовательный трек в рамках Корпоративного университета X5.

Академия появилась в ответ на запрос о системном подходе к развитию сотрудников в области управления качеством и пищевой безопасности. В задачи академии как системы знаний входит не только внутреннее обучение, но и внешнее просвещение поставщиков и других участников рынка.

В отчётном году был также запущен автоматизированный обязательный базовый онлайн-курс «Обеспечение пищевой безопасности» для сотрудников всех бизнес-единиц, напрямую не вовлечённых в процессы обеспечения качества и пищевой безопасности. Его цель — повышение осведомлённости о требованиях X5 в области пищевой безопасности, рисках для покупателей и роли каждого сотрудника в обеспечении качества и безопасности продукции. В дополнение к нему сотрудникам назначаются специальные подборки курсов в зависимости от занимаемой должности. Кроме того, в следующем году планируется расширить наполнение курса с целью повышения профильных компетенций всех сотрудников и специалистов по качеству Компании.

Для повышения уровня культуры пищевой безопасности и минимизации рисков, связанных с организацией питания сотрудников, X5 также разработала и запланировала к запуску в 2026 году обязательную обучающую программу для руководителей, ответственных за организацию питания на объектах X5.

Так, в рамках подготовки к проверкам Роспотребнадзора учебный центр «Перекрёстка» совместно с Академией качества запустил обучающие курсы по пищевой безопасности для всех сотрудников сети.

26 756

СОТРУДНИКОВ ПРОШЛИ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ БАЗОВЫЙ КУРС ПО КАЧЕСТВУ И ПИЩЕВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЗА ТРИ МЕСЯЦА,

что составляет 66% от числа всех сотрудников, которым он назначен

Кроме того, более 1 200 участников, среди которых директора магазинов и менеджеры «Перекрёстка», посетили вебинары с участием директора по качеству. Такая подготовка позволила сети добиться рекордно низкого уровня замечаний со стороны Роспотребнадзора.

Вместе с тем Группа выделяет отдельное направление просветительской работы, связанное с развитием поставщиков. В отчётном году была запущена открытая программа для участников рынка готовой еды — **«Готовая еда. Основы пищевой безопасности и качества, культура производства. Пути развития безопасного рынка»**. В рамках серии вебинаров мы повышали квалификацию производителей по различным вопросам, связанным с управлением качеством, обеспечением пищевой безопасности и организацией процессов на производстве. Также в отчётном периоде был проанализирован путь поставщика на платформе взаимодействия X5: на каких этапах потенциальные партнёры прекращают движение по воронке, и какую роль в этом играет блок требований по качеству и пищевой безопасности, включая прохождение аудита.

Полученные выводы планируется использовать в разработке системных образовательных программ для всех категорий поставщиков, которые позволят им выстраивать процессы на уровне, необходимом для успешного сотрудничества с X5. В 2026 году мы намерены запустить обновлённый обучающий курс для поставщиков, в рамках которого особое внимание будет уделяться принципам X5 в отношении качества, положениям обновлённой Политики в области качества и пищевой безопасности, а также соответствующим положениям Кодекса ответственного взаимодействия с бизнес-партнёрами. Подробнее о наших инициативах по развитию ответственных практик у поставщиков см. в главе «Поддержка местных производителей и малого и среднего бизнеса».

В то же время в рамках дальнейшего развития культуры качества мы планируем сформировать внутреннее сообщество лидеров в сфере пищевой безопасности, которые будут проводить курсы и практические занятия для коллег, поставщиков и партнёров. Элементы такого подхода уже опробованы на сети «Перекрёсток» и получили высокую оценку со стороны сотрудников.

В фокусе Департамента качества и пищевой безопасности X5 также находится разработка единых стандартов качества для поставщиков торговых сетей — по аналогии с уже разработанным стандартом для готовой еды под собственными торговыми марками. Отдельное внимание будет уделено аудитам поставщиков: планируется увеличить их охват, а также разработать единую для всей Компании модель по планированию проверок и консолидации результатов.

В частности, в целях классификации по степени влияния опасных патогенных микроорганизмов (листерия, сальмонелла, клостридия (ботулизм), стафилококк) на жизнь и здоровье клиентов внедрён «Светофор» по пищевой безопасности различных категорий продуктов, основанных на мировом опыте исследования опасных микроорганизмов. Категории продукции из ассортимента X5 были классифицированы по трём видам риска: высокий, средний и низкий — для последующего применения эффективных инструментов управления для каждого из них.

Немаловажным шагом в развитии культуры пищевой безопасности является внедрение практики пятиминуток пищевой безопасности, с которых теперь начинаются все коллегиальные мероприятия Компании: с еженедельным освещением тем по пищевой безопасности, имеющих значение как для специалистов в области качества и пищевой безопасности, так и для каждого сотрудника Компании в быту.

Мнение покупателей

Торговые сети X5 продолжают развивать собственные каналы обратной связи с покупателями, в рамках которых была создана платформа «ПроЗа — Проактивная Забота», интегрированная в программу лояльности X5, где, помимо полезных для покупателей сообщений о сроке годности продукции, например, указывается информация о пищевой безопасности и нормах санитарии, необходимых для каждого в быту.

В систему также будут встроены предиктивные механизмы, которые помогут выявлять повторяющиеся проблемы на ранней стадии и своевременно устранять причины негативного опыта покупателей. В перспективе модель предполагает создание единого окна управления всеми обращениями клиентов с возможностью привлекать команды подразделений для проведения проверок и подтверждения корректности принятых мер.

Вместе с тем в 2026 году планируется реализация проекта «Клиентский барометр». Его внедрение позволит усилить действующую систему качества и пищевой безопасности за счёт уникальной системы сегментации и маршрутизации обращений наших покупателей.

«Пятёрочка»

«Пятёрочка» продолжила проводить дегустации для оценки продукции покупателями. В течение года дегустационные кухни «Пятёрочки» организовали более 800 дегустаций, на которых покупатели могли попробовать продукцию различных категорий. В конце 2025 года в тестовом режиме был запущен новый вид дегустаций специально для мясной продукции как категории, требующей повышенного контроля качества.

Кроме того, был усовершенствован механизм работы с обратной связью: обращения обрабатываются ежедневно, а еженедельно собирается рабочая группа, на встрече которой рассматриваются основные претензии и товары с низким рейтингом. Итогом встречи становятся решения о доработке продукта или его снятие с продажи.

838
ДЕГУСТАЦИЙ БЫЛО ПРОВЕДЕНО «ПЯТЁРОЧКОЙ» В 2025 ГОДУ

1 053
ЧЕЛОВЕКА ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ДЕГУСТАЦИЯХ «ПЯТЁРОЧКИ»

«Чижик»

«Чижик» также продолжил применять практику дегустаций — в этом году в них приняло участие более 54 тыс. респондентов. Для работы с отзывами покупателей был запущен дашборд рейтинга продукции в мобильном приложении, позволяющий анализировать и отслеживать отзывы покупателей, и превентивно реагировать на воспринимаемые изменения в качестве товара.

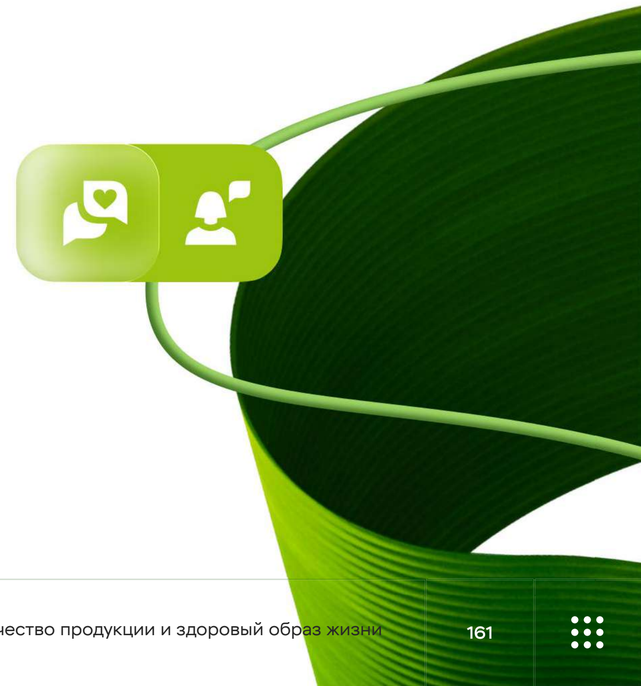
«Перекрёсток»

«Перекрёсток» собирает обратную связь от покупателей с помощью инструмента «Голос клиента». Еженедельный мониторинг отзывов в приложении и на сайте торговой сети служит основой для принятия решений о развитии продуктовой линейки.

4,87
СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ПОКУПАТЕЛЕЙ «ПЕРЕКРЁСТКА» ПО ВСЕМ КАТЕГОРИЯМ ТОВАРОВ В 2025 ГОДУ

Планы на 2026 год

- Повысить доверие покупателей к продукции в магазинах торговых сетей X5 за счёт создания системы повышения качества и пищевой безопасности продукции корпоративных поставщиков
- Создать единую цифровую систему соблюдения холодовой цепочки в торговых сетях X5, направленную на предупреждение преждевременной порчи продукции в сетевых магазинах
- Продолжать информировать покупателей о возможных мерах и способах укрепления их здоровья с помощью нашей продукции, а также о максимально эффективных способах её хранения
- Провести совместные испытания в рамках исследований по обогащению, определению питательной ценности и безопасности продукции в партнёрстве с Федеральным научным центром гигиены им. Ф. Ф. Эрисмана



Тема поддержания здорового образа жизни важна для X5 и близка нашим покупателям.

Мы делаем правильное питание доступным и понятным: организуем образовательные и просветительские мероприятия, расширяем ассортимент продукции для правильного питания и доставляем её даже в труднодоступные населённые пункты.

Наши усилия по продвижению здорового образа жизни получают широкое признание: в 2025 году «Пятёрочка» и «Перекрёсток» неоднократно удостаивались премий и наград, подтверждающих вклад Компании в развитие культуры осознанного питания и поддержку общественного здоровья.

«Перекрёсток»

1-е место

СТМ «Зелёная линия» в номинациях «Лучшая СТМ в ONLINE» и «Лучшая СТМ продовольственных товаров» 10-й международной премии Private Label Awards by SobMa

Масло тыквенное нерафинированное СТМ «Зелёная линия»

лучший ЗОЖ-продукт международной продуктовой выставки «Продэкспо»



«Пятёрочка»

Победа

в специальной номинации «Лучший молодёжный проект по сохранению здоровья» премии «Женщины за здоровое общество»

2-е место

за проекты «Школа питания», «Здоровая олимпиада» и другие в категории «Крупный бизнес» премии «Наш вклад»

Лауреат премии

«Лучшие ESG-проекты России»

3-е место

в номинации «Здоровый образ жизни» премии «Дело в людях»

Победитель премии

«Эффективное образование» — лауреат в номинации «Образовательные проекты для детей и подростков»

2-е место

за проект «Школа питания» в номинации «Проект года в ритейле: ESG» премии Retail Week Awards

3-е место

за проект «Школа питания» в номинации «A26. PURPOSEFUL BUSINESS / Социально ориентированный бизнес» премии SM Awards

Лауреат премии

«Здоровое питание – 2025» в номинации «Продвижение здорового питания в розничной торговле» для ЗОЖ СТМ «Вкус & Польза»

Гран-при

SobMa «Эффективный запуск года» в СТМ для ЗОЖ СТМ «Вкус & Польза»

Золото

Silver Mercury в СТМ для ЗОЖ СТМ «Вкус & Польза»

Бронза

в номинации «Корпоративная репутация и импакт» премии E+ Awards

«Вкус & Польза»

В мае 2024 года мы запустили СТМ «Вкус & Польза», куда входит уже более 160 продуктов категории ЗОЖ, включая молочные продукты, напитки, готовую еду, снеки, сладости без сахара, альтернативные масла и продукты для специализированного питания.

Миссия бренда — доступный ЗОЖ, наша задача — сделать полезные продукты частью ежедневной жизни покупателей по всей России.

100%

ПРОДУКЦИИ ЛИНЕЙКИ «ВКУС & ПОЛЬЗА»

соответствуют классификатору ассортимента[1] для правильного питания и отвечают требованиям «чистого состава», сформированным совместно с нутрициологами

В прошлом году мы масштабировали ЗОЖ на всю географию присутствия «Пятёрочки» – 22 тыс. магазинов от Калининграда до Владивостока.

Бренд высоко оценили покупатели и профессиональное сообщество. В 2025 году выручка бренда выросла в семь раз по сравнению с предыдущим годом, товары «Вкус & Польза» выбирают 6 млн покупателей в месяц.

В 2026 году мы планируем локализовывать ассортимент бренда и повышать информированность о нём. В 2028 году «Вкус & Польза» рассчитывает занять 2% оборота «Пятёрочки» и повысить восприятие «Пятёрочки» как магазина с хорошим ассортиментом продуктов для здорового образа жизни.

Также в 2026 году планируем расширять ассортимент функциональных продуктов и продуктов без сахара. В процессе развития продуктовой линейки бренда мы постепенно снижаем содержание добавленного сахара, отдавая приоритет полному отказу от него в специальной линейке сладостей без сахара. Данные показывают, что такое направление развития соответствует ожиданиям наших покупателей – например, в продукте «Молочный крем в вафельной трубочке» мы сократили объём сахара на 20% без потери потребительского спроса.



[1] Классификатор ассортимента для правильного питания является внутренним подходом X5 по составам продуктов для правильного питания.

«Зелёная линия»

Развитие СТМ «Зелёная линия» вносит вклад в цель «Перекрёстка» — стать лидирующим супермаркетом в России с широким выбором продуктов для правильного питания. В 2025 году сеть достигла значимых результатов:

- Согласно опросу Retail Monitor ICMR (ex-GfK) за 2025 год, рекордное число покупателей считают СТМ «Зелёная линия» подходящим брендом для людей, ведущих здоровый образ жизни.
- «Перекрёсток» воспринимается как сеть с высоким доверием покупателей к СТМ-продукции и лучшим соотношением цены/качества на рынке супермаркетов (по данным Nielsen от июля 2025 года).

По итогам года мы отметили, что доля чеков, содержащих хотя бы один ЗОЖ-товар, выросла на 6 п. п. относительно 2024 года и составила 56%. Продажи продуктов без добавленного сахара увеличились на 35–45%, высокобелковых продуктов – на 40–50%, а товаров без лактозы и глютена – на 25–35%.

«Перекрёсток» также делает акцент на развитии категории продукции без добавления сахара. В 2025 году мы расширили соответствующий ассортимент на 24 позиции, среди которых напитки, ореховая паста, батончики, мармеладные конфеты, снеки, а также продукты для перекуса с сахарозаменителями, одобренные нутрициологами.

Наряду с разработкой новых товарных позиций «Перекрёсток» обновляет составы существующей продукции СТМ, снижая содержание в ней сахара и соли. В 2025 году мы обновили рецептуры 120 продуктов, сократив в них количество сахара на 12–15% и соли – на 10–12%, а в ряде категорий полностью исключили консерванты.

185 НОВЫХ ПОЗИЦИЙ

ПОЯВИЛОСЬ В АССОРТИМЕНТЕ «ЗЕЛЁНОЙ ЛИНИИ» В 2025 ГОДУ

в том числе в категориях высокопротеиновых продуктов, замороженной продукции, биоразлагаемых и гипоаллергенных средств для стирки и уборки, БАДов

500 т

СОВОКУПНОЕ СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА САХАРА

за счёт обновления состава СТМ в 2025 году

300 т

СОВОКУПНОЕ СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СОЛИ

за счёт обновления состава СТМ в 2025 году

В 2026 году мы планируем дополнительно сократить использование сахара ещё на 500 т, соли – ещё на 300 т, а также полностью отказаться от использования частично гидрогенизированных жиров и выпуска новых продуктов с добавлением белого сахара.

Повышение доступности информации о здоровом образе жизни

Для того чтобы сделать информацию о здоровом образе жизни более доступной, мы обновляем дизайн упаковки, делая выбор в пользу простоты и информативности, проводим просветительские мероприятия в школах, а также рассказываем о ЗОЖ на нашей медиаплатформе.



«Пятёрочка» и «Перекрёсток» постепенно добавляют на упаковку продукции таблицы с указанием калорийности и содержания макронутриентов (белков, жиров и углеводов). Кроме того, в 2025 году «Перекрёсток» завершил разработку и начал внедрение единой дизайн-системы для ЗОЖ-продукции.

119 КОРНЕРОВ

ОТКРЫТО, РЕКОНСТРУИРОВАНО И ОБНОВЛЕНО
в 2025 году

Обновлённая упаковка будет включать в себя более заметные визуальные элементы с информацией о продукте, указание функциональных характеристик продукта (например, «без сахара», «высокое содержание белка», «источник клетчатки»), а на плодоовощную продукцию будет наноситься QR-код с информацией о происхождении товара и рекомендациями по его включению в ежедневный рацион.

Тестирование новой упаковки показало положительные результаты: уровень понимания маркировки по критериям удобства прочтения и поиска ключевых нутриентов вырос на 20–25%; время поиска информации на упаковке сократилось на 30–40%; QR-коды были отсканированы от 50 до 150 тыс. раз в месяц. В 2026 году мы планируем перевести весь ассортимент «Зелёной линии» на новый дизайн.

Во всех обновлённых магазинах «Перекрёстка» установлены корнеры правильного питания в формате «магазин в магазине». В 2025 году мы открыли, реконструировали и обновили 119 корнеров, доведя их общее количество до 200. Корнеры устанавливаются во всех реконструируемых магазинах – в 2026 году мы планируем открыть ещё 250 точек. Проект положительно сказывается на продажах продукции правильного питания: рост выручки от продажи товаров, представленных в корнерах, составляет от 10% до 30% в зависимости от категории.

Кроме того, в магазинах «Перекрёстка» мы внедряем специальную навигацию для быстрого поиска ЗОЖ-товаров, а на сайте и в мобильном приложении отдельно выделили категорию «функциональные продукты».

Образовательные инициативы по содействию здоровому образу жизни

Школа питания

В 2025 учебном году «Пятёрочка» продолжила образовательный проект «Школа питания», направленный на формирование у школьников навыков осознанного и здорового питания. За 2024/2025 учебный год программа охватила 139 тыс. детей из 1 452 школ во всех регионах присутствия «Пятёрочки», превысив целевое значение в два раза.

Оценка эффективности программы показала, что средний балл по знаниям в области здорового питания вырос на 12%, а 79% участников заявили, что будут регулярно применять полученную информацию. Показатель удовлетворённости программой среди школьников составил 82%. В ходе проекта было выявлено, что доля ЗОЖ-товаров в корзинах участников на 3% выше, чем у остальных покупателей.

В 2025/2026 учебном году мы запустили новый цикл проекта, включив в аудиторию уроков детей дошкольного возраста. В проекте уже успели поучаствовать 39 тыс. школьников и дошкольников. Мы также расширяем форматы обучения: выпустили аудиосказку «Детективы на кухне», предназначенную для дошкольников и младших школьников. Проект в доступной форме формирует у детей интерес к здоровому питанию.

139 ТЫС.

ДЕТЕЙ ИЗ 1 452 ШКОЛ ОХВАТИЛА ПРОГРАММА ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ «ПЯТЁРОЧКИ»
за 2024/2025 учебный год

«Здоровая олимпиада»

В апреле 2025 года мы провели вторую «Здоровую олимпиаду», в которой участвовали как школьники, так и их родители, а также студенты колледжей и вузов. Минпросвещения России включило олимпиаду в перечень рекомендованных мероприятий 3-го уровня, а на 2026 год перевело её в разряд мероприятий 2-го уровня.

258 ТЫС. УЧАСТНИКОВ

УЧАСТНИКОВ ОЛИМПИАДЫ В 2025 ГОДУ
в том числе 23 тыс. студентов и 9 тыс. родителей школьников

Просвещение по теме здорового образа жизни

Мы поощряем здоровый образ жизни своих покупателей: проводим дегустации, лекции, конференции и вебинары с участием нутрициологов.

В 2026 году планируем организовать тематические ЗОЖ-кампании с охватом более 12 млн человек, а также поддержать несколько мероприятий на уровне городов.

На платформе Food.ru мы публикуем рецепты блюд, соответствующих принципам правильного питания, а также рассказываем о здоровом образе жизни. В 2025 году совместно с брендом «Вкус & Польза» запустили отдельный блок с рецептами и статьями «Доступный ЗОЖ», посвящённый формированию полезных привычек без строгих запретов. Отдельный цикл материалов на платформе раскрывает тему функционального питания.

Также в 2025 году Food.ru совместно с «Перекрёстком» и подразделением X5 Digital разработали «ПП-консьержа» – сервис по подбору рецептов и формированию рекомендаций по правильному питанию на основе ответов пользователя. Сервис будет доступен для покупателей уже в первой половине 2026 года. Продукты для предложенных рецептов пользователь сможет заказать напрямую в приложении «Перекрёстка».



Сотрудничество с научным и экспертным сообществом в области ЗОЖ

В отчётном периоде мы сотрудничали с нутрициологами Университета образовательной медицины для разработки товаров, соответствующих принципам правильного питания, принимали участие в отраслевых конференциях и вебинарах для профессионального сообщества.

200 ЧЕЛОВЕК

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ «ЛЕГЧЕ ВМЕСТЕ»

[1] АПП ФППИ – Ассоциация производителей и поставщиков функциональных продуктов питания и ингредиентов.

Помимо этого, в рамках сотрудничества с АПП ФППИ[1] Национальным медицинским исследовательским центром терапии и профилактической медицины Минздрава России мы заключили соглашение о сотрудничестве для совместного развития рынка функциональных продуктов питания, также заключено соглашение с Федеральным бюджетным учреждением науки «Федеральный научный центр гигиены им. Ф. Ф. Эрисмана».

В 2025 году были подведены итоги проекта «Легче вместе», посвящённого исследованию влияния помогающих специалистов в рамках программ по снижению веса. 200 участников проекта, включая сотрудников X5, были поделены на две группы: основную, которая работала со специалистами на протяжении всей программы, и контрольную, которая следовала только рекомендациям врача, полученным после первичного обследования.

В основной группе наблюдалось устойчивое улучшение ключевых показателей. Средний индекс массы тела (ИМТ) снизился с 31,6 до 29,5 кг/м², а доля участников с ожирением (ИМТ ≥ 30) уменьшилась с 65% до 43%. Эти изменения сопровождались значительным улучшением поведенческих привычек: доля малоподвижных участников снизилась с 44% до 21%, нехватка овощей и фруктов в рационе уменьшилась с 85% до 47%, а доля людей, страдающих от хронического недосыпа, сократилась с 57% до 25%. Показатели участников контрольной группы также улучшились, но в меньшей степени. Результаты исследования показали, что минимальная врачебная рекомендация может способствовать положительной динамике в снижении веса, однако системная поддержка даёт значительно более выраженный эффект.

Сотрудники

3-3 | 401-1 | 401-2 | 403-6



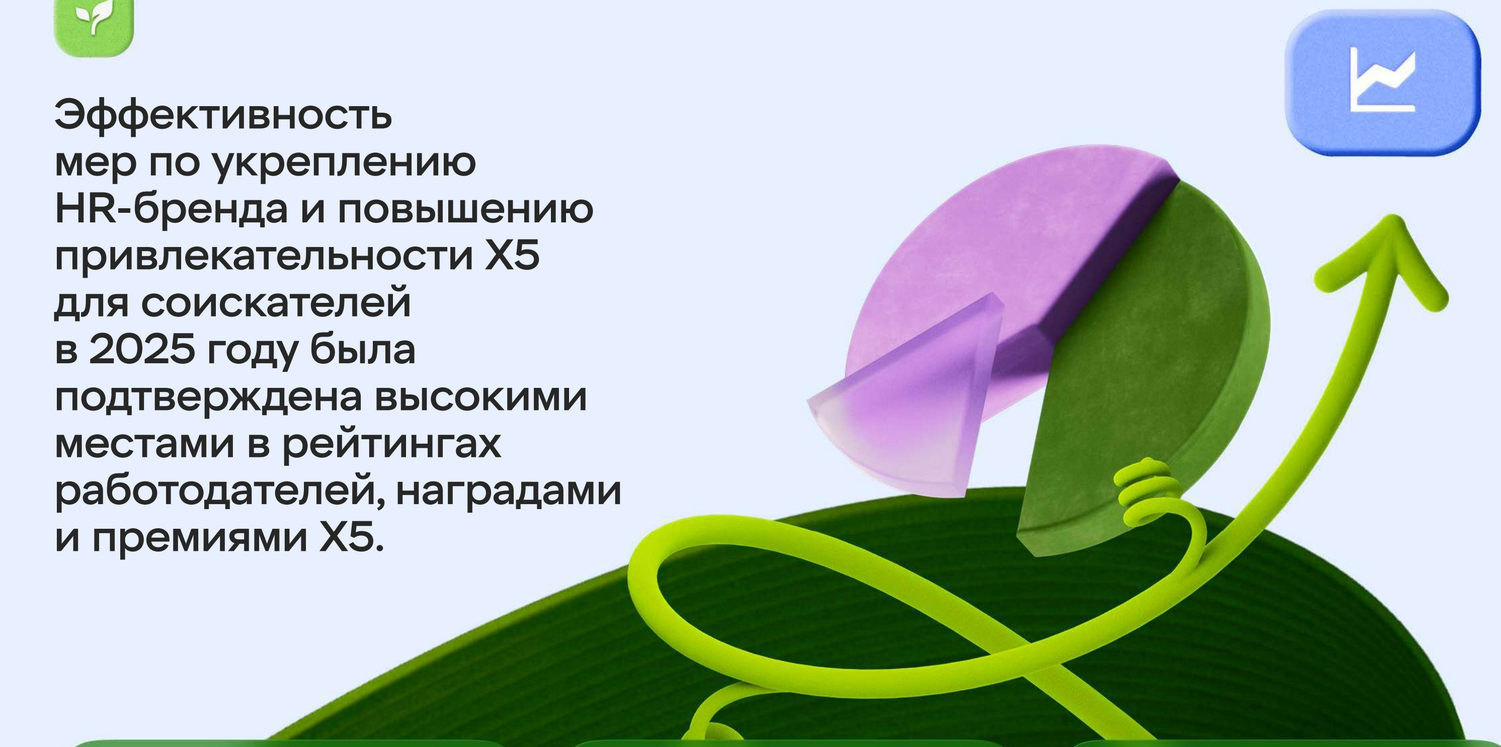
На фоне дефицита кадров на рынке труда привлечение и удержание сотрудников, развитие компетенций, необходимых для реализации стратегии устойчивого развития X5, поддержка цифрового лидерства, системное улучшение опыта сотрудника и повышение эффективности процессов управления персоналом оставались основными приоритетами Компании в 2025 году.

Кроме того, продолжился переход модели управления X5 к более плоской предпринимательской структуре, где каждый актив управляется самостоятельным лидером, отвечающим за финансовый результат и внутренние партнёрства.

Ключевыми изменениями модели управления X5 стали:

- создание бизнес-единицы «X5 Робототехника»/Robotics для усиления технологического лидерства в индустрии;
- преобразование блока «X5 Поддержка бизнеса» в самостоятельные бизнес-единицы: X5 Transport, «X5 Недвижимость» и «X5 Поддержка бизнеса»;
- включение платёжного сервиса «Апельсин» в состав подразделения «Клиентский опыт».

Эффективность мер по укреплению HR-бренда и повышению привлекательности X5 для соискателей в 2025 году была подтверждена высокими местами в рейтингах работодателей, наградами и премиями X5.



Топ-5

РЕЙТИНГА HEADHUNTER В КАТЕГОРИИ «РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ»

- 9-Е МЕСТО «ПЯТЁРОЧКА»
- 14-Е МЕСТО «ПЕРЕКРЁСТОК»
- 25-Е МЕСТО «ЧИЖИК»
- 5-Е МЕСТО СЕРВИС ДОСТАВКИ 5POST среди крупных компаний с численностью до 5 тыс. человек

1-е место

В КАТЕГОРИИ «ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ МУЛЬТИКАТЕГОРИЙНОГО РИТЕЙЛА»

Топ-10

ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ
по версии Changellenge

X5, X5 Tech, 5POST

СТАЛИ ПЕРВЫМИ КОМПАНИЯМИ В РОССИЙСКОМ РИТЕЙЛЕ, ПОЛУЧИВШИМИ НЕЗАВИСИМУЮ СЕРТИФИКАЦИЮ «РАБОТОДАТЕЛЬ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ»
от платформы Changellenge

Топ-3

X5

ЕЖЕГОДНОГО РЕЙТИНГА ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ HEADHUNTER 2025 СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ С ЧИСЛЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ БОЛЕЕ 5 ТЫС. ЧЕЛОВЕК, 1-Е МЕСТО В КАТЕГОРИИ «РИТЕЙЛ»

Топ-5

X5 Tech

ВСЕРОССИЙСКОГО РЕЙТИНГА ИТ-БРЕНДОВ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В 2025 ГОДУ

в сегменте компаний с более чем 5 тыс. ИТ-сотрудников по версии Habr и «ЭКОПСИ Консалтинг»

11-е место

X5

В КАТЕГОРИИ «ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ» ПО ВЕРСИИ FUTURE TODAY

«Платина»

X5

В РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ В 2025 ГОДУ ПО ВЕРСИИ FORBES

«Лидеры рынка»

5POST, X5, X5 Tech

В РЕЙТИНГЕ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПО ВЕРСИИ РБК

Цифровизация

В 2025 году X5 провела масштабную работу по цифровизации HR-процессов, уделив особое внимание повышению операционной эффективности Компании и удобству сотрудников.

сфера

Платформа «Сфера» была отмечена на цифровой премии Tagline Awards 2025

TAGLINE AWARDS

Золото

В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ САЙТ»

Серебро

В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШАЯ МОБИЛЬНАЯ УТИЛИТА»

Бронза

В НОМИНАЦИЯХ «ЛУЧШИЙ MOBILE-/AR-/VR-/IOT-ПРОЕКТ» И «ЛУЧШИЙ САЙТ-СЕРВИС»

Крупнейшим проектом 2025 года стал запуск HR-платформы «Сфера», объединившей в себе более 50 HR-систем и 250 различных процессов, включая привлечение, адаптацию, оценку сотрудников, обучение, сервис по сбору обратной связи, коммуникацию и другие. На конец 2025 года 87,3% всех HR-процессов были оцифрованы и доступны в «Сфере», а интеграция с порталом государственных услуг позволила сократить время, затрачиваемое на оформление новых сотрудников, в 1,5 раза.

Платформа в web- и в мобильной версии — для IOS- и Android-устройств — доступна для всех сотрудников из 20 разных бизнесов X5 — от продавца-кассира магазина и оператора склада до топ-менеджеров. При этом приложение «Сфера» обновляется и дополняется новыми функциями практически на еженедельной основе.

В профилях пользователей платформы размещено их резюме с описанием опыта работы в Компании, города трудовой деятельности, основных профессиональных навыков, достижений и наград.

Это позволяет систематизировать важную информацию о сотрудниках и облегчает взаимодействие внутри X5, помогая быстро находить нужных коллег по компетенциям. Сам профиль построен по принципу личных страниц в социальных сетях, что создаёт основу для формирования корпоративных сообществ.

«Сфера» позволяет эффективнее решать возникающие задачи: следить за выплатами и начислениями, планировать и переносить отпуск, заказывать необходимые справки, оформлять больничный, бронировать места в офисе, подписывать с помощью электронной подписи соответствующие документы и многое другое. В неё интегрированы лента новостей, корпоративный образовательный маркетплейс «Полка», реферальная программа, где каждый сотрудник может порекомендовать кандидата на открытую позицию и получить вознаграждение после успешного прохождения испытательного срока предложенным им соискателем.

Для сотрудников магазинов, распределительных центров и дарксторов также доступен сервис «X5 Смена», позволяющий им самостоятельно выстроить рабочий график и выбрать дополнительные смены на любом объекте X5 (в магазине, распределительном центре) для получения дополнительного дохода.

С вопросами, связанными с работой с персоналом и другими темами, сотрудники могут обратиться к встроенному в приложение «Сфера» ИИ-ассистенту. Внутренняя нейросеть ежедневно обрабатывает более 3 тыс. запросов от сотрудников, что значительно снижает нагрузку на HR-специалистов.

> 150 тыс.

СОТРУДНИКОВ ИСПОЛЬЗУЮТ ПЛАТФОРМУ ЕЖЕДНЕВНО

+ 27 %

ВЫРОСЛА ОБЩАЯ СКОРОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ HR-ПРОЦЕССОВ

X5

В подразделении «X5 Поддержка бизнеса» внедрена технология бесконтактного найма — без участия сотрудника HR.

Цифровой рекрутёр самостоятельно находит кандидата, анализирует резюме, проводит первичное интервью и даёт рекомендации по приёму.

Сейчас нейросеть уже закрывает более 20% офисных вакансий в пилотном подразделении, при этом качество отбора резюме возросло до 85%.

HR-бренд и привлечение сотрудников

В 2025 году мы продолжили реализацию мер по укреплению бренда работодателя, отражением чего стал новый слоган HR-бренда — «Главные в карьере». Он акцентирует внимание X5 на развитии сотрудников и возможностях для развития внутри Компании.



Кроме того, был проведён ежегодный опрос для оценки вовлечённости и лояльности сотрудников, в котором приняли участие более 80% сотрудников X5. Полученные результаты соответствуют среднеотраслевым показателям и в некоторых аспектах превышают их[3].

В 2024 году «Пятёрочка» запустила адаптивный EVP[4]-конструктор — инструмент, обеспечивающий персонализированный подход к разным целевым аудиториям и повышающий скорость реагирования на изменения рынка труда. В 2025 году конструктор позволил сократить сроки создания маркетинговых коммуникаций в четыре раза, а конверсия доходимости кандидатов от отклика на вакансию до выхода на работу выросла до 30%.

78% [1] → 87% [2]

ВЫРОСЛА УЗНАВАЕМОСТЬ HR-БРЕНДА X5 СРЕДИ КАНДИДАТОВ

включая ИТ-специалистов, молодёжь, сотрудников офиса, массовый персонал, самозанятых партнёров и прочие категории.

до 45% [2]

ВЫРОСЛА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ X5 КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

87,1%

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА

+1,7 п. п. год к году

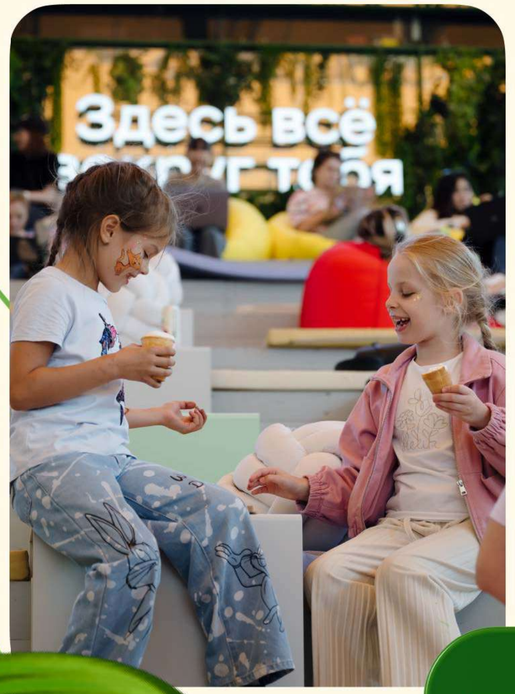
47,1%

ПОКАЗАТЕЛЬ ENPS

+3,2 п. п. год к году

1 Ipsos Group, август 2024 года.
2 Ipsos Group, декабрь 2025 года.
3 Согласно оценке платформы Happy Job.
4 EVP (Employee Value Proposition) — ценностное предложение работодателя.

HR-бренд и привлечение сотрудников



X5 использует системный подход для привлечения и развития молодых талантов, организуя карьерные мероприятия, программы стажировок и участвуя в молодёжных фестивалях. В 2025 году X5 стала партнёром фестиваля «Это лето» в Москве и Нижнем Новгороде: фестиваль собрал более 22 тыс. посетителей.

В отчётном году также была реализована кампания «Получка», направленная на привлечение и удержание сотрудников в высокий сезон продаж. В рамках акции, среди более чем 300 тыс. сотрудников, прошедших пик продаж вместе с X5, были разыграны ценные призы – квартиры в Подмосковье, автомобили и смартфоны.

Кроме того, в отчётном периоде мы объединили наши инициативы в единое направление по взаимодействию с вузами и студентами, организовали единый центр стажёрских программ и карьерный портал для студентов и молодых специалистов generation.X5.ru.

В 2025 году также продолжила работу программа стажировок Business Camp X5, которая прошла в два потока и получила более 13 тыс. заявок на участие. Кроме того, была перезапущена магистерская программа «Управление B2C-бизнесом: технологии и инновации», реализуемая совместно с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ. Количество заявок на обновлённую программу выросло в 4,5 раза, а сама программа заняла первое место среди магистерских программ Высшей школы бизнеса по качеству управления.

сфера X5

Флагманский проект «Сфера X5»

В 2025 году мы открыли площадку по продвижению бренда работодателя «Сфера X5» в Парке Горького. Днём площадка используется в качестве коворкинга, а вечером становится городским пространством для мероприятий и встреч. За три месяца работы более 300 различных мероприятий были проведены в «Сфере», а общее количество посетителей площадки превысило 40 тыс. человек.

>100

КАРЬЕРНЫХ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И ИМИДЖЕВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ ПРОВЕДЕНО В 2025 ГОДУ

>10 МЛН ЧЕЛОВЕК

ОХВАТ МЕРОПРИЯТИЙ В 2025 ГОДУ

Мотивация

Система вознаграждения в X5 учитывает специфику отдельных подразделений и основывается на единых корпоративных правилах. В 2025 году была обновлена система долгосрочной мотивации с акцентом на устойчивом росте бизнеса и достижении долгосрочных стратегических целей.
Для развивающихся бизнес-единиц X5 действует отдельная система долгосрочной мотивации, включающая долю в финансовом результате подразделения и дополнительные ключевые показатели эффективности (КПЭ) по достижению стратегических задач.

В 2025 году мы сохранили все прежние меры поддержки сотрудников, включая программу «Кафетерий льгот», в рамках которой сотрудник может самостоятельно выбрать понравившиеся ему льготы.

В «Пятёрочке» появились дополнительные бонусы и выплаты новым сотрудникам, а «Перекрёсток» перешёл к упрощённой программе премирования, сделав выплаты премий более прозрачными и предсказуемыми. X5 Transport ведёт доплату за стаж для водителей – ежемесячный бонус, который может достигать 10% от заработной платы и растёт вместе со стажем сотрудника.

84 022 руб.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ СРЕДНИЙ ДОХОД СОТРУДНИКА КОМПАНИИ ПО РОССИИ[1]

+18 %

РОСТ СРЕДНЕГО ДОХОДА СОТРУДНИКА КОМПАНИИ ГОД К ГОДУ

Программа «Директор магазина – партнёр»

Уже несколько лет X5 реализует программу «Директор магазина – партнёр» (ДМП), направленную на повышение операционной эффективности и рост вовлечённости сотрудников за счёт расширения роли директора магазина. Директора, участвующие в программе, самостоятельно принимают решения, касающиеся работы магазина. При этом если прибыль такого магазина превышает плановое значение, он получает её часть в виде премий. В магазинах-участниках программы наблюдается увеличение NPS и рост экономических показателей, включая LFL PTO и EBITDAR.

В 2025 году участники программы в «Пятёрочке» получили дополнительные полномочия и карьерные возможности. В частности, появилась возможность управлять фондом премирования и становиться руководителем-партнёром двух магазинов. «Перекрёсток» в рамках программы организовал школу внутреннего предпринимательства с треками обучения, адаптированными под уровень и опыт участников. Для поддержки сотрудников в новой роли часть полномочий директоров-партнёров в «Перекрёстке» была автоматизирована.

Аналогичная программа для магазинов-франчайзи получила своё развитие и в «Пятёрочке» – на конец 2025 года количество её участников составляло 51 магазин, 31 из которых подключился в течение отчётного года.

Потенциал программы для магазинов-франчайзи также подтверждается увеличением EBITDA и сокращением операционных расходов, поэтому в 2026 году инициативу планируется расширить до 263 магазинов.



+4,7 п. п.

РОСТ NPS В «ПЯТЁРОЧКЕ» ПО ПРОГРАММЕ ДМП

+4,0 п. п.

РОСТ NPS В «ПЕРЕКРЁСТКЕ» ПО ПРОГРАММЕ ДМП

>15 тыс.

ДИРЕКТОРОВ-ПАРТНЁРОВ И ОКОЛО 60% МАГАЗИНОВ «ПЯТЁРОЧКИ» ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ ДМП

+22 п. п. год к году

~600

ДИРЕКТОРОВ-ПАРТНЁРОВ И БОЛЕЕ 60% МАГАЗИНОВ «ПЕРЕКРЁСТКА» ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ ДМП

+35 п. п. год к году

[1] Расчёт ежемесячного дохода сотрудника Компании по России указан без учёта топ-менеджмента.

Развитие корпоративной культуры

Корпоративная культура X5 основана на единых для всех подразделений миссии, видении, цели и ценностях.

В соответствии с приоритетами развития X5 в нашей корпоративной культуре мы уделяем особое внимание развитию кросс-форматного взаимодействия между сотрудниками различных подразделений, их вовлечённости в реализацию стратегии устойчивого развития X5, а также приверженности сотрудников принципам качества и безопасности пищевой продукции. Важными элементами корпоративной культуры X5 остаются и мероприятия, направленные на поддержку сотрудников.

Миссия X5

Быть лучшим местом для покупок на земле, превосходя ожидания

Видение X5

Мы работаем для клиента — через партнёрство и инновации к результату

Цель X5

Стать самым эффективным и технологичным омниканальным ритейлером в мире

Ценности X5

- Клиент
- Результат
- Партнёрство
- Инновации

Ежегодно, в канун высокого сезона, мы проводим неделю здоровья. В 2025 году в неё были включены вопросы по безопасности, а сама программа получила новое наименование — «Неделя здоровья и безопасности». Помимо аспектов, касающихся заботы о физическом и ментальном здоровье, мероприятие теперь охватывает также темы охраны труда, кибер- и пищевой безопасности.

Кроме того, была проведена акция «X5-ница», в рамках которой сотрудники офисов X5 помогали командам магазинов, дарксторов, распределительных центров и доставки в высокий сезон. В 2025 году она состоялась дважды — весной, в период высоких продаж, и в конце года. При этом количество заявок на участие превысило 22,5 тыс.

Также в отчётном периоде появились два новых направления деятельности, в которых сотрудники могут оказать помощь коллегам:

- проект «Заботливый сосед» по проверке доступности магазинов для посетителей с ограничениями здоровья и наличия в магазинах «островков безопасности»;
- карта «Апельсин» — амбассадор рассказывает сотрудникам магазинов о партнёрских картах «Апельсин», а также может принять участие в реферальной программе, порекомендовав карту коллегам и покупателям.

X5 поощряет инициативность сотрудников с помощью программы внутренних инноваций X5 Idea Challenge. В 2025 году мы получили от сотрудников более 50 идей с высоким потенциалом повышения эффективности и роста бизнеса.

Также был запущен новый формат для ускорения тестирования перспективных стратегических инноваций — Fast track (110 поданных идей и 8 MVP).

В отчётном периоде торговая сеть «Перекрёсток» отметила своё 30-летие, проведя юбилейную кампанию с фестивалями, подарками и тортами для 3,5 тыс. сотрудников. Следующий год станет юбилейным и для Группы X5. Празднование будет сопровождаться мероприятиями как для партнёров, так и для сотрудников X5.

Важной составляющей нашей корпоративной культуры является спорт, занятие которым популяризировали подразделения и бизнес-единицы Компании.

- «Пятёрочка» организовала фестиваль «Гонка чемпионов», в котором приняли участие около тысячи человек из различных подразделений X5.
- X5 Transport провёл ежегодный профессиональный конкурс «Лига профессионалов».
- В распределительных центрах «Чижика» прошли соревнования в формате ГТО — к спортивному сообществу сети присоединились уже более 1 тыс. сотрудников.
- Подразделение X5 Digital организовало «Гонку курьеров» в формате спортивного марафона. В мероприятии приняли участие 7,5 тыс. самозанятых партнёров доставки из 33 городов России.

2×

ВЫРОСЛО КАЧЕСТВО ИДЕЙ И КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ В X5 IDEA CHALLENGE

>1,6 МЛРД РУБ.

ОБЩАЯ СУММА ФИНАНСОВОГО ЭФФЕКТА

благодаря партнёрству с торговыми сетями, бизнесами и инновационными лабораториями

Обучение и развитие

В 2025 году мы успешно перевели всех сотрудников X5 на единую образовательную платформу «Полка», которая теперь интегрирована в HR-платформу «Сфера». Внешние сотрудники имеют доступ к отдельной версии платформы.

В отчётном году был сделан акцент на развитии технологических компетенций и системном развитии талантов. Для развития цифровых навыков сотрудников были запущены программы обучения по использованию ИИ-инструментов в работе, включая специальные курсы и тренажёры. Ключевые лидеры X5 прошли программы по развитию стратегического мышления, навыков работы с данными и цифровыми инструментами. Среди них – «Технологическое лидерство» в партнёрстве со СберУниверситетом, «Новые координаты: Китай», «Лидеры X5. Сколково».

Торговые сети X5 также ведут разработку собственных программ обучения. В 2025 году «Пятёрочка» внедрила иммерсивные технологии для подготовки линейного персонала, которые позволяют сотрудникам отрабатывать свои навыки с помощью диалоговых симуляций. Так, собственные учебные центры «Перекрёстка», открывшие свои двери в 2024 году, показали положительный результат – текучесть обученных сотрудников по ключевым позициям в торговой сети снизилась на 50%.

В 2025 году был обновлён профиль лидера X5, подход к оценке и формированию пула талантов, а также запущена программа преемственности «Фабрика талантов» в «Чижике». По итогам года в торговой сети 70% ключевых позиций заняли внутренние кандидаты. При этом в рамках программы подготовки преемников в «Пятёрочке» 10 сотрудников, включая двух директоров магазинов-партнёров, получили назначения на должности уровня CEO-3.

100%

СОТРУДНИКОВ X5 ПЕРЕШЛИ НА ЕДИНУЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ПЛАТФОРМУ

Инклюзивность

X5 не допускает дискриминации по какому-либо признаку и гарантирует равное отношение ко всем сотрудникам. Наши обязательства в этой области закреплены в Политике в области равных возможностей.

Мы не ограничиваемся соблюдением законодательных требований, развивая доступную среду в подразделениях X5. В 2025 году совместно с Everland проведены анализ и оценка доступности рабочих мест в «Перекрёстке» и «Чижике». Были оценены риски и барьеры для трудоустройства сотрудников с ограниченными возможностями и определены направления для выстраивания процессов их подбора и адаптации. Также эксперты Everland выявили в сетях должности, подходящие для этой категории сотрудников. Для «Чижика» ими оказались менеджер по безопасности, работник торгового зала и специалист по запасам, а для «Перекрёстка» – сотрудник торгового зала, сборщик заказов и продавец плодоовощной продукции.

Для магазинов «Перекрёстка» были разработаны рекомендации по доступности магазинов, которые в 2026 году будут внесены в руководство для строительства новых супермаркетов, в том числе в формате Select.

«Чижик» также принял участие в ярмарке вакансий для сотрудников с ограниченными возможностями здоровья и провёл опрос сотрудников для выявления скрытых ограничений здоровья и оценки готовности руководителей работать с инклюзивными командами.

Кроме того, X5 вместе с Everland и фондом «Выручаем» провели серию глубинных исследований о том, как выстраивать практику взаимодействия с людьми с ограниченными возможностями здоровья в массовом ритейле. Они легли в основу рекомендаций по адаптации рабочих мест и взаимодействию в коллективах. Следующим шагом станет пилотный проект по приёму сотрудников с ограниченными возможностями здоровья в магазинах сети «Чижик» в Уфе и Екатеринбурге с дальнейшим масштабированием проекта на другие регионы и форматы X5.

В то же время «Пятёрочка» продолжила реализацию инициативы по трудоустройству людей с нарушениями слуха. В сентябре 2025 года стартовал набор продавцов в магазинах девяти регионов центральной части России. Такие сотрудники смогут заниматься выкладкой товаров, обновлением ценников и контролем сроков годности, а при желании – приступить к работе на кассе.

Также для соискателей были проведены ознакомительные экскурсии. Они позволяют наглядно продемонстрировать кандидатам задачи в магазине и дают возможность попробовать свои силы в безопасном формате. В 2025 году состоялось шесть экскурсий для 48 участников в пяти регионах страны.

Охрана труда и промышленная безопасность

3-3 | 403-1 | 403-2 | 403-3 | 403-4 | 403-5 | 403-7 | 403-8 | 403-9

X5 соблюдает все законодательные требования в области охраны труда и гарантирует каждому сотруднику право на безопасные условия работы. Несмотря на то, что вопросы травматизма в ритейле стоят не так остро, как в других отраслях, профилактика несчастных случаев и формирование культуры безопасности являются нашими безусловными приоритетами и зафиксированы в конкретных целях стратегии Компании.

Ключевые обязательства X5, касающиеся производственной безопасности, закреплены в Политике в области охраны труда. В соответствии с ней в Компании функционирует система управления охраной труда (СУОТ), которая распространяется на всех сотрудников X5 и подрядных организаций. В отдельных подразделениях действуют локальные СУОТ и соответствующие нормативные документы. По каждому инциденту в этой сфере, произошедшему с сотрудником X5 или подрядной организации, согласно требованиям Трудового кодекса Российской Федерации проводится расследование. Для этого создаётся комиссия с участием специалиста по охране труда, которая выявляет причины происшествия и разрабатывает корректирующие мероприятия.

X5 регулярно проводит специальную оценку условий труда как уже действующих, так и новых рабочих мест. Полученные результаты учитываются при планировании бюджета на мероприятия по охране труда и при разработке программ обучения.

Важным приоритетом нашей работы в 2025 году являлась подготовка к созданию единой цифровой СУОТ. Мы объединим ключевые процессы в едином цифровом пространстве, что позволит нам централизованно контролировать внедрение мер в области охраны труда и повышать эффективность соответствующих работ. Так, благодаря цифровой системе мы будем уверены, что все необходимые тренинги назначены и успешно пройдены, а сотрудники получили нужные знания. Помимо этого, мы планируем включить в цифровую СУОТ инструмент обратной связи, с помощью которого любой сотрудник сможет сообщать об инцидентах и предполагаемых рисках, а также вносить собственные предложения по улучшению условий труда. Запуск основных модулей и начало активной автоматизации запланированы на 2026 год.

20 %

ОЖИДАЕМОЕ СНИЖЕНИЕ ОБЪЁМА РУЧНОЙ РАБОТЫ,

связанной с контролем и сбором данных

40–75 %

ОЖИДАЕМОЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ,

занятых в сфере охраны труда, за счёт автоматизации документооборота и отчётности



Управление профессиональными рисками

Управление профессиональными рисками в Компании осуществляется в три этапа:

01 оценка потенциальных опасностей на рабочих местах и разработка мер по их минимизации и устранению;

02 обучение сотрудников, обеспечение средствами индивидуальной защиты, настройка технических средств безопасности;

03 контроль выполнения мероприятий, анализ инцидентов и корректировка мер (при необходимости).

В магазинах и распределительных центрах X5 регулярно проводятся аудиты охраны труда и промышленной безопасности, по итогам которых формируются планы корректирующих действий и устанавливаются сроки их выполнения. Чтобы предотвратить повторение типовых нарушений, мы направляем информацию о них руководителям всех объектов.

В 2026 году мы планируем обновить внутренние стандарты управления рисками и унифицировать подходы к проведению аудитов для всех бизнес-единиц Компании и подрядчиков. Кроме того, мы собираемся внедрить практику перекрёстных аудитов, когда специалист одного объекта – магазина, распределительного центра – проводит аудит другого объекта, на котором он ранее не был, чтобы упустить нарушения было практически невозможно.

Подразделения X5 регулярно проводят «пятиминутки безопасности» – встречи, на которых руководители обсуждают с сотрудниками риски на рабочих местах, напоминают о безопасных приемах работы и действиях во внештатных ситуациях. Перечень тем для «пятиминуток» готовится централизованно на уровне Компании, при этом подразделения адаптируют содержание мероприятий к особенностям своих процессов. Такой подход помогает X5 поддерживать тему безопасности в ежедневной повестке всех подразделений, оставляя пространство для адаптации к специфике отдельных бизнес-единиц.

В рамках развития автоматизации и снижения рисков в наиболее травмоопасном по характеру своей работы подразделении – X5 Transport – Компания продолжила работу над развитием системы «Антисон». В отчётном периоде X5 начала внедрять системы контроля движения и камеры с углом обзора 360 градусов, позволяющие заранее предупредить об опасной ситуации, источник которой может быть как снаружи, так и внутри кабины – например, опасное сближение или чрезмерная усталость водителей. На линии работают диспетчеры, которые выходят с ними на связь в случае зафиксированной опасности, а также оказывают поддержку водителям, которые длительное время находятся в пути, чтобы они не заснули за рулём.

НА 90 %

ТРАНСПОРТНОГО ПАРКА X5 УЖЕ УСТАНОВЛЕНА СИСТЕМА «АНТИСОН»

Обучение сотрудников

В 2025 году обучение по охране труда было назначено 100% сотрудников. Сотрудники различных уровней и подразделений проходят курсы с определённой периодичностью: например, руководители и сотрудники бизнес-единиц без опасных работ — каждые три года, а сотрудники, задействованные на работах с повышенной опасностью, — ежегодно. Водители из подразделения X5 Transport дополнительно изучают ежегодный курс по оказанию первой помощи.

В 2025 году корпоративный учебный центр X5 прошёл аккредитацию и получил лицензию на проведение обучения в области охраны труда. Теперь Компания сможет собственными силами разрабатывать специализированные курсы с максимальной адаптацией к специфике отдельных бизнес-единиц и процессов. Это также позволит ей отказаться от внешних центров для обучения сотрудников и сократить соответствующие затраты.

В разработке новых программ обучения X5 делает ставку на сочетание базовых курсов и углублённых модулей по узким темам. Для сотрудников с повышенными рисками будут предусмотрены дополнительные практические тренировки и отработка сценариев безопасного поведения. Для руководителей линейного и среднего звена в приоритете развитие навыков управления рисками и работы с подчинёнными по вопросам охраны труда.

66 МЛН РУБ.

ПРОГНОЗИРУЕМАЯ ГОДОВАЯ ЭКОНОМИЯ
от перехода к внутреннему формату обучения во всех подразделениях X5

Работа с подрядчиками

К сотрудникам подрядных организаций на объектах X5 мы предъявляем те же требования, что и к собственным сотрудникам. Все подрядчики проходят вводный инструктаж по охране труда, знакомятся с локальными регламентами и маршрутами безопасного передвижения. Для работ повышенной опасности проводится процедура допуска. В рамках внедрения цифровой системы управления охраной труда Компания планирует автоматизировать этот процесс, добавив возможность подавать документы на проверку самостоятельно, без участия специалиста по охране труда.

В распределительных центрах, магазинах и на строительных площадках мы проверяем работу подрядчиков по чек-листам охраны труда. При выявлении нарушений требуем их устранения в установленные сроки и контролируем выполнение предписаний. В случае систематических или грубых нарушений подрядчики попадают в «стоп-лист» и исключаются из дальнейших тендеров.

В рамках развития ответственной цепочки поставок X5 постепенно интегрирует вопросы охраны труда в оценку устойчивого развития поставщиков. Для ключевых партнёров с повышенным уровнем риска мы собираемся использовать результаты анкетирования и аудитов для подготовки рекомендаций по развитию их СУОТ. Помимо этого, темы безопасности войдут в обучающие программы и совместные консультации. Такой подход позволит снизить риски по всей цепочке поставок и внедрить единый стандарт безопасной работы для сотрудников Компании и её подрядчиков.

Подробнее о развитии ответственной цепочки поставок мы рассказываем в главе «Поддержка местных производителей и малого и среднего бизнеса».



Производственный травматизм

Основными причинами травм на рабочем месте в 2025 году были противоправные действия третьих лиц, нарушения при выполнении погрузочно-разгрузочных работ и наезд транспортных средств в логистических хабах. В 2025 году мы создали кросс-функциональную рабочую группу из руководителей, ответственных за соответствующие процессы. Группа прорабатывает комплексные мероприятия, чтобы устранить исходные причины инцидентов и снизить общий уровень травматизма в каждой бизнес-единице.

К сожалению, в 2025 году в Компании было зафиксировано два несчастных случая со смертельным исходом. По итогам расследования мы определили причины происшествия и факторы, которые к ним привели. Были обновлены и уточнены инструкции по безопасному выполнению работ на аналогичных участках, проведено дополнительное обучение сотрудников, усилен контроль за соблюдением требований охраны труда. Чтобы не допустить повторения подобных случаев, мы довели информацию о происшествии и принятых мерах до руководителей и линейных сотрудников.

Заключение независимого практикующего специалиста

2-5

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ООО «Б1 – Аудит»
Россия, 115035, Москва,
Садовническая наб., д. 75
Тел.: 8 800 500 9700
Факс: 8 800 500 9071
ОГРН: 1027739707203
ИНН: 7709383532
ОКПО: 59002827
КПП: 770501001

B1 – Audit LLC
75 Sadovnicheskaya Embankment
Moscow, 115035, Russia
Tel: +7 495 705 9700
+7 495 755 9700
Fax: +7 495 755 9701
www.b1.ru

Заключение независимого практикующего специалиста по заданию, обеспечивающему уверенность, в отношении отдельных разделов Годового отчета ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2025 год

Акционерам и Наблюдательному совету ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Информация о предмете задания

Мы выполнили задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, в отношении главы «Устойчивое развитие», разделов «Соблюдение этических норм», «Основные риски Компании в области устойчивого развития» и «Управление кибербезопасностью» главы «Корпоративное управление» и Приложений (за исключением Приложений, указанных ниже) (далее – «разделы Отчета») прилагаемого Годового отчета ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (далее – «Компания») за 2025 год (далее – «Отчет») по состоянию на 31 декабря 2025 г. или за 2025 год (далее – «отчетный период»).

За исключением случаев, описанных в предыдущем параграфе, который определяет объем нашего задания, мы не выполняли процедуры в отношении оставшейся информации, включенной в Отчет, и, соответственно, мы не делаем вывод в отношении этой информации.

В рамках настоящего задания мы не проводили какие-либо процедуры, обеспечивающие уверенность, в отношении будущих событий и результатов деятельности Компании.

Мы также не проводили какие-либо процедуры, обеспечивающие уверенность, в отношении Приложений «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» и «Отчет о сделках, признаваемых крупными сделками и сделками, в совершении которых имелась заинтересованность» к Отчету.

Применимые критерии

При подготовке Отчета Компания применяла систему стандартов отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (далее – «Стандарты Глобальной инициативы по отчетности») (вариант применения – «в соответствии»), включая принципы подготовки отчетности (далее – «Критерии»).

Ответственность руководства Компании

Руководство Компании несет ответственность за выбор Критериев и подготовку Отчета в соответствии с Критериями. В частности, руководство Компании несет ответственность за систему внутреннего контроля, разработанную и внедренную для предотвращения существенного искажения информации, включенной в Отчет.

Кроме того, руководство Компании несет ответственность за обеспечение полноты и точности документации, предоставленной практикующему специалисту.

Ответственность практикующего специалиста

Мы выполнили данное задание по обеспечению уверенности в соответствии с Международным стандартом заданий, обеспечивающих уверенность 3000 (пересмотренным) *«Задания, обеспечивающие уверенность, отличные от аудита и обзорной проверки финансовой информации прошедших периодов»* (далее – «МСЗОУ 3000»).

МСЗОУ 3000 требует, чтобы мы соблюдали этические нормы, спланировали и выполнили задание, обеспечивающее уверенность, с тем чтобы получить ограниченную уверенность в отношении разделов Отчета.

Независимость и управление качеством

Мы применяем Международный стандарт управления качеством 1 *«Управление качеством в аудиторских организациях, проводящих аудиторские и обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, и задания по оказанию сопутствующих услуг»*, который требует от нашей организации разработки, внедрения и обеспечения функционирования системы управления качеством, в том числе политики или процедур относительно соблюдения этических требований, профессиональных стандартов и применимых законодательных и нормативных требований.

Мы соблюдаем требования профессиональной этики и независимости, применимые к нашему заданию в Российской Федерации, в том числе установленные Кодексом профессиональной этики аудиторов и Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), принятым Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров, которые основаны на фундаментальных принципах честности, объективности, профессиональной компетентности и должной тщательности, конфиденциальности и профессионального поведения.

Процедуры

Характер, сроки и объем выбранных процедур зависят от нашего профессионального суждения, включая оценку риска существенного искажения информации вследствие недобросовестных действий или ошибки.

Хотя мы принимали во внимание эффективность средств внутреннего контроля руководства при определении характера и объема наших процедур, наше задание, обеспечивающее уверенность, не было предназначено для обеспечения уверенности в отношении средств внутреннего контроля. В наши процедуры не входило тестирование средств контроля или выполнение процедур, связанных с проверкой консолидации или расчета данных в информационных системах.

На основании п. 5 ст. 2 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и устава ООО «Б1 – Аудит» в своей деятельности не использует печать.

Задание, обеспечивающее ограниченную уверенность, включает в себя опрос, в первую очередь лиц, ответственных за подготовку Отчета и соответствующей информации, а также аналитические и другие необходимые процедуры.

Наши процедуры включали:

- опросы руководителей и специалистов Компании, которые отвечают за политики, деятельность и результаты в области устойчивого развития, а также за подготовку соответствующей отчетности;
- анализ ключевых документов, касающихся политик, результатов деятельности и отчетности Компании в области устойчивого развития;
- получение понимания процесса подготовки отчетности по показателям деятельности Компании в области устойчивого развития;
- анализ существенных вопросов в области устойчивого развития, выявленных Компанией;
- выявление существенных для Компании вопросов в области устойчивого развития на основе процедур, описанных выше, и анализ отражения этих вопросов в разделах Отчета;
- анализ выборки данных по показателям в области управления персоналом, охраны окружающей среды, промышленной безопасности, охраны труда и благотворительной деятельности за отчетный период с тем, чтобы убедиться, что на уровне Компании указанные данные были собраны, подготовлены, объединены и включены в разделы Отчета надлежащим образом;
- проверку корректности расчетов показателей выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2, 3) за отчетный период;
- оценку соответствия раскрытия информации и данных в разделах Отчета требованиям варианта подготовки отчета «в соответствии» со Стандартами Глобальной инициативы по отчетности.

Выполненное задание, обеспечивающее уверенность, представляет собой задание, обеспечивающее ограниченную уверенность. Характер, сроки и объем процедур, выполняемых в рамках задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, меньше, чем для задания, обеспечивающего разумную уверенность. Следовательно, уровень уверенности, полученный при выполнении задания, обеспечивающего ограниченную уверенность, более низкий.

Мы полагаем, что полученные нами доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для нашего вывода.

Вывод практикующего специалиста

На основании осуществленных процедур и полученных доказательств наше внимание не привлекли никакие факты, которые заставили бы нас считать, что разделы Отчета не подготовлены надлежащим образом во всех существенных отношениях в соответствии с Критериями.

Отдельные наблюдения относительно некоторых аспектов выполненного задания

Наши наблюдения и области для улучшения будут отражены в отдельном отчете руководству Компании.

Головкина Марина Юрьевна,
действующая от имени Общества с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит»
на основании доверенности б/н от 19 января 2026 г.,
руководитель задания, по результатам которого составлено заключение
(ОРНЗ 21906100348)

19 марта 2026 г.

Сведения о практикующем специалисте

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» (до 14 января 2026 г. – Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»)
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.
Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 75.
Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС).
Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

Сведения об организации

Наименование: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 1 июля 2024 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1247700463911.
Местонахождение: 109029, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Нижегородский, ул. Средняя Калитниковская, д. 28, стр. 4.

На основании п. 5 ст. 2 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и устава ООО «Б1 – Аудит» в своей деятельности не использует печать.

Корпоративное управление



Обращение Председателя Наблюдательного совета X5 178

Система корпоративного управления 179

Общее собрание акционеров 183

Наблюдательный совет и комитеты 184

Единоличные исполнительные органы 194

Система управления рисками и внутреннего контроля 197

Корпоративная безопасность 219

Информация для акционеров и инвесторов 220

Обращение Председателя Наблюдательного совета X5



Уважаемые акционеры, партнёры и коллеги!

В 2025 году Наблюдательный совет сохранял фокус на стратегическом развитии Компании, соблюдении интересов акционеров и создании условий для долгосрочного роста бизнеса X5.

В отчётном периоде мы завершили ключевые корпоративные изменения, связанные с переходом в российскую юрисдикцию в рамках Федерального закона № 470-ФЗ. В результате X5 восстановила полноценный статус публичного эмитента на российском рынке капитала и продолжила работу в прозрачной регуляторной среде. Акции Компании получили листинг под новым тикером X5 и были включены в первый котировальный список Московской биржи, что обеспечило условия для полной реализации прав российских инвесторов.

В марте 2025 года, после устранения инфраструктурных ограничений, Наблюдательный совет утвердил новую дивидендную политику, предусматривающую выплаты два раза в год. Её принятие стало важным шагом к восстановлению предсказуемого подхода к распределению прибыли, основанного на балансе между обеспечением доходности для акционеров и сохранением финансовой гибкости для дальнейшего развития бизнеса. В прошлом году Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов по итогам 2024 года и девяти месяцев 2025 года.

Ключевые приоритеты развития Компании до 2028 года включают дальнейший рост основного бизнеса – зрелых торговых сетей, масштабирование быстрорастущих направлений – онлайн-сервисов и жёстких дискаунтеров, а также монетизацию дополнительных возможностей и активов X5. Компания также нацелена стать самым эффективным омниканальным ритейлером, опираясь на технологическое лидерство, что приобретает особое значение в условиях сохраняющихся макроэкономических вызовов. Достижение этой цели будет обеспечено в том числе за счёт внедрения роботизации и технологий на базе искусственного интеллекта, которые позволят автоматизировать до 30% операций в рознице, логистике и доставке к 2028 году.

Наблюдательный совет исходит из того, что устойчивое развитие является неотъемлемым условием достижения стратегических и финансовых целей Компании. В отчётном году мы утвердили обновлённую стратегию устойчивого развития на 2026–2028 годы. Компания также продолжила реализацию инициатив в области устойчивого развития, среди которых – цифровизация продовольственной помощи, развитие инклюзивной рабочей среды и цифровой доступности сервисов, проекты по минимизации экологического воздействия на окружающую среду, а также поддержка малого и среднего бизнеса. Как один из крупнейших продуктовых ритейлеров страны, Компания играет системообразующую роль в обеспечении продовольственной безопасности России и осознаёт связанную с этим высокую ответственность перед обществом.

В заключение хочу отметить, что Наблюдательный совет уверен в способности управленческой команды эффективно реализовать утверждённую стратегию и обеспечить устойчивое долгосрочное развитие Компании. Со своей стороны мы продолжим уделять приоритетное внимание качеству корпоративного управления, системе риск-менеджмента и защите интересов акционеров. От имени всего Наблюдательного совета благодарю акционеров за доверие, а менеджмент и сотрудников Компании – за их профессионализм и вклад в её развитие.

С уважением,

Председатель Наблюдательного совета X5

Система корпоративного управления

2-9 3-3

Развитие и ключевые принципы корпоративного управления

ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» уделяет особое внимание развитию практики корпоративного управления и является одним из лидеров в этой области среди крупнейших российских публичных компаний. Система корпоративного управления Компании выстроена с учётом требований российского законодательства, а также лучших отечественных практик.

Компания придерживается высоких стандартов в области корпоративного управления и стремится следовать всем принципам Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России (далее – Кодекс)[1].

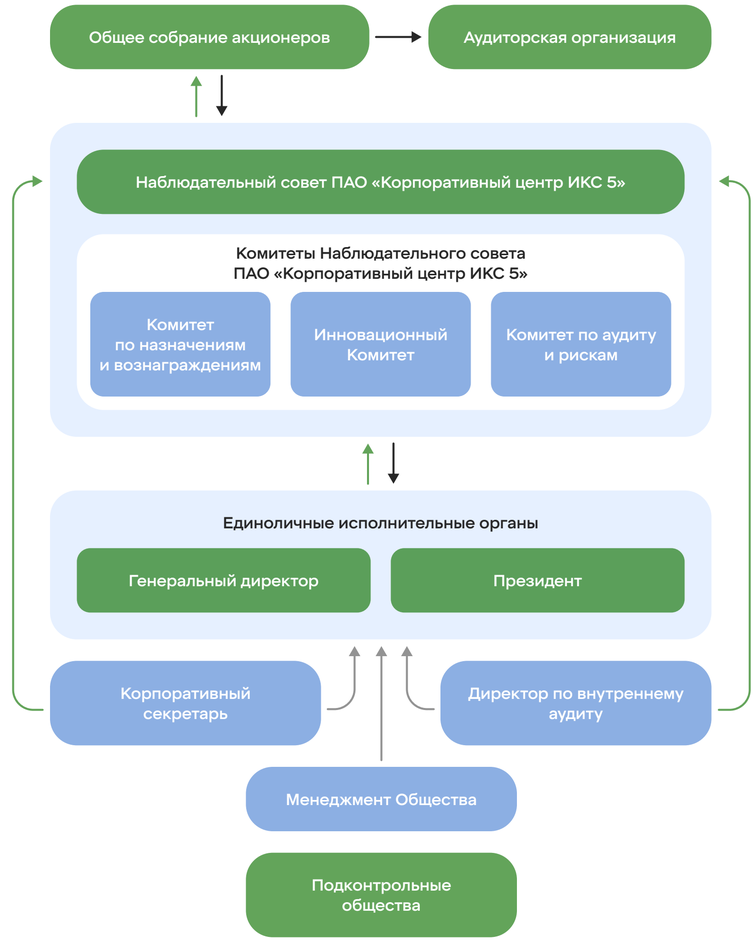
Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» закреплены в Уставе и внутренних документах Компании.

Действующая система корпоративного управления обеспечивает неукоснительное соблюдение прав и законных интересов всех акционеров, устойчивое функционирование и развитие бизнеса для достижения стратегических целей Компании, соблюдение норм действующего законодательства, а также принципов Кодекса корпоративного управления:

- равное отношение к акционерам и соблюдение их прав;
- профессионализм и лидерство Наблюдательного совета Компании, привлечение независимых директоров к участию в управлении Компанией;
- подотчётность и ответственность Наблюдательного совета и ключевых менеджеров Компании перед акционерами;
- соблюдение деловой этики при ведении бизнеса;
- принцип устойчивого развития Компании и повышения рентабельности инвестиций в долгосрочной перспективе;
- независимость Наблюдательного совета при определении стратегии Компании и утверждении важных решений;
- публичное раскрытие достоверной информации о деятельности Компании;
- соблюдение этических норм, препятствующих незаконному использованию конфиденциальной и инсайдерской информации;
- социальная ответственность, в том числе соблюдение стандартов качества услуг и норм экологической безопасности, создание наиболее прогрессивных условий труда.

[1] Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463.

Система корпоративного управления



Соблюдение и оценка принципов Кодекса корпоративного управления

ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» стремится к постоянному совершенствованию системы корпоративного управления и соответствию отечественным стандартам. Компания руководствуется требованиями действующего российского законодательства, Кодексом корпоративного управления, рекомендованным к применению Банком России в качестве документа, определяющего стандарты корпоративного управления, Правилами листинга ПАО Московская Биржа[1], а также лучшими практиками корпоративного управления.

Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса за 2025 год проводилась по методологии Банка России с учётом рекомендаций по составлению отчётности о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102).

По итогам 2025 года из 79 принципов Кодекса корпоративного управления Компания полностью соблюдает 71 принцип (90%), 8 принципов (10%) соблюдаются частично, несоблюдаемые принципы отсутствуют. По сравнению с 2024 годом уровень полного соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления увеличился на 29% за счёт мер, принятых в текущем году для повышения уровня корпоративного управления.

Принципы Кодекса	Соблюдается		Частично соблюдается		Не соблюдается		Количество принципов
	2024[2]	2025	2024	2025	2024	2025	
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	6	12	4	1	3	–	13
Совет директоров	24	33	8	3	4	–	36
Корпоративный секретарь	–	2	2	–	–	–	2
Система вознаграждения членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества	6	10	2	–	2	–	10
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	–	–	–	–	6
Раскрытие информации об Обществе, информационная политика	2	5	4	2	1	–	7
Существенные корпоративные действия	4	3	1	2	–	–	5
Соблюдение принципов Кодекса, %	61	90	26	10	13	–	–

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, %



Подробнее см. приложение «Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

С учётом влияния геополитической ситуации и изменения законодательного регулирования вопросов раскрытия информации Компания вынуждена ограничивать распространение отдельной информации[3]. Компания стремится к соблюдению принципов Кодекса корпоративного управления в максимальном объёме.

[1] Правила листинга ПАО Московская Биржа утверждены Наблюдательным советом ПАО Московская Биржа 09.09.2025, Протокол № 5.
[2] Данные приводятся с 2024 года, так как ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» было создано 1 июля 2024 года.
[3] Указ Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами».

Оценка качества корпоративного управления

Оценка эффективности системы корпоративного управления Общества проводится внутренним аудитом на ежегодной основе.

Уровень фактического исполнения ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» рекомендаций Кодекса ежегодно отражается в соответствующем отчёте (Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления)[1], который рассматривается Комитетом по аудиту и рискам, утверждается Наблюдательным советом и является частью Годового отчёта.

Дирекция по внутреннему аудиту в 2025 году провела оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и оценку корпоративного управления ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2024 год. Результаты внутренней оценки корпоративного управления были рассмотрены предварительно Комитетом по аудиту и рискам и утверждены решением Наблюдательного совета на очном заседании 20.03.2025[2].

В ходе оценки определены отдельные несущественные недостатки и направления для совершенствования процессов и систем, которые доведены до сведения исполнительных органов и Комитета по аудиту и рискам.

При этом по результатам проведённой оценки установлено, что принципы и рекомендации Кодекса корпоративного управления внедрены в практику Компании в объёме, позволяющем обеспечивать эффективное корпоративное управление.

В 2025 году был утверждён ряд внутренних документов, а также проведены мероприятия, которые оказали положительное влияние на повышение уровня корпоративного управления Компании.

Дирекция по внутреннему аудиту в 2026 году также провела оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и оценки корпоративного управления ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2025 год.

Результаты внутренней оценки корпоративного управления были предварительно рассмотрены Комитетом по аудиту и рискам. Наблюдательный совет своим решением[3] утвердил результаты оценки, оценив уровень исполнения рекомендаций Кодекса как высокий.



[1] Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса приведён в приложении «Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».
[2] Протокол Наблюдательного совета от 21.03.2025 № б/н.
[3] Протокол Наблюдательного совета от 06.03.2026 № б/н.

Меры по совершенствованию корпоративного управления в 2025 году и планы на 2026 год

Компания постоянно отслеживает ключевые тенденции в области развития корпоративного управления, своевременно учитывает изменения законодательства и рекомендации регуляторов.

В 2025 году Устав Общества и иные внутренние документы были приведены в соответствие с новыми требованиями, связанными с внесением изменений в Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

В отчётном году были утверждены следующие корпоративные документы в новой редакции:

- Устав Общества;
- Положение об Общем собрании акционеров;
- Положение о выплате членам Наблюдательного совета вознаграждений и компенсаций;
- Положение о Наблюдательном совете;
- Положение о Корпоративном секретаре;
- Положение о Комитете по аудиту и рискам;
- Положение о Комитете по назначениям и вознаграждениям;
- Положение Инновационного Комитета.

Наблюдательный совет в отчётном году утвердил следующие документы:

- Политику по внутреннему аудиту;
- Положение об информационной политике и отчёт о её реализации[1];
- Положение о Дивидендной политике, которое разработано с учётом рекомендаций Кодекса и Методическими рекомендациями ПАО Московская Биржа по составлению и реализации дивидендных политик публичных компаний.

Положения указанных документов соблюдаются Компанией во всех существенных аспектах.

Совет директоров Общества переименован в Наблюдательный совет Общества и в его компетенцию переданы вопросы по утверждению годового отчёта и годовой бухгалтерской отчётности.

Наблюдательный совет Общества провёл оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества.

В отчётном году особый фокус был сделан на развитии технологии и цифровых продуктов при взаимодействии с членами Наблюдательного совета. Так, в полном объёме внедрена цифровая платформа для заседаний, которая позволила максимально эффективно проводить заседания Наблюдательного совета и иных коллегиальных органов Группы X5 с использованием современных и технологичных решений. Также разработано, успешно внедрено и масштабировано решение по транскрибированию заседаний коллегиальных органов. Внедрение этого решения позволило существенно сократить трудозатраты по подготовке протоколов при проведении очных заседаний коллегиальных органов Компании. Реализуются иные инициативы, направленные на автоматизацию и повышение цифровизации работы коллегиальных органов.

ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» продолжает развивать и совершенствовать систему корпоративного управления.

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу включают:

- реализацию целей и задач стратегии X5 до 2028 года;
- поддержание сложившейся практики организации Компанией обучающих мероприятий для членов Наблюдательного совета на регулярной основе;
- реализацию мер, направленных на совершенствование корпоративного управления Компании;
- развитие цифровых форматов взаимодействия между участниками корпоративного управления.

[1] Отчёт о соблюдении информационной политики Общества в 2025 году был рассмотрен на Наблюдательном совете 05.03.2026 (протокол от 06.03.2026 № б/н).

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом Компании. Правовой статус, компетенция, порядок проведения заседаний и заочных голосований для принятия решений Общим собранием акционеров Компании определены Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Положением Банка России от 16.11.2018 № 660-П «Об общих собраниях акционеров», а также Уставом Компании и Положением об Общем собрании акционеров Компании, утверждёнными решением годового заседания Общего собрания акционеров Компании (протокол от 30.06.2025 № б/н).

Вопросы исключительной компетенции Общего собрания акционеров определены в Уставе Компании. К ключевым компетенциям Общего собрания акционеров Компании отнесены следующие вопросы:

- внесение изменений в Устав или утверждение Устава в новой редакции;
- формирование Наблюдательного совета;
- назначение аудиторской организации;
- распределение прибыли и выплаты дивидендов Компании;
- принятие решений о ликвидации;
- реорганизация Компании;
- изменение уставного капитала.

Общие собрания акционеров, состоявшиеся в 2025 году

В отчётном году Компания провела два Общих собрания акционеров – годовое заседание и внеочередное заочное голосование.

27 июня 2025 года состоялось первое годовое заседание для принятия решений Общим собранием акционеров Компании, на котором акционерами было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам 2024 года в размере 648,00 рублей на одну обыкновенную акцию.

Кроме того, были утверждены годовой отчёт и годовая бухгалтерская (финансовая) отчётность Компании за 2024 год, назначена аудиторская организация, привлекаемая для аудита отчётности за соответствующие периоды 2025 года, а также утверждены новые редакции следующих документов:

- Устава Компании;
- Положения об Общем собрании акционеров;
- Положения о Наблюдательном совете;
- Положения о выплате членам Наблюдательного совета Компании вознаграждений и компенсаций.

18 декабря 2025 года состоялось внеочередное заочное голосование, на котором Общим собранием акционеров Компании было принято решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2025 года в размере 368,00 рублей на одну обыкновенную акцию.

В соответствии с действующим законодательством Компания обеспечила акционерам возможность заблаговременно ознакомиться с информацией (материалами) к Общим собраниям акционеров на сайте Компании.

В период подготовки к собраниям для связи с акционерами Компании работал специальный адрес электронной почты: shareholder@x5.ru.

В целях обеспечения права акционеров на участие в работе Общего собрания акционеров и удобства голосования по вопросам повестки дня заседаний и заочных голосований Компания использует цифровые сервисы для заполнения и направления бюллетеней в электронной форме с помощью личного кабинета акционера на сайте Регистратора Компании – Акционерного общества «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.».

Компания публично раскрывает информацию о принятых Общими собраниями акционеров решениях в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Важные события отчётного года

27 марта 2025 года – проведение первого после завершения реорганизации «Дня инвестора», на котором Компания подвела итоги 2024 года и озвучила стратегические ориентиры на 2025 год.

27 июня 2025 года – проведение первого годового заседания для принятия решений Общим собранием акционеров Компании.

II квартал 2025 года – выполнение обязательств Компании по выплате компенсации в пользу X5 Retail Group N.V. и иных подошедших по сроку обязательств, связанных с выплатой указанной компенсации в соответствии с положениями Федерального закона от 04.08.2023 № 470-ФЗ «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями», требованиями X5 Retail Group N.V. о выплате такой компенсации и решением Подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации.

18 декабря 2025 года – проведение внеочередного заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров Компании по вопросу о выплате (объявлении) дивидендов по результатам девяти месяцев 2025 года.

Наблюдательный совет и комитеты

2-10

Наблюдательный совет Компании играет ключевую роль в формировании и развитии системы корпоративного управления, обеспечивает защиту и реализацию прав акционеров и является ключевым органом для принятия стратегических решений.

В своей деятельности Наблюдательный совет руководствуется Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», иными нормативно-правовыми актами, Уставом Компании и Положением о Наблюдательном совете[1].

Наблюдательный совет, включая независимых директоров, состоит из профессиональных менеджеров, опыт и знания которых вносят значимый вклад в развитие системы корпоративного управления Компании.

Состав Наблюдательного совета

В 2025 году действовал состав Наблюдательного совета, состоящий из девяти членов, избранный внеочередным Общим собранием акционеров 28 августа 2024 года на срок до третьего годового Общего собрания акционеров Компании с момента избрания.

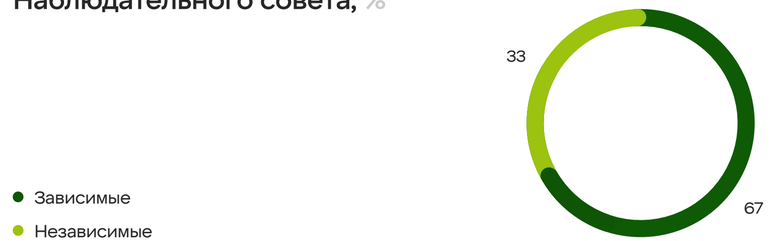
Количественный состав Наблюдательного совета является оптимальным и сбалансирован по необходимым компетенциям, опыту, деловым качествам и гендерной принадлежности, а также критериям независимости.

Члены Наблюдательного совета занимали и занимают руководящие должности в крупнейших компаниях, курируют вопросы аудита, стратегического развития, финансового планирования и инвестиционной деятельности, а также обладают широкими знаниями в области управления персоналом, системы вознаграждений, управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

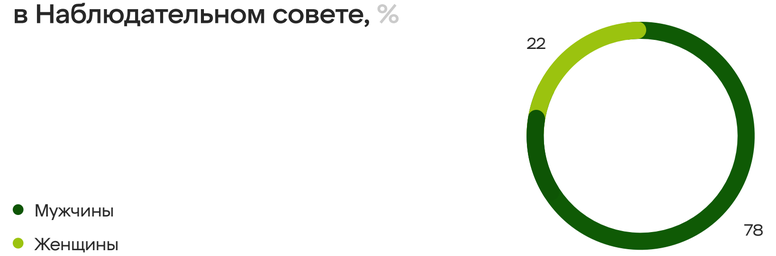
Компания стремится обеспечить гендерное разнообразие состава Наблюдательного совета.

Все впервые избранные члены Наблюдательного совета в согласованный с ними после избрания срок проходят вводную ознакомительную программу.

Соотношение независимых членов Наблюдательного совета, %



Гендерное соотношение в Наблюдательном совете, %



Возрастное соотношение членов Наблюдательного совета, %



[1] Утверждено на годовом заседании Общего собрания акционеров ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» 27.06.2025 (протокол от 30.06.2025 № б/н) и раскрыто на сайте Общества.

Формирование и критерии отбора Наблюдательного совета

Процедура формирования Наблюдательного совета, статус, состав, функции, цели, задачи и полномочия Наблюдательного совета, порядок его работы и взаимодействия с другими органами управления Компании определены Уставом и Положением о Наблюдательном совете.

Наблюдательный совет формируется таким образом, чтобы обеспечивать баланс профессионализма, опыта, знаний и деловых качеств с целью надлежащего выполнения членами Наблюдательного совета своих обязательств.

Эффективность и профессионализм Наблюдательного совета обеспечиваются за счёт наличия в его составе не менее одной трети независимых директоров, а также лиц, имеющих квалификацию и признанный опыт в сфере ритейла, финансов, юриспруденции, стратегического управления, аудита, управления рисками, управления персоналом, корпоративного управления, инноваций и инвестиций, а также лиц, имеющих опыт работы в советах директоров (наблюдательных советах) или на высших должностях других акционерных обществ, в том числе в международных компаниях.

Выдвижение кандидатов в состав Наблюдательного совета проходит на основе оценки навыков, знаний, опыта в сфере, отвечающей потребностям Компании, а также высокой деловой репутации.

Выдвинуть кандидата в Наблюдательный совет вправе акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества. Такие предложения должны поступить в Общество не ранее 1 июля отчётного года и не позднее 1 марта (включительно) года, следующего за отчётным. Избрание членов Наблюдательного совета осуществляется кумулятивным голосованием на Общем собрании акционеров.

С целью достижения баланса интересов Компании в состав Наблюдательного совета могут входить члены Наблюдательного совета, являющиеся независимыми директорами, исполнительными директорами и неисполнительными директорами.

Преемственность Наблюдательного совета

Согласно Положению о Наблюдательном совете, с целью обеспечения преемственности и последовательности в работе Наблюдательный совет в соответствии с рекомендациями Комитета по назначениям и вознаграждениям составляет и пересматривает (по результатам оценки деятельности Наблюдательного совета) план преемственности, учитывающий ротацию независимых директоров и обеспечивающий поддержание баланса квалификаций и опыта членов Наблюдательного совета и последовательное обновление его состава.

В 2025 году план преемственности не разрабатывался в связи с тем, что состав Наблюдательного совета сформирован только в 2024 году, и у Компании было недостаточно сведений для оценки вклада членов Наблюдательного совета, выявления потребностей в новых компетенциях, а также отсутствовали накопленные данные о кандидатах. Такой план Компания планирует разработать в 2026 году.

Контроль исполнения поручений Наблюдательного совета

Контроль за исполнением поручений Наблюдательного совета осуществляется путём составления Корпоративным секретарём ежеквартальных отчётов о результатах выполнения поручений.

Данный отчёт доводится до сведения Председателя и всех членов Наблюдательного совета. При этом члены Наблюдательного совета могут дополнительно запрашивать сведения о выполнении конкретных поручений.

Всего в течение 2025 года было выдано и исполнено семь поручений, ещё 10 поручений находятся на постоянном контроле ответственных подразделений.

Нарушений сроков исполнения решений Наблюдательного совета в 2025 году не выявлено.

План работы Наблюдательного совета

План работы Наблюдательного совета на следующий год утверждается в сентябре текущего года, заблаговременно определяются даты, время и место проведения заседаний. В отчётном году план работы на 2026 год утверждён решением Наблюдательного совета 25.09.2025[1].

Согласно утверждённому плану работы, заседания проводятся не менее четырёх раз в год в формате очного присутствия. При необходимости предусмотрен вариант участия в заседаниях дистанционно с помощью электронных либо иных технических средств. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, созываются внеплановые заседания, в том числе в заочном формате.

План работы включает основные вопросы деятельности Компании, связанные с постановкой стратегических целей Компании, а также с их реализацией и контролем. При подготовке такого плана учитываются предложения членов Наблюдательного совета, менеджмента и аудиторской организации Компании. Вопросы повестки дня Наблюдательного совета предварительно рассматриваются профильными комитетами, что позволяет сформировать рекомендации для принятия Наблюдательным советом взвешенных и качественных решений.

Председатель Наблюдательного совета

Председатель[2] Наблюдательного совета ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» является независимым директором, возглавляет Наблюдательный совет, созывает заседания Наблюдательного совета и председательствует на них, поддерживает баланс между краткосрочным финансовым результатом и долгосрочным стратегическим позиционированием бизнеса, обеспечивает конструктивное взаимодействие между членами Наблюдательного совета и менеджментом Компании.

[1] Протокол Наблюдательного совета от 26.09.2025 № б/н.

[2] Избран решением Наблюдательного совета Общества 30 августа 2024 года (протокол от 30.08.2024 № б/н).

Независимые директора и их роль

Независимые директора составляют не менее одной трети состава Наблюдательного совета.

Независимые директора обеспечивают разумный баланс интересов всех заинтересованных сторон: самой Компании, её акционеров, иных заинтересованных лиц.

В состав Наблюдательного совета Компании входят три независимых директора. Независимые директора избирались в соответствии с критериями определения независимости членов Наблюдательного совета, установленными Правилами листинга ПАО Московская Биржа. Компания ежеквартально оценивает независимость директоров.

Мнения независимых директоров придают особую ценность решениям Наблюдательного совета, поскольку они основаны исключительно на профессиональном опыте и знаниях директоров, всестороннем изучении ими сути вопросов, являются непредвзятыми и самостоятельными, не зависят от взглядов других членов Наблюдательного совета и менеджмента Компании и ориентированы исключительно на повышение эффективности деятельности Компании.

Согласно рекомендациям Кодекса, ключевые комитеты Наблюдательного совета (по аудиту и рискам, а также по назначениям и вознаграждениям) сформированы в большинстве своём из независимых директоров.

Комитет по аудиту и рискам Наблюдательного совета возглавляет независимый директор, обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской отчётности.

Комитет по назначениям и вознаграждениям возглавляется также независимым директором, ключевые компетенции которого полностью соответствуют компетенциям Комитета: он владеет необходимыми знаниями в стратегической и финансовой сфере, в области управления персоналом, коммуникаций, медиа и образовательных технологий.

Ключевые компетенции Наблюдательного совета

Наблюдательный совет осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, исполнение решений Общего собрания акционеров Общества в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, а также реализует иные ключевые функции.

Компетенция Наблюдательного совета определяется законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

Главные цели и задачи деятельности Наблюдательного совета

- Определение стратегии развития Компании, направленной на повышение её рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности, достижение максимальной прибыли и увеличение активов Общества
- Обеспечение реализации и защиты прав и законных интересов акционеров Общества, а также содействие разрешению корпоративных конфликтов
- Обеспечение полноты, достоверности и объективности раскрытия информации об Обществе для акционеров и иных заинтересованных лиц
- Создание эффективных внутренних контрольных механизмов
- Осуществление контроля за тем, чтобы исполнительные органы Общества действовали в соответствии с утверждённой стратегией развития и основными направлениями деятельности Общества
- Проведение на регулярной основе анализа соответствия системы корпоративного управления и корпоративных ценностей в Обществе целям и задачам, стоящим перед Обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам
- Регулярная оценка деятельности исполнительных органов Общества и работы ключевых менеджеров



Матрица компетенций Наблюдательного совета

	Директор 1	Директор 2	Директор 3	Директор 4	Директор 5	Директор 6	Директор 7	Директор 8	Директор 9
Пол	**М**	**М**	**М**	**М**	**Ж**	**М**	**Ж**	**М**	**М**
Общий бизнес / Управление	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Розничная торговля / Повседневные товары	+			+		+	+	+	+
Розничная торговля продуктами питания	+	+	+	+	+	+		+	+
Финансы, риски и рынки капитала		+	+	+	+	+	+	+	+
Социальная сфера / Трудовая сфера		+	+		+		+	+	
Логистика / Цепочка поставок	+	+						+	+
Электронная коммерция / Цифровые технологии	+	+		+		+	+	+	+
Готовая еда					+	+	+	+	+
Экспресс-доставка				+		+		+	+
Устойчивое развитие			+		+		+	+	
Публичная компания, раскрытие информации	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Корпоративное управление и комплаенс	+	+	+	+	+	+	+	+	+
AI / Искусственный интеллект	+	+		+		+	+	+	+

Дополнительная информация о членах Наблюдательного совета

Сведения о составе Наблюдательного совета не раскрываются[1].

Общество и компании Группы ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» не выдавали займов членам Наблюдательного совета.

В течение 2025 года члены Наблюдательного совета не уведомляли о конфликте интересов.

[1] Информация не раскрывается в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами».

Деятельность Наблюдательного совета в 2025 году

В 2025 году Наблюдательный совет продолжил определять стратегические направления и ключевые решения Компании в рамках своей компетенции.

В центре внимания Наблюдательного совета в течение года были задачи реализации стратегических целей Компании в области развития торговых сетей и бизнес-единиц X5, клиентского опыта, новых бизнесов X5 и функциональных направлений с фокусом на инновации и технологическое развитие на всех управленческих уровнях, цифровой контакт с клиентами, высокий уровень логистики, сборки и доставки, уровень использования ИИ в текущих процессах Компании, высокая производительность труда, противодействие климатическим изменениям и рассмотрение приоритетных направлений развития Компании, в том числе достижение технологического лидерства.

В 2025 году Наблюдательный совет продолжил анализ соответствия практик по вопросам устойчивого развития. Была утверждена обновлённая стратегия устойчивого развития.

На регулярной основе рассматривались вопросы инновационного развития бизнес-единиц X5, информационных технологий и компетенций X5 как высокотехнологичной Компании.

В рамках утверждённой стратегии рассмотрены интеграция ИТ-систем и управления ИТ-затратами, вопросы качества противодействия угрозам в области информационной безопасности.

В отчётном году было проведено 12 заседаний Наблюдательного совета (из них четыре в очной форме), в рамках которых был рассмотрен в общей сложности 141 вопрос. Посещаемость заседаний членами Наблюдательного совета составила 100%.

12

ЗАСЕДАНИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ПРОВЕДЕНО В ОТЧЁТНОМ ГОДУ

из них 4 в очной форме

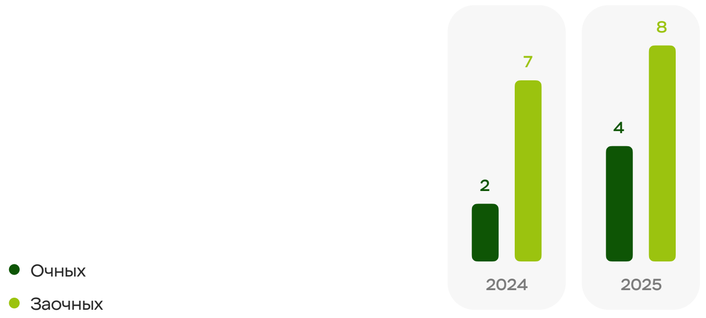
141

ВОПРОС РАССМОТРЕН

100 %

ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ ЧЛЕНАМИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Количество заседаний Наблюдательного совета, ед.



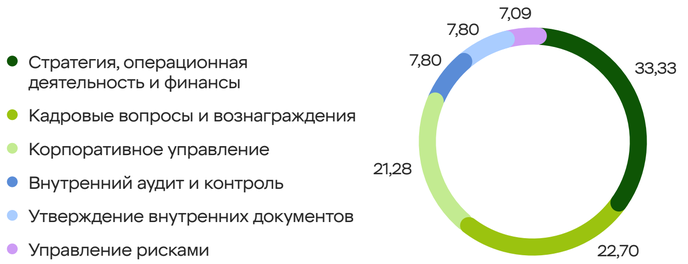
Участие в заседаниях Наблюдательного совета и его комитетах в 2025 году

Член Наблюдательного совета	Наблюдательный совет, кол-во заседаний / участие, %	Комитет по аудиту и рискам, кол-во заседаний / участие, %	Комитет по назначениям и вознаграждениям, кол-во заседаний / участие, %	Инновационный Комитет, кол-во заседаний / участие, %
Директор 1	12/12 (100%)			
Директор 2	12/12 (100%)		11/11 (100%)	
Директор 3	12/12 (100%)			
Директор 4	12/12 (100%)	6/6 (100%)		
Директор 5	12/12 (100%)			
Директор 6	12/12 (100%)			4/4 (100%)
Директор 7	12/12 (100%)	6/6 (100%)	11/11 (100%)	4/4 (100%)
Директор 8	12/12 (100%)	6/6 (100%)	11/11 (100%)	
Директор 9	12/12 (100%)			4/4 (100%)

В 2025 году Наблюдательный совет Компании рассмотрел следующие наиболее существенные вопросы:

- статус реализации стратегии X5 до 2028 года;
- статус рассмотрения стратегических инноваций;
- стратегия устойчивого развития X5;
- бюджет X5 на 2026 год;
- одобрение ряда крупных сделок;
- вопросы кадрового планирования и мотивации;
- план развития управления рисками в X5 в 2026 году.

Категории вопросов, рассмотренных Наблюдательным советом в 2025 году, %



Оценка деятельности Наблюдательного совета

Оценка деятельности Наблюдательного совета проводится в соответствии с утверждённым Положением о Наблюдательном совете ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» посредством:

- ежегодной самооценки Наблюдательного совета;
- привлечения независимого консультанта не реже одного раза в три года.

В 2025 году была впервые проведена оценка деятельности Наблюдательного совета и его комитетов путём самооценки, результаты которой были рассмотрены на очном заседании Наблюдательного совета[1]. Участники оценки заполняли анкеты с вопросами о различных аспектах работы Наблюдательного совета и его комитетов. Основными критериями оценки являлись эффективность состава Наблюдательного совета, эффективность выполнения ключевых функций Наблюдательным советом, отдельными его членами и комитетами, а также эффективность взаимодействия с менеджментом. По итогам опроса получена высокая оценка работы Наблюдательного совета и его комитетов.

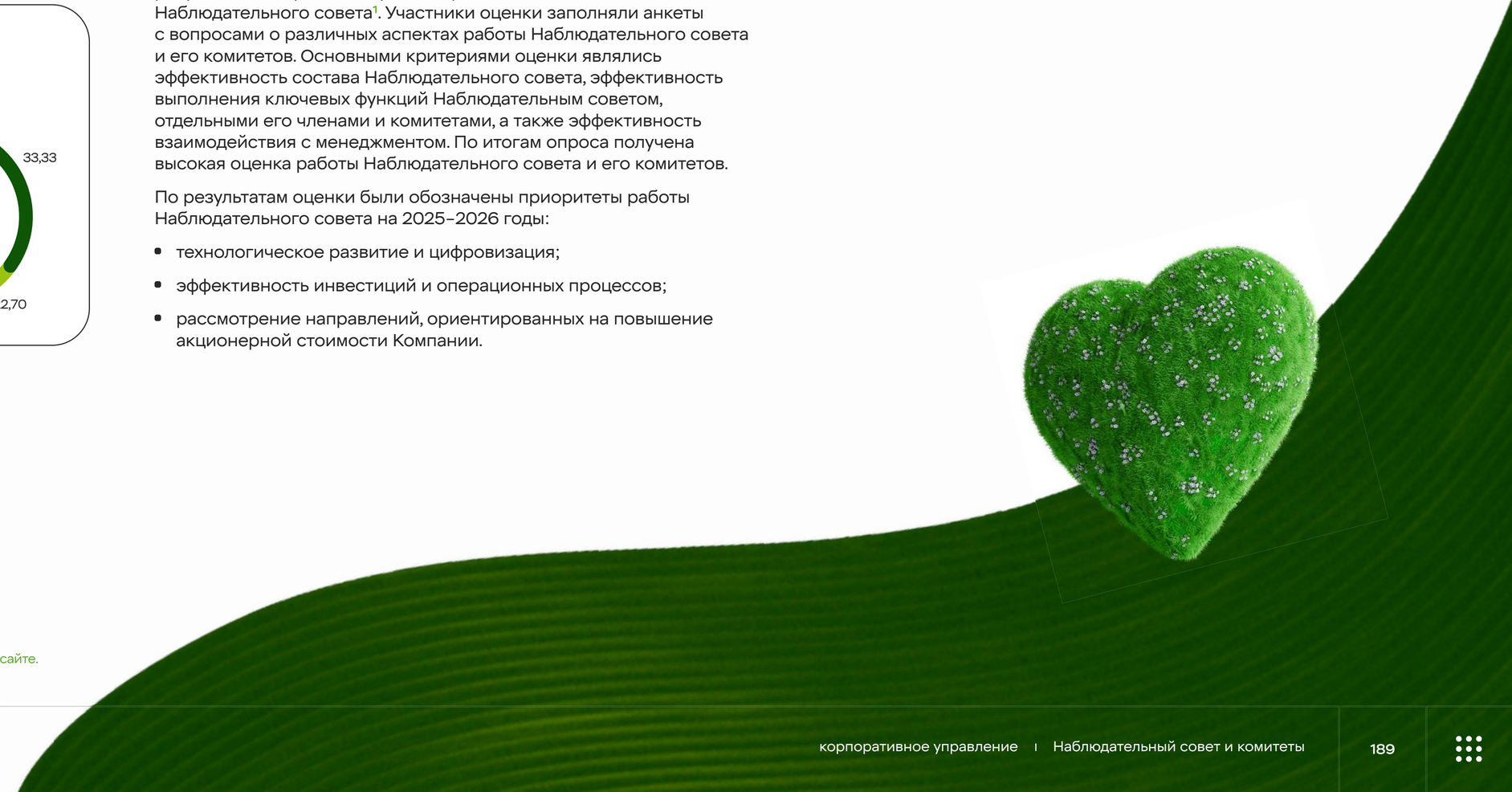
По результатам оценки были обозначены приоритеты работы Наблюдательного совета на 2025–2026 годы:

- технологическое развитие и цифровизация;
- эффективность инвестиций и операционных процессов;
- рассмотрение направлений, ориентированных на повышение акционерной стоимости Компании.

Комитеты Наблюдательного совета[2]

Для предварительного рассмотрения, проработки наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Наблюдательному совету в Компании сформированы три постоянно действующих комитета:

- Комитет по аудиту и рискам;
- Комитет по назначениям и вознаграждениям;
- Инновационный Комитет.



[1] Протокол Наблюдательного совета от 26.06.2025 № б/н.
[2] Положения о комитетах Наблюдательного совета Общества представлены на сайте.

Комитет по аудиту и рискам[1]

Комитет по аудиту и рискам играет значимую роль в сфере контроля и отчётности, тем самым обеспечивая эффективное взаимодействие Наблюдательного совета, независимого аудитора, Дирекции по внутреннему аудиту и менеджмента Компании.

Комитет по аудиту и рискам формируется Наблюдательным советом и собирается на регулярной основе, но не реже одного раза в квартал, при необходимости заседания Комитета проводятся чаще.

Комитет состоит из трёх членов Наблюдательного совета, двое из которых являются независимыми директорами. Председатель Комитета является независимым директором, обладающим опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности.

Основные функции Комитета по аудиту и рискам:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчётности Компании;
- контроль за надёжностью и эффективностью работы системы управления рисками и внутреннего контроля;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита.

В 2025 ГОДУ КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ И РИСКАМ БЫЛО ПРОВЕДЕНО ЧЕТЫРЕ ОЧНЫХ И ДВА ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЯ
Заседания проведены с кворумом 100%

Количество заседаний Комитета по аудиту и рискам, ед.



В отчётном году Комитет рассматривал широкий спектр вопросов, в том числе:

- рекомендации Наблюдательному совету для принятия решений по вопросам, связанным с точностью и достоверностью финансовой отчётности;
- Дивидендную политику Общества;
- Положение об информационной политике Общества;
- на ежеквартальной основе отчёт риск-менеджмента, обновление риск-аппетита, рассмотрение реестра и карты рисков;
- отчёт по комплаенсу, включая анализ обращений на горячую линию и нарушений Кодекса делового поведения и этики, мониторинг изменения регуляторных требований;
- ежеквартальный отчёт ДВА о результатах проведённых проверок, а также план внутреннего аудита на год и его корректировки;
- оценку качества работы внешнего аудитора Общества. Подробнее о результатах оценки см. в разделе «Независимый аудит»;
- оценку рисков мошенничества;
- статус информационной безопасности и реализованные проекты по информационной безопасности;
- Положение Комитета по аудиту и рискам в новой редакции;
- план работы Комитета по аудиту и рискам;
- вопросы внешнего аудита.

Ключевые рекомендации Комитета

Комитет рассмотрел и дал рекомендации Наблюдательному совету Общества по наиболее важным вопросам, находящимся в компетенции Комитета, в том числе в отношении внутреннего аудита, бухгалтерской (финансовой) отчётности, оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, риск-аппетита и карты рисков, а также процесса внешнего аудита.

Комитет предварительно рассмотрел итоговое заключение Директора по внутреннему аудиту о результатах оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), оценки корпоративного управления за 2024 год[2].

Ключевые выводы

Действующая в X5 система управления рисками и внутреннего контроля в целом соответствует определённым Наблюдательным советом Общества принципам и подходам к её организации, функционирует достаточно эффективно и надёжно. Существенные недостатки, препятствующие достижению её целей, отсутствуют, имеются лишь отдельные области, где необходимы улучшения.

Комитет рекомендовал Наблюдательному совету утвердить «Заключение ДВА по результатам оценки надёжности и эффективности СУРиВК, оценки корпоративного управления ПАО „Корпоративный центр ИКС 5“ за 2024 год».

Заключение ДВА по результатам оценки надёжности и эффективности СУРиВК, оценки корп. управления ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2024 год утверждено Наблюдательным советом 20.03.2025 (протокол от 21.03.2025 № б/н).

[1] Комитет по аудиту и рискам Наблюдательного совета сформирован 30.08.2024 (протокол Наблюдательного совета от 30.08.2024 № б/н).
[2] Протокол Комитета по аудиту и рискам от 19.03.2025 № б/н.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Цель Комитета по назначениям и вознаграждениям – выработка рекомендаций Наблюдательному совету по основным вопросам кадровой политики Общества с учётом лучших практик корпоративного управления, а также предварительное рассмотрение вопросов содействия в работе по привлечению квалифицированных специалистов к управлению Обществом и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

Комитет по назначениям и вознаграждениям формируется Наблюдательным советом и собирается на регулярной основе, но не реже одного раза в квартал, при необходимости заседания Комитета проводятся чаще. Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям является независимым директором. Комитет состоит из трёх членов Наблюдательного совета, два из которых – независимые директора.

В 2025 ГОДУ КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ ПРОВЁЛ ЧЕТЫРЕ ОЧНЫХ И СЕМЬ ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЙ
Заседания проведены с кворумом 100%

Количество заседаний Комитета по назначениям и вознаграждениям, ед.



В отчётном году Комитет рассматривал ряд вопросов, в числе которых:

- ключевые вопросы назначения и увольнения ключевого топ-менеджмента;
- программы мотивации ключевого топ-менеджмента, включая ключевые принципы и КПЭ;
- страхование ответственности;
- программа преемственности топ-менеджмента;
- план работы Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Ключевые рекомендации Комитета

Комитет рассмотрел и дал рекомендации Наблюдательному совету Общества по наиболее важным вопросам, находящимся в компетенции Комитета, в том числе в отношении оценки деятельности Наблюдательного совета, преемственности менеджмента Общества и принципов и критериев определения мотивации ключевых менеджеров Общества.



Инновационный Комитет

В Компании создан Инновационный Комитет, целью которого является содействие эффективной деятельности Наблюдательного совета по вопросам развития инновационной деятельности, повышения её эффективности, а также актуализации портфеля стратегических инноваций Компании. Инновационный комитет – площадка для обмена опытом, обсуждения оценки применимости для Компании новых инновационных технологий и решений.

В 2025 ГОДУ ИННОВАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ ПРОВЁЛ ЧЕТЫРЕ ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЯ. В РАМКАХ ЗАСЕДАНИЙ РАССМАТРИВАЛИСЬ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ
Заседания проведены с кворумом 100%

Количество заседаний Инновационного Комитета, ед.



Ключевые рекомендации Комитета

Большинство вопросов рассматривались в рамках Комитета информационно, также были даны рекомендации Наблюдательному совету и менеджменту Общества в отношении утверждения Положения об Инновационном Комитете в новой редакции и инновационных проектов X5.

Страхование ответственности должностных лиц

Договор страхования позволяет обеспечить защиту членов Наблюдательного совета, исполнительных органов и ключевых менеджеров Компании и предоставить покрытие для возмещения убытков должностных лиц в связи с предъявлением к ним исков или претензий или преследованием их уполномоченными государственными органами за их действия/бездействие при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности.

Обучение и введение в должность членов Наблюдательного совета

Введение в должность и непрерывное обучение — основные элементы эффективного корпоративного управления. Вновь избранные члены Наблюдательного совета изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности и систему отчётности X5, а также встречаются с руководством Компании.

Члены Наблюдательного совета совместно с ключевыми менеджерами Компании регулярно посещают магазины, распределительные центры, даркстор для детального изучения особенностей операционной деятельности торговых сетей и бизнес-единиц. Большое значение в рамках программы преемственности имеют вопросы, связанные с информационными технологиями, инновациями и информационной безопасностью.

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

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь подотчётен Наблюдательному совету Общества, назначается на должность и освобождается от занимаемой должности единоличным исполнительным органом Общества после утверждения его кандидатуры Наблюдательным советом.

4 июля 2024 года Наблюдательным советом Компании на должность Корпоративного секретаря назначена Притула Юлия Витальевна.

Притула Юлия Витальевна

Должность	Руководитель аппарата Генерального директора X5, Корпоративный секретарь
Год рождения	1988
Опыт работы	• 2019 – н. в. – Руководитель аппарата Генерального директора, Корпоративный секретарь ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» • 2017–2019 – Руководитель направления по корпоративному управлению X5 Group • 2012–2017 – Руководитель направления по корпоративному управлению, Корпоративный секретарь Группы компаний «Евраз»
Образование	Высшее, Московская государственная юридическая академия им. О. Е. Кутафина, квалификация – юрист
Дополнительное образование	• Московская школа управления СКОЛКОВО – Повышение квалификации по программе дополнительного образования • Ассоциация «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) – Повышение квалификации и прохождение аккредитации по программе «Корпоративный секретарь» • СберУниверситет – Повышение квалификации по программе дополнительного образования
Достижения	• Сотрудник года X5 Group в номинации «Клиентоориентированность» • Призёр программы «Лидеры X5» в Московской школе управления СКОЛКОВО • Номинант профессиональной премии Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) им. А. С. Семёнова в номинации «Обеспечение работы совета директоров» в 2024 году • Лауреат профессиональной премии Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) им. А. С. Семёнова в двух номинациях («Лидер изменений», «Путь развития») в 2025 году
Дополнительные сведения	• Не занимает должностей в органах других организаций • Не участвует в уставном капитале, не владеет прямо или косвенно обыкновенными акциями ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» или подконтрольных ему юридических лиц и не совершала сделки по их приобретению или отчуждению в отчётном году • Займы Обществом, а также юридическим лицом из группы компаний, в состав которой входит Общество, Корпоративному секретарю не выдавались • Отсутствует конфликт интересов, в том числе связанный с участием Корпоративного секретаря в органах управления конкурентов Компании

Корпоративный секретарь осуществляет следующие функции:

- организация подготовки и обеспечение проведения Общего собрания акционеров;
- обеспечение работы Наблюдательного совета и комитетов Наблюдательного совета;
- обеспечение взаимодействия Компании с её акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- участие в реализации политики Компании по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закреплённых за Корпоративным секретарём;
- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании.

Компетенции Корпоративного секретаря закреплены в Положении[1] о Корпоративном секретаре, которое формулирует основные квалификационные требования к нему.

Независимость Корпоративного секретаря обеспечивается также установленной Наблюдательным советом системой мотивации Корпоративного секретаря. По итогам выполнения должностных обязанностей Корпоративный секретарь ежегодно представляет Наблюдательному совету отчёт о своей деятельности.

Оценка работы Корпоративного секретаря

Отчёт о работе Корпоративного секретаря в 2025 году был предварительно рассмотрен Комитетом по кадрам и вознаграждениям и утверждён Наблюдательным советом. В отчётном году также была проведена оценка работы Корпоративного секретаря, по итогам которой Наблюдательный совет оценил качество деятельности аппарата Корпоративного секретаря и выстраивания процессов в рамках корпоративного управления как высокое.

[1] Положение о Корпоративном секретаре утверждено Наблюдательным советом 25.09.2025 (протокол от 26.09.2025 № б/н) и раскрыто на сайте Общества.

Единоличные исполнительные органы

Структура исполнительных органов ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» состоит из Генерального директора и Президента Компании, являющихся единоличными исполнительными органами, осуществляющими руководство текущей деятельностью Компании и действующими независимо друг от друга в пределах компетенции, предусмотренной Уставом Компании.

Основными компетенциями единоличных исполнительных органов являются:

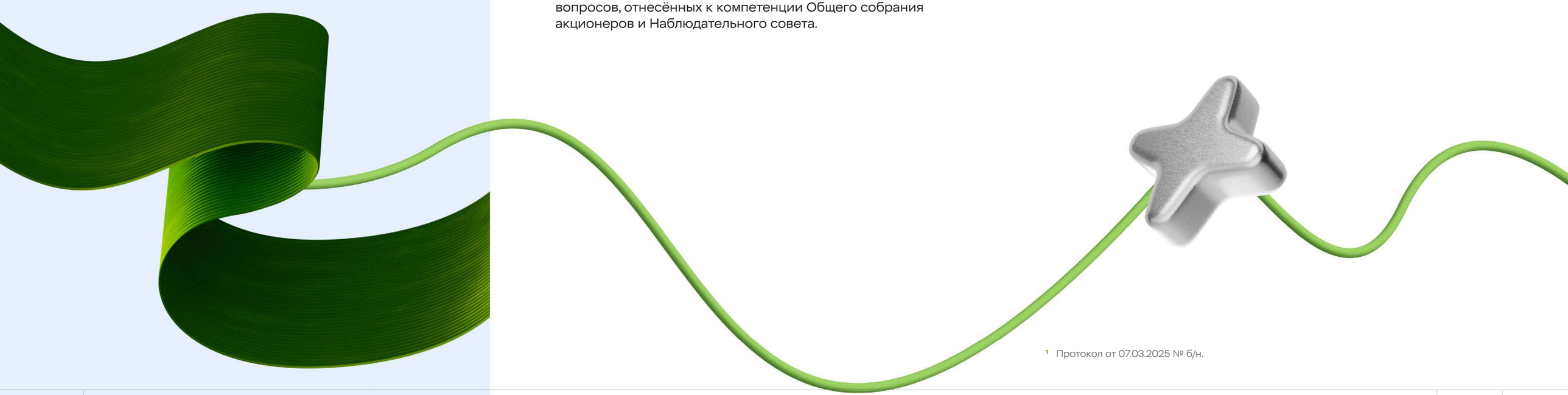
- обеспечение выполнения планов деятельности Компании, необходимых для решения её задач;
- распределение обязанностей между руководителями подразделений прямого подчинения;
- представление на рассмотрение Наблюдательного совета Компании отчёта о выполнении стратегии Общества;
- обеспечение создания и поддержания функционирования эффективной системы по управлению рисками и внутреннего контроля, выполнение решений Наблюдательного совета в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- рассмотрение отчётов подразделений Компании, в обязанности которых входит осуществление контроля за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации, а также утверждение правил внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком;
- иные вопросы текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесённых к компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета.

Генеральный директор и Президент в своей деятельности подотчётны Наблюдательному совету и Общему собранию акционеров.

В соответствии с Уставом Компании Генеральный директор и Президент избираются Наблюдательным советом сроком на три года, если иной срок не определён решением Наблюдательного совета.

Решением Наблюдательного совета полномочия Генерального директора ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» Шехтермана Игоря Владимировича продлены до 31.03.2028 включительно[1].

Решением Наблюдательного совета полномочия Президента ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» Лобачевой Екатерины Владимировны продлены до 31.03.2028 включительно[1].



[1] Протокол от 07.03.2025 № б/н.

Шехтерман Игорь Владимирович

Год рождения	1970
Сведения об образовании	Высшее • 1995 – Danish Management School (Датская школа менеджмента), степень в области общего управления и финансового менеджмента • 1994 – Institute d'Administration des Enterprises (Институт делового администрирования, Франция), степень в области общего управления и финансового менеджмента • 1992 – Калининградский государственный технический университет, степень бакалавра в области экономики
Занимаемые должности	• 2015–2024 – Член Правления, Главный исполнительный директор X5 Retail Group N.V. • 01.07.2024 – н. в. – Генеральный директор ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»
Дополнительные сведения	• ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» не выдавало займов Генеральному директору • Отсутствует конфликт интересов, в том числе связанный с участием Генерального директора в органах конкурентов Общества

Лобачева Екатерина Владимировна

Год рождения	1982
Сведения об образовании	Высшее • 2005 – ГОУ ВПО «Поволжская академия государственной службы им. П. А. Столыпина», специальность «юриспруденция» • 2013 – Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, специальность «финансы и кредит» • 2021 – Международный институт управленческого развития (IMD Business School), корпоративная программа Executive MBA
Занимаемые должности	• 2022–2024 – Член Правления, Главный исполнительный директор X5 Retail Group N.V. • 01.07.2024 – н. в. – Президент ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»
Дополнительные сведения	• ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» не выдавало займов Президенту • Отсутствует конфликт интересов, в том числе связанный с участием Президента в органах конкурентов Общества

Основные положения политики в области вознаграждения и (или) компенсации расходов членов органов Общества

Наблюдательный совет

Положение о выплате членам Наблюдательного совета ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» вознаграждений и компенсаций утверждено решением годового заседания Общего собрания акционеров ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» от 27.06.2025 (протокол от 30.06.2025 № б/н).

Вознаграждение членов Наблюдательного совета состоит из фиксированной части. Фиксированная часть представляет собой вознаграждение в денежной форме, сумма которого определяется на годовой период в зависимости от роли в Наблюдательном совете и членства в его комитетах и пересчитывается пропорционально фактическому периоду членства за каждый календарный год.

Единоличный исполнительный орган

Вознаграждение Генеральному директору и Президенту определяется в соответствии с условиями трудовых договоров и Положением о системе вознаграждения ключевых менеджеров Общества[1].

Структуру вознаграждения составляют следующие компоненты:

- фиксированная часть (должностной оклад);
- переменная часть (премиальные и иные стимулирующие выплаты);
- дополнительный доход, состоящий из доплат, компенсационных выплат, надбавок и других видов вознаграждений и премий (бонусов).

Премиальные и иные стимулирующие выплаты устанавливаются и выплачиваются в соответствии с трудовым договором, заключаемым с менеджерами Общества, на основании действующих в Обществе локальных нормативных актов, устанавливающих систему оплаты труда в Обществе, а также программ мотивации, отдельных решений Наблюдательного совета Общества.

ЕИО возмещаются командировочные и иные расходы, обусловленные выполнением возложенных на них обязанностей. Их размер и порядок регламентируются локальными нормативными документами (актами) Общества.

[1] Утверждено решением Наблюдательного совета 20.03.2025 (протокол от 21.03.2025 № б/н).

Система управления рисками и внутреннего контроля

Внутренний контроль и аудит

Управление рисками обеспечивает стабильное функционирование и устойчивое развитие бизнеса и является неотъемлемой частью корпоративного управления X5.

Наблюдательный совет Компании определяет принципы и подходы к организации управления рисками, утверждает риск-аппетит Компании, а также на регулярной основе рассматривает отчётность по рискам, что позволяет принимать более взвешенные решения с учётом текущего профиля рисков.

Генеральный директор при содействии подразделения по управлению рисками обеспечивает и поддерживает функционирование эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) с целью контроля за прогрессом в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и надзора за соблюдением применимых нормативно-правовых требований.

В 2025 году мы продолжили совершенствовать систему управления рисками и внутреннего контроля на уровне Компании, а также в розничных сетях и бизнес-единицах. В ряде торговых сетей и бизнес-единиц были созданы новые центры экспертизы по рискам. На уровне Компании был утверждён обновлённый подход к управлению рисками, в котором мы разделили риски на отдельные группы. Стратегические риски отнесены в отдельную категорию с особым фокусом и горизонтом управления в рамках стратегии X5. Управление операционными и финансовыми рисками, а также рисками в области безопасности и комплаенс управляются в рамках годового бюджетного цикла.

В X5 развивается автоматизированная GRC-система[1], направленная на ускорение обмена информацией по рискам Компании. Использование системы позволяет оперативно принимать обоснованные решения и осуществлять управление рисками на всех уровнях: от уровня бизнес-процесса до уровня группы в целом и её активов – в частности. Дополнительно в Компании активно внедряются и совершенствуются ИИ-решения, которые в том числе используются риск-менеджерами и владельцами рисков в процессе управления рисками.

Работа системы управления рисками и внутреннего контроля направлена на выявление и надлежащее устранение угроз, способных повлиять на показатели достижения целей стратегии и бизнеса Компании, её репутацию и способность непрерывно вести деятельность. С помощью СУРиВК Компания организует эффективное взаимодействие органов управления / коллегиальных органов, структурных подразделений и сотрудников. Структура такого взаимодействия определяется в соответствии с моделью трёх линий[2]. Такая система позволяет руководству на постоянной и систематической основе выявлять и оценивать риски, определять их приоритетность, а также управлять ими. При этом она охватывает все корпоративные функции и подразделения X5. Непрерывная работа по выявлению и оценке рисков, включая новые риски, составляет часть циклов планирования, производительности и управления рисками. Принципы построения и функционирования СУРиВК определены в соответствии с требованиями COSO ERM 2017[3].

За выявление и мониторинг соответствующих рисков, а также управление ими отвечают руководители всех уровней Компании. Подразделения по управлению рисками как в Компании в целом, так и в отдельных торговых сетях и бизнес-единицах обеспечивают осведомлённость сотрудников X5 по всем вопросам, связанным с рисками, участвуют в разработке мер по управлению рисками в бизнес-единицах и во вспомогательных функциональных подразделениях, а также обеспечивают своевременное доведение информации о ключевых мероприятиях по управлению рисками до сведения Генерального директора и Наблюдательного совета.

В течение года руководители всех уровней X5 совместно с подразделением по управлению рисками и экспертными центрами по управлению рисками в активах проводят оценку или переоценку рисков, разрабатывают планы действий по их снижению и следят за выделением необходимых для этого ресурсов. Результаты работы с рисками, в том числе реализация мер по снижению рисков, подлежат контролю и представляются Комитету по аудиту и рискам Наблюдательного совета на ежеквартальной основе. При этом Компания принимает меры по совершенствованию структуры и повышению эффективности СУРиВК, в том числе:

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

1 Система GRC (governance, risk, compliance) – автоматизированный инструмент, который позволяет компаниям системно и комплексно управлять рисками в рамках общей корпоративной стратегии и регулирования, снижая вероятность нежелательных событий и штрафов.

2 Модель трёх линий, описанная в руководстве The IIA's Three Lines Model (An Update of Three Lines of Defense), The Institute of Internal Auditors, July 2020.

3 Концепция COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM), 2017 год.

Структура системы управления рисками



Наблюдательный совет

- определяет приоритетные направления деятельности Компании, одобряет (обновляет) стратегические цели и направления деятельности, долгосрочные бизнес-планы и стратегии Компании, рассматривает и изменяет основные стратегические цели и стратегии Компании, отслеживает ход реализации стратегии и рассмотрения рисков, связанных с её реализацией
- определяет принципы и подходы к организации в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля, включая утверждение политики по СУРиВК и риск-аппетита X5, а также рассмотрение на регулярной основе отчётности по рискам X5, включая реестр и карту рисков, перечень владельцев рисков и мероприятия по управлению рисками

Генеральный директор

- обеспечивает и поддерживает функционирование эффективной СУРиВК
- обеспечивает исполнение решений Наблюдательного совета X5 в области организации управления рисками и внутреннего контроля
- распределяет полномочия, обязанности и ответственность между субъектами первой и второй линий в области управления рисками и внутреннего контроля
- утверждает регламентирующие и методологические документы по процессам СУРиВК
- оценивает выявленные недостатки СУРиВК и их влияние на текущую и долгосрочную эффективность системы с точки зрения влияния на достижение целей Компании
- осуществляет организационное и ресурсное обеспечение реализации мероприятий по управлению рисками и исполнению контрольных процедур на уровне УК

Менеджмент

- выявляет риски, которые могут повлиять на достижение поставленных перед ним целей, в том числе проводит анализ факторов риска и определение последствий
- оценивает внутреннюю и внешнюю среду на предмет выявления новых угроз
- определяет способ реагирования на риск
- формирует и реализует план мероприятий по воздействию на риск

Департамент по рискам

- отвечает за разработку и поддержание системы управления рисками Компании, включая:
  - определение риск-аппетита, идентификацию, оценку и мониторинг рисков X5
  - формирование и актуализацию реестров и карт рисков
  - методологическую поддержку и валидацию оценок рисков в бизнес-единицах
  - организацию обучения по риск-менеджменту и координацию мероприятий по развитию риск-культуры X5
  - подготовку внешней отчётности по рискам

Центр экспертизы торговой сети / бизнес-единицы

- проводит экспертную качественную и количественную оценку рисков
- формирует и актуализирует реестры и карты рисков
- анализирует эффективность мер по управлению остаточными рисками
- контролирует реализацию планов митигации и собирает данные о реализовавшихся рисках
- взаимодействует с Департаментом по рискам для валидации и утверждения ключевых решений по управлению рисками

Комитет по аудиту и рискам Наблюдательного совета

- предварительно рассматривает вопросы в области СУРиВК перед вынесением их на рассмотрение Наблюдательного совета, в том числе по следующим направлениям:
  - формирование и внесение изменений в политику по СУРиВК
  - рекомендует к утверждению риск-аппетит X5
  - рассматривает отчётность по рискам X5, включая реестр и карту рисков, перечень владельцев рисков и мероприятия по управлению рисками

Дирекция по внутреннему аудиту

- предоставляет высшему руководству независимые и объективные гарантии относительно эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления с целью совершенствования этих процессов. Для этого Дирекция ежегодно проводит общую по всей Компании оценку процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления с предоставлением итогового заключения Директора по внутреннему аудиту (Overall Opinion of IA Director)

Допустимый уровень риска

Подход к оценке допустимого уровня риска основан на принципе сбалансированного принятия риска, означающем готовность принять определённый уровень риска в процессе достижения целей.

При оценке риска применяется пятиуровневая шкала, отражающая влияние риска на деятельность Компании. Допустимыми рисками считаются риски с уровнем от низкого до высокого.

Уровень риска	Подход к оценке	Меры, обеспечивающие достижение стратегических целей
Зона недопустимых событий		
Катастрофический	Угроза потери части бизнеса	Недопустимый уровень, менеджмент прилагает все усилия для снижения риска
Критический	Угроза недостижения стратегических целей	Недопустимый уровень, менеджмент прилагает все усилия для снижения риска
Зона рисков в рамках допустимого уровня		
Высокий	Невозможность достижения операционных целей (при условии достижения стратегических целей) и (или) операционные сбои в некоторых областях деятельности	Требуются существенные меры по снижению риска
Средний	Невозможность достижения отдельных операционных целей, ограничения в реализации инвестиционных инициатив, сбои в отдельных бизнес-процессах	Требуется разработка мер по снижению риска
Низкий	Минимальные последствия для X5, не влияют на достижение стратегических и операционных целей. Компания может продолжать свою деятельность в обычном режиме	Мониторинг основных показателей риска

В 2025 году подход к управлению допустимым уровнем риска оставлен без изменений, однако Компания применила новый подход к группировке рисков.

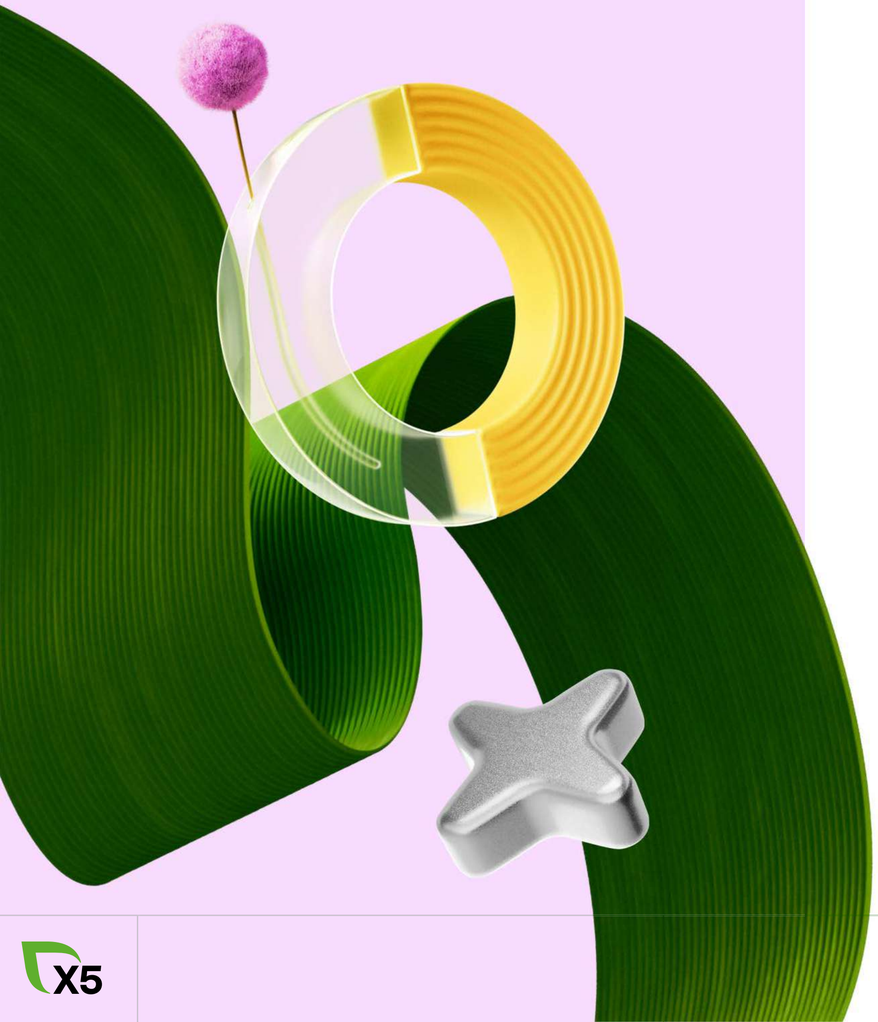
Наблюдательный совет устанавливает чёткие критерии и пороговые значения для каждого ключевого риска, а также групп рисков по основным направлениям.

Группа рисков	Допустимый уровень риска	Описание риска
Стратегические	Не выше высокого	Риски, связанные со значительными изменениями в макроэкономической среде, а также с ограничениями роста Компании. Учитывая амбициозные цели и постоянно меняющуюся внешнюю среду, руководство приняло решение установить высокий допустимый уровень риска для данного вида рисков, позволяющий более агрессивно наращивать долю рынка. Однако в то же время регулярно принимаются меры по снижению этого вида риска
Операционные	Не выше высокого	Руководство стремится минимизировать негативное влияние операционных рисков
Финансовые	Не выше среднего	Компания придерживается разумной финансовой стратегии, обеспечивающей её финансовую стабильность
Комплаенс	Не выше среднего	Компания стремится к соблюдению всех нормативно-правовых требований, а также своих внутренних политик и процедур
Риски безопасности	Не выше среднего	Компания стремится к недопущению рисков физической, информационной и пищевой безопасности, а также не приемлет случаев причинения вреда здоровью и (или) смерть покупателей, сотрудников и третьих лиц на объектах X5

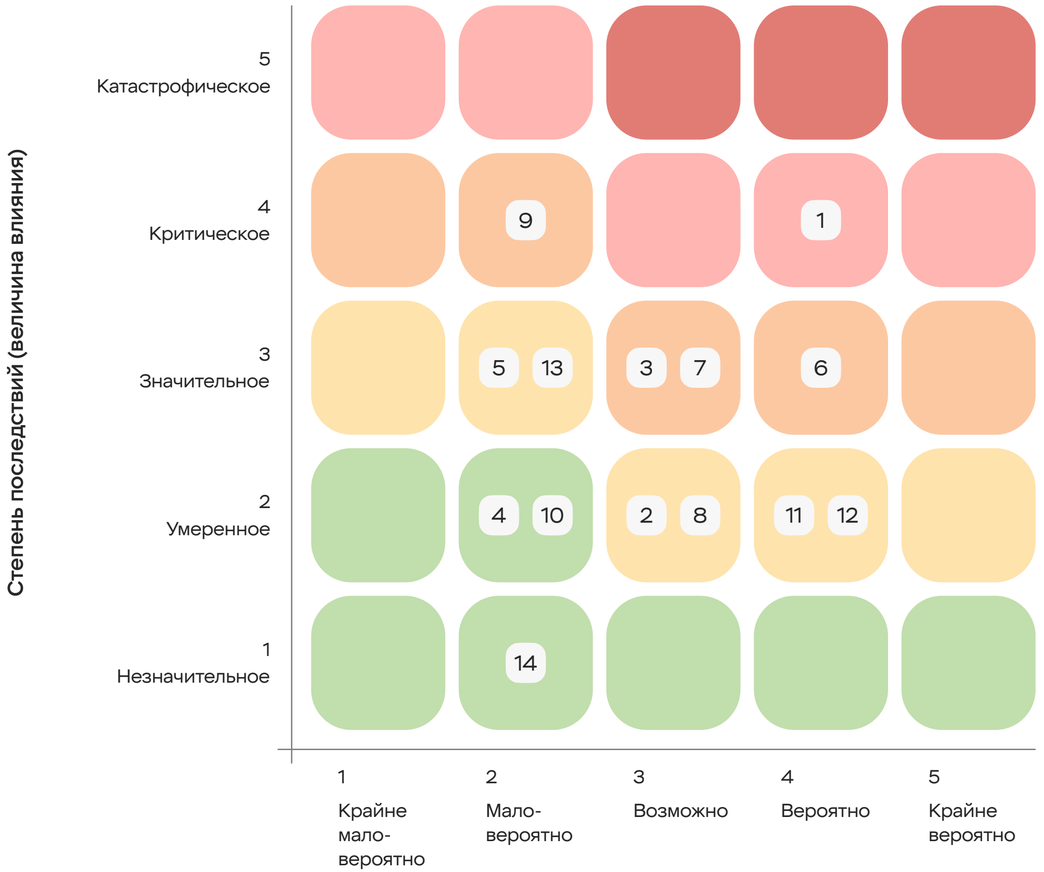
Основные риски Компании

Основные риски X5 описаны ниже. К ним относятся риски, способные препятствовать достижению стратегических и операционных целей, соблюдению нормативно-правовых требований и предоставлению отчётности.

Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными или свойственны другим компаниям отрасли.



Карта ключевых рисков X5



1. Рынок и макроэкономические условия
2. Конкурентная среда
3. Инвестиции в развитие бизнеса
4. Розничная торговля и обслуживание покупателей
5. Цепочки поставок
6. Персонал
7. Бесперебойная работа бизнеса
8. ИТ
9. Кибербезопасность
10. Мошенничество и коррупция
11. Законодательство и судебная практика
12. Конфиденциальность и безопасность данных
13. Финансовые риски
14. Устойчивое развитие

Динамика уровня риска

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Стратегия				
Рынок и макроэкономические условия Значительные изменения в экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании	**Оценка** **Тренд**	В 2025 году экономика продолжала ощущать влияние международных ограничений. Высокая инфляция и волатильность рубля продолжает оказывать влияние на потребительский спрос. Ключевая ставка продолжает снижаться, однако остаётся высокой, что усложняет получение заёмных средств и оказывает значительное негативное влияние на стоимость долга как для X5, так и для её поставщиков. На этом фоне наблюдается сокращение объёмов недозагруженных производственных мощностей производителей, что вместе со снижением инвестиций в расширение мощностей приводит к дополнительному давлению на закупочные цены и маржинальность торговых сетей	• Непрерывный мониторинг, прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости • Реализация мер, направленных на увеличение доли рынка, развитие ценностного предложения, повышение эффективности, а также обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса • Дальнейшее активное развитие формата жёсткого дискаунтера под брендом «Чижик», магазинов малого формата «ОКОЛО» и реализация других мер, позволяющих соответствовать ожиданиям покупателей • Актуализация продуктового предложения, основанного на потребительских и рыночных трендах • Продолжение работы над улучшением клиентского опыта • Активное развитие предложения готовой еды, чтобы удовлетворить предпочтения покупателей • Активное развитие сотрудничества с поставщиками для обеспечения бесперебойных поставок	Рынок продовольствия в физическом выражении замедляет темпы роста на фоне охлаждения экономики Российской Федерации, что оказывает влияние на выручку X5
Конкурентная среда Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании	**Оценка** **Тренд**	В 2025 году на фоне высокой инфляции стала заметна тенденция перехода к более сберегающей модели потребления, что оказывает существенное влияние на ритейл и влечёт за собой отток покупателей в менее маржинальные каналы (дискаунтеры/хард-дискаунтеры)	• Непрерывный анализ поведения клиентов и соответствующая корректировка стратегии • Продолжение внедрения новых концепций и ценностных предложений в форматах магазинов «у дома» и супермаркетов • Дальнейшее масштабирование формата жёсткого дискаунтера «Чижик» с упором на высококачественные товары под собственными брендами, которые являются лучшим предложением в своём ценовом сегменте • Развитие магазинов малого формата «ОКОЛО»	Без реализации

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Инвестиции в развитие бизнеса Недостаточная рентабельность капиталовложений в новые направления бизнеса и капитальные затраты на развитие торговых сетей	**Оценка** **Тренд**	Для удержания лидерства и дальнейшего увеличения доли рынка X5 требуется увеличивать инвестиции в развитие торговых сетей. При этом ключевая ставка продолжает снижаться, однако остаётся довольно высокой. Высокая стоимость привлекаемого финансирования оказывает негативное влияние на рентабельность	• Строгий контроль инвестиционной деятельности. Все новые инициативы в области бизнеса проходят пилотную проверку • Реализация комплексов мер по повышению рентабельности и показателей работы низкоэффективных магазинов • Увеличение эффективности за счёт роботизации, внедрения искусственного интеллекта и т. д.	Без реализации
Операционная деятельность				
Розничная торговля и обслуживание покупателей Неэффективное и непоследовательное руководство операционной деятельностью может оказать негативное влияние на способность X5 обеспечивать высокое качество обслуживания	**Оценка** **Тренд**	Растущая плотность торговых точек и высокая текучесть персонала увеличивают риски ошибок, а также потерь (кражи, товарные списания). В 2025 году с учётом усиления контроля и автоматизации в ритейле ожидается смещение рисков в сторону технологических. Повышение автоматизации процессов (кассовые системы, системы учёта, видеонаблюдение) и внедрение ИИ для мониторинга поведения клиентов и предотвращения потерь снижают риски человеческой ошибки и мошенничества, но вместе с тем увеличивают риски, связанные с кибербезопасностью и сбоями систем	• Использование результатов работы магазинов и аналитических данных для оценки деятельности Компании на предмет соответствия потребностям и ожиданиям покупателей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания • Ежегодная оценка и при необходимости укрепление состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах См. также раздел «Инфраструктура розничной торговли»	Без реализации

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Цепочка поставок Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами, а также внешние потрясения могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов	**Оценка** **Тренд**	В 2025 году цепочки поставок сохраняют сложную структуру, особенно в части импорта, на фоне трудностей с расчётами в иностранных валютах и международной логистикой. Ужесточение кредитно-денежной политики оказывает значительное влияние на устойчивость поставщиков и цену их продукции. Отдельные цепочки поставок осложнены из-за продолжающихся боевых действий и ударов по портовой и энергетической инфраструктуре Российской Федерации	• Использование комплексного подхода к управлению цепочками поставок с децентрализованной логистической функцией, что позволяет нашим торговым сетям эффективно управлять запасами по всей цепочке поставок • Дальнейшее развитие прямого импорта X5 для установления долгосрочных и стабильных деловых отношений с крупными производителями в других странах, что особенно важно в контексте режима международных санкций и их влияния на российские цепочки поставок. В то же время X5 тщательно следит за тем, чтобы импортировать только те товары, на которые не распространяются никакие международные ограничения. Таким образом мы можем более успешно адаптироваться к новым условиям и восстанавливать логистику • Оптимизация операционной деятельности по всей цепочке поставок и непрерывный поиск новых возможностей повышения эффективности за счёт преимуществ масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5 См. также раздел «Инфраструктура розничной торговли»	Без реализации
Персонал Неспособность привлекать, удерживать и развивать квалифицированных сотрудников, а также прививать им корпоративную культуру, отражающую ценности X5, может негативно повлиять на эффективность деятельности	**Оценка** **Тренд**	2025 год продемонстрировал постепенное смягчение общего кадрового дефицита в экономике, но розничная торговля остаётся проблемной отраслью с усугубляющейся текучестью кадров и влиянием ужесточения контроля за миграционным законодательством	• Мониторинг рынка труда и регулярная оценка конкурентоспособности X5 в качестве работодателя с целью обеспечения сотрудникам льгот, соответствующих рыночным условиям • Развитие проекта «Линейный персонал», направленного на совершенствование процессов привлечения, найма, адаптации и удержания персонала в рамках всей Компании • Автоматизация бизнес-процессов для повышения эффективности • Создание корпоративной культуры для привлечения, удержания и развития самых высококвалифицированных специалистов в отрасли, а также формирование атмосферы, способствующей профессиональному росту, сотрудничеству и взаимной ответственности, обеспечение безопасности и гибкости См. также раздел «Сотрудники»	Без реализации

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Бесперебойная работа бизнеса Нарушения в бизнес-процессах в связи с кризисными и чрезвычайными ситуациями. Нарушение непрерывности деятельности вследствие чрезвычайных ситуаций может приводить к недоступности ресурсов и невозможности для Компании вести деятельность по основным направлениям	**Оценка** **Тренд** →	В течение 2025 года наблюдался ряд инцидентов в приграничных областях, что оказало влияние на логистические цепочки и работу отдельных магазинов и РЦ. Кроме того, под угрозой находились некоторые поставщики. Фиксировались инциденты техногенного характера, которые оказывали влияние на стабильность электроснабжения, а также инциденты по отключению сети Интернет, что оказывало влияние на онлайн-канал	• Внедрение собственных разработок для обеспечения непрерывности бизнес-процессов • Разработка альтернативных логистических маршрутов для импорта товаров • Наличие планов обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов, а также планов аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем (в том числе с применением импортозамещения) • Пополнение базы знаний по способам обеспечения непрерывности деятельности и информирование сотрудников Компании по данному вопросу • Постоянный мониторинг и контроль бизнес-процессов • Разработка планов мероприятий в случае реализации рисков прерывания деятельности, тестирование разработанных планов См. также раздел «X5 Технологии»	• Продолжающиеся атаки БПЛА по различным регионам России, в которых присутствуют объекты X5 и поставщиков. До начала 2025 года инфраструктура торговой сети «Пятёрочка» в Суджанском районе Курской области частично находилась в недоступности из-за боевых действий
ИТ Невозможность поддержки существующих и поддерживаемых решений. Неспособность своевременно разрабатывать и внедрять современные цифровые решения. Отсутствие инфраструктуры для поддержания необходимого уровня сервиса	**Оценка** **Тренд** →	В глобальном контексте сохраняются риски дефицита компонентов, рост цен, задержки поставок из-за геополитических и логистических факторов, что создаёт угрозы для своевременного внедрения и поддержки. Кроме того, сохраняется конкуренция за узкопрофильных специалистов, что затрудняет обеспечение достаточного уровня компетенций персонала для поддержки и развития сложных систем	• Аудит необходимых для работы и критически важных ИТ-систем и постоянное изучение альтернативных решений • Применение существующих механизмов контроля для поддержания целостности и эффективности работы ИТ-систем, включая планы аварийного восстановления и антикризисного управления • Поддержание или совершенствование собственного опыта работы с ИТ-системами, чтобы обеспечивать доступность и функционирование ИТ-услуг на должном уровне • Обеспечение возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счёт использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом	Без реализации

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
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	**Оценка** **Тренд**	В 2025 году зафиксирован рост успешных кибератак на российские компании («ВинЛаб», «Аэрофлот», «Лукойл», «Верный» и т. д.). X5 активно внедряет омниканальные технологии, что увеличивает площадь атаки и сложность управления системами, повышая риск сбоев и уязвимостей	• Применение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов • Усиление команды подразделения кибербезопасности для повышения киберзащищенности Компании в текущих условиях См. также разделы «X5 Технологии» и «Система управления рисками и внутреннего контроля»	Без реализации
Соблюдение нормативно-правовых требований				
Мошенничество и коррупция Невозможность формировать и развивать культуру деловой этики, а также выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях может привести к снижению экономической стоимости и нанести ущерб репутации Компании	**Оценка** **Тренд**		• Нулевая терпимость к несоблюдению принципов деловой этики и регулярное обучение сотрудников Компании в области противодействия взяточничеству и коррупции • Внедрение автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, распределение прав доступа в ИС • Требование ко всем сотрудникам о предоставлении информации в отношении наличия конфликтов интересов в целях их отслеживания и предотвращения См. также раздел «Система управления рисками и внутреннего контроля»	

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Законодательство и судебная практика Неспособность выявить законопроекты, способные оказать неблагоприятное воздействие на деятельность Компании, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки. Заключение контрактов на невыгодных для Компании условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь	**Оценка** **Тренд**	Российский ритейл всё чаще сталкивается с новыми требованиями, ограничениями и изменениями налогообложения	• Юридическое сопровождение важных деловых переговоров на всех этапах и анализ условий договоров в целях минимизации рисков • Стандартизация основной массы договоров для обеспечения всесторонней и последовательной защиты всех прав Компании • Обязательство строго соблюдать все применимые законы и нормы • Консультация по принимаемым законам, актам и т. п. с органами государственной власти	• Увеличение штрафов за нарушение обработки персональных данных • Повышение ставки НДС • Расширение ограничений по продаже отдельных видов товаров (алкоголь, энергетики, табачная продукция, вейпы, газосодержащие бытовые товары и т. д.) • Ужесточение регулирования в области трудовых отношений
Конфиденциальность и безопасность данных Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил, требований и стандартов конфиденциальности, влекущие за собой несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации потребителей	**Оценка** **Тренд**	В 2025 году существенно увеличили штрафы за нарушения при обработке персональных данных (Федеральный закон от 30.11.2024 № 420-ФЗ)	• Регулярное информирование руководства и соответствующих комитетов о результатах реализации программ в области конфиденциальности и безопасности данных • Совершенствование нормативно-правового контроля на уровне всего бизнеса путём непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков	Без реализации

Основные риски Компании

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков	Реализация рисков в 2025 году
Отчётность и финансирование				
Финансовые риски Основные отраслевые 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 • риски, связанные с валютным клирингом (долл. США / евро) и корреспондентскими отношениями между банками	**Оценка** **Тренд** →	Волатильность обменного курса рубля и рост процентных ставок могут негативно влиять на финансовые показатели Компании	• Бюджетирование и контроль исполнения бюджета, корректировки для выполнения заданных финансовых показателей • Контроль сроков исполнения обязательств по долгосрочной и краткосрочной дебиторской задолженности, надзор за использованием краткосрочного кредитования по открытым кредитным линиям для управления уровнем ликвидности X5 • Управление эффективной ставкой финансирования и неиспользованными кредитными лимитами в банках	Без реализации
Устойчивое развитие				
Все риски в области устойчивого развития	**Оценка** **Тренд** →	X5 стремится к достижению лидерства в области устойчивого развития по всем направлениям деятельности и, как и ранее, вносит вклад в переход к низкоуглеродной экономике, уделяя при этом особое внимание соблюдению прав человека. В 2024 году X5 провела обновлённую количественную оценку отдельных климатических рисков. Ранее такая оценка проводилась в 2021 году. С результатами оценки можно ознакомиться в разделе «Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD» Отчёта об устойчивом развитии на с. 293–302	См. раздел «Устойчивое развитие» на с. 120–176	

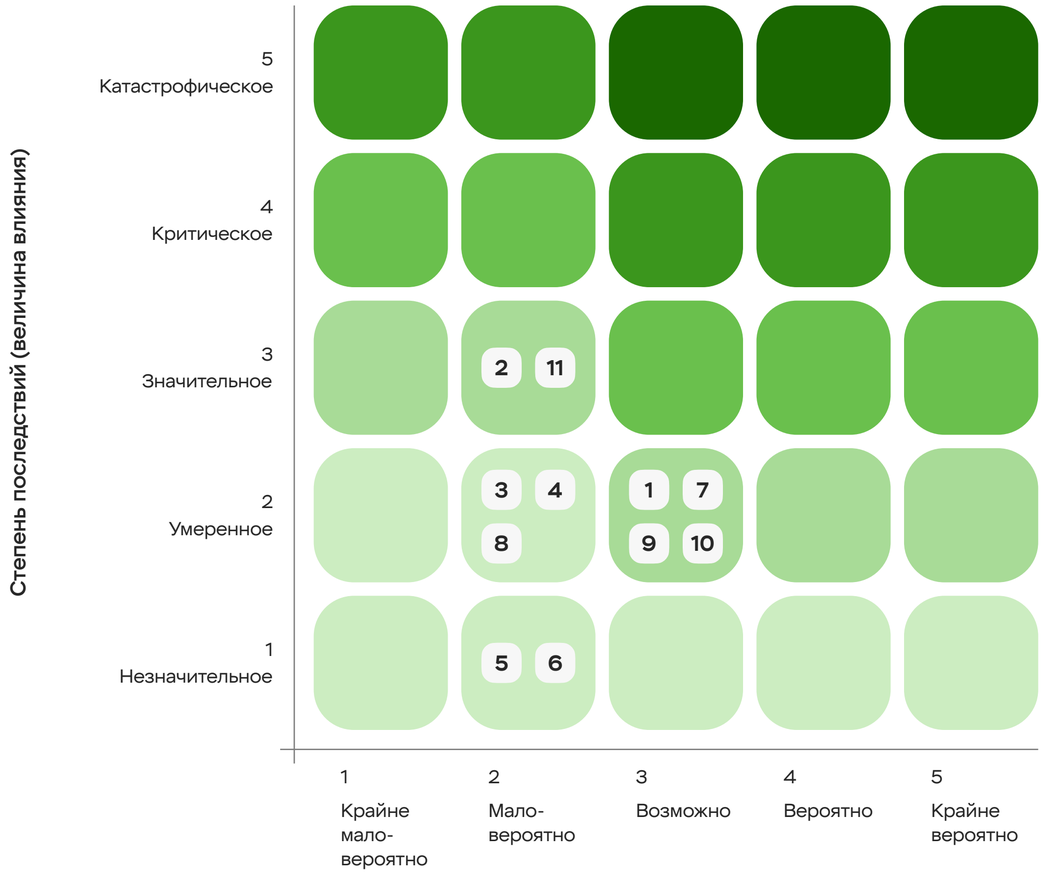
Основные риски Компании в области устойчивого развития

В рамках обновления стратегии устойчивого развития до 2028 года и применения принципа двойной существенности в отчётном году Компания провела оценку стратегических рисков, связанных с оказываемым и испытываемым воздействием в области охраны окружающей среды, социальной сферы и практик корпоративного управления.

Климатические риски в силу масштаба потенциальных последствий и уровня внимания к климатической повестке в отчётном году рассматривались отдельно. Наиболее существенные операционные риски, связанные с повесткой устойчивого развития, например с HR-брендом работодателя и сопутствующими факторами, также рассматривались отдельно.



Карта ключевых рисков X5 в области устойчивого развития



1. Упаковка
2. Безопасность рабочих мест
3. Мотивационные программы, повышающие доступность продуктов здорового питания
4. Просветительская работа по популяризации здорового питания
5. Состав реализуемых продуктов питания
6. Доля сертифицированной продукции
7. Рекламации на реализуемую продукцию
8. Доля МСП среди поставщиков
9. Просветительская работа с поставщиками в области качества и ответственных практик ведения бизнеса
10. Доступность магазинов и цифровых сервисов для пожилых людей и лиц с ОВЗ
11. Компетенции сотрудников в области инклюзии и соблюдения этических норм

Основные риски Компании в области устойчивого развития

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Отходы			
Упаковка Изменения в требованиях к упаковочным материалам, включая запрет на использование неперерабатываемых видов упаковки, а также повышение экологических сборов и удорожание разрешённых материалов могут приводить к увеличению себестоимости продукции, росту операционных затрат и снижению ценовой конкурентоспособности Компании	**Оценка** **Тренд**	На протяжении нескольких лет мы наблюдаем поступательное ужесточение требований к упаковке и обращению с отходами, включая расширение механизмов РОП[1] и рост экологических сборов, что позволяет судить о сохранении тенденции в будущем	• Актуализация требований к упаковке товаров, в том числе СТМ, с учётом регуляторных изменений и принципов экологичности • Совместная работа с поставщиками по переходу на альтернативные упаковочные решения и оптимизации их конструкции • Учёт регуляторных изменений и параметров РОП при управлении ассортиментом и планировании затрат • Реализация инициатив по сбору и переработке упаковочных отходов в торговых сетях
Благополучие сотрудников			
Безопасность рабочих мест Недостаточный уровень культуры безопасности и несоблюдение установленных требований охраны труда могут приводить к травматизму и рискам для жизни и здоровья сотрудников, а также вызывать репутационные потери и снижение конкурентоспособности Компании на рынке труда	**Оценка** **Тренд**	В силу сохранения операционного контекста и источников риска без существенных изменений его динамика остаётся прежней	• Развитие культуры безопасности • Контроль соблюдения требований безопасности, в том числе с использованием ИИ-решений • Анализ и расследование инцидентов с последующей реализацией корректирующих и профилактических мероприятий • Мониторинг показателей травматизма и условий труда с использованием внутренних систем контроля и отчётности

[1] Расширенная ответственность производителя.

Основные риски Компании в области устойчивого развития

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Повышение доступности продуктов здорового питания			
Мотивационные программы, повышающие доступность продуктов здорового питания Отсутствие или недостаточная эффективность мотивационных программ могут приводить к потере доли рынка за счёт ухода покупателей к конкурентам с более привлекательной ценовой политикой, а также к упущенной выгоде вследствие нереализованного потенциала сегмента продуктов здорового питания	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует умеренно растущую динамику на фоне устойчивого повышения потребительского спроса на более здоровые и функциональные продукты, а также усиления конкуренции между розничными сетями в данном сегменте. Ценовая чувствительность покупателей повышает значимость эффективных мотивационных и ценовых инструментов для удержания и расширения клиентской базы	• Использование промомеханик и программ лояльности для повышения ценовой доступности и стимулирования спроса • Анализ потребительского поведения и регулярная корректировка ценовой и ассортиментной политики в соответствующих категориях • Информационная поддержка и навигация в торговых залах, улучшающие осведомлённость покупателей о продуктах здорового питания и информирующие о том, что категория может включать и «повседневные продукты»
Просветительская работа по популяризации здорового питания Недостаточная работа с молодёжью и низкая вовлечённость целевой аудитории могут приводить к уходу потребителей, ориентированных на здоровый образ жизни, к конкурентам, реализующим аналогичные инициативы, а также к снижению лояльности и потере потенциала роста в данном сегменте	**Оценка** **Тренд**	Риск имеет умеренно растущий характер на фоне изменения потребительских предпочтений, особенно среди молодёжной аудитории, и усиления конкуренции за лояльность клиентов, ориентированных на здоровый образ жизни	• Реализация информационных и коммуникационных инициатив, направленных на популяризацию принципов здорового питания • Использование цифровых каналов, программ лояльности и собственных медиаплатформ для взаимодействия с различными целевыми аудиториями, включая молодёжь • Интеграция тематики здорового питания в маркетинговые и бренд-коммуникации Компании • Партнёрские проекты с производителями и профильными организациями для расширения охвата и повышения вовлечённости потребителей

Основные риски Компании в области устойчивого развития

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Безопасность и качество продукции			
Состав реализуемых продуктов питания Ужесточение регуляторных требований к составу продуктов и расширение перечня запрещённых ингредиентов могут приводить к изъятию отдельных товаров и продуктовых линеек из продажи, финансовым потерям и репутационным рискам для Компании	**Оценка** **Тренд**	Риск имеет умеренно растущую динамику на фоне усиления государственного контроля в сфере безопасности и качества пищевой продукции, а также расширения требований к маркировке и допустимым ингредиентам	• Контроль соответствия реализуемой продукции действующим требованиям технических регламентов и санитарных норм ко всему ассортименту реализуемой продукции • Проактивное ужесточение требований рецептуры к СТМ, включая готовую еду • Взаимодействие с поставщиками и производителями по вопросам состава продукции и своевременной адаптации рецептур • Процедуры входного и выборочного контроля качества, включая лабораторные проверки
Доля сертифицированной продукции Отсутствие сертификации продукции может приводить к репутационным рискам, связанным с несоответствием реализуемой продукции заявленным характеристикам, снижению доверия покупателей из-за отсутствия подтверждённого качества, что уменьшает лояльность, а также к снижению конкурентоспособности Компании	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует растущую динамику на фоне повышения требований со стороны потребителей к подтверждённому качеству и происхождению продуктов, а также роста интереса к специализированным категориям, включая органическую, халяльную и иную сертифицированную продукцию. Усиление конкуренции в розничной торговле и развитие сегмента осознанного потребления повышают значимость наличия независимых подтверждений соответствия заявленным характеристикам	• Развитие ассортимента продукции, имеющей подтверждённую сертификацию качества и соответствия заявленным характеристикам, включая специализированные категории • Взаимодействие с поставщиками и производителями по вопросам наличия и актуальности обязательных и добровольных сертификатов • Информирование покупателей о наличии сертифицированной продукции с использованием навигации, маркировки и коммуникационных материалов
Рекламации на реализуемую продукцию Частые рекламации могут приводить к регулярным финансовым потерям из-за возвратов, замены товаров и штрафов, создавать репутационный ущерб через негативные отзывы и снижение доверия покупателей, а также способствовать потере клиентов	**Оценка** **Тренд**	Расширение ассортимента и увеличение объёмов продаж, а также усиление требований потребителей к качеству и безопасности продуктов ведут к органическому росту количества жалоб, которые с развитием каналов обратной связи всё легче передаются и фиксируются	• Контроль качества реализуемой продукции и аудит поставщиков • Мониторинг рекламаций, ведение базы жалоб и анализ причин возвратов • Оперативная работа с клиентскими обращениями • Проактивные меры по логистике, хранению продукции и маркировке

Основные риски Компании в области устойчивого развития

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Поддержка малого и среднего предпринимательства			
Доля МСП среди поставщиков Низкая доля малых и средних предприятий среди поставщиков может приводить к росту зависимости от крупных поставщиков, а также к упущению локального спроса из-за неиспользования тренда на поддержку небольших местных производителей	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует растущую динамику на фоне увеличения интереса потребителей к локальным и малым производителям, а также усиливающейся государственной и общественной поддержки МСП	• Развитие программ по привлечению и поддержке МСП среди поставщиков • Включение критериев локального и малого бизнеса в политику закупок • Сотрудничество с отраслевыми ассоциациями и участие в инициативах по поддержке МСП • Мониторинг структуры поставщиков и диверсификация цепочки поставок
Просветительская работа с поставщиками в области качества и ответственных практик ведения бизнеса Недостаточная квалификация поставщиков по вопросам качества и ответственных практик может приводить к низкому качеству продукции и рискам брака, потере контроля поставщиков над собственной цепочкой поставок и приостановке деятельности и, как следствие, сбою поставок. Кроме того, сотрудничество с поставщиками, допускающими нарушения экологических и социальных норм, способно вызывать репутационные издержки и влиять на лояльность покупателей	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует растущую динамику на фоне увеличения объёмов закупок, усложнения цепочек поставок и диверсификации поставщиков, а также усиления требований к устойчивости и социально ответственному ведению бизнеса со стороны потребителей и регуляторов	• Проведение обучающих программ для поставщиков по качеству продукции и практикам ответственного ведения бизнеса • Формализация требований к поставщикам в области устойчивого развития и мониторинг их соблюдения

Основные риски Компании в области устойчивого развития

Основные риски	Оценка и изменение рисков	Динамика рисков в 2025 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Забота о сообществах			
Доступность магазинов и цифровых сервисов для пожилых людей и лиц с ОВЗ Недостаточная доступность может приводить к потере части клиентской аудитории, а также к репутационным издержкам, связанным с проблемами при посещении магазинов или использовании цифровых сервисов	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует растущую динамику на фоне повышенного внимания общества к инклюзивности и требованиям к доступности физических и цифровых сервисов для пожилых людей и лиц с ОВЗ	• Адаптация магазинов под потребности пожилых людей и лиц с ОВЗ • Оптимизация цифровых сервисов с учётом принципов доступности • Обучение персонала стандартам инклюзивного обслуживания • Внешние аудиты и мониторинг обратной связи клиентов для выявления и устранения проблем с доступностью
Компетенции сотрудников в области инклюзии и соблюдения этических норм Недостаточный уровень компетенций сотрудников в вопросах инклюзии и соблюдения этических норм при общении с покупателями или коллегами может приводить к репутационным издержкам и снижению привлекательности бренда работодателя	**Оценка** **Тренд**	Риск демонстрирует растущую динамику на фоне ужесточения требований общества и регуляторов к соблюдению этических норм и принципов инклюзии, а также увеличения значимости корпоративной репутации и ценности бренда работодателя	• Обучение сотрудников стандартам инклюзии и этического поведения • Внедрение корпоративных политик и кодексов этики • Мониторинг соблюдения норм и проведение регулярных оценок компетенций персонала • Обратная связь и корректирующие меры при выявлении нарушений или недостатков в компетенциях

Мониторинг и заверение

Ключевую роль в системе управления рисками X5 играют процессы мониторинга и заверения.

Мы отслеживаем показатели Компании, следуя детальной процедуре бизнес-планирования и оценки результатов деятельности. В неё входит разработка стратегии, бюджетирование и отчётность по текущим и ожидаемым показателям. Результаты деятельности оцениваются с учётом финансовых и нефинансовых (в том числе в части устойчивого развития) целей Компании.

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

Департамент внутреннего аудита (ДВА) проводит оценку ключевых процессов, проектов и систем на всех уровнях X5 с учётом стратегических приоритетов и наиболее значимых зон риска. ДВА предоставляет независимые и объективные заверения и дополнительно консультирует Компанию по вопросам достижения бизнес-целей и совершенствования операционной деятельности. По итогам методической оценки структуры и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля X5 ДВА сообщает о результатах проверки Комитету по аудиту и рискам, предоставляя рекомендации по повышению эффективности таких систем и их интеграции в бизнес-процессы Компании.



Планы на 2026 год

Мы продолжим расширять сеть центров экспертизы по рискам в бизнес-единицах с целью усиления функции по управлению и мониторингу рисков.

Особое внимание будет уделено управлению стратегическими рисками в рамках действующей стратегии X5. Это позволит более гибко и проактивно реагировать на внешние и внутренние вызовы, обеспечивая устойчивое развитие Компании и достижение стратегических целей.

Соблюдение этических норм

2-15 2-25 2-26 3-3

Соблюдение норм деловой этики и добросовестное ведение бизнеса остаются безусловными приоритетами X5. Компания действует в строгом соответствии с российским законодательством и Кодексом корпоративного управления Банка России, а также руководствуется лучшими отраслевыми практиками.



Основные обязательства X5, касающиеся вопросов этичного ведения бизнеса, зафиксированы во внутренних нормативных документах, среди которых Кодекс делового поведения и этики, Политика в области прав человека, Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию, а также обновлённый в отчётном периоде Кодекс взаимодействия с бизнес-партнёрами.

Нормативная база Компании регулярно пересматривается и обновляется в соответствии с изменениями в законодательных требованиях. В 2025 году мы обновили Кодекс взаимодействия с бизнес-партнёрами и актуализировали требования в части инсайдерской информации, закрепив их в Правилах внутреннего контроля. Правила определяют порядок доступа к инсайдерской информации, требования по защите её конфиденциальности, контроль за соблюдением ограничений и ответственность должностных лиц.

Кроме того, в 2025 году мы пересмотрели состав и компетенции Комитета по этике – основного органа управления, обеспечивающего соблюдение этических требований и стандартов поведения в Компании. Комитет уделяет большое внимание развитию корпоративной культуры, формирует единый подход к интерпретации норм Кодекса делового поведения и этики, а также служит площадкой для выработки согласованных решений по спорным вопросам, касающимся управленческого состава уровня CEO-3 и выше.

Мы также обновили состав Согласительной комиссии, которая рассматривает обращения бизнес-партнёров X5 и разрешает спорные ситуации, связанные с процедурами отбора, договорными условиями, прекращением сотрудничества и соблюдением этических принципов. Комиссия обеспечивает прозрачность взаимодействия с бизнес-партнёрами, предотвращает ущерб снижения уровня деловой репутации и создаёт площадку для прямого диалога X5 с бизнес-партнёрами для развития саморегулирования.

При ведении бизнеса Компания стремится выполнять все требования деловой этики. Для этого важно, чтобы наши сотрудники хорошо понимали положения внутренних документов и могли использовать их в своей работе. В 2025 году мы разработали версию Кодекса делового поведения и этики, которая содержит кейсы и ситуационные модели, демонстрирующие применение требований Кодекса в повседневной деятельности. Так мы смогли повысить вовлечённость сотрудников в вопросы этики и комплаенса и снизить риски нарушений Кодекса.

В отчётном периоде Компания также запустила обновлённый курс обучения для сотрудников, имеющих доступ к инсайдерской информации. Новый тренинг объясняет, что считается инсайдерской информацией, каков порядок включения лиц в список инсайдеров, какие действия запрещены законодательством и внутренними документами X5. Помимо этого, слушатели курса получают подробную информацию об особенностях совершения сотрудниками-инсайдерами операций с финансовыми инструментами X5, а также о том, какие меры ответственности предусмотрены за их нарушения. Обучение построено на практических примерах и помогает сотрудникам лучше понимать личную ответственность при совершении операций с финансовыми инструментами.



Соблюдение этических норм

Эффективность принимаемых нами мер подтверждается результатами Антикоррупционного рейтинга, который формирует Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). В 2025 году X5 впервые приняла участие в формате очного рейтинга, в рамках которого независимые эксперты оценивали соответствие антикоррупционной системы Компании требованиям российского законодательства и международного стандарта ISO 37001:2016 «Системы менеджмента противодействия коррупции – Требования и рекомендации по применению». Эксперты отметили развитость внутренней системы контроля, наличие официально закреплённых антикоррупционных обязательств и положительную практику их выполнения.

В 2026 году мы будем работать над усилением контроля за сделками сотрудников, имеющих доступ к инсайдерской информации и владеющих ценными бумагами X5. Также планируем запустить единую платформу комплаенс-сервисов и перенести на неё процесс декларирования и урегулирования конфликтов интересов и прочие ключевые комплаенс-процессы. Среди других планов:

- обновление Политики в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию;
- пересмотр положений о Комитете по этике и Согласительной комиссии;
- актуализация внутренних нормативных документов по обработке обращений, поступающих на горячую линию по этике, – мы обновим категории жалоб и сократим сроки проверки по отдельным категориям;
- запуск обновлённого тренинга по этическим принципам X5.

Механизмы обратной связи

Все заинтересованные стороны X5 могут сообщить о нарушениях их законных интересов или интересов Компании по нескольким каналам обратной связи:

- телефонная горячая линия 8 (800) 200 26 13 – автоответчик со структурированным голосовым меню;
- электронная почта hotline@x5.ru – сообщения о нарушениях поступят в подразделение по комплаенсу;
- форма обратной связи на корпоративном сайте и внутреннем портале, ссылку на которую можно также увидеть в личных кабинетах сотрудников в HR-приложении «Сфера» и мобильном приложении «Сфера».

Бизнес-партнёры X5 также могут обратиться в Согласительную комиссию. Мы гарантируем всем добросовестным заявителям конфиденциальность данных в рамках работы над обращением и отсутствие какого-либо преследования.

AA+

УРОВЕНЬ АНТИКОРРУПЦИОННОГО РЕЙТИНГА РСПП, ПРИСВОЕННЫЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ X5

соответствует высокому уровню противодействия коррупции

Данные по количеству обращений на горячую линию и другие количественные показатели в области противодействия мошенничеству и коррупции можно найти в приложении «Ключевые показатели в области устойчивого развития».

Управление кибербезопасностью

3-3 418-1

За кибербезопасность и защиту данных в X5 отвечает Департамент информационной безопасности (ДИБ), входящий в блок «Безопасность». Департамент выстраивает систему защиты на основе анализа рисков, требований регуляторов, локальных и международных стандартов, а также лучших отраслевых практик.

Ключевые задачи ДИБ включают: централизованный мониторинг киберугроз и реагирование на инциденты, сопровождение безопасного внедрения новых технологий и ИТ-систем, противодействие мошенничеству в программах лояльности, методологическую поддержку бизнес-процессов, управление проектами в области кибербезопасности, а также развитие криптографических средств и сопровождение собственного аккредитованного удостоверяющего центра.

Оценка эффективности управления киберрисками

Защита от киберрисков входит в общекорпоративную систему управления рисками X5. Департамент внутреннего аудита Компании регулярно оценивает эффективность управления рисками кибербезопасности. Результаты работы ДИБ и актуальную стратегию кибербезопасности рассматривают на заседаниях Наблюдательного совета, Комитета по аудиту и рискам и менеджмента X5.
В дополнение к внутренним проверкам Компания привлекает независимых внешних экспертов для проведения аудитов, что позволяет получить объективную оценку актуальности используемых средств защиты и процессов.

Приоритетные направления

В отчётном периоде основное внимание было сфокусировано на взаимодействии с контрагентами и партнёрами, защите персональных данных и управлении рисками при использовании технологий искусственного интеллекта. Выбор этих направлений связан с технологическими приоритетами X5, ростом объёмов обрабатываемых данных и расширением использования аналитических и ИИ-решений в операционной деятельности.

В рамках организационной трансформации в 2025 году команда ДИБ обеспечила экспертизу по кибербезопасности на всех ключевых этапах жизненного цикла ИТ-инициатив. Это позволило сократить срок вывода решений на рынок (time to market) и одновременно снизить остаточный уровень киберрисков при внедрении новых систем и изменении существующей инфраструктуры.

Защита персональных данных

X5 обеспечивает защиту персональных данных клиентов в соответствии с законодательством Российской Федерации и внутренними нормативными документами[1]. На пользовательских сайтах и в мобильных приложениях размещены соответствующие политики и пользовательские соглашения в части обработки персональных данных. Клиенты через стандартные каналы коммуникации могут обратиться в X5 с запросом о предоставлении информации или отзыве согласия на обработку персональных данных.

Технологическое развитие и результаты

В отчётном году X5 продолжила развитие технологической составляющей кибербезопасности, внедрив новые решения и повысив эффективность действующих средств защиты. Команда кибербезопасности X5 выступает инициатором и заказчиком доработок для коммерческих отечественных решений и средств защиты, что позволяет не только адаптировать их под масштаб и специфику бизнеса, но и обеспечивать их развитие и совершенствование. Параллельно ДИБ развивает собственные технологические решения для повышения эффективности процессов мониторинга, анализа инцидентов и управления киберрисками.

В 2025 году в Компании не было зафиксировано существенных[2] инцидентов в области информационной безопасности и утечек данных.



[1] Кодекс делового поведения и этики, Политика в области обработки персональных данных, Политика конфиденциальности.

[2] Под существенными Компания подразумевает инциденты, повлёкшие за собой значительный общественный резонанс и штрафы, способные повлиять на финансовый результат или привести к приостановке деятельности в одном или нескольких регионах присутствия.

Независимый аудит

Аудиторская организация

Кандидатура внешнего аудитора Компании предварительно рассматривается Комитетом по аудиту и рискам Наблюдательного совета, Наблюдательным советом и утверждается на годовом Общем собрании акционеров.

Решением годового Общего собрания акционеров, проведённого 27 июня 2025 года[1], ООО «Б1-Аудит» было назначено аудиторской организацией Компании на 2025 год.

ООО «Б1-Аудит»

АУДИТОРСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КОМПАНИИ
на 2025 год

[1] Протокол от 30.06.2025 № б/н.

Процесс отбора внешнего аудитора

Аудиторская организация привлекается на основании конкурсных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим объём и время работ, а также специфику деятельности Компании.

Во втором полугодии 2025 года Компания провела открытый конкурс по выбору внешнего аудитора на 2026–2028 годы в соответствии с требованиями Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», в рамках которого осуществила сбор и оценку коммерческих предложений (заявок) компаний-участниц конкурсной процедуры.

При оценке заявок по конкурсной процедуре учитывались как стоимостные, так и качественные критерии, включая такие, как профессиональная квалификация аудиторских организаций и ключевых членов аудиторских команд, опыт работы с организациями сопоставимого масштаба и сопоставимой сферы основной деятельности.

По результатам проведения конкурсных процедур победителем стало ООО «Б1-Аудит».

Оценка внешнего аудита

Комитет по аудиту и рискам на регулярной основе оценивает качество работы внешнего аудитора (в том числе оценку предоставляемых аудитором заключений) и эффективность процесса проведения внешнего аудита в целом. В отчётном году Комитет по аудиту и рискам Компании оценил эффективность процесса проведения внешнего аудита как достаточную для целей достоверности финансовой отчётности.

Кроме того, Комитет по аудиту и рискам при необходимости предлагает его замену, а также предварительно утверждает (рассматривает) размер вознаграждения аудитора и закупку неаудиторских услуг, оказываемых аудитором.

Привлечение внешнего аудитора к оказанию услуг, не связанных с аудитом, подлежит предварительному одобрению Комитетом по аудиту и рискам и проверке на соответствие требованиям независимости.

Подробнее о работе Комитета по аудиту и рискам см. в разделе «Наблюдательный совет и комитеты».

Вознаграждение внешнего аудитора

Вознаграждение аудитора определяется решением Наблюдательного совета X5 после предварительного рассмотрения данного вопроса Комитетом по аудиту и рискам.

Общая сумма вознаграждения компаний, входящих в одну группу с внешним аудитором, по услугам, оказанным в 2025 году Группе X5, составила 228 млн руб. без НДС.

Виды услуг	2025 млн руб.	2024 млн руб.
Аудит Общества	48	44
Аудит прочих компаний Группы	8	12
Сопутствующие аудиту услуги	8	7
Прочие услуги аудиторов	165	124
Итого	229	187

Корпоративная безопасность

X5 придерживается принципа нулевой терпимости к коррупции, мошенничеству и иным противоправным действиям. В целях формирования корпоративной культуры, основанной на этом принципе, в Компании действует Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию. В ней подробно описаны субъекты управления корпоративной безопасности и их функциональные обязанности.

Система противодействия злоупотреблениям X5 включает элементы оценки рисков, предотвращения, выявления и расследования мошенничества.

Рискориентированный подход, современные инструменты и методики, а также их постоянное совершенствование укрепляют безопасность активов Компании и повышают качество бизнес-решений.

В каждом элементе системы используются лучшие рыночные практики, включая, помимо прочего, следующие меры.

Оценка рисков

- Компания регулярно оценивает риски злоупотреблений на уровне бизнес-процессов, привлекая к оценке экспертов подразделений безопасности
- На основании оценки рисков планируется комплекс мероприятий по предотвращению и выявлению злоупотреблений. Приоритетными зонами внимания являются закупки товаров для реализации в торговых сетях X5, закупки для собственных нужд Компании, открытие новых объектов и другие процессы с наиболее высоким риском коррупции

Предотвращение

- Проводится ознакомление новых сотрудников с Политикой в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию
- Электронный курс по противодействию злоупотреблениям и мошенничеству регулярно обновляется и популяризируется среди сотрудников
- Осуществляются проверки благонадёжности потенциальных контрагентов в рамках принципа должной осмотрительности
- Эксперты по безопасности участвуют в формировании контрольной среды, позволяющей управлять уровнем рисков злоупотреблений в каждом из бизнес-процессов

Выявление

- Реализуется комплекс мероприятий по выявлению признаков и фактов злоупотреблений, включая контрольно-ревизионные проверки, анализ данных информационных систем с целью выявления индикаторов злоупотреблений и другие меры
- Поддерживаются и развиваются постоянно действующие горячие линии, включая горячую линию по этике, горячую линию директора по безопасности, прямую линию Генерального директора по вопросам коррупции

Расследование

- Расследуются все случаи, в которых имеются подозрения на совершение злоупотреблений. Цель проверок — объективно установить факты, связанные со злоупотреблением
- По результатам проведённых проверок и расследований оценивается действующая система внутреннего контроля и определяется необходимость совершенствования существующих контрольных процедур

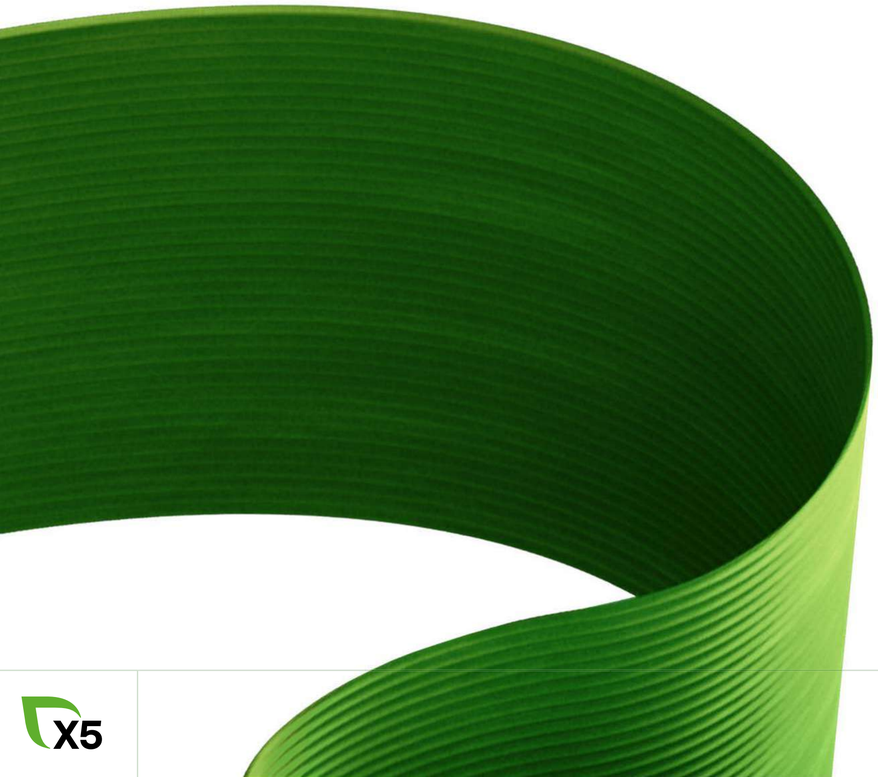
Информация для акционеров и инвесторов

Акционерный капитал

Уставный капитал

1 июля 2024 года в соответствии с требованиями статьи 9 Федерального закона от 4 августа 2023 года № 470-ФЗ ООО «Корпоративный центр ИКС 5» преобразовано в публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5».

Уставный капитал ПАО «Корпоративной центр ИКС 5» сформирован за счёт выпуска 271 572 872 штук обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 164 рубля 26 копеек. По состоянию на 31 декабря 2025 года его размер составляет 316 181 431 954 рубля 72 копейки.



Сведения об акциях

Тип ценных бумаг	Акции обыкновенные
Номинальная стоимость	1 164 рубля 26 копеек
Количество	271 572 872 штук
Регистрационный номер	1-01-16812-A
Дата государственной регистрации	27 мая 2024 года
ISIN	RU000A108X38
Регистратор/ реестродержатель	Акционерное общество «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (АО «НРК – Р.О.С.Т.»)
Дата начала торгов	09.01.2025
Котировальный список	Первый уровень
Тикер (MOEX)	X5

686 807[1]

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА

29 %[2]

ДОЛЯ АКЦИЙ ОБЩЕСТВА В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ (FREE-FLOAT), РАССЧИТЫВАЕМАЯ И ПУБЛИКУЕМАЯ ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА ПО СВОЕЙ МЕТОДИКЕ

Права акционеров

Каждая акция Компании предоставляет её владельцу одинаковый объём прав, который определён Уставом Компании в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», а также иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

[1] Общее количество акционеров указано по состоянию на 25.11.2025 с учётом раскрытых клиентов номинальных держателей на основании информации, полученной от Регистратора Общества (АО «НРК – Р.О.С.Т.»).

[2] Источник информации – ПАО Московская Биржа.

Обращение акций на Московской бирже

Акции ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (тикер X5) обращаются на Московской бирже с 9 января 2025 года и входят в первый уровень списка ценных бумаг, допущенных к организованным торгам.

С апреля 2025 года акции ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» входят в «Народный портфель» Московской биржи. По данным Московской биржи, по состоянию на декабрь 2025 года акции ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» входят в топ-10 наиболее востребованных эмитентов среди розничных участников рынка с долей в «Народном портфеле» на уровне 6,3%.

С 21 февраля 2025 года акции Компании включены в некотировальную часть списка ценных бумаг, допущенных к торгам, организуемым СПБ Биржей.

На 31 декабря 2025 года акции Компании входили в 13 индексов Московской биржи.

Название индекса	Тикер	Вес ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в индексе на 30.12.2025
Индекс МосБиржи	IMOEX	3,27%
Индекс МосБиржи (все сессии)	IMOEX2	3,27%
Индекс МосБиржи в юанях	IMOEXCNY	3,27%
IMOEXW	IMOEXW	3,98%
Индекс МосБиржи 10	MOEX10	10,07%
Индекс голубых фишек	MOEXBC	4,32%
Индекс широкого рынка	MOEXBMI	2,98%

Название индекса	Тикер	Вес ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в индексе на 30.12.2025
Индекс потребительского сектора	MOEXCN	12,81%
Индекс МосБиржи 15	MRBC	5,81%
Индекс РТС потребительского сектора	RTSCR	15,86%
Индекс РТС	RTSI	3,27%
Субиндекс акций	EPSI	2,04%
Индекс РТС широкого рынка	RUBMI	2,98%

Динамика котировок акций

В 2025 году российский фондовый рынок продемонстрировал смешанную динамику, обусловленную совокупным влиянием внутренних и внешних макроэкономических и геополитических факторов.

В первом полугодии акции ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» показали позитивную динамику на фоне финансовых результатов 2024 года и ожиданий первой (после переноса структуры владения в РФ) выплаты дивидендов, значительно опередив секторальный и рыночный бенчмарки – индекс МосБиржи потребительского сектора и индекс МосБиржи соответственно.

Однако во втором полугодии акции X5, индекс MOEXCN и индекс IMOEX демонстрировали сопоставимую динамику под влиянием макроэкономических и отраслевых факторов, включая замедление потребительской активности и инфляционное давление. Дополнительное давление на рынок оказали: сдержанная позиция Банка России в отношении темпов снижения ключевой ставки, ожидаемое повышение налоговой нагрузки в 2026 году, а также усиление санкционной риторики со стороны ряда иностранных государств.

2 346 РУБ.
МИНИМАЛЬНАЯ ЦЕНА АКЦИИ В 2025 ГОДУ

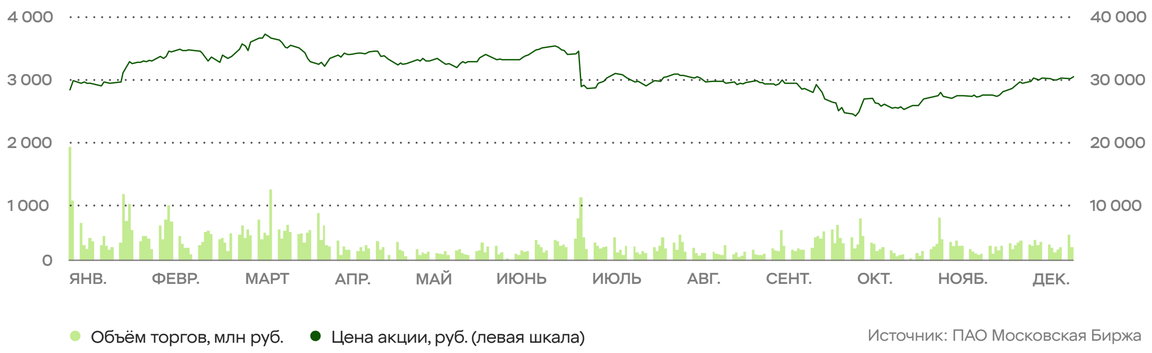
3 764 РУБ.
МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕНА АКЦИИ В 2025 ГОДУ

3 070 РУБ.
СРЕДНЕВЗВЕШЕННАЯ ЦЕНА АКЦИИ В 2025 ГОДУ

Топ-14
АКЦИЙ ПО КАПИТАЛИЗАЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

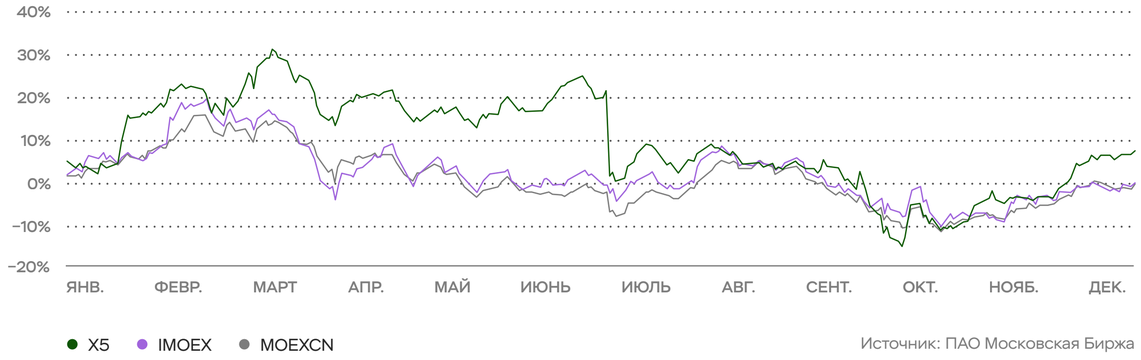
Топ-8
АКЦИЙ ПО ОБЪЁМУ ТОРГОВ ЗА 2025 ГОД

Динамика котировок акций X5 и объёма торгов в 2025 году



Источник: ПАО Московская Биржа

Динамика котировок акций ПАО «Корпоративный центр ИКС5» (X5), индекса МосБиржи (IMOEX) и индекса МосБиржи потребительского сектора (MOEXCN)

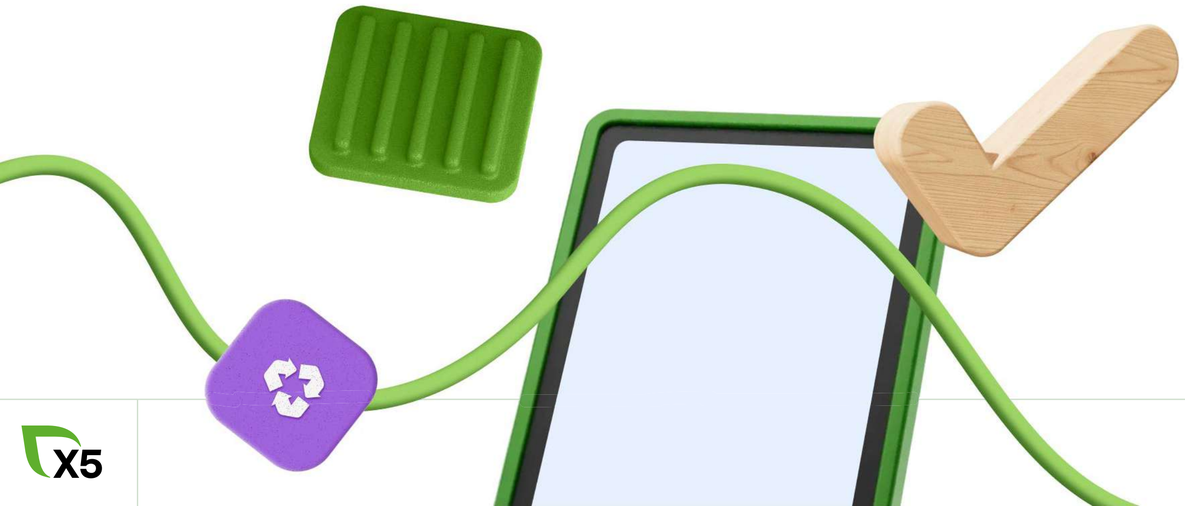


Источник: ПАО Московская Биржа

Аналитическое покрытие

Аналитическое покрытие ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» осуществляют аналитики ведущих российских брокеров.

Организация	Аналитик	E-mail	Телефон
Альфа-Банк	Евгений Кипнис	ekipnis@alfabank.ru	+7 495 795 37 13
Атон	Виктор Дима	victor.dima@aton.ru	+7 495 777 90 90
БКС	Марина Кичкайло	KichkayloMV@bcs.ru	+7 495 785 53 36
ВЕЛЕС Капитал	Артём Михайлин	AMykhailin@veles-capital.ru	+7 495 258 19 88
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	Marat.Ibragimov@gazprombank.ru	+7 495 980 41 87
Сбербанк	Екатерина Усанова	EVlUsanova@sberbank.ru	+7 495 665 56 00
Синара	Константин Белов	BelovKA@sinara-finance.ru	+7 495 921 41 76
Совкомбанк	Сергей Зорин	zorinss1@sovcombank.ru	+7 916 628 00 59
Т-Инвестиции	Александр Самуйлов	a.samuylov@tbank.ru	+7 495 648 10 00
Эйлер	Николай Ковалёв	nikolay.kovalev@euler.team	+7 495 130 30 30



Рекомендации аналитиков

Завершение реорганизационных процессов и получение листинга X5 на Московской бирже поддержали значительный интерес к инвестиционному кейсу компании со стороны аналитического сообщества. Аналитики акцентировали особое внимание на потенциальной выплате дивидендов Компанией после трёхлетнего перерыва. Во второй половине 2025 года фокус аналитиков постепенно сместился с дивидендного потенциала на макроэкономические и операционные факторы, что, тем не менее, не повлияло на пересмотр прогнозов и целевых цен в сторону понижения. Аналитики отмечали высокие перспективы роста ценных бумаг, устойчивую прибыльность бизнеса, обусловленные фокусом на востребованных сегментах – магазинах «у дома» и жёстких дискаунтерах, низкую долговую нагрузку и привлекательность дивидендного потенциала Компании. Диапазон целевых цен на акцию ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» за 2025 год пересмотрен в сторону повышения.

Динамика оценок аналитиков и целевых цен на акцию ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»



Организация	Рекомендация, конец 2024 / начало 2025	Рекомендация, конец 2025 / начало 2026
Альфа-Банк	Выше рынка	Выше рынка
Атон	Выше рынка	Выше рынка
БКС	Позитивный	Позитивный
ВЕЛЕС Капитал	Покупать	Покупать
Газпромбанк	Покупать	Покупать
Сбербанк КИБ	Покупать	Покупать
Синара	Пересмотр	Покупать
Совкомбанк	–	Покупать
Т-Инвестиции	Покупать	Покупать
Эйлер	Покупать	Держать

Дивиденды

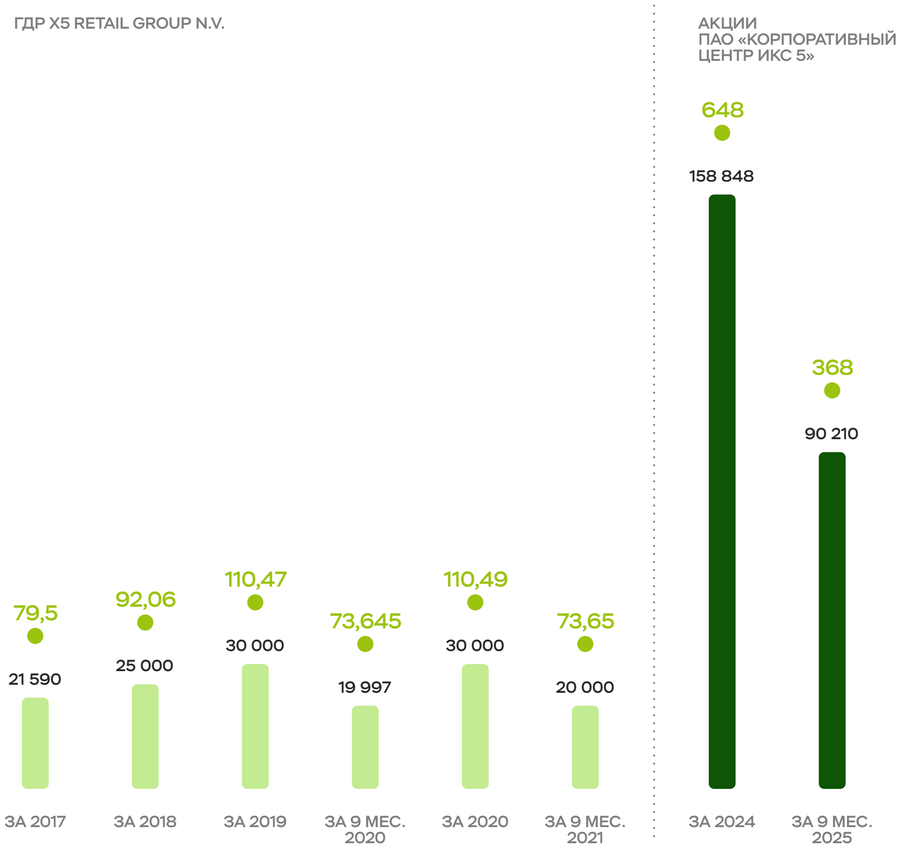
Дивидендная политика

В 2025 году X5 была утверждена обновлённая дивидендная политика на четырёхлетний период. Её реализация осуществляется на принципах повышения инвестиционной привлекательности Компании, соответствия высоким стандартам корпоративного управления и стремления к принятию экономически целесообразных решений о выплате дивидендов с учётом баланса краткосрочных и долгосрочных интересов акционеров, инвестиционных потребностей и финансовой устойчивости Компании.

Базой для расчёта дивидендов выступает свободный денежный поток при соблюдении целевого уровня по показателю «чистый долг / EBITDA» (до применения МСФО (IFRS) 16). Суммарный размер рекомендуемых дивидендов определяется на таком уровне, чтобы значение показателя «чистый долг / EBITDA» (до применения МСФО (IFRS) 16) на конец года, в течение которого планируется их выплата, составляло не менее 1,2x и не более 1,4x. При этом при превышении текущей или прогнозной величины показателя «чистый долг / EBITDA» (до применения МСФО (IFRS) 16) уровня 2,0x дивиденды не выплачиваются.

Выплата дивидендов согласно дивидендной политике осуществляется дважды в год по результатам деятельности X5 – последовательно за предыдущий отчётный год и за девять месяцев текущего года.

Дивидендная история



Дивиденды в 2025 году

ДИВИДЕНДЫ ЗА 2024 ГОД

Акционеры ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на годовом собрании 27 июня утвердили решение о выплате дивидендов в размере 648 рублей на акцию (до вычета налогов и сборов). Решение о выплате дивидендов было принято на основании финансовых результатов Компании за 2024 год и накопленной нераспределённой прибыли прошлых лет. Дивидендная доходность составила 22,8%[1]. Общая сумма выплаченных дивидендов составила 158,8 млрд руб.

ДИВИДЕНДЫ ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2025 ГОДА

18 декабря на Общем собрании акционеров были утверждены дивиденды за 9 месяцев 2025 года в размере 368 рублей на акцию (до вычета налогов и сборов). Решение о выплате дивидендов было принято на основании финансовых результатов Компании за 9 месяцев 2025 года. Дивидендная доходность составила 13,5%[2].



Раздел «Дивидендная история» на официальном сайте ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

[1] На момент закрытия реестра 9 июля 2025 года.
[2] На момент закрытия реестра 6 января 2026 года.

Казначейский пакет

В первом полугодии 2025 года Компания завершила процессы, связанные с исполнением Федерального закона от 4 августа 2023 года № 470-ФЗ, в результате чего на казначейском счёте Компании консолидирован пакет собственных обыкновенных акций в размере 9,7% уставного капитала.

Учитывая макроэкономическую конъюнктуру, а также стремление Компании увеличивать акционерную стоимость и поддерживать привлекательную дивидендную доходность, X5 рассматривает возможные варианты монетизации казначейского пакета.

В рамках такого подхода в ноябре 2025 года Наблюдательный совет X5 одобрил отчуждение казначейских акций Компании в срок не более трёх последующих лет посредством одной или нескольких сделок.

В рамках такого одобрения менеджмент Компании уполномочен совершать и заключать, помимо прочего, следующие сделки:

- использование акций как платёжного средства в возможных сделках M&A;
- продажа акций по договорам купли-продажи или мены;
- продажа третьим лицам, в том числе профессиональным участникам рынка ценных бумаг;
- размещение облигаций с погашением акциями и прочие опции.

Менеджмент приложит усилия для реализации казначейских акций в разумно возможный короткий срок с учётом рыночной конъюнктуры, действуя в интересах Компании и всех акционеров, исходя из принципов создания стоимости для текущих и будущих владельцев акций X5. Компания не ожидает, что в результате таких сделок будут увеличены доли крупнейших акционеров X5.

«Отличные дни X5»

В мае 2025 года Компания провела первую кросс-форматную кампанию «Отличные дни X5», в которой приняли участие все бизнесы и сервисы Группы. Кампания была направлена на привлечение новых акционеров из числа покупателей «Пятёрочки» и «Перекрёстка», а также онлайн-доставки торговых сетей и онлайн-гипермаркета Vprok.ru. В рамках акции участники программы лояльности «X5 Клуб» могли получить акцию X5 за покупки в торговых сетях и сервисах Компании и стать её акционерами. Помимо возможности получить акции Компании клиенты могли воспользоваться специальными предложениями. По итогам кампании 10 тыс. покупателей торговых сетей X5 стали акционерами Компании.



Управление долговым портфелем

Управление долгом

X5 придерживается взвешенной политики по управлению долгом, обеспечивая комфортный уровень долговой нагрузки и диверсификацию источников финансирования.

По состоянию на 31 декабря 2025 года совокупный размер долга Компании составил 406 962 млн руб. Отношение чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 по состоянию на 31 декабря 2025 года находится на комфортном уровне 0,84x (на 31 декабря 2024 года – 0,88x).

Средневзвешенный период погашения долга на 31 декабря 2025 года составил 17 месяцев.

Публичный долг

X5 осуществляет облигационные заимствования через общество с ограниченной ответственностью «ИКС 5 ФИНАНС» – дочернюю неоперационную компанию, специально созданную для привлечения финансирования на российском долговом рынке. Компания выступает в качестве поручителя в отношении размещённых ООО «ИКС 5 ФИНАНС» выпусков облигаций биржевой программы 4-36241-R-003P-02E от 25.08.2023.

В 2025 году ООО «ИКС 5 ФИНАНС» разместила девять выпусков 10-летних рублёвых биржевых облигаций на 150 000 млн руб. в совокупности с возможностью досрочного погашения, среди которых семь выпусков представлены облигациями с фиксированной купонной ставкой и два выпуска – облигациями с плавающим купоном. Также в 2025 году произведено досрочное погашение трёх облигационных выпусков серии 002P-02, 002P-03 и 003P-01 в совокупности на 44 000 млн руб.

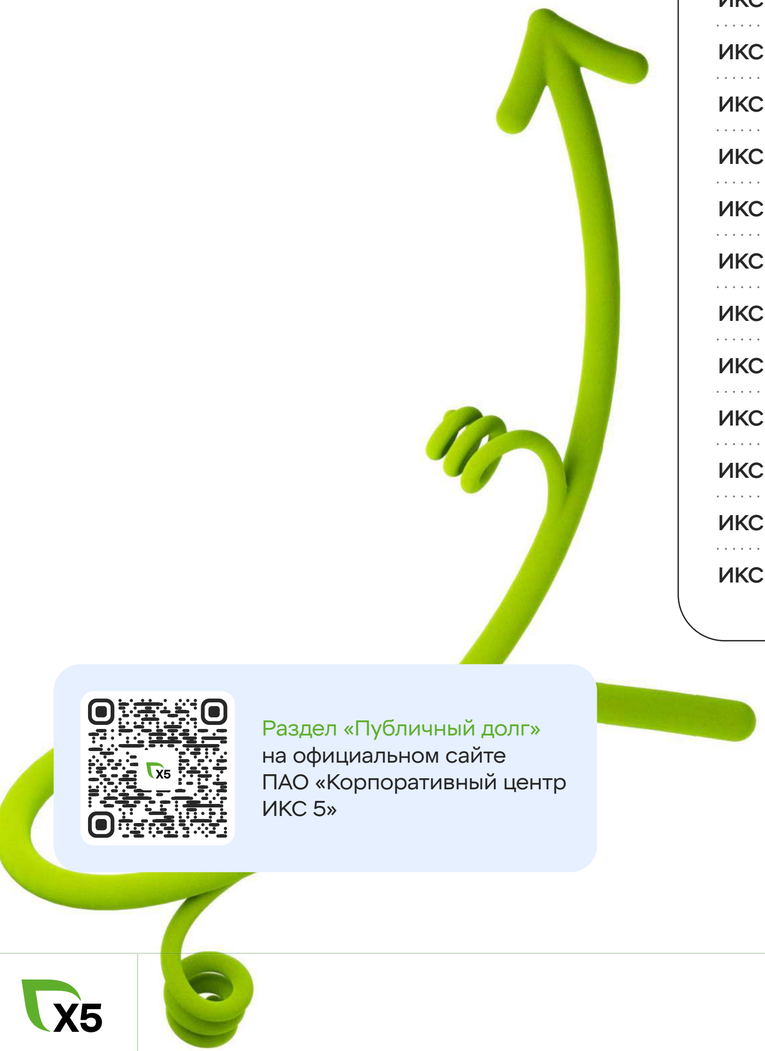
Источники ликвидности

Показатель	2023	2024	2025
Денежные средства и их эквиваленты, млн руб.	39 104	67 933	178 454
Доступные кредитные линии, млн руб.	549 740	571 334	772 640

Облигации в обращении

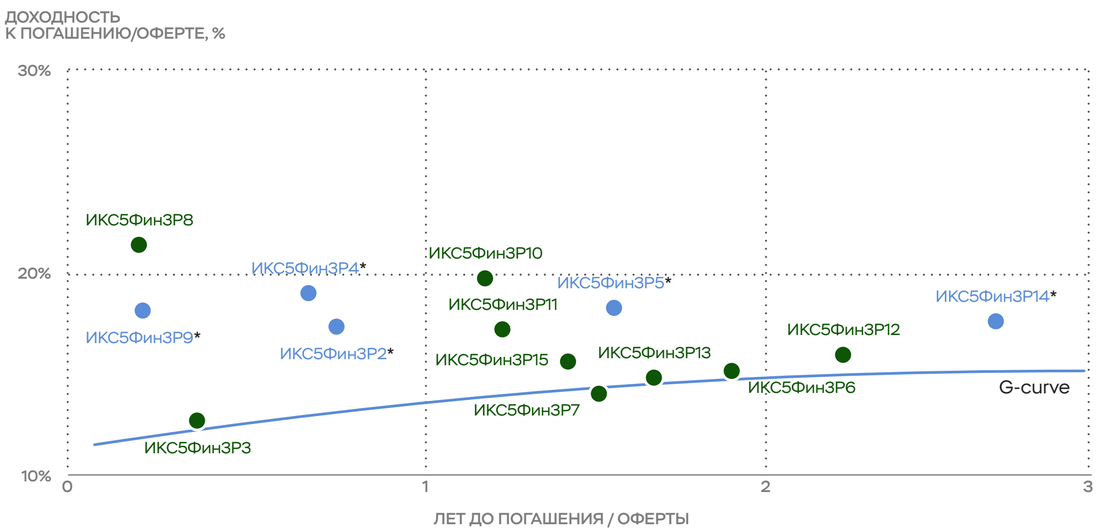
По состоянию на 31 декабря 2025 года в обращении находятся 14 выпусков рублёвых облигаций ООО «ИКС 5 ФИНАНС» общей номинальной стоимостью 221 000 млн руб., из которых девять выпусков представлены инструментами с фиксированной доходностью и пять – с плавающей купонной ставкой.

Инструмент	Рег. номер	ISIN	Объём эмиссии, млн руб.	Дата размещения / дата погашения (оферты)	Валюта номинала	Ставка купона
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-02	4B02-02-36241-R-003P	RU000A1075S4	20 000	02.11.2023/17.10.2026	RUB	КС + 1,1%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-03	4B02-03-36241-R-003P	RU000A107AJ0	10 000	05.12.2023/22.11.2033 (05.06.2026)	RUB	12,90%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-04	4B02-04-36241-R-003P	RU000A107WL0	10 000	12.03.2024/28.02.2034 (11.09.2026)	RUB	КС + 1,1%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-05	4B02-05-36241-R-003P	RU000A108LU2	10 000	07.06.2024/26.05.2034 (09.06.2027)	RUB	КС + 1,1%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-07	4B02-07-36241-R-003P	RU000A10AHA3	21 000	26.12.2024/04.12.2034 (19.07.2027)	RUB	13,25%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-08	4B02-08-36241-R-003P	RU000A10AP21	20 000	27.01.2025/05.01.2035 (27.02.2026)	RUB	21,50%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-09	4B02-09-36241-R-003P	RU000A10AT19	18 000	10.02.2025/19.01.2035 (09.04.2026)	RUB	КС + 2,0%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-10	4B02-10-36241-R-003P	RU000A10AT27	10 000	28.02.2025/06.02.2035 (24.02.2027)	RUB	19,95%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-11	4B02-11-36241-R-003P	RU000A10AT35	15 000	24.03.2025/02.03.2035 (17.03.2027)	RUB	17,25%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-12	4B02-12-36241-R-003P	RU000A10BUK3	15 000	26.06.2025/04.06.2035 (16.02.2028)	RUB	15,55%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-13	4B02-13-36241-R-003P	RU000A10C5Y0	11 000	28.07.2025/06.07.2035 (21.09.2027)	RUB	14,10%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-14	4B02-14-36241-R-003P	RU000A10CSX8	15 000	24.09.2025/02.09.2035 (13.09.2028)	RUB	КС + 1,15%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-06	4B02-06-36241-R-003P	RU000A109KC0	26 000	26.11.2025/04.11.2035 (19.11.2027)	RUB	14,40%
ИКС 5 ФИНАНС, 003P-15	4B02-15-36241-R-003P	RU000A10DYP0	20 000	25.12.2025/03.12.2035 (23.06.2027)	RUB	14,50%



Раздел «Публичный долг» на официальном сайте ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Карта рынка облигаций в обращении на 30.12.2025



* Для облигаций-флоатеров приведена купонная доходность последнего купонного периода.

Источник: ПАО Московская Биржа

Цифровые финансовые активы

В 2025 году ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» второй год подряд привлекло финансирование посредством выпуска цифровых финансовых активов (ЦФА). Площадкой размещения инструментов стала платформа Альфа-Банка «А-Токен».

27 мая 2025 года ООО «ИКС 5 ФИНАНС» разметило выпуск цифровых облигаций сроком погашения 1 месяц под 21,3% годовых на 5 000 млн руб. Данные ЦФА были погашены 26 июня 2025 года.

Рег. номер	Объём эмиссии, млн руб.	Дата размещения / дата погашения	Валюта номинала	Ставка купона
X5F-1-DTPB-062025-00024	5 000	27.05.2025/26.06.2025	RUB	21,3%

Кредитные рейтинги

Рейтинговое покрытие X5 и её финансовых инструментов осуществляется крупнейшими российскими рейтинговыми агентствами АКРА, «Эксперт РА» и «НКР».

8 июля 2025 года АКРА подтвердило высший кредитный рейтинг ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на уровне AAA(RU) с прогнозом «стабильный», а также подтвердило аналогичный рейтинг для облигаций ООО «ИКС 5 ФИНАНС».
6 августа 2025 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и облигаций ООО «ИКС 5 ФИНАНС» на уровне ruAAA, прогноз по рейтингу – «стабильный».

3 декабря 2025 года рейтинговое агентство «НКР» присвоило ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» максимально возможный кредитный рейтинг AAA.ru с прогнозом «стабильный».

По информации рейтинговых агентств, высокая оценка кредитоспособности X5 обусловлена лидерскими позициями на рынке продовольственной розницы, сильным операционным риск-профилем, высокими показателями ликвидности, низкой долговой нагрузкой, умеренно высокими показателями рентабельности и низким уровнем корпоративных рисков в сочетании с высокими стандартами корпоративного управления.

Рейтинговое агентство	Объект рейтингования	Рейтинг	Прогноз	Дата рейтингового действия
АКРА	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	AAA(RU)	стабильный	17.07.2024
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-02, 003Р-03, 003Р-04, 003Р-05, 003Р-07, 003Р-08, 003Р-09, 003Р-10, 003Р-11, 003Р-12	AAA(RU)	–	08.07.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-13	AAA(RU)	–	28.07.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-14	AAA(RU)	–	24.09.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-06	AAA(RU)	–	26.11.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-15	AAA(RU)	–	25.12.2025

Рейтинговое агентство	Объект рейтингования	Рейтинг	Прогноз	Дата рейтингового действия
Expert	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	ruAAA	стабильный	06.08.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-02, 003Р-03, 003Р-04, 003Р-05, 003Р-07, 003Р-08, 003Р-09, 003Р-10, 003Р-11, 003Р-12, 003Р-13	ruAAA	–	06.08.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-14	ruAAA	–	24.09.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-06	ruAAA	–	26.11.2025
	Облигации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» серии 003Р-15	ruAAA	–	25.12.2025
НКР	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	AAA.ru	стабильный	03.12.2025

Профиль ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на сайте АКРА

Профиль ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на сайте «Эксперт РА»

Профиль ООО «ИКС 5 ФИНАНС» на сайте «Эксперт РА»

Профиль ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» на сайте НКР

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Следуя высоким международным стандартам корпоративного управления, в 2025 году X5 продолжила реализацию политики по оперативному, полному и прозрачному информированию акционеров и инвесторов посредством публикации регулярных новостных пресс-релизов, информационных материалов и презентаций с финансовыми и операционными показателями деятельности, Годового отчёта и Отчёта об устойчивом развитии, а также сообщений о существенных фактах деятельности Компании.

X5 активно взаимодействует с широким кругом инвесторов и аналитиков. Компания на регулярной основе проводит встречи с инвесторами в очном и онлайн-форматах, участвует в крупнейших мероприятиях для инвестиционного сообщества и поддерживает постоянный диалог с ними через цифровые каналы коммуникаций.

Крупнейшие площадки и инструменты взаимодействия с представителями инвестиционного сообщества в 2025 году:

- ведение корпоративных блогов X5 и публикация релизов в ведущих профессиональных социальных сетях для инвесторов: «Пульс», «Профит», «Смартлаб», «Импульс», «СберИнвестиции», «БАЗАР»;
- коммуникации в онлайн-формате: участие в прямых эфирах и видеоконференциях с брокерами и блогерами;
- участие в специализированных мероприятиях для инвесторов: в конференциях Smart-Lab;
- коммуникации с клиентами в сегментах private и premium banking: проведение встреч с премиальными клиентами российских банков.

Материалы для инвесторов размещаются в разделе «Инвесторам и акционерам» на сайте Компании

Корпоративный блог X5 в социальной сети «Пульс»

Корпоративный блог X5 в социальной сети «Профит»

Корпоративный блог X5 в сообществе «Смартлаб»

Корпоративный блог X5 в социальной сети «Импульс»

Корпоративный блог X5 в социальной сети «Базар»

Запуск официального Telegram-канала для инвесторов

В январе 2025 года IR-команда X5 запустила официальный Telegram-канал для инвесторов «Пять иксов». Это важный шаг к усилению взаимодействия с инвесторами и акционерами в удобном формате.

Какие новости публикуются на канале?

- Операционные и финансовые результаты Компании
- Новости о значимых корпоративных событиях
- Аналитика продуктового ритейла от ведущих российских агентств
- Анонсы и результаты мероприятий для инвесторов и акционеров

Корпоративный Telegram-канал для инвесторов

Публичные мероприятия

18

МЕРОПРИЯТИЙ С ИНВЕСТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И АНАЛИТИКАМИ В 2025 ГОДУ

Цифровые каналы коммуникаций

105

ПУБЛИКАЦИЙ НА КОРПОРАТИВНОМ САЙТЕ И 66 УНИКАЛЬНЫХ ПОСТОВ В КОРПОРАТИВНЫХ БЛОГАХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Награды X5

Второе место в ежегодном IR-рейтинге сообщества частных инвесторов «Смартлаб»	Достигнутый результат отражает высокий уровень корпоративной открытости и прозрачности X5 для частных инвесторов, активных участников российского фондового рынка
X5 вновь стала победителем в номинации «Выбор розничных инвесторов» на 28-м ежегодном конкурсе годовых отчётов Московской биржи	Годовой отчёт X5 2024 года – лучший, по мнению розничных инвесторов. X5 вновь заняла первое место на 28-м конкурсе годовых отчётов Московской биржи в номинации «Выбор розничных инвесторов». Уже второй год подряд эта награда – результат нашей последовательной работы по укреплению диалога с розничными инвесторами, повышению доверия, прозрачности и открытости коммуникаций. Мы стремимся делать информацию доступной, понятной и ценной для всех заинтересованных сторон
ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» заняло второе призовое место в номинации «Лучшая IR-коммуникация компании с капитализацией от 200 млрд руб.» IR-премии «Рынок выбирает»	IR-премия «Рынок выбирает» учреждена Московской биржей в 2025 году для поощрения и продвижения публичных компаний, поддерживающих конструктивный диалог с инвесторами. Премии удостоились эмитенты, которые понятно и доступно раскрывают результаты, бизнес-стратегию, а также открыто отвечают на вопросы о своей деятельности и планах
Полина Угрюмова, директор по корпоративным финансам и работе с инвесторами, заняла второе призовое место в номинации «Лучший топ-менеджер для инвесторов компании с капитализацией от 200 млрд руб.» на IR-премии «Рынок выбирает»	

День инвестора

27 марта 2025 года X5 провела День инвестора в офлайн- и онлайн-форматах, в рамках которого Компания подвела итоги 2024 года, озвучила стратегические ориентиры на 2025 год, раскрыла ключевые направления долгосрочной стратегии развития до 2028 года и сообщила об актуальных положениях дивидендной политики.

Важной составляющей программы стала сессия вопросов и ответов, в которой приняли участие ведущие эксперты отрасли, институциональные и частные инвесторы, аналитики инвестиционных компаний и представители деловых СМИ. Сессия позволила обеспечить эффективную коммуникацию между менеджментом X5 и инвестиционным сообществом, прояснить позицию Компании по наиболее актуальным вопросам рынка, повысить уровень информированности участников о стратегических приоритетах и операционных планах X5, укрепить доверие к менеджменту X5 и продемонстрировать приверженность Компании принципам прозрачности и открытости.



Раскрытие информации

При раскрытии информации ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» соблюдает требования к публичным компаниям и нормы регулирования в отношении операций с ценными бумагами, устанавливаемые российским законодательством. Компания своевременно и полно публикует всю необходимую акционерам и инвесторам информацию, размещая её на портале Центра раскрытия корпоративной информации «Интерфакс», на официальном корпоративном сайте в разделе «Раскрытие информации», а также распространяя её через новостные каналы.

Портал информационного агентства «Интерфакс», используемый ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» для раскрытия информации

Раздел «Раскрытие информации» на официальном сайте ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Финансовый календарь на 2026 год

Отчётный период	Тип информации	Дата публикации
IV квартал 2025 года и полный 2025 год	Операционные результаты	Среда, 28 января 2026 года
	Аудированные результаты (МСФО) и Годовой отчёт	Пятница, 20 марта 2026 года
I квартал 2026 года	Операционные результаты	Четверг, 16 апреля 2026 года
	Финансовые результаты (МСФО)	Среда, 29 апреля 2026 года
II квартал и 6 месяцев 2026 года	Операционные результаты	Четверг, 16 июля 2026 года
	Финансовые результаты (МСФО), рассмотренные аудиторами	Четверг, 13 августа 2026 года
III квартал и 9 месяцев 2026 года	Операционные результаты	Пятница, 16 октября 2026 года
	Финансовые результаты (МСФО)	Четверг, 29 октября 2026 года

Финансовая отчётность

201-1



Аудиторское заключение независимого аудитора 233

Консолидированная финансовая отчётность 236

Примечания к консолидированной финансовой отчётности 240

Содержание

Аудиторское заключение независимого аудитора 233

Консолидированная финансовая отчётность

Консолидированный отчёт о финансовом положении 236

Консолидированный отчёт о прибыли или убытке и совокупном доходе 237

Консолидированный отчёт о движении денежных средств 238

Консолидированный отчёт об изменениях в капитале 239

Примечания к консолидированной финансовой отчётности

1 Основные виды деятельности и структура Группы 240

2 Основа подготовки отчётности 241

3 Применение новых и пересмотренных стандартов, разъяснений и поправок к стандартам 242

4 Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики 243

5 Прочие существенные положения учётной политики, не рассматриваемые в других примечаниях 246

6 Отчётность по сегментам 247

7 Приобретение бизнесов 248

8 Гудвил 250

9 Операции со связанными сторонами 251

10 Основные средства 253

11 Аренда 256

12 Инвестиционная недвижимость 258

13 Прочие нематериальные активы 259

14 Денежные средства и их эквиваленты 261

15 Запасы 262

16 Финансовые инструменты 263

17 Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные 264

18 Прочие долгосрочные и краткосрочные обязательства 268

19 Обязательства по договорам 269

20 НДС и прочие налоги к возмещению 270

21 Кредиты и займы 271

22 Капитал 273

23 Прибыль на акцию 274

24 Выручка 275

25 Расходы по характеру 276

26 Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы 277

27 Финансовые доходы и расходы 278

28 Расходы на персонал 279

29 Налог на прибыль 280

30 Управление финансовыми рисками 283

31 Операционная среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность 285

32 Управление капиталом 286

33 Справедливая стоимость финансовых инструментов 287

34 Договорные и условные обязательства 288

35 События после отчётной даты 289

Аудиторское заключение независимого аудитора

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ООО «Б1 – АУДИТ»
Россия, 115035, Москва
Садовническая наб., 75
Тел.: 8 800 500 9700
Факс: 8 800 500 9071

ОГРН: 1027739707203
ИНН: 7709383532
ОКПО: 59002827
КПП: 770501001

B1 – AUDIT LLC
75 Sadovnicheskaya
Embankment , Moscow,
115035, Russia
Tel: +7 495 705 9700
+7 495 755 9700
Fax: +7 495 755 9701
www.b1.ru

Акционерам и Наблюдательному совету
ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Мнение с оговоркой

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 г., консолидированного отчета о прибыли или убытке и совокупном доходе за 2025 год, консолидированного отчета о движении денежных средств за 2025 год и консолидированного отчета об изменениях в капитале за 2025 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, состоящих из существенной информации об учетной политике и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, за исключением возможного влияния обстоятельства, изложенного в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой» нашего заключения, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2025 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2025 год, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения с оговоркой

Мы не имели возможности получить достаточные надлежащие аудиторские доказательства относительно корректности раскрытия информации о наличии или отсутствии стороны, обладающей конечным контролем, а также полноты и корректности информации о связанных сторонах и операциях с ними, поскольку Общество в соответствии с требованиями Указа Президента РФ от 27 января 2024 г. № 73 не предоставило информацию о структуре владения Группы и о связи Группы с другими хозяйствующими субъектами. Как следствие, у нас отсутствовала возможность определить, необходимы ли какие-либо корректировки указанного раскрытия информации о стороне, обладающей конечным контролем, о связанных сторонах и операциях с ними в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с этическими требованиями, принятыми в Российской Федерации, в том числе требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, а также Международного кодекса этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), выпущенного Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), включая требования независимости, применимыми к аудиту финансовой отчетности общественно значимых организаций. Нами также выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения с оговоркой.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. В дополнение к обстоятельству, изложенному в разделе «Основание для выражения мнения с оговоркой», мы определили указанные ниже вопросы как ключевые вопросы аудита, о которых необходимо сообщить в нашем заключении. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте.

Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита
Обесценение гудвила	
Мы считаем обесценение гудвила ключевым вопросом аудита, поскольку сумма гудвила по состоянию на 31 декабря 2025 г. является существенной и составила 127 млрд руб.; а также потому, что методология оценки возмещаемой стоимости является сложной, а процесс оценки руководством возмещаемой стоимости основывается на применении значительного суждения в отношении допущений об ожидаемых будущих денежных потоках, ставке дисконтирования и прочих прогнозных значениях. Информация о гудвиле и результатах тестирования его на обесценение представлена в Примечании 8 к консолидированной финансовой отчетности.	В рамках наших аудиторских процедур мы изучили методологию Группы, используемую для проведения теста на обесценение гудвила, и оценили ее соответствие требованиям МСФО, а также последовательность ее применения. Мы проанализировали ключевые допущения, использованные руководством, сравнив их с отраслевыми тенденциями и прогнозами, разработанными независимыми аналитиками, внутренними прогнозами и историческими показателями. С привлечением внутренних экспертов по оценке, мы рассмотрели применяемую методологию, сравнили исходные данные и допущения, используемые в модели обесценения, с общей практикой и наблюдаемыми данными рынка, а также оценили соответствие применяемой методологии требованиям МСФО. Мы протестировали точность оценок и допущений на предмет возможной необъективности. Мы оценили математическую точность теста на обесценение гудвила. Мы сопоставили входные данные в модели с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и другой информацией, полученной в ходе аудита. Мы рассмотрели раскрытие информации об обесценении гудвила в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита	Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита
Обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов	
Балансовая стоимость магазинов и прочих внеоборотных активов, таких как активы в форме права пользования, основные средства, инвестиционная недвижимость и нематериальные активы, за исключением гудвила, по состоянию на 31 декабря 2025 г. составила 1 157 млрд руб. Мы считаем обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов ключевым вопросом аудита в связи с существенностью балансовой стоимости, а также в связи со значительным применением суждения при оценке возмещаемой стоимости этих активов. Суждение главным образом применяется при определении ставки дисконтирования и прогнозных показателей работы магазинов, которые, среди прочего, зависят от ожидаемого дохода, который определяется на основе стратегического плана роста с привязкой к макроэкономическим прогнозам, и локальной конкуренции. Суждение также применяется при определении справедливой стоимости имущества на основе внутренних и внешних отчетов об оценке имущества. Информация об основных средствах, активах в форме права пользования, инвестиционной собственности и прочих нематериальных активах представлена в Примечаниях 10, 11, 12 и 13 к консолидированной отчетности.	В рамках наших аудиторских процедур мы изучили методологию Группы, используемую для проведения теста на обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов, и оценили ее соответствие требованиям МСФО, а также последовательность ее применения. Мы проанализировали ключевые допущения руководства, используемые в прогнозе денежных потоков, и сравнили их с отраслевыми тенденциями и прогнозами, разработанными независимыми аналитиками, внутренними прогнозами и историческими показателями. Мы протестировали точность оценок и допущений на предмет возможной необъективности. С привлечением внутренних экспертов по оценке, мы рассмотрели применяемую методологию, сопоставили исходные данные и допущения, используемые в модели обесценения, с общей практикой и наблюдаемыми данными рынка, а также оценили соответствие применяемой методологии требованиям МСФО. Мы оценили математическую точность теста на обесценение магазинов и прочих внеоборотных активов. Мы сопоставили входные данные в модели с проаудированной консолидированной финансовой отчетностью и другой информацией, полученной в ходе аудита. Мы также проанализировали объективность и компетенции внешних оценщиков, привлеченных Группой. Мы рассмотрели раскрытие информации в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.
Отражение бонусов от поставщиков	
Группа получает различные виды бонусов от поставщиков, такие как скидки и доход от оказанных услуг. Скидки в значительной степени зависят от объемов закупаемых товаров, а доход от оказанных услуг связан с рекламной деятельностью в отношении определенных товаров. Эти бонусы представляют собой значительный компонент себестоимости продаж и отражаются как снижение себестоимости. Хотя большая часть взаиморасчетов по бонусам проводится в течение финансового года, существенная сумма остается непогашенной на конец каждого года и признается частью торговой дебиторской задолженности. Мы считаем бонусы поставщиков ключевым вопросом аудита, поскольку условия предоставления этих бонусов различаются в отдельных договорах и могут быть сложными. Кроме того, признание бонусов от поставщиков и соответствующей дебиторской задолженности требует от руководства применения определенного суждения, в частности, в части определения момента оказания услуг или в части расчета распределения бонусов на стоимость запасов. Информация об учетной политике Группы в отношении бонусов поставщиков раскрыта в Примечании 25 к консолидированной финансовой отчетности.	Наши процедуры включали в себя тестирование механизмов внутреннего контроля, связанных с возникновением, полнотой и измерением бонусов от поставщиков, отраженных в системе бухгалтерского учета, и охватывали как прикладные ИТ-контроли, так и ручные средства контроля. Мы провели тестирование выборки прямых подтверждений поставщиков в отношении дебиторской задолженности. Мы также протестировали на выборочной основе документы, подтверждающие бухгалтерские записи, касающиеся признания бонусов поставщиков и платы за услуги. Кроме того, мы провели маржинальный анализ, проанализировали распределение бонусов между себестоимостью и запасами. Также мы рассмотрели поступления денежных средств после отчетной даты по дебиторской задолженности поставщиков по начислениям бонусов на предыдущую отчетную дату и последующие поступления по дебиторской задолженности поставщиков на текущую отчетную дату. Мы проанализировали учетную политику по бонусам поставщиков. Мы рассмотрели раскрытие информации в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности.

Прочая информация, включенная в годовой отчет Группы X5

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в годовом отчете Группы X5, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных существенных искажений. Если на основании проведенной нами работы мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. У нас нет сведений о таких фактах.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у руководства нет реальной альтернативы таким действиям.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за процессом подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наши цели заключаются в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявит существенное искажение при его наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что по отдельности или в совокупности они могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- планируем и проводим аудит Группы для получения достаточных надлежащих аудиторских доказательств, относящихся к финансовой информации организаций или подразделений Группы, в качестве основы для формирования мнения о консолидированной финансовой отчетности Группы. Мы отвечаем за руководство, надзор за ходом аудита и проверку работы по аудиту, выполненной для целей аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали их обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, осуществленных для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и которые, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, – Головкина Марина Юрьевна.

Головкина Марина Юрьевна,

действующая от имени Общества с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» на основании доверенности от 19 января 2026 г., руководитель аудита, по результатам которого составлено аудиторское заключение (ОРНЗ 21906100348)

19 марта 2026 г.

Сведения об аудиторе

Наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.

Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 75.

Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС). Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

Сведения об аудируемом лице

Наименование: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 1 июля 2024 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1247700463911.

Местонахождение: 109029, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Нижегородский, ул. Средняя Калитниковская, д. 28, стр. 4.

Публичное акционерное общество
«Корпоративный центр ИКС 5»

Консолидированный отчёт о финансовом положении

на 31 декабря 2025 года
в миллионах российских рублей, если не указано иное

	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Основные средства	10	513 535	421 511
Активы в форме права пользования	11	583 174	554 554
Инвестиционная недвижимость	12	4 245	4 062
Гудвил	8	126 829	126 061
Прочие нематериальные активы	13	57 683	46 756
Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия		428	30
Прочие внеоборотные активы		9 932	6 051
Отложенные налоговые активы	29	35 674	38 513
		1 331 500	1 197 538
Оборотные активы			
Запасы	15	342 314	325 569
Компенсирующий актив		2 767	4 236
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	17	56 038	37 579
Налог на прибыль к возмещению		766	3 262
НДС и прочие налоги к возмещению	20	13 643	14 348
Краткосрочные финансовые вложения		–	192 670
Денежные средства и их эквиваленты	14	178 454	67 933
		593 982	645 597
Итого активы		**1 925 482**	1 843 135

	Прим.	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Капитал, приходящийся на долю акционеров			
Уставный капитал	22	316 181	316 181
Резерв по реорганизации	5.4	(312 190)	(312 190)
Прочие капитальные резервы		(3 595)	(3 337)
Собственные невыкупленные акции	22	–	(48 057)
Собственные выкупленные акции	22	(56 115)	–
Нераспределённая прибыль		152 630	318 591
		96 911	271 188
Итого капитал		**96 911**	271 188
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	21	284 978	124 663
Долгосрочные обязательства по аренде	11	635 970	592 983
Отложенные налоговые обязательства	29	7 741	7 362
Прочие долгосрочные обязательства	18	14 435	9 098
		943 124	734 106
Краткосрочные обязательства			
Торговая кредиторская задолженность		403 165	376 689
Краткосрочные кредиты и займы	21	120 450	162 156
Проценты начисленные		2 239	1 888
Краткосрочные обязательства по аренде	11	74 267	73 945
Краткосрочные обязательства по договорам	19	2 317	1 879
Налог на прибыль к уплате		6 910	7 435
Резервы и прочие обязательства	18	276 099	213 849
		885 447	837 841
Итого обязательства		**1 828 571**	1 571 947
Итого капитал и обязательства		**1 925 482**	1 843 135

Игорь Шехтерман
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Николай Иванов
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Публичное акционерное общество
«Корпоративный центр ИКС 5»

Консолидированный отчёт о прибыли или убытке и совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2025 года
в миллионах российских рублей, если не указано иное

	Прим.	2025 год	2024 год
Выручка	24	4 642 034	3 908 047
Себестоимость продаж	25	(3 522 825)	(2 957 675)
Валовая прибыль		**1 119 209**	**950 372**
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	25	(896 343)	(756 078)
Расходы по ожидаемым кредитным убыткам финансовых активов	17	(4 948)	(310)
Доходы от аренды/субаренды и прочие операционные доходы	26	29 726	24 154
Операционная прибыль		**247 644**	**218 138**
Финансовые расходы	27	(167 935)	(114 592)
Финансовые доходы	27	27 938	27 471
Доля в убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий		(22)	–
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам		1 163	(3 542)
Прибыль до налогообложения		108 788	127 475
Расход по налогу на прибыль	29	(25 649)	(23 411)
Прибыль за год		**83 139**	**104 064**
Прибыль за год, приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		83 080	103 314
Неконтролирующие доли участия		59	750
Базовая прибыль на акцию, приходящаяся на акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	328,54	380,43
Разводнённая прибыль на акцию, приходящаяся на акционеров материнской компании (в рублях на акцию)	23	328,54	380,43
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		83 139	104 064
Итого совокупный доход за год, приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		83 080	103 314
Неконтролирующие доли участия		59	750

Игорь Шехтерман
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Николай Иванов
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Публичное акционерное общество
«Корпоративный центр ИКС 5»

Консолидированный отчёт о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2025 года
в миллионах российских рублей, если не указано иное

	Прим.	2025 год	2024 год
Прибыль до налогообложения		**108 788**	127 475
Корректировки			
Амортизация и обесценение основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости, прочих нематериальных активов, гудвила и инвестиций в ассоциированные организации	25	193 032	181 252
Прибыль от выбытия основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов и прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования		(2 479)	(945)
Чистые финансовые расходы	27	139 997	87 121
Расходы по ожидаемым кредитным убыткам финансовых активов	17	4 948	310
Обесценение авансов выданных	17	371	269
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам		(1 163)	3 542
Доля в убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий		22	–
Прочие неденежные статьи		2 572	697
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале		**446 088**	399 721
Увеличение торговой, прочей дебиторской задолженности и авансов выданных, НДС и прочих налогов к возмещению		(18 511)	(11 110)
Увеличение запасов		(16 702)	(88 267)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		26 462	83 466
Увеличение прочей кредиторской задолженности и обязательств по договорам		20 372	13 820
Чистые денежные потоки от операций		**457 709**	397 630
Проценты уплаченные		(164 559)	(112 226)
Проценты полученные		27 684	26 969
Налог на прибыль уплаченный		(20 265)	(34 990)
Чистое поступление денежных средств по операционной деятельности		**300 569**	277 383
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Приобретение основных средств и первоначальные прямые затраты, связанные с активами в форме права пользования		(188 151)	(139 309)
Приобретение бизнесов, за вычетом полученных денежных средств	7	(2 865)	(3 717)
Приобретение долей участия в ассоциированных компаниях и совместных предприятиях		(450)	(30)

	Прим.	2025 год	2024 год
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Поступления от выбытия основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов		1 741	4 014
Приобретение прочих нематериальных активов		(25 870)	(17 903)
Поступления по финансовым вложениям		191 908	–
Платежи по финансовым вложениям		–	(76 160)
Поступления от основной суммы чистых инвестиций в аренду		488	233
Прочие платежи по инвестиционной деятельности		(8 424)	(3 181)
Чистое расходование денежных средств по инвестиционной деятельности		**(31 623)**	(236 053)
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ПО ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Поступления от кредитов и займов полученных	21	315 591	164 400
Погашение кредитов и займов полученных	21	(197 180)	(106 520)
Платежи в отношении основной суммы обязательств по аренде	11	(63 877)	(69 533)
Прочие платежи по финансовой деятельности		(446)	(376)
Приобретение неконтролирующих долей участия	7	(6 616)	–
Выкуп собственных акций	22	(45 372)	–
Дивиденды, выплаченные акционерам материнской компании	22	(158 730)	–
Дивиденды, выплаченные владельцам неконтролирующих долей участия		–	(520)
Чистое расходование денежных средств по финансовой деятельности		**(156 630)**	(12 549)
Эффект курсовых разниц на денежные средства и их эквиваленты		(1 795)	48
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов		**110 521**	28 829
ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ			
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	14	67 933	39 104
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов		110 521	28 829
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**14**	**178 454**	67 933

Игорь Шехтерман
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Николай Иванов
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Публичное акционерное общество
«Корпоративный центр ИКС 5»

Консолидированный отчёт об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2025 года
в миллионах российских рублей, если не указано иное

	Приходящиеся на долю акционеров								
	Уставный капитал	Резерв по реорганизации	Прочие капитальные резервы	Собственные невыкупленные акции	Собственные выкупленные акции	Нераспределённая прибыль	Итого собственный капитал	Неконтролирующие доли участия	Итого
На 1 января 2024 года	316 181	(312 190)	(1 689)	–	–	215 277	217 579	–	217 579
Прибыль за период	–	–	–	–	–	103 314	103 314	750	104 064
Итого совокупный доход за период	–	–	–	–	–	103 314	103 314	750	104 064
Признание компенсации по нераспределённым акциям (Примечание 22)	–	–	–	(48 057)	–	–	(48 057)	–	(48 057)
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	–	–	–	–	–	–	–	614	614
Обязательства по покупке неконтролирующих долей участия	–	–	(2 492)	–	–	–	(2 492)	–	(2 492)
Дивиденды владельцам неконтролирующих долей участия	–	–	–	–	–	–	–	(520)	(520)
Влияние изменений в неконтролирующих долях участия, в отношении которых имеются обязательства по приобретению	–	–	844	–	–	–	844	(844)	–
На 31 декабря 2024 года	316 181	(312 190)	(3 337)	(48 057)	–	318 591	271 188	–	271 188
На 1 января 2025 года	**316 181**	**(312 190)**	**(3 337)**	**(48 057)**	**–**	**318 591**	**271 188**	**–**	**271 188**
Прибыль за период	–	–	–	–	–	83 080	83 080	59	83 139
Итого совокупный доход за период	–	–	–	–	–	83 080	83 080	59	83 139
Признание компенсации по нераспределённым акциям (Примечание 22)	–	–	–	(8 058)	–	–	(8 058)	–	(8 058)
Выкуп собственных акций (Примечание 22)	–	–	–	56 115	(56 115)	–	–	–	–
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	–	–	–	–	–	–	–	(9)	(9)
Влияние изменений в неконтролирующих долях участия, в отношении которых имеются обязательства по приобретению	–	–	50	–	–	–	50	(50)	–
Обязательства по покупке неконтролирующих долей участия	–	–	(308)	–	–	–	(308)	–	(308)
Распределение дивидендов (Примечание 22)	–	–	–	–	–	(249 041)	(249 041)	–	(249 041)
На 31 декабря 2025 года	**316 181**	**(312 190)**	**(3 595)**	**–**	**(56 115)**	**152 630**	**96 911**	**–**	**96 911**

Игорь Шехтерман
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Николай Иванов
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

19 марта 2026 года

Основные виды деятельности и структура Группы

Настоящая консолидированная финансовая отчётность составлена для ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (далее — Компания) и его дочерних организаций (далее совместно — Группа).

Компания была зарегистрирована в Российской Федерации (г. Москва) в сентябре 2007 года под наименованием ООО «НЕОТОРГ», переименована в ООО «Управляющая компания ИКС 5» в сентябре 2017 года и в ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в феврале 2018 года. 1 июля 2024 года была завершена процедура реорганизации в форме преобразования ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (Лист записи ЕГРЮЛ за государственным регистрационным номером 1247700463911 от 1 июля 2024 года).

Компания зарегистрирована по адресу: Российская Федерация, 109029, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Нижегородский, ул. Средняя Калитниковская, дом 28, строение 4.

По состоянию на 31 декабря 2025 года акции Компании котировались на Московской бирже в первом котировальном списке под тикером X5, торги начались с 9 января 2025 года.

Согласно информации, доступной руководству Группы, у Компании отсутствует сторона, обладающая конечным контролем.

Основным видом деятельности Группы является управление магазинами розничной торговли продовольственными товарами. По состоянию на 31 декабря 2025 года под управлением Группы находилось 29 790[1] магазинов сетей «Пятёрочка» (в формат также включены магазины под брендами «Виктория», CASH, «Красный Яр» и «Слата»), «Перекрёсток» и «Чижик».

Ниже представлена информация о существенных дочерних организациях Компании по состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года:

			Доля участия (%)	
Компания	Страна	Характер деятельности	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
ООО «Агроторг»	Россия	Розничная торговля	100	100
АО «Торговый дом «ПЕРЕКРЁСТОК»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Агроаспект»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «КОПЕЙКА-МОСКВА»	Россия	Розничная торговля	100	100
АО «Продторг»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «МАЯК»	Россия	Розничная торговля	100	70
ООО «СМАРТ»	Россия	Розничная торговля	100	70
АО «АРВИАЙ (РАШЕН ВЕНЧУР ИНВЕСТМЕНТС)»	Россия	Оптовая торговля и импортные операции	100	100
ООО «Агро-Авто»	Россия	Управление транспортом	100	100
ООО «ИКС 5 ДИДЖИТАЛ»	Россия	Онлайн-торговля	100	100
ООО «ИТ ИКС 5 Технологии»	Россия	Разработка программного обеспечения	100	100
АО «ИКС 5 Недвижимость»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Красноборское»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «ПЕРЕКРЁСТОК-2000»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «Бета Эстейт»	Россия	Компания по управлению активами	100	100
ООО «ИКС 5 ФИНАНС»	Россия	Эмитент облигаций	100	100

[1] Не включая дарксторы Vprok.ru, совместные дарксторы и «тёмные» кухни «Много лосося».

2

Основа подготовки отчётности

Настоящая консолидированная финансовая отчётность за год, закончившийся 31 декабря 2025 года, была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (далее — МСФО) для соблюдения требований Федерального закона от 27 июля 2010 года № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчётности».

Настоящая консолидированная финансовая отчётность подготовлена в соответствии с моделью учёта по первоначальной стоимости, за исключением финансовых активов и финансовых обязательств (включая производные инструменты), оцениваемых по справедливой стоимости. Подготовка консолидированной финансовой отчётности по МСФО требует использования некоторых существенных бухгалтерских оценок. Кроме того, руководству необходимо полагаться на свои суждения при применении учётной политики Группы. Области бухгалтерского учёта, предполагающие более высокую степень суждения или сложности, а также области, в которых допущения и оценки являются существенными для консолидированной финансовой отчётности, описаны в Примечании 4.

Данная консолидированная финансовая отчётность подготовлена исходя из принципа непрерывности деятельности. При формировании своего суждения руководство учитывало финансовое положение Группы, её текущие намерения, рентабельность деятельности, доступ к финансовым ресурсам (Примечание 30), а также санкции в отношении определённых российских организаций и физических лиц.

19 марта 2026 года Генеральный директор и Главный финансовый директор подписали данную консолидированную финансовую отчётность, после чего в этот же день ожидается, что она будет утверждена Наблюдательным советом Компании. Публикация планируется 20 марта 2026 года.

Применение новых и пересмотренных стандартов, разъяснений и поправок к стандартам

При подготовке настоящей консолидированной финансовой отчётности Группа придерживалась тех же принципов учётной политики и методов расчёта, что и в предыдущие годы, за исключением новых и пересмотренных стандартов и разъяснений, действующих с 1 января 2025 года. Стандарты, разъяснения и поправки, вступившие в силу 1 января 2025 года, не оказали существенного влияния на финансовое положение или результаты деятельности Группы.

К поправкам к МСФО, действующим в отношении финансовых годов, начинающихся 1 января 2025 года или после этой даты, и не оказавшим существенного влияния на Группу и её учётную политику, относятся следующие:

- Поправки к МСФО (IAS) 21 «Отсутствие возможности обмена валют»

Ниже приводятся новые стандарты, поправки и разъяснения, которые были выпущены, но ещё не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчётности Группы. Группа намерена применить эти стандарты, поправки и разъяснения с даты их вступления в силу.

Стандарты, не вступившие в силу в отношении годового отчётного периода, закончившегося 31 декабря 2025 года	Применяются к годовым отчётным периодам, начинающимся с
Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 7 – «Поправки к положениям о классификации и оценке финансовых инструментов»	1 января 2026 года
Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 7 «Договоры о возобновляемой энергии»	1 января 2026 года
«Ежегодные усовершенствования стандартов финансовой отчётности МСФО – том 11»	1 января 2026 года
МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчётности»	1 января 2027 года
МСФО (IFRS) 19 «Дочерние организации без публичной подотчётности: раскрытие информации»	1 января 2027 года

Ожидается, что данные поправки и новые стандарты не окажут существенного влияния на Группу, за исключением МСФО (IFRS) 18, в отношении которого в настоящий момент Группа находится в процессе анализа влияния на свою финансовую отчётность.

Группа не планирует применять требования МСФО (IFRS) 18 досрочно. Ожидается, что Группа придёт к выводу об отсутствии у неё определённого основного вида деятельности по инвестированию в активы или предоставлению финансирования. Также ожидается, что изменения затронут отчёт о движении денежных средств, поскольку проценты полученные и уплаченные должны будут быть представлены в составе инвестиционной и финансовой деятельности соответственно. В настоящее время Группа проводит детальную оценку статей финансовых результатов для определения надлежащей классификации в составе отчёта о прибыли или убытке, чтобы гарантировать соответствие требованиям МСФО (IFRS) 18.

В настоящее время Группа предоставляет инвесторам скорректированный показатель EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16). Группа ожидает, что этот показатель будет соответствовать определению показателя эффективности, определяемого руководством. Группа продолжает оценку других показателей, которые в настоящее время отражаются вне финансовой информации, и того, соответствуют ли они определению показателя эффективности, определяемого руководством.

4

Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

Группа использует оценки и делает допущения, которые оказывают влияние на отражаемые в отчётности суммы активов и обязательств в течение следующего финансового года. Оценки и суждения подвергаются постоянному критическому анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. Руководство также использует некоторые суждения, кроме требующих оценок, в процессе применения учётной политики. Суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на показатели, отражённые в консолидированной финансовой отчётности, и оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств, включают следующие:

Обесценение гудвила

Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Данные расчёты требуют использования оценок, как описано далее в Примечании 8.

Определение объединения бизнесов

Группа заключает сделки по приобретению интегрированной совокупности активов и видов хозяйственной деятельности. Группа определяет, являются ли такие сделки объединением бизнесов или приобретением активов. Группа определяет, что она приобрела бизнес, если приобретённая совокупность видов хозяйственной деятельности и активов включает вклад и принципиально значимый процесс, которые в совокупности в значительной мере способствуют возможности создания отдачи.

Контроль

Группа применяет суждение при оценке наличия контроля над объектами инвестиций. Контроль осуществляется в том случае, если Группа подвергается рискам изменения доходов от участия в объекте инвестиций или имеет право на получение таких доходов, а также возможность влиять на эти доходы через осуществление своих полномочий в отношении объекта инвестиций. В частности, Группа контролирует объект инвестиций только в том случае, если выполняются следующие условия:

- наличие у Группы полномочий в отношении объекта инвестиций (т. е. существующие права, обеспечивающие текущую возможность управлять значимой деятельностью объекта инвестиций);
- наличие у Группы подверженности риску изменения доходов от участия в объекте инвестиций или прав на получение таких доходов;
- наличие у Группы возможности использовать свои полномочия для влияния на величину доходов.

Судебные разбирательства

Группа в значительной степени опирается на суждения при оценке и признании резервов и риска условных обязательств, связанных с незавершёнными судебными разбирательствами или другими неурегулированными претензиями, подлежащими урегулированию посредством переговоров, посредничества, арбитража или государственного регулирования, а также прочих условных обязательств. Суждения необходимы для оценки вероятности удовлетворения рассматриваемого иска или возникновения обязательства, а также для количественной оценки возможного диапазона итоговой суммы урегулирования. Из-за неопределённости, присущей данному процессу оценки, фактические убытки могут отличаться от первоначально рассчитанного резерва. Указанные оценки могут изменяться по мере поступления новой информации, в основном при поддержке внутренних специалистов (при их наличии) или при поддержке внешних консультантов, таких как актуарии или юристы. Пересмотр этих оценок может существенно повлиять на будущие результаты деятельности.

Налоговое законодательство

Налоговое, валютное и таможенное законодательства Российской Федерации допускают возможность различных толкований (Примечание 34).

Отложенные налоговые активы и обязательства

Для расчёта текущих и отложенных налогов на прибыль требуется суждение руководства Группы. Отложенные налоговые активы признаются в той мере, в которой является вероятным их использование. Использование отложенных налоговых активов будет зависеть от возможности получения достаточного налогооблагаемого дохода по соответствующему виду налога в соответствующей юрисдикции. Для оценки вероятности использования отложенных налоговых активов в будущем используются различные факторы, включая операционные результаты прошлых периодов, производственный план, истечение срока действия перенесённых налоговых убытков и стратегии налогового планирования. В случае если оценка будущего использования показывает, что балансовая стоимость отложенных налоговых активов должна быть уменьшена, такое уменьшение признаётся в составе прибыли или убытка.

В соответствии с требованиями МСФО (IAS) 12 отложенные налоговые обязательства признаются с учётом всех налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные и совместные предприятия, за исключением случаев, когда (а) материнская компания, инвестор, участник совместного предприятия или участник совместной деятельности имеет возможность контролировать сроки восстановления временной разницы и (б) существует высокая вероятность того, что данная разница не будет восстановлена в обозримом будущем. Группа в значительной степени опирается на суждения при оценке суммы налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные и совместные предприятия (неоплаченные доходы), которые не будут восстановлены в обозримом будущем.

Отличие фактических результатов от оценок или необходимость корректировки оценок в будущих периодах может негативно повлиять на финансовое положение, результаты деятельности и денежные потоки.

Основные средства

Руководство Группы определяет предполагаемые сроки полезного использования и соответствующие амортизационные отчисления для основных средств Группы (Примечание 10). Оценка срока полезного использования актива, ликвидационной стоимости проводится с применением профессионального суждения на основе имеющегося у организации опыта в отношении аналогичных активов и при необходимости корректируется перспективно.

Группа периодически проводит оценку наличия признаков возможного обесценения основных средств. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 10). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За 2025 год Группа признала чистый убыток от обесценения в сумме 3 451 млн руб. (2024 год: чистый убыток от обесценения в сумме 3 325 млн руб.).

Существенные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учётной политики

Инвестиционная недвижимость

Руководство Группы определяет предполагаемые сроки полезного использования и соответствующие амортизационные отчисления для инвестиционной недвижимости Группы (Примечание 12).

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения инвестиционной недвижимости. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 12). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За 2025 год Группа признала чистую прибыль от восстановления обесценения в сумме 123 млн руб. (2024 год: чистая прибыль от восстановления обесценения в сумме 666 млн руб.).

Активы в форме права пользования

Группа периодически оценивает наличие признаков возможного обесценения активов в форме права пользования. Группа проводит тестирование активов на обесценение (Примечание 11). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы, и, если она меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За 2025 год Группа признала чистый убыток от обесценения в сумме 1 468 млн руб. (2024 год: чистый убыток от обесценения в сумме 1 789 млн руб.).

Резервы под запасы

Группа формирует резерв на возможные товарные потери исходя из исторических товарных потерь в процентах от себестоимости продаж. Такой резерв корректируется в конце каждого отчётного периода для отражения исторической динамики фактических результатов физической инвентаризации. Группа также формирует резерв по залежавшимся запасам, чистая возможная цена продажи которых ниже себестоимости (Примечание 15).

Признание выручки — программы лояльности

Группа оценивает сумму обязательств, связанных с программами лояльности покупателей, посредством распределения цены сделки на бонусные баллы на основе цены отдельной продажи в отношении бонусных баллов. Цена отдельной продажи в отношении бонусных баллов уменьшается на ожидаемую сумму бонусных баллов, которые не будут использованы покупателями.

Группа определяет цену отдельной продажи в отношении бонусных баллов, начисляемых в рамках программ лояльности. Цена отдельной продажи в отношении предоставленных бонусных баллов рассчитывается путём умножения на предполагаемый коэффициент погашения и на денежную стоимость, присвоенную бонусным баллам. При оценке коэффициента погашения Группа учитывает долю предоставленных бонусных баллов, которые никогда не будут погашены. При оценке Группа применяет статистические методы прогнозирования, используя в качестве основных вводных данных исторические данные об использовании покупателями бонусных баллов. Коэффициент погашения обновляется ежемесячно, и обязательства по неиспользованным бонусным баллам корректируются соответствующим образом. Группа убеждается в соизмеримости стоимости, присвоенной бонусным баллам, с ценой отдельной продажи продуктов, которые могут быть куплены за бонусные баллы.

Срок действия бонусных баллов, предоставленных в рамках программ лояльности, обычно истекает через шесть месяцев с момента их признания. Однако в связи с периодическими изменениями в структуре использования бонусных баллов покупателями оценки цены отдельной продажи подвержены значительной неопределённости.

Любые значительные изменения в структуре использования бонусных баллов покупателями повлияют на расчётный коэффициент погашения. По состоянию на 31 декабря 2025 года расчётное обязательство по неиспользованным бонусным баллам составляло 993 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 1 262 млн руб.).

Резерв под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчёта ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) по торговой и прочей дебиторской задолженности. Нормы резервирования зависят от количества дней просрочки и устанавливаются отдельно для групп различных клиентских сегментов со схожей структурой убытков (по типу клиентов). Расчёт отражает взвешенный по вероятности результат, временную стоимость денег и имеющуюся на отчётную дату обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозах будущих экономических условий. В общем случае торговая и прочая дебиторская задолженность списывается, если она просрочена более чем на три года и не является предметом принудительного взыскания. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса финансовых активов.

Матрица оценочных резервов изначально основывается на данных Группы по наблюдаемым уровням дефолта за прошлые периоды. Группа проводит калибровку матрицы для корректировки исторических данных по кредитным убыткам с учётом прогнозной информации. Например, если в следующем году ожидается ухудшение прогнозируемых экономических условий (т. е. снижение показателя валового внутреннего продукта), что может привести к увеличению количества дефолтов, уровни дефолта за прошлые периоды корректируются. На каждую отчётную дату актуализируются наблюдаемые уровни дефолта за прошлые периоды и анализируются изменения в прогнозных оценках.

Оценка корреляции между наблюдаемыми уровнями дефолта за прошлые периоды, прогнозируемыми экономическими условиями и ОКУ является существенной расчётной оценкой. Сумма ОКУ чувствительна к изменениям обстоятельств и прогнозируемых экономических условий. Исторический опыт Группы в части кредитных убытков и прогнозы экономических условий также могут не отражать фактическое невыполнение обязательств клиентами в будущем. Информация об ОКУ по торговой и прочей дебиторской задолженности Группы раскрыта в Примечании 17.

Прочие нематериальные активы

Группа периодически проводит оценку наличия признаков возможного обесценения прочих нематериальных активов и проводит тестирование активов с неопределённым сроком полезного использования на обесценение не реже одного раза в год (Примечание 13).

Группа оценивает возмещаемую стоимость группы генерирующих единиц или отдельного нематериального актива, и, если она меньше балансовой стоимости группы генерирующих единиц или отдельного нематериального актива, в консолидированном отчёте о прибыли или убытке признаётся убыток от обесценения. За 2025 год Группа признала чистый убыток от обесценения в сумме 925 млн руб. (2024 год: чистый убыток от обесценения в сумме 442 млн руб.).

Срок аренды по договорам с опционами на продление и опционами на прекращение аренды

При определении срока аренды Группа учитывает все факты и обстоятельства, которые создают экономический стимул для исполнения опциона на продление или неисполнения опциона на прекращение аренды. При аренде розничных магазинов наиболее значимыми факторами являются рентабельность и выручка конкретных магазинов, ценность для бизнеса в конкретном регионе и инвестиционная стратегия. При аренде распределительных центров и офисов наиболее значимыми факторами являются ценность для бизнеса, существенность штрафов за прекращение аренды и существенность остаточной стоимости улучшения арендуемого имущества. В начале аренды такие оценки обычно приводят к установлению срока аренды, равного периоду аренды, не подлежащему досрочному прекращению, включая период, в отношении которого предусмотрен опцион на прекращение аренды. Оценка разумной уверенности пересматривается только в случае наступления существенного события или существенного изменения обстоятельств, влияющего на эту оценку и находящегося под контролем арендатора.

Ставки привлечения дополнительных заёмных средств для расчёта обязательства по аренде

Ставка привлечения дополнительных заёмных средств — это ставка процента, по которой арендатор мог бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заёмные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Поскольку обычно не существует абсолютно аналогичных договорам аренды договоров займов, процентные ставки по которым можно было бы наблюдать на открытом рынке, Группа рассчитывает ставки привлечения дополнительных заёмных средств на основе внутренних и внешних источников данных, в значительной мере используя профессиональное суждение. Группа оценивает ставки привлечения дополнительных заёмных средств посредством корректировки российских государственных облигаций в соответствующей валюте на премию за риск, применимую к Группе, которая, в свою очередь, определяется путём сравнения ставки привлечения заёмных средств Группы с российскими государственными облигациями с аналогичным сроком погашения. Ставки привлечения дополнительных заёмных средств рассчитываются ежемесячно.

5

Прочие существенные положения учётной политики, не рассматриваемые в других примечаниях

Основные положения учётной политики раскрыты в соответствующих примечаниях к финансовой отчётности. В данном разделе представлены прочие существенные положения учётной политики, необходимые для понимания данной финансовой отчётности.

5.1 Принципы консолидации

В случае приобретения бизнеса Группа признаёт любую неконтролирующую долю участия в приобретаемой организации отдельно по каждому приобретению либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле неконтролирующей доли участия в идентифицируемых чистых активах приобретаемой организации.

До публикации конкретных указаний МСФО касательно учёта опционов «пут», не предоставляющих прав на текущую долю участия в неконтролирующей доле участия в дочерних организациях, Группа учитывает соответствующие операции следующим образом:

(а) определяет сумму, которая была бы признана в отношении неконтролирующей доли участия (НДУ), включая корректировки для отражения распределения прибыли или убытков, распределения изменений в прочем совокупном доходе, а также дивидендов, объявленных за отчётный период, в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчётность»;

(б) прекращает признание НДУ, как если бы она была приобретена на дату приобретения или отчётную дату последующих периодов;

(в) признаёт финансовое обязательство по приведённой стоимости суммы, подлежащей выплате при исполнении опциона «пут» в отношении НДУ, в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» без отдельного учёта изменений в дисконтированной величине резервов, вызванных уменьшением периода дисконтирования;

(г) разность между (б) и (в) учитывается как операция с собственным капиталом и относится на «Прочие капитальные резервы» в составе собственного капитала;

(д) в случае реализации опциона «пут» в отношении НДУ сумма, признанная в качестве финансового обязательства на эту дату, погашается путём выплаты цены исполнения.

5.2 Пересчёт и операции в иностранной валюте

(а) Функциональная валюта и валюта представления отчётности

Функциональной валютой организаций в составе Группы является национальная валюта Российской Федерации — российский рубль (руб.). Валютой представления отчётности Группы является российский рубль (руб.), который, по мнению руководства, является оптимальной валютой для пользователей этой консолидированной финансовой отчётности.

(б) Операции и расчёты

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, переводятся в функциональную валюту по официальному курсу, установленному Центральным банком Российской Федерации (далее — ЦБ РФ) на соответствующие отчётные даты. Прибыли и убытки от курсовых разниц, возникающие при осуществлении расчётов и при пересчёте денежных активов и обязательств в функциональную валюту по официальному курсу, установленному ЦБ РФ на конец периода, отражаются в отчёте о прибыли или убытке. Пересчёт по обменному курсу на конец периода не применяется в отношении неденежных статей баланса.

5.3 Налог на добавленную стоимость

Исходящий НДС, относящийся к продажам, подлежит уплате налоговым органам на более раннюю из двух дат: (а) дату получения суммы дебиторской задолженности от покупателей или (б) дату поставки товаров или услуг покупателям. Входящий НДС, как правило, возмещается путём зачёта против него суммы исходящего НДС при получении счёта-фактуры и выполнении других условий в соответствии с российским налоговым законодательством.

Налоговые органы позволяют производить зачёт НДС на нетто-основе. НДС, относящийся к продажам и покупкам, признаётся в консолидированном отчёте о финансовом положении на валовой основе и раскрывается отдельно как актив и обязательство, за исключением НДС, представленного в составе прочих внеоборотных активов. При формировании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается в валовой сумме дебиторской задолженности, включая НДС.

5.4 Резерв по реорганизации

Консолидированная МСФО отчётность Компании была первоначально подготовлена на основе аудированной консолидированной МСФО отчётности Икс5 Ритейл Груп Н.В., материнской компании Группы до 3 мая 2024 года. На дату перехода на МСФО, на 31 декабря 2020 года, уставный капитал Группы был определён согласно Уставу Компании, нераспределённая прибыль Группы была приравнена к нераспределённой прибыли группы Икс5 Ритейл Груп Н.В. с отнесением оставшейся разницы между чистыми активами Группы и чистыми активами группы Икс5 Ритейл Груп Н.В. в статью «Резерв по реорганизации» в сумме 312 190 млн руб.

5.5 Взаимозачёт финансовых активов и обязательств

Взаимозачёт дебиторской и кредиторской задолженности с отражением чистой суммы в консолидированном отчёте о финансовом положении производится тогда и только тогда, когда Группа имеет юридически установленное право на зачёт таких сумм и намерение производить расчёты на нетто-основе.

5.6 Представление текущего налога на прибыль и задолженности по прочим налогам в отчёте о финансовом положении

Компании Группы имеют индивидуальный единый налоговый счёт, открытый в Федеральном казначействе, на который они перечисляют единый налоговый платёж (ЕНП), рассчитанный как сумма налогов и сборов налогоплательщика в отчётном (налоговом) периоде без выделения конкретного налога или сбора. Налоговые органы распределяют сумму ЕНП между обязательствами на основании деклараций и уведомлений, поданных налогоплательщиками. Группа классифицирует переплаты по налогу на прибыль и другим налогам, подлежащим уплате по каждому юридическому лицу, в зависимости от характера переплаты и разумно определённых намерений зачесть переплату в счёт погашения обязательств по определённым налогам.

Отчётность по сегментам

Положения учётной политики

Операционный сегмент отражается в отчётности в форме, соответствующей требованиям внутренней отчётности, предоставляемой главному руководящему органу, ответственному за принятие операционных решений. В качестве менеджеров сегментов, согласно МСФО (IFRS) 8, выступают управляющие директора форматов. Главными руководящими лицами, ответственными за принятие операционных решений, являются Генеральный директор и Президент Компании. Главный руководящий орган, ответственный за принятие операционных решений, отвечает за распределение ресурсов и оценку эффективности операционных сегментов. Группа выделяет розничные сети каждого формата (Примечание 1), объекты формата dark kitchen, 5Post, инфраструктурные бизнесы, а также иные отдельные направления бизнеса как отдельные операционные сегменты в соответствии с критериями, установленными в МСФО (IFRS) 8. Отдельно в отчётности раскрываются сегменты, выручка, прибыль или величина активов которых составляют не менее десяти процентов от соответствующих показателей всех сегментов.

В Группе по форматам децентрализованы следующие значимые операционные функции:

- управление категориями, включая закупки, ценообразование, управление ассортиментом, управление продвижением товара;
- логистика распределительных центров;
- расширение и развитие формата.

Главные руководящие лица оценивают результаты деятельности операционных сегментов на основе показателей внешних продаж и скорректированной прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение до применения МСФО (IFRS) 16 (EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16) без учёта расходов, связанных с долгосрочной программой премирования (LTI), прочего вознаграждения управленческого персонала и расходов на инвестиции. Показатель EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 Группы и сопоставление этого показателя с чистой прибылью представлены в Примечании 32. Учётная политика, используемая для сегментов, соответствует учётной политике, применяемой для настоящей консолидированной финансовой отчётности.

В 2025 году произошли следующие изменения: смена алгоритма расчёта тарифов транспортной логистики для розничных сетей, выделение инфраструктурных бизнесов в качестве самостоятельных операционных сегментов, включение результатов сетей «Красный Яр» и «Слата» в результаты сегмента «Пятёрочка». Сравнительные данные за предыдущие периоды были скорректированы с целью предоставления релевантной сравнительной информации.

Скорректированные капитальные затраты сегментов включают в себя поступления основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов, скорректированные с учётом замены капитализированной амортизации активов в форме права пользования на капитализацию фиксированных расходов на аренду, исключения эффекта от капитализированных затрат по займам и скорректированные на эффект корректировки стоимости приобретения базового актива при выкупе арендованного актива, приобретения основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов в результате объединения бизнесов, а также гудвил, приобретённый в результате такого объединения бизнесов, приобретения внеоборотных активов в рамках соинвестирования в обратный франчайзинг и расходы на инвестиции. Эффекты корректировки на капитализированные затраты по займам, приобретения внеоборотных активов в рамках соинвестирования в обратный франчайзинг и расходы на инвестиции элиминируются в составе корректировок и прочих нераспределённых функций при расчёте и оценке результата Группы.

Запасы, представляемые руководству, включают в себя товары для перепродажи в магазинах торговых сетей и распределительных центрах. Все прочие запасы, которые преимущественно относятся к импортным товарам в пути и к резервам под запасы (Примечание 4), отнесены к Корректировкам и прочим нераспределённым функциям. Сравнительные данные за предыдущие периоды были скорректированы с целью предоставления релевантной сравнительной информации.

Ниже представлена информация по сегментам за 2025 год и сравнительные данные за предыдущие периоды:

Год, закончившийся 31 декабря 2025 года	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие сегменты	Корректировки и прочие нераспределённые функции	Итого
Выручка (Примечание 24)	3 614 594	531 288	417 500	78 652	–	4 642 034
Скорректированные капитальные затраты	119 592	22 463	19 374	54 711	(971)	215 169
31 декабря 2025 года Запасы	270 428	40 742	29 293	–	1 851	342 314

Год, закончившийся 31 декабря 2024 года	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие сегменты	Корректировки и прочие нераспределённые функции	Итого
Выручка (Примечание 24)	3 115 623	491 049	249 501	51 874	–	3 908 047
Скорректированные капитальные затраты	96 628	14 517	18 187	37 039	–	166 371
31 декабря 2024 года Запасы	254 989	41 799	19 147	–	9 634	325 569

Приобретение бизнесов

Положения учётной политики

Компенсирующий актив, эквивалентный справедливой стоимости компенсируемых обязательств, включается в сумму чистых активов, приобретаемых при объединении бизнесов, если продавцы приобретаемого бизнеса согласны компенсировать расходы по возможным искам или условным обязательствам. Последующая оценка компенсирующего актива и условного обязательства не оказывает влияния на доходы и расходы, за исключением случая обесценения этого актива.

Приобретения в 2025 году

В 2025 году Группа приобрела 100% долей участия в нескольких бизнесах розничной торговли в российских регионах и 100% бизнеса курьерской службы. По отдельности эти приобретения были несущественными.

В 2025 году выручка от приобретённых бизнесов с даты приобретения составила 2 028 млн руб. Чистый убыток с даты приобретения составил 10 млн руб.

В случае приобретения бизнесов в начале года выручка Группы составила бы 4 642 200 млн руб. Группа считает нецелесообразным раскрывать информацию о влиянии приобретения на чистую прибыль Группы, поскольку до приобретения приобретённые бизнесы не составляли финансовую отчётность в соответствии с учётной политикой Группы.

Группа определила предварительную справедливую стоимость приобретённых чистых активов. Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения, которое ещё не завершено на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Переданное за отчётный период возмещение включало денежное возмещение в размере 1 063 млн руб. и отложенное возмещение в размере 37 млн руб.

Признанный гудвил обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Гудвил, связанный с этими приобретениями, был распределён на сегмент «Пятёрочка» в размере 734 млн руб. и на прочие сегменты в размере 103 млн руб.

В течение 2025 года Группа перечислила 1 804 млн руб. в качестве отложенных платежей за приобретения предыдущих периодов.

В конце февраля 2025 года Группа приобрела оставшиеся 30% долей в компаниях ООО «ИКС 5-ВОСТОЧНАЯ СИБИРЬ», ООО «Смарт» и ООО «Маяк». В течение 2025 года было перечислено возмещение денежными средствами в сумме 6 616 млн руб.

Ниже представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Прочие нематериальные активы (Примечание 13)	38
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	2 142
Отложенные налоговые активы (Примечание 29)	247
Компенсирующий актив	128
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	43
Денежные средства и их эквиваленты	2
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(2 139)
Краткосрочные кредиты и займы (Примечание 21)	(8)
Налог на прибыль к уплате	(53)
Резервы и прочие обязательства	(137)
Приобретённые чистые активы	**263**
Гудвил (Примечание 8)	837
Справедливая стоимость возмещения	**1 100**
Чистый отток денежных средств в результате приобретения	**1 061**

Приобретение бизнесов

Приобретения в 2024 году

В 2024 году Группа приобрела 100% долей участия в нескольких бизнесах розничной и оптовой торговли в российских регионах и контролирующую долю в компании, производящей продукты питания. В отношении неконтролирующей доли Группой был заключён опцион «пут», не предоставляющий текущих прав на доли участия, являющиеся предметом опциона, и опцион «колл».

В 2024 году выручка от приобретённых бизнесов с даты приобретения составила 9 345 млн руб. Чистый убыток с даты приобретения составил 200 млн руб.

В случае приобретения бизнесов в начале года выручка Группы составила бы 3 909 675 млн руб. Группа считает нецелесообразным раскрывать информацию о влиянии приобретения на чистую прибыль Группы, поскольку до приобретения приобретённые бизнесы не составляли финансовую отчётность в соответствии с учётной политикой Группы.

В течение 2025 года Группа завершила распределение цены приобретения по сделкам, совершённым в течение 2024 года.

Признанный гудвил обусловлен: i) концентрацией бизнесов в определённых российских регионах; ii) ожидаемым синергетическим эффектом от объединения бизнесов в части затрат; iii) приобретённым трафиком существующих клиентов. Корректировка гудвила, связанная с изменениями в распределении цены этих приобретений, увеличила величину гудвила на сегменте «Пятёрочка» на 1 млн руб. и уменьшила величину гудвила на прочих сегментах на 70 млн руб.

Переданное в течение 2024 года возмещение включало денежное возмещение в размере 3 019 млн руб. и отложенное возмещение в размере 1 827 млн руб.

В течение 2024 года Группа перечислила 714 млн руб. в качестве отложенных платежей за приобретения предыдущих периодов.

Ниже представлена подробная информация об активах и обязательствах приобретённого бизнеса и соответствующем гудвиле:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения по состоянию на 31 декабря 2024 года	Итоговая справедливая стоимость на дату приобретения по состоянию на 31 декабря 2025 года	Влияние изменения в распределении цены приобретения на консолидированный отчёт о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года
Основные средства (Примечание 10)	221	221	–
Инвестиционная недвижимость (Примечание 12)	53	53	–
Прочие нематериальные активы (Примечание 13)	464	464	–
Активы в форме права пользования (Примечание 11)	3 727	3 727	–
Отложенные налоговые активы (Примечание 29)	316	316	–
Компенсирующий актив	833	833	–
Запасы	465	508	43
Торговая, прочая дебиторская задолженность и авансы выданные	556	627	71
Налог на прибыль к возмещению	11	11	–
НДС и прочие налоги к возмещению	47	48	1
Денежные средства и их эквиваленты	16	16	–
Обязательства по аренде (Примечание 11)	(3 727)	(3 727)	–
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 29)	(105)	(103)	2
Торговая кредиторская задолженность	(501)	(520)	(19)
Краткосрочные кредиты и займы (Примечание 21)	(145)	(145)	–
Проценты начисленные	(1)	–	1
Краткосрочные обязательства по договорам	(2)	(47)	(45)
Налог на прибыль к уплате	(379)	(381)	(2)
Резервы и прочие обязательства	(846)	(853)	(7)
Приобретённые чистые активы	**1 003**	**1 048**	**45**
Гудвил (Примечание 8)	4 457	4 388	(69)
Неконтролирующие доли участия, оцениваемые по справедливой стоимости	(614)	(605)	9
Справедливая стоимость возмещения	**4 846**	**4 831**	**(15)**

Гудвил

Положения учётной политики

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Гудвил не подлежит вычету для целей налогообложения прибыли.

Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Гудвил тестируется на уровне операционного сегмента.

Изменения гудвила, возникшего в результате приобретения бизнесов, на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года составили:

	2025 год	2024 год
Первоначальная стоимость		
Валовая балансовая стоимость на 1 января	**187 087**	182 539
Приобретение бизнесов (Примечание 7)	768	4 548
Валовая балансовая стоимость на 31 декабря	**187 855**	187 087
Накопленные убытки от обесценения		
Накопленные убытки от обесценения на 1 января	**(61 026)**	(61 026)
Накопленные убытки от обесценения на 31 декабря	**(61 026)**	(61 026)
Балансовая стоимость на 1 января	**126 061**	121 513
Балансовая стоимость на 31 декабря	**126 829**	126 061

Тест на обесценение

Для целей тестирования на предмет обесценения гудвил вместе с прочими нематериальными активами распределяется на группы генерирующих единиц (группы ГЕ), представляющие собой отдельные операционные сегменты (Примечание 6). Это самый низкий уровень, на котором гудвил отслеживается для целей внутреннего управления.

Группа ГЕ тестируется на обесценение ежегодно или чаще, если есть признаки возможного обесценения данной конкретной группы ГЕ. Гудвил совместно с прочими нематериальными активами тестируется на обесценение на уровне группы ГЕ путём сравнения балансовой стоимости активов конкретной группы ГЕ, включая распределённый гудвил и прочие нематериальные активы, с возмещаемой стоимостью. Использованные в тестировании допущения и суждения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10).

Изменения в допущениях, применяемых в модели, используемой для тестирования на обесценение, не указывают на наличие признаков обесценения, поскольку возмещаемая стоимость значительно выше балансовой стоимости активов групп генерирующих единиц.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков и основан на обоснованных и подтверждаемых предположениях, которые представляют собой наилучшую оценку руководством ряда неопределённых экономических условий.

В течение 2025 и 2024 годов Группа не признавала убытков от обесценения гудвила.

Ниже приведено распределение балансовой стоимости гудвила по каждой группе ГЕ:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года[1]
«Пятёрочка»	100 657	99 922
«Перекрёсток»	24 206	24 206
Прочие	1 966	1 933
Итого	**126 829**	126 061

[1] Гудвил, связанный с приобретением торговых сетей «Красный Яр» и «Слата», в размере 7 355 млн руб. в 2025 году был перенесён из сегмента «Прочие» в сегмент «Пятёрочка». Данные за 2024 год также были скорректированы.

Операции со связанными сторонами

При рассмотрении любой операции, потенциально вовлекающей связанную сторону, основное внимание уделяется содержанию отношений, а не юридической форме. Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами; условия и суммы таких сделок могут отличаться от условий и сумм сделок между несвязанными сторонами.

В 2025 году Группа осуществила инвестиции в бизнес по созданию и внедрению роботизированных решений для операционных объектов, в результате чего стала стороной совместного предприятия. В 2024 году Группа запустила деятельность корпоративного фонда «Выручаем», который объединил все благотворительные и социальные инициативы Группы.

Также Группа является инвестором в ассоциированную организацию, которая осуществляет управление коалиционным сервисом лояльности «Апельсин».

Со связанными сторонами осуществлялись следующие операции:

	Характер взаимоотношений	2025 год	2024 год
X5 Retail Group N.V. (Икс5 Ритейл Груп Н.В.)	**Материнская компания до 3 мая 2024 года**		
Расходы по гарантиям полученным		–	34
Процентный доход		–	2
Процентный расход		–	–
Прочие расходы		–	–
Прощение долга		–	76
	Под контролем организации со значительным влиянием на Компанию до 3 мая 2024 года		
Закупки		–	2 661
Прочий доход		–	33
Прочие операционные расходы		–	2
Бонусы полученные		–	102
	Ассоциированные компании		
Расходы на благотворительность		706	276
Расходы по маркетингу		452	463
Компенсации расходов полученные		230	36
Компенсации по баллам лояльности полученные		498	38
Выручка от оптовой продажи товаров		42	3
Выручка от оказания рекламных услуг		40	33
	Совместные предприятия		
Инвестирование		450	–
	Прочие		
Процентные расходы по аренде		10	9
Прочие расходы		9	–
Переменные арендные платежи		4	3

Консолидированная финансовая отчётность включает следующие остатки по операциям со связанными сторонами:

Характер взаимоотношений	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Ассоциированные компании		
Авансы выданные	216	49
Прочая дебиторская задолженность	197	–
Торговая дебиторская задолженность	386	34
Авансы полученные	42	10
Кредиторская задолженность за основные средства, прочие нематериальные активы и приобретение бизнесов	30	–
Прочая кредиторская задолженность	5	8
Прочие		
Прочая кредиторская задолженность	9	7

Операции со связанными сторонами

Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Ключевой управленческий персонал — лица, которые уполномочены и ответственны за планирование, управление и контроль за деятельностью Группы. Группа считает единоличные исполнительные органы, Наблюдательный совет Компании, а также ключевых руководителей, деятельность которых оказывает существенное влияние на выполнение стратегических целей Группы, ключевым управленческим персоналом в соответствии с определением МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах».

Общая сумма вознаграждения, выплачиваемого ключевому управленческому персоналу, включает базовый оклад, выплаты в рамках краткосрочной программы премирования (STI), долгосрочной программы премирования (LTI) и прочего вознаграждения по результатам работы. Общая сумма такого вознаграждения представлена ниже:

	2025 год	2024 год
Краткосрочные вознаграждения	17 367	12 495
Долгосрочные вознаграждения	6 515	2 428
Выходное пособие	229	199
Расходы на социальные взносы	3 647	2 195
Итого	**27 758**	17 317

Условия операций со связанными сторонами

Различные операции со связанными сторонами совершаются на условиях, аналогичных рыночным условиям. Операции со связанными сторонами могут также осуществляться на условиях отличных от операций с третьими лицами. Непогашенные остатки на конец года не имеют обеспечения, на них не начисляются проценты, а расчёты производятся в денежной форме или путём взаимозачёта.

Основные средства

Положения учётной политики

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если в этом имеется необходимость. В первоначальную стоимость включаются расходы, непосредственно связанные с приобретением или строительством основного средства. При выкупе арендованного актива первоначальная стоимость дополнительно включает корректировку от расторжения договора аренды.

Амортизация прочих основных средств рассчитывается линейным методом с целью равномерного списания их первоначальной стоимости до ликвидационной стоимости этих основных средств в течение расчётного срока их полезного использования.

Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчётным срокам полезного использования соответствующих активов, приводятся в таблице ниже:

	Сроки полезного использования
Здания (фундамент и каркас)	40–45 лет
Здания (другие компоненты, в том числе неотделимые улучшения)	7–8 лет
Машины и оборудование	>1–10 лет
Холодильное оборудование	7–10 лет
Транспортные средства	4–7 лет
Прочее	4–8 лет

	Земельные участки и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершённое строительство[1]	Итого
Первоначальная стоимость							
На 1 января 2024 года	371 990	109 176	92 145	41 628	90 295	36 197	741 431
Поступления	–	–	–	–	–	141 821	141 821
Ввод объектов основных средств в эксплуатацию	52 874	39 835	15 551	28 941	23 833	(161 034)	–
Активы, полученные в результате приобретений бизнесов	53	96	17	3	3	–	172
Выбытия	(19 584)	(6 456)	(3 679)	(3 169)	(4 145)	(35)	(37 068)
На 31 декабря 2024 года	405 333	142 651	104 034	67 403	109 986	16 949	846 356
Поступления	–	–	–	–	–	184 634	184 634
Ввод объектов основных средств в эксплуатацию	72 091	42 027	19 623	11 906	28 382	(174 029)	–
Реклассификация в инвестиционную недвижимость	(652)	–	–	–	–	–	(652)
Выбытия	(12 755)	(7 869)	(5 251)	(3 267)	(4 140)	(64)	(33 346)
На 31 декабря 2025 года	**464 017**	**176 809**	**118 406**	**76 042**	**134 228**	**27 490**	**996 992**

[1] К этой категории также относятся машины и оборудование, холодильное оборудование, транспортные средства и прочие основные средства, ещё недоступные для использования.

Основные средства

	Земельные участки и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершённое строительство[1]	Итого
Накопленная амортизация и обесценение							
На 1 января 2024 года	(185 345)	(54 985)	(53 549)	(20 976)	(62 139)	(46)	(377 040)
Амортизация	(29 995)	(17 350)	(10 673)	(6 866)	(13 826)	–	(78 710)
Убыток от обесценения	(2 782)	(737)	(352)	(45)	(164)	(171)	(4 251)
Восстановление обесценения	926	–	–	–	–	–	926
Выбытия	17 563	6 158	3 461	2 952	4 077	19	34 230
На 31 декабря 2024 года	(199 633)	(66 914)	(61 113)	(24 935)	(72 052)	(198)	(424 845)
Амортизация	**(31 079)**	**(22 193)**	**(11 523)**	**(8 673)**	**(13 630)**	**–**	**(87 098)**
Реклассификация в инвестиционную недвижимость	287	–	–	–	–	–	287
Убыток от обесценения	(3 043)	(1 206)	(519)	(45)	(223)	(171)	(5 207)
Восстановление обесценения	1 743	–	–	–	–	13	1 756
Выбытия	11 744	7 682	5 173	2 985	4 046	20	31 650
На 31 декабря 2025 года	**(219 981)**	**(82 631)**	**(67 982)**	**(30 668)**	**(81 859)**	**(336)**	**(483 457)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2025 года	**244 036**	**94 178**	**50 424**	**45 374**	**52 369**	**27 154**	**513 535**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2024 года	205 700	75 737	42 921	42 468	37 934	16 751	421 511
Чистая балансовая стоимость на 1 января 2024 года	186 645	54 191	38 596	20 652	28 156	36 151	364 391

Незавершённое строительство в основном относится к строительству магазинов и инфраструктурных объектов, осуществляемому через субподрядчиков.

Здания в основном расположены на арендованной земле. На 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у Группы не было займов, обеспеченных залогом земли и зданий, включая инвестиционную недвижимость.

В 2025 году Группа провела анализ сроков полезного использования основных средств, результатом которого стало увеличение СПИ по ряду классов в составе прочих ОС, что привело к сокращению расходов на амортизацию менее 0,1% от выручки.

[1] К этой категории также относятся машины и оборудование, холодильное оборудование, транспортные средства и прочие основные средства, ещё недоступные для использования.

Основные средства

Тест на обесценение

В конце 2025 года руководство проводило тест на обесценение основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости. Подход к определению возмещаемой суммы актива был различным для каждого класса основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости.

Оценка долгосрочных активов проводится на самом низком уровне идентифицируемых потоков денежных средств, которые обычно соответствуют уровню отдельного магазина / генерирующей единицы. Вариативность учитываемых факторов зависит от ряда условий, включая неопределённость в отношении будущего развития событий и изменения спроса.

Тест на обесценение проводился путём сопоставления возмещаемой суммы отдельного магазина / генерирующей единицы и их балансовой стоимости. Возмещаемая сумма магазина / генерирующей единицы представляет собой наибольшую из оценок по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования.

Полученный по результатам теста убыток от обесценения прежде всего возникал у магазинов с низкими показателями. В то же время Группа признала восстановление ранее отражённого убытка от обесценения, что стало следствием улучшения показателей деятельности некоторых магазинов. Учитывая, что на предмет обесценения было протестировано значительное число генерирующих единиц, раскрытие подробной информации по каждой отдельной генерирующей единице представляется нецелесообразным.

Справедливая стоимость земельных участков, зданий и незавершённого строительства определяется внутренними специалистами руководства на основании доступной информации о текущих ценах на активном рынке с последующей корректировкой на конкретные характеристики соответствующих активов. Согласно соответствующей классификации, оценка справедливой стоимости данных активов относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

Ценность использования

В случае основных средств, активов в форме права пользования, прочих нематериальных активов и инвестиционной недвижимости применяется метод дисконтирования будущих денежных потоков, который охватывает 10-летний период для расчёта обесценения по состоянию на 31 декабря 2025 года начиная с 2026 года (31 декабря 2024 года: начиная с 2025 года). Группа полагает, что использование 10-летнего прогноза лучше отражает ожидаемые будущие денежные потоки её генерирующих единиц в связи с циклическим характером расходов на их реконструкцию. Будущие денежные потоки основаны на текущих бюджетах и прогнозах, утверждённых руководством. Данные стратегического бизнес-плана экстраполируются на прогнозный период на основе индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей эффективности, заложенных в стратегическом плане. Одним из основных допущений на прогнозный период является рост выручки в диапазоне от 4,00 до 15,19% в соответствии с внутренними прогнозами, основанными на прогнозах бюджета и индекса потребительских цен (на 31 декабря 2024 года: 4,00 до 11,60%). Для годовых периодов после прогнозного периода используется долгосрочный прогноз индекса потребительских цен в размере 4,00% на 31 декабря 2025 года (на 31 декабря 2024 года: 4,00%).

Прогнозы составляются в функциональной валюте организаций Группы — российских рублях — до налогообложения и дисконтируются по средневзвешенной стоимости капитала Группы до налогообложения, а затем корректируются для отражения рисков, характерных для соответствующих активов (генерирующих единиц). В 2025 году Группа использовала ставку дисконтирования 18,52% (на 31 декабря 2024 года разные ставки дисконтирования для разных будущих прогнозных периодов: 25,68% для 2025 года и 18,64% с 2026 года). Темпы инфляции соответствуют прогнозу индекса потребительских цен, опубликованному Министерством экономического развития Российской Федерации. Руководство Группы считает, что все оценки являются обоснованными, соответствуют данным внутренней отчётности и отражают сведения, имеющиеся у руководства.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков и основан на обоснованных и подтверждаемых предположениях, которые представляют собой наилучшую оценку руководством ряда неопределённых экономических условий. Если бы пересмотренная расчётная ставка дисконтирования, последовательно применяемая к дисконтированным денежным потокам, была на 200 б. п. выше оценок руководства, Группе необходимо было бы уменьшить балансовую стоимость основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов на 1 866 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 1 938 млн руб.); если на 200 б. п. ниже — увеличить на 1 920 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 1 943 млн руб.). Если бы годовой темп роста выручки, используемый при расчёте ценности использования, был на 200 б. п. выше, Группе пришлось бы увеличить балансовую стоимость основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов на 183 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 188 млн руб.); если ниже — уменьшить на 190 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 199 млн руб.).

Аренда

Группа в качестве арендатора

Положения учётной политики

Активы в форме права пользования

Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения с корректировкой на переоценку обязательств по аренде.

При отсутствии у Группы достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанные активы в форме права пользования амортизируются линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды. Активы Группы в форме права пользования включают арендованные земельные участки и здания, срок амортизации которых в основном составляет от 5 до 45 лет.

Активы в форме права пользования, полученные в рамках приобретения бизнеса, признаются в сумме, равной обязательствам по аренде и арендным платежам, осуществлённым на дату приобретения или до такой даты, и скорректированной для отражения благоприятных условий аренды по сравнению с рыночными условиями.

Обязательства по аренде

Арендные обязательства, полученные в рамках приобретения бизнеса, признаются по приведённой стоимости оставшихся арендных платежей на дату приобретения.

При расчёте приведённой стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заёмных средств на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена.

Продажа с обратной арендой

Если Группа продаёт актив и сразу же вновь приобретает право пользования активом путём заключения договора аренды с покупателем, такая операция рассматривается как продажа с обратной арендой. Продажа происходит, когда контроль над базовым активом переходит к покупателю. При этом признаётся обязательство по аренде, прекращается признание соответствующего базового внеоборотного актива и признаётся актив в форме права пользования в той части балансовой стоимости, которая относится к сохраняемым правам. Любая возникающая прибыль или убыток относится к правам, переданным покупателю.

Краткосрочная аренда

Группа применяет исключение в отношении признания краткосрочной аренды к краткосрочной аренде активов, кроме земельных участков и зданий (т. е. к тем договорам аренды, по которым срок аренды составляет не более 12 месяцев с даты начала аренды и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по краткосрочной аренде признаются в качестве расходов линейным методом в течение срока аренды.

Ниже представлена балансовая стоимость активов в форме права пользования и обязательств по аренде Группы, а также их изменения в течение периода:

	Активы в форме права пользования (земельные участки и здания)	Обязательства по аренде
Поступления, переоценки и модификации	119 024	(112 183)
Приобретение бизнесов (Примечание 7)	2 142	(2 139)
Расходы по амортизации	(85 337)	–
Убыток от обесценения	(4 894)	–
Восстановление обесценения	3 426	–
Выкуп базового актива	(5 741)	6 163
Проценты начисленные	–	(103 214)
Платежи	–	167 091
Влияние изменений валютных курсов	–	973
На 31 декабря 2025 года	**583 174**	**(710 237)**

	Активы в форме права пользования (земельные участки и здания)	Обязательства по аренде
На 1 января 2024 года	576 463	(670 962)
Поступления, переоценки и модификации	67 470	(66 356)
Приобретение бизнесов (Примечание 7)	3 727	(3 727)
Расходы по амортизации	(86 411)	–
Убыток от обесценения	(4 292)	–
Восстановление обесценения	2 503	–
Выкуп базового актива	(4 906)	5 321
Проценты начисленные	–	(78 488)
Платежи	–	148 021
Влияние изменений валютных курсов	–	(737)
На 31 декабря 2024 года	**554 554**	**(666 928)**

Аренда

Расходы, связанные с краткосрочной арендой, за 2025 год составили 647 млн руб. (2024 год: 281 млн руб.). Расходы, связанные с переменными арендными платежами, не включёнными в оценку обязательств по аренде, за 2025 год составили 50 576 млн руб. (2024 год: 38 331 млн руб.). Переменные арендные платежи в основном зависят от выручки, полученной от магазина. Условия по переменным арендным платежам используются по ряду причин, в том числе в целях минимизации базы постоянных затрат.

Общий отток денежных средств по аренде за 2025 год составил 218 173 млн руб. (2024 год: 185 857 млн руб.).

Анализ сроков погашения обязательств по аренде представлен в Примечании 30.

По состоянию на 31 декабря 2025 года потенциальные будущие оттоки денежных средств в размере 4 226 млн руб. (недисконтированные) (на 31 декабря 2024 года: 5 438 млн руб.) не были включены в обязательство по аренде, поскольку с достаточной уверенностью предполагается, что аренда будет прекращена.

В ходе своей обычной деятельности Группа постоянно заключает договоры аренды новых помещений и земельных участков. По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у Группы было определённое количество договоров аренды, по которым Группа взяла на себя обязательства, но дата начала аренды не наступила. Группа оценивает, что величина будущих оттоков денежных средств, которые могут потенциально возникнуть у арендатора, незначительна.

В 2025 году сделки продажи с обратной арендой не совершались.

В 2024 году Группа совершила сделку по продаже и обратной аренде магазина, расположенного в Москве. Денежные поступления составили 864 млн руб. и были признаны в консолидированном отчёте о движении денежных средств; прибыль от продажи составила 28 млн руб. и была признана в консолидированном отчёте о прибыли или убытке. При оценке обязательства по аренде Группа включила фиксированные арендные платежи по договору аренды и оценку переменных платежей, рассчитанных как процент от ожидаемой выручки, полученной от арендованного актива. Срок обратной аренды составил 15 лет.

Тест на обесценение

В конце 2025 года руководство провело тест на обесценение активов в форме права пользования. Использованные допущения и суждения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10).

За 2025 год Группа признала чистый убыток от обесценения в сумме 1 468 млн руб. (2024 год: чистый убыток от обесценения в сумме 1 789 млн руб.).

Группа в качестве арендодателя

Положения учётной политики

Аренда, по которой у Группы остаются практически все риски и выгоды, связанные с владением активом, классифицируется как операционная аренда. Возникающий арендный доход учитывается линейным методом на протяжении срока аренды.

Договоры аренды являются операционной арендой; большинство из них краткосрочные. Ниже представлены будущие минимальные арендные и субарендные платежи, подлежащие получению по договорам операционной аренды:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
До 1 года	2 138	1 843
От 1 до 2 лет	420	395
От 2 до 3 лет	244	259
От 3 до 4 лет	196	175
От 4 до 5 лет	93	138
Более 5 лет	182	146
Итого	**3 273**	**2 956**

Арендный доход от операционной аренды, признанный в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за 2025 год, составил 9 877 млн руб. (2024 год: 9 063 млн руб.) (Примечание 26). Условная арендная плата, признанная в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за 2025 год, составила 164 млн руб. (2024 год: 186 млн руб.).

Доход от сдачи в субаренду активов в форме права пользования по договору операционной аренды за 2025 год составил 4 633 млн руб. (2024 год: 4 133 млн руб.).

Группа заключила договоры финансовой аренды основных средств в рамках соинвестирования в обратный франчайзинг, где выступает арендодателем и учитывает такие договоры в качестве инвестиций в финансовую аренду в составе «Прочих внеоборотных активов» и «Торговой, прочей дебиторской задолженности и авансов выданных». По состоянию на 31 декабря 2025 года средний оставшийся срок договоров составляет около двух лет, недисконтированные будущие платежи составляют 981 млн руб.

Инвестиционная недвижимость

Положения учётной политики

К инвестиционной недвижимости относятся принадлежащие Группе здания, которые предназначены для получения арендного дохода, или приобретены для прироста стоимости имущества с течением времени, или используются для той и другой цели, и при этом не используются самой Группой для ведения основной деятельности или для административных целей. Группа отражает часть принадлежащих ей торговых центров, сдаваемых в аренду независимым розничным компаниям, в качестве инвестиционной недвижимости, за исключением случаев, когда она составляет незначительную долю имущества и используется не для получения арендного дохода, а в основном для оказания розничным клиентам вспомогательных услуг, не предоставляемых Группой.

Амортизация объектов инвестиционной недвижимости рассчитывается линейным методом с целью равномерного списания их первоначальной стоимости до ликвидационной стоимости в течение расчётного срока их полезного использования. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчётным срокам полезного использования соответствующих активов, составляют 40–45 лет.

Справедливая стоимость, определяемая в целях раскрытия информации, является ценой, которая была бы получена при продаже актива в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Справедливая стоимость оценивается с использованием рыночного подхода, ключевыми исходными данными которого являются ставки арендного дохода и рыночная стоимость сопоставимых активов. Согласно соответствующей классификации, оценка справедливой стоимости относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

Ниже представлена инвестиционная недвижимость, находившаяся во владении Группы на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года:

	2025 год	2024 год
Первоначальная стоимость		
Первоначальная стоимость на 1 января	**7 081**	9 012
Активы, полученные в результате приобретений	–	53
Реклассификация из основных средств	652	–
Выбытия	(270)	(1 984)
Первоначальная стоимость на 31 декабря	**7 463**	7 081
Накопленная амортизация и обесценение		
Накопленная амортизация и обесценение на 1 января	**(3 019)**	(4 452)
Амортизация	(156)	(124)
Убыток от обесценения	(27)	(96)
Восстановление обесценения	150	762
Реклассификация из основных средств	(287)	–
Выбытия	121	891
Накопленная амортизация и обесценение на 31 декабря	**(3 218)**	(3 019)
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря	**4 245**	4 062
Чистая балансовая стоимость на 1 января	**4 062**	4 560

Инвестиционная недвижимость Группы состоит из земельных участков и зданий. Доход от аренды инвестиционной недвижимости составил 1 131 млн руб. (2024 год: 1 234 млн руб.). Прямые операционные расходы, понесённые Группой в отношении инвестиционной недвижимости, составили 1 088 млн руб. (2024 год: 1 055 млн руб.). Группа не понесла существенных прямых операционных расходов в отношении инвестиционной недвижимости, не приносившей арендный доход.

По оценкам руководства, справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2025 года составила 5 405 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 5 262 млн руб.).

Тест на обесценение

В конце 2025 года руководство провело тест на обесценение инвестиционной недвижимости. Использованные допущения и суждения соответствуют подходу к тестированию основных средств на предмет обесценения (Примечание 10).

13

Прочие нематериальные активы

Положения учётной политики

Бренд и собственные торговые марки

Бренд и собственные торговые марки, приобретённые в результате объединения бизнесов, первоначально признаются по справедливой стоимости. Собственные торговые марки амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Срок полезного использования бренда «Пятёрочка» и прочих брендов, кроме указанных в таблице ниже, оценивается как бессрочный, поскольку не существует обозримого предела периода, в течение которого бренды будут генерировать для Группы чистый приток денежных средств.

	Сроки полезного использования
Бренды «Виктория»	3 года
Бренд «Красный Яр»	3 года
Бренды «Батон», «ХлебСоль»	7 лет
Собственные торговые марки	1–8 лет

Программное обеспечение и прочие нематериальные активы

Затраты на приобретение патентов, лицензий и разработку программного обеспечения капитализируются и амортизируются линейным методом в течение соответствующего срока полезного использования, который составляет от 1 до 10 лет (в среднем 5 лет).

Затраты на исследования, связанные с разработкой программного обеспечения, подлежат признанию в качестве расходов в момент их возникновения. Затраты на разработку программного обеспечения по отдельному проекту подлежат признанию в качестве нематериального актива тогда, когда выполнены критерии МСФО (IAS) 38.

Прочие нематериальные активы включают следующее:

	Бренд и собственные торговые марки	Программное обеспечение и прочее	Итого
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2024 года	16 044	79 199	95 243
Поступления	–	17 669	17 669
Активы, полученные в результате приобретений (Примечание 7)	333	131	464
Выбытия	(373)	(132)	(505)
На 31 декабря 2024 года	16 004	96 867	112 871
Поступления	–	27 251	27 251
Активы, полученные в результате приобретений (Примечание 7)	–	38	38
Выбытия	(30)	(274)	(304)
На 31 декабря 2025 года	**15 974**	**123 882**	**139 856**
Накопленная амортизация и обесценение			
На 1 января 2024 года	(10 501)	(43 992)	(54 493)
Амортизация	(812)	(10 873)	(11 685)
Убыток от обесценения	–	(442)	(442)
Выбытия	373	132	505
На 31 декабря 2024 года	(10 940)	(55 175)	(66 115)
Амортизация	(350)	(15 087)	(15 437)
Убыток от обесценения	–	(925)	(925)
Выбытия	30	274	304
На 31 декабря 2025 года	**(11 260)**	**(70 913)**	**(82 173)**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2025 года	**4 714**	**52 969**	**57 683**
Чистая балансовая стоимость на 31 декабря 2024 года	5 064	41 692	46 756
Чистая балансовая стоимость на 1 января 2024 года	5 543	35 207	40 750

Прочие нематериальные активы

Основная часть новых активов в классе программного обеспечения составляет затраты на разработку собственными силами.

Бренд и собственные торговые марки включают в себя следующее:

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
«Пятёрочка»	4 029	4 029
«Красный Яр», «Батон», «Слата», «ХлебСоль»	305	480
«Виктория»	47	222
Прочие	333	333
Итого	**4 714**	**5 064**

Амортизационные отчисления, убыток от обесценения и восстановление обесценения включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке за 2025 и 2024 годы.

Тест на обесценение

Группа на периодической основе признаёт обесценение программного обеспечения в случае выявления признаков обесценения (например, отсутствие доработок и релизов по активу в течение продолжительного периода времени).

Тестирование на обесценение прочих нематериальных активов проводится в соответствии с подходом, применяемым к гудвилу (Примечание 8). В 2025 и 2024 годах в результате ежегодного тестирования на обесценение Группа не признавала убытков от обесценения прочих нематериальных активов.

Денежные средства и их эквиваленты

Положения учётной политики

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции, легко конвертируемые в известную сумму денежных средств и с незначительным риском изменения стоимости.

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Денежные средства в банках, в пути и в кассе – в рублях	85 672	67 583
Денежные средства в банках и в кассе – в других валютах	21 552	84
Депозиты – в рублях	66 678	266
Депозиты – в других валютах	4 552	–
Итого	**178 454**	67 933

Депозиты на 31 декабря 2025 года представляют собой краткосрочные банковские депозиты со сроком погашения не более трёх месяцев. Депозиты в рублях размещены по ставкам в диапазоне 15,5–16,5% годовых, депозиты в валюте размещены по ставкам в диапазоне 0,5–0,55%.

Группа считает, что кредитное качество денежных средств и их эквивалентов является высоким и что она не подвержена значительным индивидуальным рискам в их отношении. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости денежных средств и остаткам на банковских счетах.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у Группы не было ограничений в использовании денежных средств и их эквивалентов.

Запасы

Положения учётной политики

Запасы в распределительных центрах и точках розничной торговли отражаются по меньшей из двух величин: себестоимости и чистой возможной цене продажи. Себестоимость включает прямые расходы на приобретение, транспортировку и обработку. Их оценка производится по методу средневзвешенной стоимости. Чистая возможная цена продажи — это предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом предполагаемых расходов на завершение производства и продажу.

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Товары для перепродажи	336 874	319 514
Сырьё, материалы и прочие запасы	5 440	6 055
Итого	**342 314**	325 569

Списание запасов до чистой возможной цены продажи на 31 декабря 2025 года составило 5 756 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 4 316 млн руб.).

Финансовые инструменты

Положения учётной политики

Финансовым инструментом является любой договор, приводящий к возникновению финансового актива у одной организации и финансового обязательства или долевого инструмента у другой организации.

(а) Финансовые активы

За исключением торговой дебиторской задолженности, которая не содержит существенного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, Группа первоначально оценивает финансовые активы по справедливой стоимости, увеличенной в случае финансовых активов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке. Торговая дебиторская задолженность, которая не содержит существенного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, оценивается по цене сделки, определённой в соответствии с МСФО (IFRS) 15. См. принципы учётной политики по выручке в Примечании 24.

При последующей оценке категория «Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (долговые инструменты)» является наиболее уместной для Группы.

Обесценение финансовых активов

Группа признаёт оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) в отношении всех долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток. В отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группа применяет упрощённый подход при расчёте ОКУ: Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а признаёт резерв под ожидаемые убытки на протяжении всего оставшегося срока действия финансового актива. Группа применяет матрицу оценочных резервов, основанную на исторических показателях убытков по кредитам, с поправкой на прогнозируемые факторы, характерные для дебиторов с учётом экономической ситуации.

(б) Финансовые обязательства

Финансовые обязательства классифицируются при первоначальном признании как финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, кредиты и займы, кредиторская задолженность или производные инструменты, классифицированные по усмотрению Группы как инструменты хеджирования при эффективном хеджировании.

Все финансовые обязательства первоначально признаются по справедливой стоимости, за вычетом (в случае кредитов, займов и кредиторской задолженности) непосредственно относящихся к ним затрат по сделке.

Финансовые обязательства Группы включают торговую и прочую кредиторскую задолженность, кредиты и займы.

Торговая и прочая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Торговая кредиторская задолженность первоначально признаётся по справедливой стоимости и впоследствии оценивается по амортизированной стоимости.

Положения учётной политики в части кредитов и займов см. в Примечании 21.

Финансовые активы по амортизированной стоимости:

Активы в соответствии с консолидированным отчётом о финансовом положении	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Краткосрочные финансовые вложения	–	192 670
Торговая, прочая краткосрочная и долгосрочная дебиторская задолженность, за исключением авансов выданных	44 564	26 837
Денежные средства и их эквиваленты	178 454	67 933
Итого	**223 018**	287 440

Финансовые обязательства по амортизированной стоимости:

Обязательства в соответствии с консолидированным отчётом о финансовом положении	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Обязательства по аренде	710 237	666 928
Кредиты и займы	405 428	286 819
Проценты начисленные	2 239	1 888
Торговая, прочая краткосрочная и долгосрочная кредиторская задолженность, за исключением нефинансовых инструментов	634 134	531 915
Итого	**1 752 038**	1 487 550

Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные

Положения учётной политики

Группа относит к торговой дебиторской задолженности бонусы поставщиков товаров для перепродажи и ту дебиторскую задолженность, которая формируется в ходе основной деятельности, приносящей Группе выручку.

Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Торговая дебиторская задолженность	40 401	22 075
Прочая дебиторская задолженность	8 935	5 055
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности	(5 249)	(673)
Итого краткосрочная дебиторская задолженность	**44 087**	**26 457**
Предоплаты	9 662	8 419
Авансы, выданные торговым поставщикам	3 152	3 282
Резерв под обесценение предоплат и авансов выданных	(863)	(579)
Итого краткосрочные авансы выданные и предоплаты	**11 951**	**11 122**
Итого краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные	**56 038**	**37 579**

Балансовая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности Группы выражена преимущественно в российских рублях. Торговая и прочая дебиторская задолженность является беспроцентной и обычно имеет срок погашения от 30 до 90 дней.

Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные

Торговая дебиторская задолженность

Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

Создание и списание резерва под ожидаемые кредитные убытки было включено в состав чистых убытков от обесценения финансовых активов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

Ниже представлена информация о кредитном риске Группы в отношении торговой дебиторской задолженности согласно матрице оценочных резервов:

	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2025 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2025 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2025 года	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2024 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2024 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2024 года
Без просрочки – 1 месяц	0,42%	36 258	152	0,28%	20 419	58
1–6 месяцев	5,27%	3 585	189	5,53%	1 285	71
6–12 месяцев	31,94%	263	84	30,88%	136	42
Более 1 года	55,59%	295	164	48,09%	235	113
Итого		**40 401**	**589**		22 075	284

Движение по резерву под ожидаемые кредитные убытки по торговой дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2025 год	2024 год
На 1 января	**(284)**	(178)
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки	(669)	(232)
Списание резерва под ожидаемые кредитные убытки	97	64
Торговая дебиторская задолженность, списанная как безнадёжная	267	62
На 31 декабря	**(589)**	(284)

Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные

Прочая дебиторская задолженность

Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчётную дату соответствует балансовой стоимости каждого класса дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

Сумма начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки в 2025 году в сумме 4 127 млн руб. является единоразовым эффектом, возникшим в процессе реализации Федерального закона от 4 августа 2023 года № 470-ФЗ «Об особенностях регулирования корпоративных отношений в хозяйственных обществах, являющихся экономически значимыми организациями».

Создание и списание резерва под ожидаемые кредитные убытки было включено в состав чистых убытков от обесценения финансовых активов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

Ниже представлена информация о кредитном риске Группы в отношении прочей дебиторской задолженности согласно матрице оценочных резервов:

	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2025 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2025 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2025 года	Ожидаемый коэффициент кредитных убытков на 31 декабря 2024 года	Оценочная общая валовая балансовая стоимость при дефолте на 31 декабря 2024 года	Ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2024 года
Без просрочки – 1 месяц	1,11%	3 074	34	0,94%	3 404	32
1–6 месяцев	14,75%	949	140	4,19%	1 169	49
6–12 месяцев	42,63%	251	107	36,76%	185	68
Более 1 года	93,95%	4 661	4 379	80,81%	297	240
Итого		**8 935**	**4 660**		**5 055**	**389**

Движение по резерву под ожидаемые кредитные убытки по прочей дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2025 год	2024 год
На 1 января	**(389)**	(563)
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки	(4 993)	(379)
Списание резерва под ожидаемые кредитные убытки	617	237
Прочая дебиторская задолженность, списанная как безнадёжная	105	316
На 31 декабря	**(4 660)**	(389)

Краткосрочная дебиторская задолженность и авансы выданные

Авансы выданные торговым поставщикам и предоплаты

Создание и списание резерва под обесценение авансов выданных было включено в состав общехозяйственных и административных расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке.

Отдельные случаи обесценения авансов выданных были связаны в основном с дебиторами, для которых существовала высокая вероятность финансовых трудностей или неплатёжеспособности. Ожидается, что часть авансов выданных будет возмещена.

Движение по резерву под обесценение предоплат и авансов выданных торговым поставщикам представлено в таблице ниже:

	2025 год	2024 год
На 1 января	**(579)**	(546)
Начисление резерва под обесценение предоплат и авансов выданных торговым поставщикам	(478)	(461)
Списание резерва под обесценение предоплат и авансов выданных торговым поставщикам	107	192
Предоплаты и авансы выданные торговым поставщикам, списанные как безнадёжные	87	236
На 31 декабря	**(863)**	(579)

Прочие долгосрочные и краткосрочные обязательства

Прочие долгосрочные обязательства

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Обязательства по покупке неконтролирующих долей участия	645	798
Обязательства по долгосрочным программам премирования ключевых сотрудников	7 894	1 742
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	1 085	1 424
Итого долгосрочные финансовые инструменты	**9 624**	**3 964**
Долгосрочные обязательства по договорам	67	41
Налоги, кроме налога на прибыль	1 208	267
Прочие долгосрочные нефинансовые обязательства	3 536	4 826
Итого долгосрочные нефинансовые инструменты	**4 811**	**5 134**
Итого	**14 435**	**9 098**

Резервы и прочие краткосрочные обязательства

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Обязательства по покупке неконтролирующих долей участия	23	6 178
Прочая кредиторская задолженность и начисления	57 594	74 914
Обязательства перед персоналом	48 931	39 916
Дивиденды к выплате	90 311	–
Кредиторская задолженность за основные средства, прочие нематериальные активы и приобретение бизнесов	24 486	30 254
Итого краткосрочные финансовые инструменты	**221 345**	**151 262**
Налоги, кроме налога на прибыль	37 851	35 497
Резервы и обязательства по неопределённостям в отношении правил исчисления налогов	9 558	7 878
Авансы полученные	3 022	2 521
Прочие краткосрочные нефинансовые обязательства	4 323	16 691
Итого краткосрочные нефинансовые инструменты	**54 754**	**62 587**
Итого	**276 099**	**213 849**

19

Обязательства по договорам

Положения учётной политики

Обязательство по договору — это обязанность передать покупателю товары или услуги, за которые Группа получила возмещение (либо возмещение за которые подлежит уплате) от покупателя. Если покупатель выплачивает возмещение прежде, чем Группа передаст товар или услугу покупателю, обязательство по договору признаётся в момент осуществления платежа или в момент, когда платёж становится подлежащим оплате (в зависимости от того, что происходит ранее). Обязательства по договорам признаются в качестве выручки по факту исполнения договора Группой.

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
Краткосрочные обязательства по договорам		
Обязательства по программам лояльности	993	1 262
Авансы, полученные от оптовых покупателей	461	82
Авансы, полученные от прочих покупателей	863	535
Итого	**2 317**	1 879

Движение краткосрочных обязательств по программам лояльности представлено ниже:

	2025 год	2024 год
На 1 января	**1 262**	1 109
Отложенные в течение года	31 255	22 307
Признанные в качестве выручки в течение года	(31 524)	(22 154)
На 31 декабря	**993**	1 262

НДС и прочие налоги к возмещению

	31 декабря 2025 года	31 декабря 2024 года
НДС к возмещению	13 562	14 136
Прочие налоги к возмещению	81	212
Итого	**13 643**	14 348

21

Кредиты и займы

Положения учётной политики

Кредиты и займы первоначально признаются по справедливой стоимости, за вычетом затрат по сделке, и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости; любая разница между поступлениями (за вычетом затрат по сделке) и стоимостью погашения признаётся в консолидированном отчёте о прибыли или убытке в течение периода заимствования с использованием метода эффективной процентной ставки (ЭПС).

Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством активов, подготовка которых к использованию по назначению или продаже требует значительных временных затрат (квалифицируемые активы), капитализируются в составе стоимости этих активов.

Капитализированные затраты по займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы), за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения квалифицируемого актива. В этом случае капитализируются фактически понесённые затраты по займам за вычетом инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заёмных средств.

После первоначального признания процентные кредиты и займы впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у Группы имелись следующие кредиты и займы:

		Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
Краткосрочные	**Год окончательного погашения[1]**	**2025 год**	2024 год	**2025 год**	2024 год
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 002Р-02		–	19 286	–	19 993
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 002Р-03		–	13 748	–	13 997
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-01		–	10 302	–	9 976
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-07		–	21 134	–	20 936
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-02	2026	20 070	–	19 991	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-03	2026	9 906	–	9 995	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-04	2026	10 078	–	9 991	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-08	2026	20 216	–	19 989	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-09	2026	18 045	–	17 984	–
Двусторонние кредиты и займы в рублях	2026	42 527	96 385	42 500	97 254
Итого краткосрочные кредиты и займы		**120 842**	160 855	**120 450**	162 156

		Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
Долгосрочные	**Год окончательного погашения[1]**	**2025 год**	2024 год	**2025 год**	2024 год
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-02		–	19 998	–	19 979
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-03		–	9 036	–	9 983
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-04		–	9 817	–	9 978
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-05	2027	9 998	9 970	9 987	9 978
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-06	2027	25 992	–	25 921	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-07	2027	1 678	–	1 708	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-10	2027	10 678	–	9 978	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-11	2027	15 501	–	14 966	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-13	2027	11 221	–	10 971	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-15	2027	20 010	–	19 933	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-12	2028	15 312	–	14 967	–
Облигации «ИКС 5 ФИНАНС» в рублях серии 003Р-14	2028	14 990	–	14 956	–
Двусторонние кредиты и займы в рублях	2027–2028	167 346	74 588	161 591	74 745
Итого долгосрочные кредиты и займы		**292 726**	123 409	**284 978**	124 663
Итого кредиты и займы		**413 568**	284 264	**405 428**	286 819

[1] В случае облигаций Группы — год окончательного погашения или год оферты.

Кредиты и займы

В 2025 году Группа разместила биржевые корпоративные облигации с плавающим купоном: в феврале облигации серии 003Р-09 на сумму 18 000 млн руб. с плавающим купоном 2,00% к ключевой ставке ЦБ РФ с офертой в апреле 2026 года; в сентябре облигации серии 003Р-14 на сумму 15 000 млн руб. с плавающим купоном 1,15% к ключевой ставке ЦБ РФ с офертой в сентябре 2028 года.

В 2025 году Группа разместила биржевые корпоративные облигации с фиксированным купоном: в январе облигации серии 003Р-08 на сумму 20 000 млн руб. со ставкой купона 21,50% с офертой в феврале 2026 года; в феврале облигации серии 003Р-10 на сумму 10 000 млн руб. со ставкой купона 19,95% с офертой в феврале 2027 года; в марте облигации серии 003Р-11 на сумму 15 000 млн руб. со ставкой купона 17,25% с офертой в марте 2027 года; в июне облигации серии 003Р-12 на сумму 15 000 млн руб. со ставкой купона 15,55% с офертой в феврале 2028 года; в июле облигации серии 003Р-13 на сумму 11 000 млн руб. со ставкой купона 14,10% с офертой в сентябре 2027 года; в ноябре облигации серии 003Р-06 на сумму 26 000 млн руб. со ставкой купона 14,40% с офертой в ноябре 2027 года; в декабре облигации серии 003Р-15 на сумму 20 000 млн руб. со ставкой купона 14,50% с офертой в июне 2027 года.

Средневзвешенная эффективная процентная ставка по всем займам Группы за 2025 год составляла 19,92% годовых (2024 год: 15,21%).

Все кредиты и займы на 31 декабря 2025 года отражены за вычетом соответствующих транзакционных издержек в размере 371 млн руб., которые амортизируются в течение периода заимствования с использованием метода эффективной процентной ставки (на 31 декабря 2024 года: 180 млн руб.). Капитализированные затраты по кредитам и займам за 2025 год составили 1 759 млн руб. (2024 год: 182 млн руб.). Ставка капитализации, используемая для определения суммы затрат по кредитам и займам, подлежащих капитализации, была приблизительно равна средневзвешенной эффективной процентной ставке за период.

Увеличение общей суммы кредитов и займов на 118 609 млн руб. в 2025 году соответствует поступлениям от кредитов и займов в размере 315 591 млн руб., погашению кредитов и займов в размере 197 180 млн руб. (консолидированный отчёт о движении денежных средств), увеличению в сумме 8 млн руб. в связи с приобретениями бизнеса (Примечание 7), движению по прочим неденежным статьям в размере 132 млн руб., а также амортизации транзакционных издержек в размере 322 млн руб. Изменения в обязательствах по аренде, которые также формируют обязательства, возникающие в ходе финансовой деятельности, представлены в Примечании 11.

Увеличение общей суммы кредитов и займов на 58 564 млн руб. в 2024 году соответствует поступлениям от кредитов и займов в размере 164 400 млн руб., погашению кредитов и займов в размере 106 520 млн руб. (консолидированный отчёт о движении денежных средств), увеличению в сумме 506 млн руб. в связи с приобретениями, классифицируемыми как покупка активов и обязательств, увеличению в сумме 145 млн руб. в связи с приобретениями бизнеса (Примечание 7), движению по прочим неденежным статьям в размере 56 млн руб., а также амортизации транзакционных издержек в размере 89 млн руб. Изменения в обязательствах по аренде, которые также формируют обязательства, возникающие в ходе финансовой деятельности, представлены в Примечании 11.

В соответствии с условиями кредитных договоров Группа поддерживает оптимальный коэффициент долговой нагрузки, отслеживая ковенант по максимальному отношению чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (4,00x/4,25x в течение двух кварталов после приобретения). По состоянию на 31 декабря 2025 года Группа соблюдала данный ковенант: отношение чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составляло 0,84x (на 31 декабря 2024 года: 0,88x). Под показателем EBITDA во всех кредитных договорах подразумевается EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (расчёт см. в Примечании 32).

22

Капитал

Положения учётной политики

Уставный капитал Компании состоит из номинальной стоимости акций Компании, приобретённых акционерами (размещённые акции).

Затраты на оплату услуг третьих сторон, непосредственно связанных с выпуском новых акций, отражаются как уменьшение капитала, полученного в результате данной эмиссии. Сумма превышения справедливой стоимости полученного возмещения над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается как эмиссионный доход.

Дивиденды признаются как обязательства и вычитаются из суммы капитала на отчётную дату только в том случае, если они были объявлены до отчётной даты включительно. Информация о дивидендах раскрывается в отчётности, если они были рекомендованы до отчётной даты, а также рекомендованы или объявлены после отчётной даты, но до даты утверждения консолидированной финансовой отчётности к публикации.

По состоянию на 31 декабря 2025 года уставный капитал Группы составлял 271 572 872 обыкновенные акции (на 31 декабря 2024 года: 271 572 872), из которых 245 120 180 обыкновенных акций находилось в обращении (на 31 декабря 2024 года: 271 572 872), а 26 452 692 обыкновенные акции стоимостью 56 115 млн руб. имели статус собственных выкупленных акций (на 31 декабря 2024 года: не было собственных выкупленных акций). Номинальная стоимость каждой обыкновенной акции — 1 164,26 руб.

В первом полугодии 2025 года Правительственной комиссией по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации была одобрена компенсационная выплата в адрес Икс5 Ритейл Груп Н.В. (X5 Retail Group N.V.) и условия её осуществления. Компенсация и подошедшие по сроку оплат прочие платежи и взносы были выплачены во втором квартале 2025 года.

27 июня 2025 года Общее собрание акционеров приняло решение о выплате дивидендов в размере 158 848 млн руб. (648 руб. на акцию без учёта собственных выкупленных акций). 18 декабря 2025 года Общее собрание акционеров утвердило решение о выплате дивидендов за девять месяцев 2025 года в сумме 90 209 млн руб. (368 руб. на акцию без учёта собственных выкупленных акций). В 2024 году дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

Прибыль на акцию

Положения учётной политики

Базовая прибыль на акцию определяется путём деления прибыли или убытка, приходящихся на долю акционеров Компании, на средневзвешенное количество выпущенных обыкновенных акций за вычетом собственных выкупленных акций в течение отчётного периода.

Разводнённая прибыль на акцию рассчитывается путём корректировки прибыли и количества акций на эффект разводняющих опционов.

До 1 июля 2024 года Компания не имела выпущенных акций, так как была организована в форме общества с ограниченной ответственностью. Расчётная прибыль на акцию для 2024 года определялась путём деления прибыли или убытка соответствующего периода, приходящихся на долю акционеров Компании, на общее количество выпущенных акций.

	2025 год	2024 год
Прибыль, приходящаяся на долю акционеров материнской компании	83 080	103 314
Средневзвешенное количество выпущенных обыкновенных акций	252 874 805	271 572 872
Средневзвешенное количество обыкновенных акций для целей расчёта разводнённой прибыли на акцию	252 874 805	271 572 872
Базовая прибыль на акцию (в рублях на акцию)	**328,54**	380,43
Разводнённая прибыль на акцию (в рублях на акцию)	**328,54**	380,43

Выручка

Положения учётной политики

Группа занимается в основном розничной торговлей и реализует свои товары как через магазины, управляемые Группой, так и через франчайзи (агентов), действуя в качестве принципала. Выручка, признаваемая Группой, соответствует определению выручки по договорам с покупателями в соответствии с МСФО (IFRS) 15. Группа признаёт выручку в момент передачи контроля над товарами или услугами покупателю, т. е., как правило, для розничных клиентов — в магазинах в момент продажи. Цена сделки подлежит выплате непосредственно в момент приобретения товара покупателем.

В Группе действуют программы лояльности, позволяющие покупателям накапливать баллы, которые можно обменять на товары без доплаты. Использование бонусных баллов приводит к возникновению отдельной обязанности к исполнению, поскольку они предоставляют покупателю существенное право. Часть цены сделки распределяется на бонусные баллы, предоставленные покупателям, на основе относительной цены отдельной продажи и признаётся в качестве обязательства по договору до тех пор, пока баллы не будут использованы. Выручка признаётся после получения товаров покупателем в обмен на баллы.

При оценке цены отдельной продажи в отношении бонусных баллов Группа учитывает вероятность того, что покупатель использует накопленные баллы. Группа ежемесячно актуализирует свои оценки баллов, которые будут использованы, относя любые корректировки по остатку обязательства по договору на статью выручки.

Также Группа оказывает покупателям в качестве основной деятельности услуги доставки, рекламные и прочие услуги. Выручка от продажи услуг признаётся по завершении оказания услуги.

	2025 год				
	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие сегменты	Итого
Выручка от продажи товаров через собственные магазины (на определённый момент времени)	3 514 734	528 797	417 500	27 076	4 488 107
Выручка от продажи товаров через франчайзи (на определённый момент времени)	98 820	2 330	–	–	101 150
Выручка от оптовой продажи товаров (на определённый момент времени)	859	161	–	26 552	27 572
Выручка от прочих услуг (за период)	181		–	25 024	25 205
Итого	**3 614 594**	**531 288**	**417 500**	**78 652**	**4 642 034**

	2024 год				
	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие сегменты	Итого
Выручка от продажи товаров через собственные магазины (на определённый момент времени)	3 045 235	488 844	249 501	25 679	3 809 259
Выручка от продажи товаров через франчайзи (на определённый момент времени)	68 882	2 147	–	–	71 029
Выручка от оптовой продажи товаров (на определённый момент времени)	702	18	–	11 305	12 025
Выручка от прочих услуг (за период)	804	40	–	14 890	15 734
Итого	3 115 623	491 049	249 501	51 874	3 908 047

Расходы по характеру

Положения учётной политики

Себестоимость продаж

В себестоимость продаж входят затраты на приобретение реализованной продукции и прочие затраты, понесённые для того, чтобы обеспечить доставку запасов на место продажи (т. е. в розничные магазины) и приведение их в состояние готовности к продаже. Эти затраты включают стоимость закупок, хранения, аренды, заработную плату и транспортировку продукции в той мере, в которой они связаны с доставкой запасов на место продажи и приведением их в состояние готовности к продаже.

Группа получает различные виды скидок от поставщиков в форме скидок от объёма реализованной продукции и прочих платежей. При учёте бонусов от поставщиков Группа отражает их как уменьшение цены, уплаченной за продукцию, в составе себестоимости продаж по мере продажи соответствующих запасов. Бонусы к получению от поставщиков в денежной форме учитываются в составе торговой дебиторской задолженности.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие расходы включают такие статьи, как вознаграждение сотрудников магазинов, расходы магазинов, переменные арендные платежи, амортизация помещений магазинов, коммунальные услуги, затраты на рекламу и прочие расходы по продаже продукции. Общехозяйственные и административные расходы включают такие статьи, как вознаграждение сотрудников вспомогательных офисов, амортизация помещений вспомогательных офисов, обесценение и амортизация внеоборотных активов и прочие общехозяйственные и административные расходы. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы отражаются методом начисления по мере их возникновения.

	2025 год	2024 год
Себестоимость продаж	3 342 483	2 810 333
Расходы на персонал (Примечание 28)	498 525	409 647
Расходы на аренду (Примечание 11)	51 223	38 612
Амортизация и обесценение	187 311	176 362
Обесценение внеоборотных активов	5 721	4 890
Прочие расходы на магазины	57 727	50 179
Коммунальные расходы	93 598	77 909
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	4 948	310
Прочее	182 580	145 821
Итого	**4 424 116**	3 714 063

Прочие расходы включают обесценение авансов выданных в сумме 371 млн руб. в 2025 году (2024 год: 269 млн руб.).

26

Доходы от аренды/субаренды и прочие доходы

	2025 год	2024 год
Доход от аренды/субаренды (Примечание 11)	9 877	9 063
Доход от продажи вторсырья	13 894	10 988
Прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования, обязательств по аренде и выбытия связанных с ними неотделимых улучшений	2 185	997
Прочие	3 770	3 106
Итого	**29 726**	24 154

Финансовые доходы и расходы

Положения учётной политики

Процентные доходы и расходы признаются с использованием метода эффективной процентной ставки.

	2025 год	2024 год
Процентные расходы по обязательствам по аренде	103 218	78 489
Процентные расходы по кредитам и займам	61 176	34 138
Процентные доходы	(27 817)	(27 348)
Прочие финансовые расходы	3 420	1 842
Итого	**139 997**	**87 121**

28

Расходы на персонал

Положения учётной политики

Вознаграждение персоналу

Суммы заработной платы, премий, оплачиваемого ежегодного отпуска и больничных начисляются в том периоде, когда соответствующие услуги были оказаны сотрудниками Группы. Организации Группы уплачивают взносы за своих сотрудников в фонд пенсионного и социального страхования Российской Федерации (Социальный фонд России). Данные взносы начисляются по мере их осуществления. Обязательства Группы прекращаются с уплатой этих взносов.

Долгосрочные вознаграждения персоналу

Группа признаёт обязательства и соответствующие расходы в отношении долгосрочных вознаграждений управленческого персонала (LTI), если у неё есть существующее обязательство, возникшее в результате прошлых событий, и данное обязательство можно оценить с достаточной степенью надёжности. Группа признаёт чистую суммарную величину указанных ниже статей в составе прибыли или убытка:

- стоимость услуг;
- чистая величина процентов по чистому обязательству программы с установленными выплатами;
- переоценка чистого обязательства программы с установленными выплатами.

Вознаграждение персоналу включает расходы на аутстаффинг и аутсорсинг персонала. В 2025 году вознаграждение персоналу включало расходы в размере 7 139 млн руб., связанные с долгосрочной программой премирования ключевых сотрудников, включая ключевых руководителей и прочих ключевых сотрудников (2024 год: 3 759 млн руб.). Обязательство по долгосрочной программе премирования в сумме 9 103 млн руб. (включая обязательство в отношении социальных взносов) было включено в состав прочих долгосрочных обязательств в консолидированном отчёте о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года (на 31 декабря 2024 года: 2 009 млн руб.) и в сумме 2 532 млн руб. (включая обязательство в отношении социальных взносов) в составе резервов и прочих краткосрочных обязательств в консолидированном отчёте о финансовом положении (на 31 декабря 2024 года: 75 млн руб.).

В связи с переходом на единый социальный взнос с 2023 года и регрессивной шкалой налогообложения невозможно отделить пенсионные взносы от медицинских и социальных взносов.

По состоянию на 31 декабря 2025 года численность сотрудников составляла 389 тыс. человек (на 31 декабря 2024 года: 397 тыс. человек).

	2025 год	2024 год
Вознаграждение персоналу	392 244	322 789
Расходы на социальные взносы	106 281	86 858
Итого	498 525	409 647

Налог на прибыль

Положения учётной политики

Текущий налог на прибыль – это сумма, ожидаемая к уплате в государственный бюджет или возмещению из государственного бюджета в отношении налогооблагаемых прибылей или убытков за текущий и предшествующие периоды. Расчёт налогооблагаемой прибыли или убытков осуществляется на основе оценок, если консолидированная финансовая отчётность утверждается до подачи соответствующей налоговой отчётности.

Обязательства (активы) по текущему налогу на прибыль оцениваются в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» и КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределённость в отношении правил исчисления налога на прибыль» на основании требований законодательства, которые действуют или по существу приняты на отчётную дату, с учётом применимых ставок налогообложения и налоговых льгот.

Группа оценивает вероятность того, согласится ли налоговый орган с неопределённой налоговой трактовкой. Если Группа делает вывод о высокой вероятности того, что налоговый орган согласится с неопределённой налоговой трактовкой, Группа рассчитывает налогооблагаемую прибыль (налоговый убыток), налоговые базы, неиспользованные налоговые убытки, неиспользованные налоговые вычеты или ставки налогообложения в соответствии с налоговой трактовкой, которая применялась или планируется к применению в декларациях по налогу на прибыль.

Если Группа делает вывод о низкой вероятности того, что налоговый орган согласится с неопределённой налоговой трактовкой, Группа отражает эффект неопределённости при расчёте соответствующей налогооблагаемой прибыли (налогового убытка), налоговых баз, неиспользованных налоговых убытков, неиспользованных налоговых вычетов или ставок налогообложения. Группа отражает эффект неопределённости по каждой неопределённой налоговой трактовке, используя один из следующих методов в зависимости от того, какой из них с точки зрения организации лучше прогнозирует результат разрешения неопределённости: наиболее вероятная величина или ожидаемая стоимость.

Если неопределённая налоговая трактовка влияет на текущий налог и отложенный налог (например, при влиянии как на налогооблагаемую прибыль, используемую для определения текущего налога, так и на налоговые базы, используемые для определения отложенного налога), Группа выносит последовательные суждения и оценки как для текущего налога, так и для отложенного налога.

Руководство Группы проводит переоценку неопределённых налоговых позиций в конце каждого отчётного периода. Такая оценка выполняется на основании толкования налогового законодательства, действовавшего или по существу принятого в конце отчётного периода, и любого известного постановления суда или иного решения по подобным вопросам, а также исходя из актуальности и влияния изменения фактов или новой информации в контексте применимого налогового законодательства. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, кроме налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств в конце отчётного периода. Корректировки по неопределённым позициям по налогу на прибыль отражаются в составе расходов по налогу на прибыль и включаются в строку текущего налога на прибыль к уплате в консолидированном отчёте о финансовом положении. Пени, начисленные в связи с налогами, включаются в состав прочих финансовых расходов в консолидированном отчёте о прибыли или убытке. Данные резервы сохраняются, а их величина при необходимости уточняется в течение периода, пока эти налоговые статьи могут быть подвергнуты пересмотру налоговыми и таможенными органами; данный период составляет три года с момента подачи соответствующей отчётности.

	2025 год	2024 год
Расход по текущему налогу на прибыль	22 182	29 602
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	3 467	(2 196)
Доход по отложенному налогу, связанному с изменением налоговой ставки с 1 января 2025 года (Примечание 34)[1]	–	(3 995)
Расход по налогу на прибыль за год	**25 649**	23 411

Расчётная и эффективная налоговые ставки приводятся в соответствие следующим образом:

	2025 год	2024 год
Прибыль до налогообложения	**108 788**	127 475
Расчётная сумма налога на прибыль по ставке Российской Федерации[2]	**27 197**	25 495
Налоговый эффект расходов, не уменьшающих налоговую базу, и доходов, не включаемых в налоговую базу		
Расходы по недостачам запасов	520	559
Эффект налогообложения по ставкам, отличным от стандартных нормативных ставок	(1 043)	74
Доход по отложенному налогу, связанному с изменением налоговой ставки с 1 января 2025 года (Примечание 34)[1]	–	(3 995)
Прочие (доходы)/расходы, не уменьшающие налоговую базу	(1 025)	1 278
Расход по налогу на прибыль за год	**25 649**	23 411

[1] С 1 января 2025 года нормативная ставка налога на прибыль в России повышена с 20% до 25%.
[2] Прибыль до налогообложения по операциям в России в 2024 году подлежала обложению налогом по нормативной ставке 20%.

Налог на прибыль

Отложенное налоговое обязательство на временные разницы, связанные с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные и совместные предприятия Группы, не было признано на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года. Руководство Группы контролирует сроки восстановления таких временных разниц и не ожидает их восстановления в обозримом будущем.

По оценке Группы, сумма непризнанных потенциальных отложенных налоговых активов в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесённых на будущие периоды, на 31 декабря 2025 года составляла 3 889 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 5 455 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года неиспользованные налоговые убытки не имели временных ограничений для переноса на будущие периоды.

Отложенные налоговые активы и обязательства и расход по отложенному налогу, отраженные в консолидированном отчёте о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за 2025 год:

	1 января 2025 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отнесено на капитал	Изменения, связанные с приобретениями бизнесов (Примечание 7)	31 декабря 2025 года
Отложенные налоговые активы					
Убытки, принимаемые в уменьшение налогооблагаемой базы будущих периодов	11 345	4 027	–	–	15 372
Обязательства по аренде	169 584	10 576	–	788	180 948
Основные средства и инвестиционная недвижимость	477	(72)	–	–	405
Прочие нематериальные активы	285	(206)	–	–	79
Запасы	5 416	1 948	–	–	7 364
Дебиторская задолженность	321	(138)	–	9	192
Кредиторская задолженность	19 313	3 436	–	–	22 749
Прочее	349	(28)	744	–	1 065
Общая сумма отложенных налоговых активов	**207 090**	**19 543**	**744**	**797**	**228 174**
Сумма зачёта против отложенных налоговых обязательств	(168 577)	(22 631)	(744)	(548)	(192 500)
Итого отложенные налоговые активы, нетто	**38 513**	**(3 088)**	**–**	**249**	**35 674**

	1 января 2025 года	Отнесено на прибыль или убыток	Отнесено на капитал	Изменения, связанные с приобретениями бизнесов (Примечание 7)	31 декабря 2025 года
Отложенные налоговые обязательства					
Активы в форме права пользования	(136 553)	(6 346)	–	(543)	(143 442)
Основные средства и инвестиционная недвижимость	(26 831)	(12 407)	–	–	(39 238)
Прочие нематериальные активы	(10 301)	(2 198)	–	(5)	(12 504)
Запасы	–	(15)	–	–	(15)
Дебиторская задолженность	(1 922)	(3 000)	–	–	(4 922)
Кредиторская задолженность	(5)	745	(744)	–	(4)
Прочее	(327)	211		–	(116)
Общая сумма отложенных налоговых обязательств	**(175 939)**	**(23 010)**	**(744)**	**(548)**	**(200 241)**
Сумма зачёта против отложенных налоговых активов	168 577	22 631	744	548	192 500
Итого отложенные налоговые обязательства, нетто	**(7 362)**	**(379)**	**–**	**–**	**(7 741)**

Налог на прибыль

Отложенные налоговые активы и обязательства и расход по отложенному налогу, отражённые в консолидированном отчёте о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за 2024 год:

	1 января 2024 года	Отнесено на прибыль или убыток	Изменения, связанные с приобретениями бизнесов (Примечание 7)	31 декабря 2024 года
Отложенные налоговые активы				
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	4 517	6 828	–	11 345
Обязательства по аренде	136 105	32 379	1 100	169 584
Основные средства и инвестиционная недвижимость	410	48	19	477
Прочие нематериальные активы	543	(258)	–	285
Запасы	3 119	2 297	–	5 416
Дебиторская задолженность	74	247	–	321
Кредиторская задолженность	15 930	3 376	7	19 313
Прочее	234	114	1	349
Общая сумма отложенных налоговых активов	**160 932**	**45 031**	**1 127**	**207 090**
Сумма зачёта против отложенных налоговых обязательств	(130 874)	(36 911)	(792)	(168 577)
Итого отложенные налоговые активы, нетто	**30 058**	**8 120**	**335**	**38 513**

	1 января 2024 года	Отнесено на прибыль или убыток	Изменения, связанные с приобретениями бизнесов (Примечание 7)	31 декабря 2024 года
Отложенные налоговые обязательства				
Активы в форме права пользования	(113 026)	(22 738)	(789)	(136 553)
Основные средства и инвестиционная недвижимость	(14 405)	(12 422)	(4)	(26 831)
Прочие нематериальные активы	(7 051)	(3 150)	(100)	(10 301)
Запасы	(8)	8	–	–
Дебиторская задолженность	(1 438)	(480)	(4)	(1 922)
Кредиторская задолженность	(66)	61	–	(5)
Прочее	(208)	(119)	–	(327)
Общая сумма отложенных налоговых обязательств	**(136 202)**	**(38 840)**	**(897)**	**(175 939)**
Сумма зачёта против отложенных налоговых активов	130 874	36 911	792	168 577
Итого отложенные налоговые обязательства, нетто	**(5 328)**	**(1 929)**	**(105)**	**(7 362)**

Управление финансовыми рисками

Управление финансовыми рисками составляет часть интегрированной системы управления рисками и процедур внутреннего контроля, описанных в разделе «Корпоративное управление» годового отчёта. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов.

Управление финансовыми рисками осуществляется централизованным Финансовым департаментом Группы. Финансовый департамент отслеживает и оценивает финансовые риски и принимает меры по ограничению их воздействия на результаты деятельности Группы.

(а) Рыночный риск

Валютный риск

Группа подвержена валютному риску, возникающему в результате операций с активами и обязательствами, выраженными в иностранной валюте, главным образом в отношении импортных закупок, обязательств по аренде и кредиторской задолженности по основным средствам и нематериальным активам, выраженными преимущественно в долларах США, юанях и евро и в отношении валютных депозитов в юанях.

По состоянию на 31 декабря 2025 года у Группы имелась торговая кредиторская задолженность, выраженная в долларах США — в сумме 6 868 млн руб., в юанях — в сумме 3 305 млн руб. и в евро — в сумме 1 433 млн руб., в прочих валютах — 318 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: выраженная в долларах США — в сумме 12 696 млн руб., в юанях — в сумме 6 374 млн руб. и в евро — в сумме 2 071 млн руб., в прочих валютах — 391 млн руб.), договоры аренды, выраженные в долларах США — в сумме 2 553 млн руб. и в евро — в сумме 2 018 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: выраженные в долларах США — в сумме 4 008 млн руб. и в евро — в сумме 2 495 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2025 года у Группы имелась кредиторская задолженность по основным средствам и нематериальным активам, выраженная в долларах США — в сумме 2 768 млн руб., в евро — в сумме 42 млн руб. и в юанях — в сумме 291 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: выраженная в долларах США — в сумме 2 901 млн руб., в евро — в сумме 83 млн руб. и в юанях — в сумме 1 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2025 года у Группы имелись денежные средства и их эквиваленты, номинированные в евро — в сумме 15 840 млн руб., в китайских юанях — в сумме 10 250 млн руб. и прочих валютах — в сумме 14 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: номинированные в юанях — в сумме 56 млн руб., в евро — в сумме 15 млн руб. и прочих валютах — в сумме 13 млн руб.).

Чувствительность к изменениям курсов валют

Ниже приведён анализ чувствительности к возможным изменениям курсов доллара США, евро и китайского юаня при неизменных прочих переменных. Подверженность Группы валютному риску в связи с изменением курсов других валют является несущественной.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года у Группы не было других существенных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, и риск для Группы был оценен как несущественный.

Процентный риск

Процентный риск — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться из-за изменений рыночных процентных ставок.

По состоянию на 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года Группа не имела активов с плавающей процентной ставкой.

По состоянию на 31 декабря 2025 года доля заёмных средств с плавающей процентной ставкой, привязанной к ключевой ставке Центрального банка Российской Федерации, составила 39% (на 31 декабря 2024 года: 56%).

Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. выше, прибыль до налогообложения за 2025 год была бы на 1 041 млн руб. ниже. Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. ниже, прибыль до налогообложения за 2025 год была бы на 1 041 млн руб. выше.

Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. выше, прибыль до налогообложения за 2024 год была бы на 768 млн руб. ниже. Если бы ключевая ставка была на 100 б. п. ниже, прибыль до налогообложения за 2024 год была бы на 768 млн руб. выше.

	Изменение обменного курса долл. США	Влияние на прибыль до налогообложения	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения	Изменение обменного курса китайского юаня	Влияние на прибыль до налогообложения
2025	25%	(3 047)	25%	(3 087)	17%	1 106
	-15%	1 828	-15%	(1 852)	-15%	(998)
2024	27%	(5 294)	27%	(1 251)	18%	(1 137)
	-10%	1 961	-10%	463	-18%	1 137

В 2025 и 2024 годах прибыль и операционные поступления денежных средств Группы были практически не подвержены влиянию изменения рыночных процентных ставок, однако ему была незначительно подвержена часть процентных расходов Группы.

(б) Кредитный риск

Финансовые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, включают преимущественно денежные средства и их эквиваленты, торговую и прочую дебиторскую задолженность (Примечание 14 и Примечание 17). Благодаря характеру основной деятельности Группы (розничные продажи клиентам — физическим лицам) значительная концентрация кредитного риска отсутствует. Денежные средства размещались в финансовых организациях, которые на момент открытия счёта имели минимальный риск дефолта (Примечание 14).

В Группе разработаны процедуры, обеспечивающие продажу товаров и услуг в кредит покупателям, включая продажи по схемам обратной франшизы, только с соответствующей кредитной историей. Хотя темпы погашения дебиторской задолженности могут быть подвержены влиянию экономических факторов, руководство Группы считает, что существенный риск потерь сверх суммы созданных резервов отсутствует. Согласно политике Группы в области казначейских операций и практике управления рисками, лимиты подверженности кредитному риску со стороны контрагентов отслеживались, и никакие отдельные риски не считались существенными.

(в) Риск ликвидности

Риск ликвидности определяется как риск того, что у организации возникнут сложности при выполнении обязанностей, связанных с финансовыми обязательствами. Риском ликвидности управляют Департамент казначейства и Управление корпоративного финансирования.

Группа финансирует свои операции за счёт денежных потоков от операционной деятельности и привлечения долгосрочных и краткосрочных заёмных средств. Целью этих операций является обеспечение непрерывного финансирования Группы на самых выгодных условиях, существующих на рынке. Политика Группы направлена на поддержание диверсифицированной структуры кредитного портфеля Группы, постоянное улучшение графика погашений, заблаговременное обеспечение финансирования и поддержание достаточного уровня средств для подтверждения неиспользованных кредитных линий и адекватного кредитного рейтинга, чтобы иметь возможность рефинансировать долги с заканчивающимся сроком погашения при наступлении срока платежа.

Ниже представлен анализ договорных недисконтированных денежных потоков, подлежащих выплате в рамках финансовых обязательств на отчётную дату по спотовым валютным курсам.

2025 год	До 1 года	От 1 до 5 лет	Более 5 лет
Обязательства по аренде	180 239	626 315	492 863
Кредиты и займы и проценты начисленные	183 325	325 559	–
Торговая кредиторская задолженность	403 165	–	–
Прочие финансовые обязательства	221 949	40 986	–
Итого	**988 678**	**992 860**	**492 863**

2024 год	До 1 года	От 1 до 5 лет	Более 5 лет
Обязательства по аренде	157 774	538 185	427 099
Кредиты и займы и проценты начисленные	210 654	144 124	–
Торговая кредиторская задолженность	376 689	–	–
Прочие финансовые обязательства	151 692	10 912	–
Итого	**896 809**	**693 221**	**427 099**

На 31 декабря 2025 года Группа имела чистые краткосрочные обязательства на сумму 291 465 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 192 244 млн руб.) в том числе краткосрочные кредиты и займы – 120 450 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 162 156 млн руб.).

Руководство осуществляет регулярный контроль за операционными денежными потоками и открытыми кредитными линиями/лимитами Группы, чтобы обеспечить их достаточность для погашения текущих обязательств Группы и финансирования её программ развития. Часть существующих линий предоставляется по скользящему графику, который строго контролируется Управлением корпоративного финансирования с помощью подробных прогнозов в отношении денежных потоков.

На 31 декабря 2025 года у Группы имелись открытые кредитные линии в банках на сумму 772 640 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 571 334 млн руб.). На 31 декабря 2025 года у Группы имелась программа именных рублёвых облигаций для размещения на ММВБ на сумму 198 292 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 119 000 млн руб.).

Группа имеет высокую степень свободы действий в отношении изменений программы капиталовложений. Группа оптимизирует отток денежных средств с помощью регулирования сроков исполнения имеющихся проектов капитальных вложений и переноса сроков будущих программ по капиталовложениям, если это необходимо.

Группа осуществляет строгий контроль за своей ликвидностью, оптимизируя стоимость финансирования и периоды выборки по возобновляемым кредитам, а также продлевая сроки имеющихся кредитов или договариваясь об открытии новых кредитных линий. Группа контролирует приемлемый уровень ликвидности, основываясь на краткосрочных и долгосрочных прогнозах, поддерживая наличие достаточных источников финансирования. На основе анализа существующей позиции Группы по ликвидности руководство считает, что имеющиеся кредитные линии и ожидаемые денежные потоки являются более чем достаточными для финансирования текущих операций Группы.

Группа оценила влияние вопросов, связанных с климатом, на свою финансовую отчётность как несущественное.

31

Операционная среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

В 2025 году продолжающийся конфликт, связанный с Украиной, и вызванное этим обострение геополитической напряжённости продолжали оказывать влияние на экономику Российской Федерации. Европейский союз, США и ряд других стран в период конфликта, в том числе в 2025 году, вводили новые санкции в отношении ряда российских государственных и коммерческих организаций, включая банки, физических лиц, и определённых отраслей экономики, а также ограничения на определённые виды операций, включающие блокировку денежных средств на счетах в иностранных банках и блокировку выплат по еврооблигациям РФ и российских компаний. Некоторые международные компании заявили о приостановлении деятельности в России или о прекращении поставок продукции в Россию. Это привело к росту волатильности на фондовых и валютных рынках. В Российской Федерации были введены временные экономические меры ограничительного характера, включающие в том числе запрет в отношении предоставления резидентами займов нерезидентам в иностранной валюте, зачисления резидентами иностранной валюты на свои счета в зарубежных банках, ограничения осуществления выплат по ценным бумагам иностранным инвесторам, ограничения в отношении заключения сделок с лицами ряда иностранных государств. В ответ на усиление волатильности на финансовых рынках и роста инфляционных рисков Банк России во втором полугодии 2024 года повысил ключевую ставку с 16% до 21%, а во втором полугодии 2025 года — снизил до 16%.

Будущая стабильность российской экономики во многом зависит от влияния введённых санкций. Если после введения санкций экономика окажется в состоянии длительной рецессии, это может повлиять на финансовое положение, движение денежных средств и финансовые результаты деятельности Группы.

Руководство считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.

32

Управление капиталом

Задачей Группы в области управления капиталом является обеспечение способности Группы продолжать непрерывную деятельность, обеспечивая акционерам приемлемый уровень доходности, соблюдая интересы других заинтересованных лиц и поддерживая оптимальную структуру капитала, позволяющую минимизировать его стоимость. Группа осуществляет управление общей суммой капитала, приходящегося на долю её акционеров, в соответствии с требованиями МСФО. Группа соблюдает все внешние требования к уровню капитала.

В соответствии с рядом кредитных договоров Группа поддерживает оптимальный коэффициент долговой нагрузки, отслеживая ковенант по максимальному отношению чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 (Примечание 21).

Показатель EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 рассчитывается путём корректировки операционной прибыли на амортизацию и обесценение основных средств, активов в форме права пользования, инвестиционной недвижимости, прочих нематериальных активов, гудвила и инвестиций в ассоциированные компании и совместные предприятия, на фиксированные расходы на аренду, фиксированные не связанные с арендой компоненты договоров аренды и исключает прибыль или убыток от прекращения признания активов в форме права пользования и обязательств по аренде и выбытия связанных с ними неотделимых улучшений, а также исключает корректировку прибыли/убытка от реализации активов в рамках операций продажи и обратной аренды на долю сохраняемых прав.

Чистый долг рассчитывается как сумма краткосрочных и долгосрочных займов за вычетом денежных средств и их эквивалентов. Данное отношение включено в состав ковенантов некоторых кредитных договоров Группы (Примечание 21). На 31 декабря 2025 года и 31 декабря 2024 года Группа выполняла все требования кредитных договоров.

Ниже представлены значения EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 и сопоставление EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 и прибыли за период:

	2025 год	2024 год
EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16	**273 109**	251 807
Фиксированные расходы на аренду и фиксированные не связанные с арендой компоненты договоров аренды	165 382	146 675
Прибыль от прекращения признания активов в форме права пользования, обязательств по аренде и выбытия связанных с ними неотделимых улучшений	2 185	997
Восстановление корректировки на долю прав, сохраняемых в рамках операций по продаже и обратной аренде (Примечание 11)	–	(89)
Амортизация и обесценение	(193 032)	(181 252)
Операционная прибыль	**247 644**	218 138
Чистые финансовые расходы	(139 997)	(87 121)
Доля в убытке ассоциированных организаций и совместных предприятий	(22)	–
Чистый результат по курсовым разницам	1 163	(3 542)
Прибыль до налогообложения	**108 788**	127 475
Расход по налогу на прибыль	(25 649)	(23 411)
Прибыль за год	**83 139**	104 064

Справедливая стоимость финансовых инструментов

Положения учётной политики

Справедливая стоимость является ценой, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости предполагает, что сделка с целью продажи актива или передачи обязательства осуществляется:

- на рынке, который является основным для данного актива или обязательства, или
- при отсутствии основного рынка — на рынке, наиболее выгодном в отношении данного актива или обязательства.

У Группы должен быть доступ к основному или наиболее выгодному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с использованием допущений, которые использовались бы участниками рынка при установлении цены на данный актив или данное обязательство при условии, что участники рынка действуют в своих лучших экономических интересах.

Оценка справедливой стоимости нефинансового актива принимает во внимание способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством наилучшего и наиболее эффективного использования актива или посредством его продажи другому участнику рынка, который использовал бы данный актив наилучшим и наиболее эффективным образом.

Группа использует такие методы оценки, которые уместны в данных обстоятельствах и для которых доступны данные, достаточные для оценки справедливой стоимости, и которые при этом позволяют максимально использовать релевантные наблюдаемые исходные данные и свести к минимуму использование ненаблюдаемых исходных данных.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов определялась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (если она существовала) и надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости применялось профессиональное суждение.

Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости

Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования расчётных сумм ожидаемых будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Используемые ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента.

Балансовая стоимость денежных средств и их эквивалентов, торговой и прочей финансовой дебиторской задолженности приблизительно соответствует их справедливой стоимости.

Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости

Справедливая стоимость облигаций определена на основе рыночных котировок. Справедливая стоимость прочих обязательств определяется с использованием методов оценки.

Справедливая стоимость облигаций, обращающихся на Московской бирже (ММВБ), определена на основе котировок активного рынка и составила 203 695 млн руб. на 31 декабря 2025 года (на 31 декабря 2024 года: 113 291 млн руб.). Эта оценка относится к уровню 1 иерархии справедливой стоимости. Балансовая стоимость этих облигаций на 31 декабря 2025 года составляла 201 337 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 114 820 млн руб.) (Примечание 21).

Справедливая стоимость двусторонних кредитов на 31 декабря 2025 года составляла 209 873 млн руб. (на 31 декабря 2024 года: 170 973 млн руб.). Эта оценка относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяется на основе ожидаемых денежных потоков, дисконтированных с использованием процентной ставки аналогичных инструментов, доступных на рынке. Результаты анализа чувствительности показывают, что увеличение рыночной процентной ставки на 10% ведёт к снижению справедливой стоимости двусторонних займов на 2 764 млн руб. на 31 декабря 2025 года (на 31 декабря 2024 года: 1 024 млн руб.), уменьшение рыночной процентной ставки на 10% ведёт к увеличению справедливой стоимости двусторонних займов на 2 880 млн руб. на 31 декабря 2025 года (на 31 декабря 2024 года: 1 071 млн руб.).

Договорные и условные обязательства

Обязательства капитального характера

На 31 декабря 2025 года предстоящие капитальные затраты по уже заключённым договорам на приобретение основных средств и нематериальных активов составляли 40 286 млн руб. (без учёта НДС) (на 31 декабря 2024 года: 10 997 млн руб.).

Юридические условные обязательства

Группа периодически являлась и продолжает являться участником судебных разбирательств. Руководство полагает, что в настоящее время не имеется текущих судебных разбирательств или иных неурегулированных судебных исков, которые могли бы оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы, и обязательства по которым не были начислены по состоянию на 31 декабря 2025 года.

Условные налоговые обязательства, договорные обязательства и риски

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы данного законодательства применительно к её операциям и деятельности может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами власти. Последние тенденции толкования и применения отдельных положений российского налогового законодательства подчёркивают тот факт, что налоговые органы могут занять более жёсткую позицию в отношении толкования законодательства и налоговых расчётов. Таким образом, налоговые органы могут оспаривать законность операций и методов учёта, которые раньше не вызывали сомнений. В результате могут быть начислены дополнительные налоги, пени и штрафы в существенном объёме. Невозможно спрогнозировать сумму потенциальных претензий и оценить вероятность неблагоприятного исхода. Как правило, налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, когда принято решение о проведении проверки. При определённых обстоятельствах налоговая проверка может охватывать более ранние налоговые периоды.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития. С 1 января 2019 года из-под контроля трансфертного ценообразования в России исключено значительное количество внутренних сделок. Правила распространяются только на сделки между российскими компаниями, применяющими различные ставки налога на прибыль или специальные налоговые режимы, и только если доход/расход от этих сделок превышает 1 млрд руб. в год. Трансграничные сделки признаются контролируемыми, если превышен суммовой критерий в 120 млн руб. и если это (i) сделки с взаимозависимым иностранным лицом, (ii) сделки по импорту и экспорту товаров мировой биржевой торговли, (iii) сделки с резидентом страны (территории), которая включена в так называемый «чёрный список» Министерства финансов РФ. В 2023 году перечень стран (территорий), включённых в «чёрный список» Минфина РФ, был значительно расширен. С 1 января 2024 года была увеличена административная нагрузка налогоплательщиков по подготовке документации, увеличен размер штрафных санкций за несоблюдение трансфертного законодательства.

8 августа 2023 года Президент России подписал Указ № 585 (Указ) о приостановлении действия отдельных статей соглашений об избежании двойного налогообложения, в том числе положений, касающихся налогообложения всех видов доходов (в том числе дивидендов, процентов, гонораров, прибыли от бизнеса и т. д.) с «недружественными» странами. Указ распространяется на налоговые соглашения, подписанные Россией с 38 странами.

Согласно Закону № 539-ФЗ льготы, предусмотренные ранее приостановленными соглашениями об избежании двойного налогообложения, сохраняются по отдельным видам доходов до конца 2028 года. В перечень доходов, попадающих под применение льгот, внесены уточнения в результате принятия Закона № 425-ФЗ от 28 ноября 2025 года, в частности, льготы в отношении международных перевозок распространяются исключительно на морские перевозки. Положения № 539-ФЗ не применяются к операциям между связанными сторонами.

С 1 января 2025 года вступили в силу следующие изменения в части налогового законодательства:

- повышена базовая ставка налога на прибыль с 20% до 25% в отношении прибыли российских и иностранных организаций, получающих доходы от источников в РФ;
- введён запрет на перенос на будущие периоды убытка, полученного налогоплательщиком в период применения ставки 0% по налогу на прибыль в отношении любой деятельности;
- повышена ставка налога на прибыль для ИТ-организаций, имеющих аккредитацию Минцифры, с 0% до 5%. Период применения пониженной ставки для ИТ-организаций продлён на 2025–2030 годы. Страховые взносы для ИТ-организаций начисляются по тарифу 7,6% как в пределах базы по страховым взносам, так и свыше этой величины;
- введены изменения в перечень доходов ИТ-организаций, признаваемых профильными: в случае если доходы ИТ-компании были получены в результате использования программ для ЭВМ / баз данных, которые были разработаны, адаптированы и (или) модифицированы иностранной организацией (за исключением иностранной организации, контролирующим лицом которой является российская организация или гражданин РФ), иностранным гражданином или лицом без гражданства, то такие доходы не могут быть учтены как профильные доходы ИТ-компании;
- введена прогрессивная шкала НДФЛ (от 13% до 22%) и уточнён ряд льгот и специальных правил по НДФЛ;
- увеличена предельная ставка по налогу на имущество до 2,5% в отношении объектов недвижимого имущества, по которым налоговая база определяется как кадастровая стоимость и её величина превышает 300 млн руб.;
- введён запрет на учёт расходов на рекламу для целей налога на прибыль, если реклама размещена в интернете с нарушениями законодательства РФ.

С 1 апреля 2025 года введена обязанность для рекламораспространителей и операторов рекламных систем отчислять в федеральный бюджет сбор, составляющий 3% от квартального дохода от продвижения в интернете товаров, работ и услуг для потребителей в РФ.

В конце ноября 2025 года был принят Закон № 425-ФЗ от 28 ноября 2025 года, предусматривающий ряд изменений налогового законодательства с 1 января 2026 года:

- запрет на исправление ошибок прошлых периодов, которые привели к излишней уплате сумм налога, в периоде выявления ошибки в случае, если ставка по соответствующему налогу, действующая в период выявления ошибки, выше ставки, действующей в период, к которому относится выявленная ошибка;
- повышение основной ставки НДС с 20% до 22%;
- увеличение пониженного тарифа страховых взносов для ИТ-организаций до 15% в отношении выплат в рамках единой предельной величины базы;
- продление до 31 декабря 2030 года 50%-ного ограничения по уменьшению налоговой базы текущего периода по налогу на прибыль на сумму убытков, полученных в предыдущих периодах.

Руководство регулярно анализирует соблюдение организациями Группы применимого налогового законодательства, постановлений и распоряжений, а также имеющихся разъяснений, публикуемых государственными органами. Помимо этого, руководство регулярно оценивает потенциальный финансовый риск, связанный с условными налоговыми обязательствами.

По оценке руководства, возможная сумма указанных рисков, а также прочих рисков по налогу на прибыль и другим налогам (например, начисление дополнительных обязательств по НДС), наступление которых маловероятно и в отношении которых не требуется признавать обязательства согласно МСФО, не превышает начисленные обязательства и резервы, отражённые в отчёте о финансовом положении на эту дату. Данная оценка приводится в связи с наличием требования МСФО о раскрытии информации о возможных налогах, и её не следует рассматривать как оценку будущего налогового обязательства Группы.

События после отчётной даты

В январе 2026 года были выплачены дивиденды за девять месяцев 2025 года в сумме 90 209 млн руб.

Приложение



Определение существенных тем 291

Периметр показателей в области устойчивого развития 292

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD 293

Ключевые показатели в области устойчивого развития 303

Указатель содержания GRI 319

Указатель содержания SASB 335

Указатель содержания показателей из Стандарта общественного капитала бизнеса 339

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 350

Отчёт о сделках, признаваемых крупными сделками и сделками, в совершении которых имелась заинтересованность 384

Определение существенных тем

3-1 3-2

Процесс определения существенных тем для настоящего отчёта основывался на ранее сформированной системе приоритетов устойчивого развития Компании. Поскольку операционный контекст, структура бизнеса, состав заинтересованных сторон и география деятельности Компании существенно не изменились, процесс представлял собой актуализацию ранее определённых существенных тем с учётом их важности для групп заинтересованных сторон.

В рамках актуализации были использованы внутренние данные, в том числе обращения на горячую линию, результаты опросов удовлетворённости персонала и отчёты функции риск-менеджмента, а также внешние источники – аналитические обзоры отрасли и регуляторных изменений, материалы независимых оценок со стороны рейтинговых агентств, присваивающих рейтинги в области устойчивого развития.

Дополнительно проведено анкетирование представителей ключевых групп заинтересованных сторон, в рамках которого им было предложено оценить важность воздействия Компании в той или иной области и оставить поясняющий эту оценку комментарий.

На основе полученных данных проведено ранжирование тем с учётом стратегических приоритетов X5. Соответствующим им темам был присвоен повышающий коэффициент.

Существенные темы 2025 года

Уровень приоритета	Темы	Динамика существенности относительно 2024 года
1 УРОВЕНЬ ПРИОРИТЕТА оценка 4,3–5	Снижение климатического воздействия и повышение энергоэффективности	Без изменений
	Благополучие сотрудников и справедливые условия труда	Без изменений
	Охрана труда и здоровья сотрудников	Без изменений
	Конфиденциальность и защита данных	Без изменений
	Защита прав человека	Без изменений
	Деловая этика и противодействие коррупции	Без изменений
	Безопасность, качество и доступность продукции	Без изменений
	Популяризация практик ответственного ведения бизнеса среди поставщиков	Без изменений
2 УРОВЕНЬ ПРИОРИТЕТА оценка 4,0–4,2	Управление пищевыми отходами	▼ –1 уровень
	Устойчивая упаковка	▼ –1 уровень
	Переработка вторичных ресурсов и управление общими отходами	▲ +1 уровень
	Обучение и развитие персонала	▼ –1 уровень
	Корпоративное управление и экономические показатели бизнеса	▼ –1 уровень
	Взаимодействие с клиентами и удовлетворение их запросов	▼ –1 уровень
3 УРОВЕНЬ ПРИОРИТЕТА оценка <4,0	Эффективное использование водных ресурсов	Без изменений
	Забота о животном и растительном мире	Без изменений
	Социокультурное разнообразие и равные возможности	Без изменений
	Благотворительность и корпоративное волонтёрство	▼ –1 уровень
	Повышение доступности продуктов для здорового питания	▼ –1 уровень
	Ответственный маркетинг и маркировка продукции	Без изменений

Периметр показателей в области устойчивого развития

2-2

Периметр раскрытия показателей в области устойчивого развития в 2025 году не изменился по сравнению с 2024 годом. Таблица ниже содержит более подробную информацию о границах раскрытия количественной информации по основным тематическим блокам.

Бизнес-единицы, включённые в периметр показателей устойчивого развития	Сотрудники	Охрана труда и производственная безопасность	Забота о сообществе	Деловая этика	Экологические аспекты[1]
Торговая сеть «Пятёрочка»	+	+	+	+	+
Торговая сеть «Перекрёсток»	+	+	+	+	+
Торговая сеть «Чижик»	+	+	+	+	+
Производство готовой еды	+	+	+	+	+
Управляющая компания	+	+	+	+	—
Фонд «Выручаем»	—	—	+	—	—
X5 Transport	+	+	+	+	+
Централизованные сервисные функции	+	+	+	+	+
«X5 Технологии»	+	+	+	+	—
«X5 Клиентский опыт»	+	—	—	—	—
«X5 Импорт»	+	+	+	+	+
«X5 Недвижимость»	+	+	+	+	—
X5 Digital (Vprok.ru, экспресс-доставка)	+	+	+	+	+[2]
5Post	+	+	+	+	—
«X5 Медиа»	+	+	+	+	—
«Много лосося»	+	+	+	+	+

[1] Под экологическими показателями Компания подразумевает показатели, связанные с управлением отходами и устойчивой упаковкой, снижением климатического воздействия и энергоэффективностью, а также раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD, ответственным потреблением воды и содействием ответственному потреблению.

[2] Раскрытие экологических аспектов включает только показатели Vprok.ru.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD

201-2

В отчётном году вопросы экологии и климата остаются в числе важных аспектов повестки в области устойчивого развития X5. Сформированная за предыдущие годы система управления климатическими рисками позволяет оперативно реагировать на новые вызовы и возможности. Для этого Компания регулярно пересматривает и актуализирует количественную оценку таких рисков, что обеспечивает чёткое понимание их потенциального влияния на бизнес. Представляемое раскрытие информации основано на рекомендациях TCFD и приближено к актуальным требованиям стандарта IFRS S2 с учётом текущей готовности Компании и доступности данных[1]. Данный раздел содержит информацию по состоянию на 31 декабря 2025 года, если не указано иное.

[1] Вышеуказанную информацию не следует считать заявлением о соответствии стандарту IFRS S2.

Корпоративное управление

Эффективно выстроенная система корпоративного управления является ключевым фактором достижения целей по декарбонизации в рамках долгосрочной стратегии устойчивого развития X5. Вопросами, связанными с изменением климата, а также оценкой и учётом климатических рисков занимаются как руководство Компании, так и отдельные структурные подразделения. Модель трёх линий обеспечивает эффективность управления климатическими рисками (подробнее о системе управления рисками X5 – на с. 197–214).

Первую линию составляют торговые сети и бизнес-единицы – именно они несут прямую ответственность за операционное управление рисками в области устойчивого развития Компании. В рамках обновления системы управления рисками им были переданы функции операционного управления отдельными рисками устойчивого развития. Делегирование соответствующих функций на места позволяет локальным командам глубже интегрироваться в процессы в области устойчивого развития, повышая оперативность реагирования на внешние вызовы.

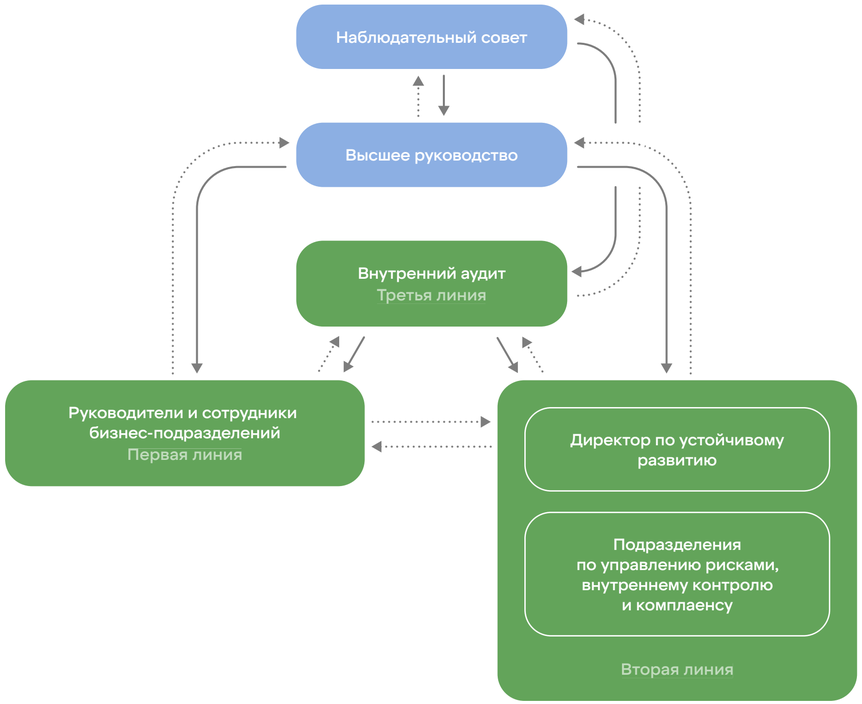
В состав второй линии входит Дирекция по устойчивому развитию, отвечающая за выявление, анализ и оценку климатических рисков. Дирекция информирует высшее руководство и Наблюдательный совет о рисках, которые могут представлять системную угрозу для деятельности Компании. Совместно с подразделениями по управлению рисками на уровне группы и/или отдельных торговых сетей и бизнес-единиц Дирекция оказывает методологическую поддержку бизнес-подразделениям Компании в вопросах риск-менеджмента в сфере устойчивого развития.

В состав третьей линии входит Дирекция по внутреннему аудиту, которая обеспечивает независимую проверку и объективную оценку эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, включая риски в области устойчивого развития. Дирекция проводит аудиторские проверки, тестирует системы контроля и предоставляет Наблюдательному совету гарантии и рекомендации по совершенствованию системы управления рисками.

Стратегическое управление вопросами устойчивого развития находится в компетенции Наблюдательного совета и высшего руководства X5. Наблюдательный совет осуществляет надзор за разработкой стратегии устойчивого развития и реализацией ключевых проектов, а также регулярно, не реже одного раза в квартал, рассматривает и оценивает соответствующие риски.

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

Структура управления вопросами в области изменения климата



Наблюдательный совет

- Определяет приоритетные направления деятельности X5 в области устойчивого развития
- Контролирует деятельность Компании, включая реализацию стратегии, достижения операционных показателей и мероприятий по борьбе с изменением климата и меры реагирования на климатические риски
- Утверждает стратегию устойчивого развития X5, в том числе в области сокращения выбросов парниковых газов
- Рассматривает и утверждает процесс оценки существенных корпоративных рисков
- Утверждает ежегодный бюджет Компании и её проектов, в том числе инициатив по борьбе с изменением климата, в соответствии со стратегическими приоритетами X5

Высшее руководство

- Принимает стратегические и операционные решения в рамках реализации как общей стратегии Компании, так и стратегии устойчивого развития
- Участвует в выявлении и контроле рисков, которые могут повлиять на достижение бизнес-целей и стабильность работы Компании
- Проводит ежемесячные заседания и регулярно предоставляет Наблюдательному совету актуальные данные о ходе реализации ключевых проектов и существенных рисках, включая климатические, если они оказывают значительное влияние на бизнес

Дирекция по устойчивому развитию

- Координирует взаимодействие между всеми уровнями управления по вопросам устойчивого развития
- Отвечает за организацию работы по анализу и оценке климатических рисков
- Обеспечивает формирование нефинансовой отчётности, в том числе раскрытие информации, связанной с изменением климата
- Инициирует поиск новых идей и решений как для совершенствования практик устойчивого развития внутри Компании, так и для поддержки повестки устойчивого развития во внешней среде
- Организует разработку стратегии устойчивого развития, включающую цели и мероприятия по декарбонизации
- Отвечает за организацию и обеспечение выполнения мероприятий и инициатив в сфере борьбы с изменением климата

Дирекция по внутреннему аудиту

- Проводит проверки
- Тестирует системы внутреннего контроля
- Выполняет оценку эффективности системы управления рисками

Подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю и комплаенсу

- Осуществляют контроль и мониторинг рисков устойчивого развития, в частности климатических рисков

Руководители и сотрудники бизнес-подразделений

- Осуществляют управление рисками в области устойчивого развития на регулярной основе
- Реализуют инициативы в области устойчивого развития, в том числе мероприятия по борьбе с изменением климата и снижению климатических рисков

Подробнее о Наблюдательном совете см. на с. 184–193.

Стратегия и оценка климатических рисков

Реализация и обновление стратегии устойчивого развития X5 неразрывно связаны с оценкой климатических рисков Компании. Установленные в ней целевые показатели и меры по декарбонизации формируются с учётом потенциального влияния таких рисков на операционную деятельность, общую стратегию и финансовое планирование. Проводимый Компанией системный анализ климатических рисков и их финансовых последствий служит основой для определения приоритетов и разработки эффективных ответных мер.

В сентябре 2025 года Наблюдательный совет утвердил новую стратегию устойчивого развития, разработанную в соответствии с принципом двойной существенности. Ознакомиться подробнее с обновлённой стратегией можно на с. 126–128. Цели X5 в области устойчивого развития определены на период до 2028 года. Достижение краткосрочных целей является частью выполнения наших долгосрочных обязательств в рамках стратегии «30x30».

Вопросы экологии и климата оказывают прямое влияние на финансовое планирование и инвестиционный процесс X5.
В инвестиционную политику Компании внедрены адаптированные критерии окупаемости для проектов в сфере устойчивого развития, включая инициативы по декарбонизации. Климатические риски также учитываются в процессе формирования бюджета Компании: на регулярной основе, например, проводится анализ экономической и операционной целесообразности перевода части объектов на альтернативные источники энергии.

Оценка климатических рисков

Процесс оценки климатических рисков согласован с общим процессом оценки рисков Компании и отвечает требованиям к проведению соответствующих процедур. Дополнительная информация о системе управления рисками X5 представлена на с. 197–214.

Анализ климатических рисков и возможностей позволяет Компании планировать конкретные шаги в рамках планов по декарбонизации. Многие инициативы X5 принимает именно по результатам оценки климатических рисков. Подробнее ознакомиться с подходом Компании к оценке качественных и количественных климатических рисков можно в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год на с. 94–95.

Оценка климатических рисков Компании учитывает три временных горизонта:

- до 2026 года (краткосрочный период);
- 2027–2030 годы (среднесрочный период);
- 2031–2050 годы (долгосрочный период).

Для выявления рисков, управления ими и планирования мер по декарбонизации X5 использует сценарный анализ. В его основе лежат климатические сценарии из Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6) и текущие прогнозы Международного энергетического агентства (МЭА). X5 дополнительно учитывает национальные климатические сценарии, разработанные Банком России, а также прогнозы развития мировой энергетики до 2050 года от РЭА Минэнерго России. Такой подход позволяет сочетать глобальные тенденции с особенностями российского рынка.

- Сценарий 1,5 °C (сценарий SSP1-2.6) – наиболее амбициозный сценарий с точки зрения достижения целей Парижского соглашения, который потребует существенных корректировок в операционной деятельности Компании.
- Сценарий 2,0 °C (сценарий SSP2-4.5) – основной сценарий для отрасли, по мнению X5; используется при оценке климатических рисков как наиболее оптимальный и реалистичный. Является менее радикальным по сравнению со сценарием 1,5 °C.
- Сценарий 4,0 °C (сценарий SSP5-8.5) – данный сценарий не требует от Компании внесения существенных изменений в свою операционную деятельность и подразумевает продолжение работы в обычном режиме.

С подробным описанием каждого из трёх климатических сценариев можно ознакомиться в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год на с. 91.

Климатические риски в X5 анализируются и оцениваются в разрезе основных видов деятельности Компании по всей цепочке создания стоимости, включая влияние на поставщиков и потребителей. Оценка охватывает объекты Компании по всей России и учитывает как физические, так и переходные климатические риски в соответствии с передовыми международными практиками. Физические риски оказывают более значительное влияние в долгосрочной перспективе, что соответствует долгосрочному временному горизонту на 2031–2050 годы, принятому в Компании. В то же время переходные риски проявляют себя уже в кратко- и среднесрочной перспективе, поэтому X5 уделяет им особое внимание.

С 2022 года в Компании используется инструмент анализа климатических рисков, который дополняет предыдущие количественные и качественные оценки анализом их географических аспектов. Инструмент учитывает климатические сценарии, их влияние на основные бизнес-единицы Компании, а также планы по декарбонизации. Панель показателей позволяет выбрать климатический сценарий и оценить его финансовые последствия для конкретных активов в заданный временной период. Анализ помогает оперативно выявлять, оценивать и минимизировать климатические риски, а также предоставляет необходимые данные для принятия бюджетных и инвестиционных решений. Дополнительная информация о системе управления рисками X5 представлена на с. 197–214.

Оценка климатических рисков в X5 носит регулярный характер и сочетает качественный анализ с количественной оценкой их потенциального влияния на финансовые показатели. Периодичность количественной оценки определяется Компанией; плановый пересмотр проводится по мере существенных изменений в деятельности, стратегии или внешних условиях, включая обновление климатических сценариев или регуляторных требований. Оценка переходных климатических рисков, проведённая в 2024 году, остаётся актуальной и была использована в текущем отчётном периоде. С её результатами можно ознакомиться в таблице ниже.

Количественная оценка проводится только для переходных рисков со средним и высоким уровнем значимости, определённых в ходе качественного анализа. Результаты оценки значимости для трёх временных горизонтов в рамках трёх сценариев представлены в таблице. Оценка материальности выполняется в рамках сценария SSP2–4.5 (2,0 °C), который является базовым для отрасли. С полным перечнем идентифицированных Компанией рисков и мероприятиями по управлению ими можно ознакомиться в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2021 год на с. 70–74.

Физические риски классифицируются как низкозначимые, поскольку территориальное расположение объектов Компании снижает их подверженность этому виду рисков, а устранение последствий их реализации не требует значительных ресурсов (в соответствии со шкалой материальности X5). При этом Компания регулярно рассматривает и анализирует такие риски, что позволяет поддерживать контроль над ситуацией и оперативно реагировать на возможные угрозы.

В рамках количественной оценки основное влияние климатических рисков рассматривается на основании консолидированного отчёта о прибылях и убытках. Рост цен на электро- и теплоэнергию из-за введения платы за прямые выбросы парниковых газов, а также издержки при переходе на альтернативные хладагенты отражаются в статье «Иные расходы». Снижение покупательной способности населения непосредственно влияет на выручку Компании.

		Уровень значимости риска				Оценка материальности		
Риск	Последствия	Временной горизонт	1,5 °C	2,0 °C	4,0 ° C	2,0 °C	Комментарий к оценке	Мероприятия по управлению рисками
Запрет на использование хладагентов с высоким ПГП (переходный риск)	Рост стоимости и потенциальный дефицит хладагентов из-за ограничений на поставки и производство хладагентов с высоким коэффициентом ПГП	2026	🔴	🟠	🟠	⚪⚪	Ключевой подверженной изменениям статьёй консолидированного отчёта о прибылях и убытках будут являться «Иные расходы». Наиболее существенные издержки будут понесены в период до 2028 года – высокий уровень значимости для сценария SSP1-2.6 и средний уровень значимости для SSP2-4.5 и SSP5-8.5. В среднем по трём сценариям рост расходов на переход на альтернативные хладагенты может составить 44,6% в среднесрочном периоде по отношению к значениям 2024–2025 годов. Однако в долгосрочной перспективе ожидается снижение расходов на 88,9%. Это связано с тем, что с течением времени большая часть магазинов уже будет переведена на альтернативные хладагенты и, таким образом, лишь незначительная часть будет нуждаться в дополнительных вложениях.	• Мониторинг выбросов парниковых газов • Включение риска в общие реестры рисков торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», рассмотрение необходимости учёта риска в общем реестре торговой сети «Чижик» • Переход на хладагенты с низким коэффициентом ПГП (R32, R290 и R744), учёт потребления фреона • Взаимодействие с регуляторами по вопросам минимизации риска – участие в пилотном проекте по внедрению пропанового оборудования • Продолжается работа по включению в техническое задание по закупкам холодильного оборудования требований относительно ПГП используемых хладагентов
		2030	🔴	🟠	🟠	⚪⚪		
		2050	🟢	🟢	🟢	⚪		

⚪⚪⚪ более 1 млрд руб. ⚪⚪ до 1 млрд руб. ⚪ до 400 млн руб.

🟢 Низкое воздействие 🟠 Среднее воздействие 🔴 Высокое воздействие

Риск	Последствия	Уровень значимости риска				Оценка материальности	Комментарий к оценке	Мероприятия по управлению рисками
		Временной горизонт	1,5 °C	2,0 °C	4,0 ° C	2,0 °C		
Увеличение стоимости электрической и тепловой энергии (переходный риск)	Увеличение операционных расходов из-за роста цен на электрическую и тепловую энергию из-за введения платы за прямые выбросы парниковых газов в России	2026	●	●	●	●	Ключевой подверженной изменениям статьёй консолидированного отчёта о прибылях и убытках будут являться «Иные расходы». Предполагается, что повышение цен на электро- и теплоэнергию в связи с введением платы за прямые выбросы парниковых газов не окажет влияния на расходы Компании до 2028 года. Ориентировочные сроки введения такой платы в России – 2028 год, согласно проекту плана реализации стратегии низкоуглеродного развития России[1]. На горизонте 2026–2030 годов издержки могут составить до 660 млн руб. в среднем по трём сценариям. Доля расходов, приходящихся на теплоэнергию, будет равна около 27%, в то время как на электроэнергию придётся большая доля в 73%. Данная структура лишь незначительно изменяется в долгосрочной перспективе. Такая тенденция непосредственно связана с превосходством объёма потребляемой электроэнергии над теплоэнергией в 2,5 раза на протяжении рассматриваемого временного горизонта. Большая доля электропотребления (95%) будет связана с потреблением магазинов торговых сетей, ещё 4% придётся на распределительные центры. Оставшийся процент распределится между остальными бизнес-единицами. Ситуация является схожей в случае с теплоэнергией – 91% для торговых сетей и 7% для распределительных центров. Наиболее значительные расходы связаны с реализацией сценария SSP1-2.6, в котором издержки на приобретение энергии в среднем за 2026–2050 годы превосходят траты при сценариях SSP2-4.5 и SSP5-8.5 за аналогичный период в 2,9 и 5,8 раза соответственно.	• Повышение эффективности использования ресурсов • Постановка целей по мониторингу и сокращению выбросов парниковых газов • Установка вентиляционных устройств HLVS с целью оптимизации энергопотребления • Внедрение системы «Умный магазин» в сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» • Внедрение солнечных панелей в магазинах и распределительных центрах • Подключение объектов к оптовому рынку электроэнергии, что позволяет сократить затраты на сбытовую надбавку и добиться экономии при оплате электроэнергии • Проведение своевременной модернизации и замены оборудования в офисах X5 на более энергоэффективное
		2030	●	●	●	●		
		2050	●	●	●	● ● ●		

● ● ● более 1 млрд руб. ● ● до 1 млрд руб. ● до 400 млн руб.

● Низкое воздействие ● Среднее воздействие ● Высокое воздействие

[1] Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года.

Риск	Последствия	Временной горизонт	Уровень значимости риска 1,5 °C	2,0 °C	4,0 ° C	Комментарий к оценке	Мероприятия по управлению рисками
Снижение покупательной способности населения России (переходный риск)	Снижение выручки и прибыли по причине потенциального замедления роста доходов населения из-за падения экспортных доходов	2026 2030 2050	● ● ●	● ● ●	● ● ●	Риск связан с изменением спроса и предложения на энергоресурсы в связи с глобальным энергетическим переходом. Одновременное снижение цен и спроса на углеродоёмкие энергоносители ведёт к падению экспортных доходов и, как следствие, темпов экономического роста России. Связанное с этим падение доходов населения приводит к изменению структуры потребительской корзины покупателя. Влияние риска выражается в снижении темпов роста выручки в некоторых сценариях в сравнении с условиями, при которых риск не реализуется. При этом в сценариях SSP2-4.5 и SSP5-8.5 наблюдается стремительный рост выручки, обусловленный значительным приростом количества магазинов в связи с особенностями предпосылок сценариев, что приводит к большему ожидаемому количеству покупателей на один магазин.	• Непрерывный анализ рыночных изменений с целью выработки надлежащих мер реагирования • Развитие магазинов бюджетного сегмента

●●● более 1 млрд руб. ●● до 1 млрд руб. ● до 400 млн руб.

● Низкое воздействие ● Среднее воздействие ● Высокое воздействие

X5 рассматривает внедрение низкоуглеродной энергии в операционные процессы как важную часть своей стратегии устойчивого развития. В 2024 году мы впервые провели количественную оценку возможности перехода объектов торговых сетей на альтернативные и возобновляемые источники энергии с учётом поставленных целей на 2030 год, а также перспектив 100%-ного перехода к 2050 году. Этот анализ позволяет определить необходимые ресурсы для достижения целей, минимизировать климатические риски и оптимизировать затраты. Переход на низкоуглеродную энергию рассматривается в рамках финансовой модели для определения стратегических ориентиров, однако не влияет на прогнозируемый консолидированный отчёт о прибылях и убытках.

Возможность	Потенциальный положительный эффект	Подход к количественной оценке	Оценка материальности для всех сценариев и временных горизонтов
Переход на альтернативные источники энергии Возможность связана с переводом энергопотребления торговых сетей Компании на альтернативные и возобновляемые источники энергии (атом, солнце, ветер, гидро)	• Снижение операционных расходов на приобретаемую электроэнергию в средне- и долгосрочной перспективе из-за стремительного развития рынка ВИЭ • Диверсификация источников энергии для обеспечения устойчивости к колебаниям цен на различные виды энергии и стабильности поставок • Соответствие возможным новым нормативным требованиям в области охвата 2	Расчётное потребление низкоуглеродной энергии для достижения цели по эмиссии парниковых газов складывается из прогнозируемого Компанией потребления электроэнергии объектами, переведёнными на альтернативную энергию, потребления электроэнергии объектами, переведёнными на ВИЭ, и объектами, прогнозируемыми к переводу на 100% ВИЭ. Оценка ожидаемых издержек проведена с учётом прогнозов показателя выровненной стоимости электричества (LCOE), среднее значение которого за 2025–2050 годы по трём климатическим сценариям составило 9,7 руб./кВт·ч[1].	●●●

●●● более 1 млрд руб. ●● до 1 млрд руб. ● до 400 млн руб.

[1] На основании прогнозов мировой энергетики BP (British Petroleum).

Цели и метрики

С 2019 года X5 ежегодно оценивает выбросы парниковых газов в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола по выбросам парниковых газов (GHG Protocol). Этот анализ позволяет Компании получать полное представление об источниках и объёмах выбросов, а также устанавливать конкретные цели по декарбонизации. С результатами оценки выбросов за 2025 год и применяемой методологией можно ознакомиться на с. 149.

Для повышения эффективности стратегического планирования X5 стремится учитывать внутреннюю цену на углерод. При этом методология и процедура количественной оценки зависят от изменений в нормативно-правовом регулировании выбросов парниковых газов, поэтому данный инструмент подлежит регулярному пересмотру и актуализации.

В 2025 году X5 обновила целевые показатели в рамках стратегии устойчивого развития до 2028 года. С результатами достижения целей до 2025 года можно ознакомиться на с. 123–125. Согласно обновлённым целевым показателям, Компания планирует сократить прямые и косвенные выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2) на 1 м² торговой площади на 25% по сравнению с 2019 годом за счёт минимизации климатического воздействия благодаря переходу на альтернативные хладагенты, повышению энергоэффективности функционирования объектов Компании и экономии электроэнергии от применения систем «Умный магазин». В обновлённую стратегию были также заложены цели по управлению отходами, достижение которых позволит снизить уровень прочих косвенных выбросов (область охвата 3). С полным перечнем целевых показателей можно ознакомиться в обновлённой стратегии устойчивого развития X5.

В рамках комплексного подхода к достижению климатических целей X5 реализует широкий спектр проектов, прямо и косвенно способствующих сокращению выбросов парниковых газов, уменьшению объёма производимых отходов, ответственному использованию ресурсов, улучшению экологической обстановки в регионах деятельности и экологическому просвещению:

- По состоянию на декабрь 2025 года торговая сеть «Пятёрочка» подключила интеллектуальную систему энергопотребления «Умный магазин» в 10 тыс. торговых точек. Автоматизированная система управления охватывает 40% всей сети, способствуя систематической оптимизации энергопотребления.
- В 2025 году в Москве открылся первый в России супермаркет торговой сети «Перекрёсток» с технологией охлаждения без фреона. Новая система позволяет минимизировать влияние на окружающую среду и снижать углеродный след. В дальнейшем Компания планирует расширение географии использования технологии.
- В технические задания на открытие новых магазинов «Пятёрочка» и распределительных центров «Чижик» включены требования по установке низкоуглеродного холодильного оборудования, работающего на пропане (R290), с учётом инженерных особенностей зданий. Переход на такое оборудование способствует снижению прямых выбросов парниковых газов, в том числе за счёт повышения энергоэффективности. Кроме того, проводится постепенная замена компрессоров на более эффективные с отказом от традиционного фреона и переходом на применение хладагента R32.
- С 2023 года во всех торговых сетях («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик») и распределительных центрах Компании внедрена система учёта потребления фреона на основе автоматизированной платформы WRS собственной разработки для сбора и анализа данных. В типовые договоры с подрядчиками, обслуживающими холодильное оборудование, включены условия о ежемесячной передаче данных о количестве заправленного фреона. Это позволяет осуществлять мониторинг и контролировать их воздействие на окружающую среду, а в будущем – ограничить выбросы парниковых газов, связанные с деятельностью подрядчиков.
- С 2023 года в Компании внедрён единый дашборд показателей в области устойчивого развития, который агрегирует данные торговых сетей по потреблению электроэнергии, фреонов и тепла. Этот инструмент позволяет в режиме реального времени отслеживать динамику изменений соответствующих показателей, оперативно реагировать на отклонения, а также автоматически рассчитывать выбросы парниковых газов торговых сетей.
- В Санкт-Петербурге торговая сеть «Пятёрочка» устанавливает универсальные электрозарядные станции (ЭЗС) возле своих магазинов. В планах – оборудовать ЭЗС все действующие магазины сети в Санкт-Петербурге. ЭЗС также работают у магазинов в Москве и Перми. ЭЗС возле магазинов «Перекрёстка» можно также найти в Московской области.

ПЕРВЫЙ КЛИМАТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ X5: СОКРАЩЕНИЕ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ «УМНЫЙ МАГАЗИН»

В 2025 году X5 сделала стратегически важный шаг в развитии климатической повестки, подготовив первый в своей истории климатический проект на базе масштабируемого решения «Умный магазин», который реализуется в сети магазинов X5. Проект предусматривает внедрение централизованной системы, которая в режиме реального времени оптимизирует энергопотребление ключевого оборудования (вентиляции, кондиционирования и холодильных установок) с учётом параметров среды и графика работы магазинов. Сокращение выбросов парниковых газов обеспечивается за счёт снижения потребления закупаемой из сети электроэнергии. В настоящее время проект прошёл независимую валидацию. После успешного завершения всех процедур X5 планирует зарегистрировать его в национальном реестре углеродных единиц с последующей верификацией. Ожидается, что реализация проекта позволит предотвратить выбросы парниковых газов в объёме около 10 т CO_2-экв. до марта 2030 года.

Дополнительная информация о других экологических инициативах X5 представлена в разделах главы «Планета» на с. 148–154.

TCFD: заявление о соответствии и указатель раскрытия

Заявление о соответствии

X5 приняла во внимание документы, указанные в обновлённом руководстве по реализации рекомендаций Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), опубликованном в октябре 2021 года.

X5 полностью придерживается следующих рекомендаций TCFD о раскрытии соответствующей информации:

- Корпоративное управление – (a) и (b);
- Стратегия – (a), (b) и (c);
- Управление рисками – (a), (b) и (c);
- Показатели и целевые значения – (b) и (c).

X5 частично придерживается следующих рекомендаций TCFD о раскрытии соответствующей информации:

- Показатели и целевые значения – (a).

В таблице ниже содержатся перекрёстные ссылки на раскрытие информации в других частях отчёта и разъясняются причины, по которым мы не полностью придерживаемся некоторых рекомендаций TCFD и раскрываем соответствующую информацию только частично. В будущих отчётах мы планируем совершенствовать раскрытие информации по данным вопросам.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой информации	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD				
a) Рассказать о роли Совета директоров в контроле климатических рисков и возможностей	с. 293–294	Как высшее руководство Компании, так и её структурные подразделения несут ответственность за учёт и оценку климатических рисков, а также за управление такими рисками. Наблюдательный совет и высшее руководство отвечают за стратегическое управление вопросами устойчивого развития, обеспечивая реализацию стратегии и мероприятий в области изменения климата. Заседания Наблюдательного совета, на которых рассматривается и утверждается процесс оценки существенных климатических рисков, проводятся не реже одного раза в квартал. Члены Наблюдательного совета и высшего руководства получают сведения о рисках, которые могут представлять угрозу непрерывности бизнеса, от Дирекции по устойчивому развитию X5	–	–
b) Рассказать о роли руководства в оценке климатических рисков и возможностей, а также в управлении ими	с. 293–294	В системе управления рисками X5 применяется модель трёх линий. Выявление, анализ и оценка климатических рисков находятся в зоне ответственности Дирекции по устойчивому развитию X5 как составляющей второй линии. Методологическая поддержка бизнеса по управлению рисками в области устойчивого развития обеспечивается Дирекцией совместно с подразделением по управлению рисками. С 2024 года многие функции по управлению рисками осуществляются торговыми сетями и бизнес-единицами. Кроме того, им передано операционное управление отдельными рисками устойчивого развития, что позволит быстрее и эффективнее реагировать на внешние вызовы и адаптироваться к ним	–	–

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой информации	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
Стратегия				
a) Представить описание климатических рисков и возможностей, выявленных организацией в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе	с. 295–298	Оценка климатических рисков Компании учитывает три временных горизонта: до 2026 года (краткосрочный период), 2027–2030 годы (среднесрочный период) и 2031–2050 годы (долгосрочный период). X5 анализирует физические и переходные климатические риски по каждому бизнес-подразделению. Полное и исчерпывающее описание выявленных рисков и возможностей представлено в Отчёте об устойчивом развитии за 2021 год на с. 70–74	–	–
b) Представить описание влияния климатических рисков и возможностей на бизнес, стратегию и финансовое планирование организации	с. 295–298	Климатические риски анализируются и оцениваются в разрезе основных видов деятельности Компании по всей цепочке создания стоимости, включая влияние на поставщиков и потребителей. Оценка охватывает объекты Компании по всей России. В 2024 году была проведена количественная оценка значимых климатических рисков. Также Компания впервые провела количественную оценку возможности перехода объектов торговых сетей X5 на использование альтернативных и возобновляемых источников энергии. Результаты данной оценки остаются релевантными в отчётном периоде	–	–
c) Рассказать об устойчивости стратегии организации в условиях различных климатических сценариев, включая сценарий повышения температуры на 2 °C или менее	с. 295–296	Анализ и оценка климатических рисков позволяют определить приоритетные направления и меры реагирования. X5 систематически учитывает данные риски и оценивает влияние их финансовых последствий на стратегию Компании. Для выявления рисков, управления ими и планирования мер по декарбонизации X5 использует сценарный анализ. В его основе лежат климатические сценарии из Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6) и текущие прогнозы Международного энергетического агентства (МЭА). X5 дополнительно учитывает национальные климатические сценарии, разработанные Банком России, а также прогнозы развития мировой энергетики до 2050 года от РЭА Минэнерго России	–	–
Управление рисками				
a) Представить описание процессов выявления и оценки климатических рисков в организации	с. 295–296	Климатические риски (физические и переходные риски) учитываются в общем реестре рисков Компании, а процесс оценки таких рисков согласован с общим процессом оценки корпоративных рисков. Подробный подход X5 к оценке климатических рисков представлен в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год на с. 94. Для успешного выявления климатических рисков и управления ими, а также для разработки эффективных мер по декарбонизации X5 проводит сценарный анализ	–	–
b) Представить описание процессов управления климатическими рисками в организации	с. 295–298	Оценка рисков и возможностей, связанных с изменением климата, позволяет Компании формировать чёткий план действий для перехода к низкоуглеродной экономической модели. Многие меры и инициативы в сфере декарбонизации X5 реализует на основе анализа климатических рисков	–	–

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой информации	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
c) Рассказать, каким образом процессы выявления климатических рисков, их оценки и управления ими встраиваются в общую систему управления рисками организации	с. 295–296	Процессы выявления, оценки и управления климатическими рисками согласованы с общим процессом управления корпоративными рисками Компании, в котором применяется модель трёх линий. Описание общей системы управления рисками X5 представлено на с. 197–214	–	–
Показатели и целевые значения				
a) Сообщить, какие показатели используются организацией для оценки климатических рисков и возможностей в соответствии с её стратегией и процессом управления рисками	с. 299	В обновлённой стратегии устойчивого развития X5 определены метрики по сокращению выбросов парниковых газов. Для повышения эффективности процесса принятия стратегических решений Компания старается учитывать внутреннюю цену на углерод	Поскольку методология и процедура количественного определения внутренней цены на углерод находятся в сильной зависимости от изменений в нормативно-правовом регулировании выбросов парниковых газов, этот инструмент регулярно пересматривается и уточняется	X5 планирует раскрывать информацию о внутренней цене на углерод в будущих отчётах
b) Сообщить об объёмах выбросов парниковых газов областей охвата 1 и 2 и, при необходимости, парниковых газов области охвата 3, а также о связанных с этим рисках	с. 299	С 2019 года X5 проводит ежегодную оценку выбросов парниковых газов в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола по выбросам парниковых газов (GHG Protocol). Это позволяет устанавливать конкретные и количественные стратегические цели по декарбонизации. Результаты расчёта выбросов парниковых газов за 2025 год и полное описание методики расчёта представлены в главе «Планета» на с. 148–154	–	–
c) Представить описание целевых показателей, используемых организацией для управления климатическими рисками и возможностями, и рассказать о выполнении этих показателей	с. 299	С целями X5 в области декарбонизации до 2030 года можно ознакомиться в нашей стратегии «30x30» и других разделах главы «Планета». Климатические вопросы также включены в обновлённую стратегию до 2028 года. С результатами достижения целей до 2025 года можно ознакомиться на с. 123–125	–	–

Ключевые показатели в области устойчивого развития

Ниже представлена количественная информация о нефинансовых показателях Компании за 2025 год в области экологии, персонала, соблюдения законодательства, охраны труда и поддержки местного сообщества. В случае если данные в отдельных периодах не консолидировались, в таблицах указан прочерк.

Наша команда в цифрах[1]

2-7 | 2-8 | 401-1 | 401-3 | 404-1 | 404-3 | 405-1 | 405-2

Списочная численность на конец отчётного периода, чел.[2]

Показатель	2023	2024	2025
Внешний персонал (FTE)	**62 850**	**66 075**	**62 689**
Сотрудники, из них:	**299 786**	**332 413**	**335 402**
мужчины, чел.	71 740	82 241	80 767
%	24	25	24
женщины, чел.	228 047	250 173	254 635
%	76	75	76

Эквивалент полной занятости, чел.[3]

Показатель	2023	2024	2025
Сотрудники	**270 537**	**294 911**	**314 276**
Внешний персонал	**58 254**	**63 187**	**66 399**

Численность сотрудников с разбивкой по возрасту, чел.

Возраст	2023	2024	2025
<30 лет	**70 920**	**78 545**	**73 634**
30–50 лет	**180 239**	**195 029**	**196 864**
>50 лет	**48 627**	**58 839**	**64 904**

Численность сотрудников с разбивкой по федеральным округам, чел.

Федеральный округ	2023	2024	2025
Центральный	**128 458**	**135 921**	**134 884**
Приволжский	**62 980**	**68 914**	**69 453**
Северо-Западный	**33 767**	**35 520**	**35 442**
Уральский	**25 266**	**29 052**	**28 934**
Южный	**28 688**	**35 784**	**35 807**
Сибирский	**14 670**	**18 340**	**20 234**
Северо-Кавказский	**4 595**	**5 353**	**5 398**
Дальневосточный	**1 362**	**3 529**	**5 250**

[1] Периметр показателей по персоналу не включает сотрудников торговых сетей «Красный Яр» и «Слата», а также курьеров X5 Digital.

[2] Показатели по кадровой статистике представлены на конец отчётного периода, если не указано иное.

[3] Эквивалент полной занятости сотрудников Компании и внешнего персонала рассчитывается согласно формуле: количество отработанных часов / норма времени.

Наша команда в цифрах

Структура персонала по должностному уровню, чел.

Должностной уровень	2023	2024	2025
Руководители	**28 343**	**31 603**	**33 899**
Персонал	**271 443**	**300 810**	**301 503**

Численность сотрудников с бессрочным трудовым договором в разбивке по полу, чел.

	2023		2024		2025	
Показатель	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Полная занятость	**64 438**	**198 913**	**74 692**	**218 563**	**74 819**	**229 863**
Частичная занятость	**2 498**	**8 357**	**2 882**	**11 243**	**2 156**	**8 572**

Численность сотрудников с разбивкой по типу занятости, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Сотрудники с бессрочным трудовым договором, из них:	**274 207**	**307 380**	**315 410**
сотрудники с полной занятостью	263 351	293 255	304 682
сотрудники с частичной занятостью	10 856	14 125	10 728
Сотрудники со срочным трудовым договором	**25 623**	**25 034**	**19 992**
Сотрудники с негарантированной занятостью (привлекаемый внешний персонал)	**62 850**	**66 075**	**62 689**

Количество высших руководителей, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Количество руководителей уровня CEO-1	**14**	**15**	**18**
Количество руководителей уровней CEO-2 и CEO-3	**737**	**664**	**830**
Количество руководителей уровня CEO-4	**1 522**	**1 488**	**1 911**
Общее количество руководителей уровней CEO-1, CEO-2, CEO-3 и CEO-4	**2 273**	**2 167**	**2 759**

Количество руководителей[1] с разбивкой по возрасту, чел.

Возраст	2023	2024	2025
<30 лет	**120**	**111**	**152**
30–50 лет	**2 040**	**1 932**	**2 445**
>50 лет	**113**	**124**	**162**
Всего	**2 273**	**2 167**	**2 759**

[1] Показатели среди руководства уровней CEO-1, CEO-2, CEO-3 и CEO-4.

Наша команда в цифрах

Количество женщин среди руководителей

Показатель	2023	2024	2025
Количество женщин среди руководителей, чел., из них:	**1 000**	**958**	**1 148**
количество женщин уровня CEO-1	4	5	5
количество женщин уровней CEO-2 и CEO-3	289	260	329
количество женщин уровня CEO-4	707	693	814
Доля женщин среди руководителей, %, из них:	**44**	**44**	**42**
доля женщин уровня CEO-1	28	34	28
доля женщин уровней CEO-2 и CEO-3	39	39	40
доля женщин уровня CEO-4	46	47	43
Доля женщин, входящих в Наблюдательный совет X5, %	**17**	**22**	**22**
Доля женщин, входящих в руководство (CEO-1, CEO-2, CEO-3), %	**39**	**39**	**39**

Внутренние назначения на управленческие позиции, %

Показатель	2023	2024	2025
Доля назначений на управленческие позиции, приходящихся на внутреннее продвижение сотрудников, %, из них:	**71**	**69**	**74**
доля назначений на позиции CEO-1 и CEO-2, приходящихся на внутреннее продвижение сотрудников	43	67	47

Численность новых сотрудников с разбивкой по федеральным округам, чел.

Федеральный округ	2023	2024	2025
Центральный	59 962	69 565	70 334
Приволжский	31 364	39 264	38 892
Северо-Западный	16 516	20 634	22 424
Уральский	17 197	21 014	21 816
Южный	18 535	26 124	23 311
Сибирский	11 811	15 202	16 325
Северо-Кавказский	2 895	4 179	4 008
Дальневосточный	1 753	4 251	6 208

Численность новых сотрудников с разбивкой по полу и возрасту, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Мужчины	46 599	60 134	57 150
Женщины	113 434	140 099	146 168
<30 лет	71 068	82 755	91 350
30–50 лет	72 924	85 487	89 053
>50 лет	16 041	31 991	22 915
Всего	160 033	200 233	203 318

Коэффициент текучести кадров в разбивке по полу и возрасту, %

Показатель	2023	2024	2025
Мужчины	47	48	48
Женщины	32	36	38
<30 лет	60	70	71
30–50 лет	29	30	33
>50 лет	24	24	27
Всего	36	39[1]	40[2]

[1] Показатель добровольной текучести в 2024 году составил 34%, вынужденной – 5%.
[2] Показатель добровольной текучести в 2025 году составил 35%, вынужденной – 5%.

Наша команда в цифрах

Коэффициент текучести кадров в разбивке по федеральным округам, %

Федеральный округ	2023	2024	2025
Центральный	34	35	36
Приволжский	32	36	38
Северо-Западный	39	45	48
Уральский	41	42	44
Южный	38	47	46
Сибирский	44	44	41
Северо-Кавказский	31	47	58
Дальневосточный	75	78	81

Показатели по отпуску по уходу за ребёнком, чел.

Показатель	2023	2024	2025
Сотрудники, взявшие отпуск по уходу за ребёнком в отчётном периоде, из них:	**10 136**	**9 865**	**9 735**
мужчины	159	189	242
женщины	9 977	9 676	9 493
Сотрудники, вернувшиеся на работу из отпуска по уходу за ребёнком, из них:	**5 899**	**5 622**	**5 174**
мужчины	80	117	131
женщины	5 819	5 505	5 043
Сотрудники, вернувшиеся на работу после окончания отпуска по уходу за ребёнком и продолжающие работать спустя 12 месяцев после возвращения на работу, из них:	**3 327**	**4 481**	**3 944**
мужчины	50	59	94
женщины	3 277	4 422	3 850

Вознаграждение сотрудников

Показатель	2023	2024	2025
Средний ежемесячный доход сотрудника Компании по России в соответствии с внутренней методологией X5, руб.	**59 752**	**71 146**	**84 022**[1]
Затраты Компании на фонд оплаты труда, млн руб.	**315 800**[2]	**409 647**	**498 525**

[1] Расчёт ежемесячного дохода сотрудника компании по России указан без учёта топ-менеджмента.
[2] Затраты Компании на фонд оплаты труда за 2023 год в периметре консолидации X5 Retail Group N.V.

Наша команда в цифрах

Соотношение заработной платы по полу и руководящим должностям[1]

Показатель	2023	2024	2025
Соотношение базового оклада женщин и мужчин, занимающих должности на уровне исполнительного руководства (CEO, CEO-1)	0,80	0,80	0,70
Соотношение базового оклада женщин и мужчин, занимающих руководящие должности (руководящие должности ниже уровня CEO-1)	0,95	0,95	0,94
Соотношение уровня оплаты труда (оклад + другие денежные выплаты) женщин и мужчин, занимающих руководящие должности ниже уровня CEO-1	0,96	0,95	0,95
Соотношение базового оклада женщин и мужчин, занимающих неруководящие должности	0,94	0,93	0,93

Средняя почасовая заработная плата сотрудников магазинов и распределительных центров, руб./ч

	2023		2024		2025	
Федеральный округ	Магазины	РЦ	Магазины	РЦ	Магазины	РЦ
Центральный	350	599	408	794	485	901
Приволжский	278	485	328	599	379	740
Северо-Западный	343	575	386	746	452	856
Уральский	317	531	362	649	408	773
Южный	290	497	344	665	394	768
Сибирский	304	567	359	667	420	768
Северо-Кавказский	255	447	297	581	338	712
Дальневосточный	381	–	449	–	469	841
Всего по регионам	321	553	373	717	434	829

[1] Разница обусловлена квалификационными требованиями к конкретной должности, объёмом и характером решаемых задач.

Соотношение базового оклада женщин и мужчин, занимающих неруководящие должности, в основных регионах деятельности

Федеральный округ	2023	2024	2025
Центральный	0,95	0,92	0,92
Приволжский	0,98	0,96	0,96
Северо-Западный	0,98	0,97	0,95
Уральский	1,00	0,96	0,96
Южный	1,00	0,98	0,98
Сибирский	0,99	0,98	0,97
Северо-Кавказский	1,00	1,00	0,98
Дальневосточный	0,96	0,97	0,96

Показатели вовлечённости и эффективности сотрудников, %

Показатель	2023	2024	2025
Вовлечённость персонала	85,0	85,4	87,1
Доля сотрудников, которые приняли участие в опросе для определения уровня вовлечённости	71,0	76,0	82
Доля сотрудников, в отношении которых проводится оценка эффективности	98,0	100,0	97,2

Показатели по обучению сотрудников

Показатель	2023	2024	2025
Количество обученных сотрудников, чел.	255 961	365 695	320 240
Расходы на обучение сотрудников, тыс. руб.	402 071	591 738	767 112
Средний объём расходов на обучение одного сотрудника, руб./чел.	1 422	1 958	2 274
Общее количество часов, затраченное на обучение и развитие сотрудников	4 140 894	2 533 462	5 176 462
Среднее количество часов, затраченное на обучение и развитие одного сотрудника, всего	6,6	6,8	14,4
Среднее количество часов, затраченное на обучение и развитие одного сотрудника (женщины)	5,8	6,4	14,7
Среднее количество часов, затраченное на обучение и развитие одного сотрудника (мужчины)	8,5	7,9	13,5
Среднее количество часов, затраченное на обучение и развитие одного сотрудника (руководство)	8,6	7,5	15,6
Среднее количество часов, затраченное на обучение и развитие одного сотрудника (линейный персонал)	6,1	6,7	14,3

Показатели производительности труда сотрудников

Показатель	2023	2024	2025
Производительность труда, руб./ч	**6 912**	**8 255**	**9 529**
Производительность труда, тыс. руб./чел.	**11 251**	**13 161**	**15 073**

Среднесписочная численность сотрудников, чел.[1]

Показатель	2025
Всего сотрудников, чел., из них:	**337 380**
Мужчины, чел.	82 503
Доля мужчин в среднесписочной численности, %	24
Женщины, чел.	254 877
Доля женщин в среднесписочной численности, %	76
<30 лет	77 783
Доля в среднесписочной численности, %	23
30–50 лет	197 306
Доля в среднесписочной численности, %	58
>50 лет	62 291
Доля в среднесписочной численности, %	18

Показатели по охране труда и производственной безопасности

403-8 403-9

Показатель	2023	2024	2025
Несчастные случаи с временной потерей трудоспособности (LTI), из них:	**332**	**470**	**502**
сотрудников	331	470	502
внешнего персонала	1	0	0
Тяжёлые несчастные случаи, из них:	**23**	**49**	**33**
сотрудников	22	49	33
внешнего персонала	1	0	0
Лёгкие несчастные случаи, из них:	**309**	**421**	**426**
сотрудников	309	421	426
внешнего персонала	0	0	0
Несчастные случаи со смертельным исходом, из них:	**3**	**5**	**2**
сотрудников	3	4	2
внешнего персонала	0	1	0
Количество дней, потерянных из-за нетрудоспособности[2]	**15 019**	**21 008**	**20 131**
Лица, выполняющие работы повышенной опасности, чел.	**2 635**	**4 011**	**2 267**

[1] Показатель в разбивке по полу и возрасту замерялся впервые в 2025 году. Среднесписочная численность сотрудников в 2024 году – 312 490 человек.
[2] В настоящий момент учёт количества дней, потерянных из-за нетрудоспособности, для сотрудников подрядных организаций не ведётся. Однако методика учёта находится в проработке.

Показатели по охране труда и производственной безопасности

Количество отработанных часов

Показатель	2023	2024	2025
Сотрудники	**496 701 635**	**532 042 503**	**559 829 407**
Внешний персонал	**109 226 269**	**119 218 701**	**114 248 081**

Коэффициенты частоты несчастных случаев и травматизма[1]

Показатель	2023	2024	2025
Коэффициент частоты несчастных случаев (LTIFR[2]), из них:			
сотрудников	0,67	0,88	0,88
внешнего персонала	0,01	0	0
Коэффициент травматизма со смертельным исходом (FAR), из них:			
сотрудников	6,04	7,52	3,56
внешнего персонала	0,00	8,39	0,00
Коэффициент травматизма (TRIFR[3]), из них:			
сотрудников	0,67	0,89	0,88
внешнего персонала	0,01	0,01	0,00
Коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности (LTISR[4]), из них:			
сотрудников	30,24	39,49	35,88

Прочие показатели в области охраны труда и производственной безопасности[5]

Показатель	2023	2024	2025
Количество сотрудников, на которых распространяется система управления охраной труда и производственной безопасностью, прошедших внутренний аудит			
Сотрудники, чел.	299 786	332 413	335 402
%	100	100	100
Количество сотрудников, на которых распространяется система управления охраной труда и производственной безопасностью, прошедших внешний аудит или сертификацию			
Сотрудники, чел.	13 999	1335	19 176
%	5	0,4	5,7
Количество сотрудников рабочих профессий, а также руководителей и специалистов, прошедших курсы по охране труда, чел.	125 681	219 587	263 174
Количество нарушений по охране труда и промышленной безопасности, выявленных в ходе проверок	20 735	35 744	36 970
Количество нарушений по охране труда и промышленной безопасности, выявленных в ходе проверок и устранённых в течение пяти дней	11 339	23 214	25 013

1 Коэффициенты травматизма рассчитаны на основе 1 000 000 отработанных часов. Коэффициент смертности (FAR) рассчитан на основе 1 000 000 000 отработанных часов.

2 Данные за прошлые отчётные периоды скорректированы в связи с изменением методики расчёта коэффициента частоты несчастных случаев LTIFR – в соответствии с лучшими практиками и рекомендациями GRI из расчёта были исключены смертельные случаи. LTIFR = несчастные случаи с временной потерей трудоспособности / количество отработанных человеко-часов × 1 000 000 человеко-часов.

3 Данные за прошлые отчётные периоды скорректированы в связи с изменением методики расчёта коэффициента травматизма TRIFR в соответствии с лучшими практиками и рекомендациями GRI. TRIFR = (несчастные случаи с временной потерей трудоспособности + несчастные случаи со смертельным исходом) / количество отработанных человеко-часов × 1 000 000 человеко-часов.

4 Коэффициент тяжести травм с утратой трудоспособности для подрядных организаций не может быть рассчитан в связи с отсутствием учёта количества дней, потерянных из-за нетрудоспособности, для таких сотрудников.

5 Данные о доле сотрудников, на которых распространяется система управления охраной труда и производственной безопасностью, прошедших внешний и внутренний аудиты, рассчитаны от списочной численности на конец отчётного периода. Показатели за 2023 и 2024 годы были скорректированы в связи с уточнением данных.

Показатели в области экологии

302-1 | 302-3 | 302-4 | 305-1 | 305-2 | 305-3 | 305-4 | 305-5 | 306-3 | 306-4 | 306-5

Прямые и косвенные энергетические выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)[1]

Показатель	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025	
							GHG Protocol[2]	Приказы Минприроды России[3]	GHG Protocol	Приказы Минприроды России
Общий объём выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2)	т CO_2-экв.	3 265 995	3 151 046	3 444 302	3 528 518	3 807 873	4 095 547	2 877 728	4 372 690	3 186 936
Общий объём выбросов парниковых газов (области охвата 1, 2, 3)	т CO_2-экв.	–	31 298 911	31 900 741	32 991 097	35 990 955	38 936 894	–	43 264 552	–
Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	т CO_2-экв.	1 280 659	1 239 770	1 393 170	1 471 703	1 674 742	1 745 875	528 056	1 756 995	571 242
Выбросы парниковых газов от утечек хладагентов	т CO_2-экв.	893 364	828 116	981 039	1 026 038	1 196 653	1 203 032	–	1 169 855	–
Выбросы от сжигания топлива автотранспортом	т CO_2-экв.	387 269	411 653	411 774	444 842	475 327	539 693	524 962	584 458	568 607
Выбросы от сжигания топлива с целью генерации энергии	т CO_2-экв.	26	1	358	823	2 762	3 149	3 094	2 682	2 635
Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 2)[4]	т CO_2-экв.	1 985 336	1 911 276	2 051 132	2 056 815	2 133 131	2 349 672	2 349 672	2 615 694	2 615 694
Выбросы от потребления электроэнергии (рыночный метод)	т CO_2-экв.	–	–	1 481 679	1 461 025	1 525 676	1 669 973	1 669 973	1 848 621	1 848 621
Выбросы от потребления электроэнергии (региональный метод)	т CO_2-экв.	1 196 229	1 317 398	1 508 387	1 495 066	1 567 469	1 715 702	1 715 702	1 890 192	1 890 192
Выбросы от потребления тепловой энергии	т CO_2-экв.	789 107	593 879	569 453	595 791	607 455	679 699	679 699	767 073	767 073
Прочие косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 3)	т CO_2-экв.	–	28 147 865	28 456 439	29 462 579	32 178 792	34 841 347	–	38 891 862	–
Удельные выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2) на метр торговой площади (среднее значение за период)	т CO_2-экв./м²	0,478	0,419	0,424	0,412	0,405	0,394	0,277	0,387	0,282

[1] Различие в показателях прямых выбросов парниковых газов области охвата 1 по двум методологиям обусловлено различием в подходе к инвентаризации источников выбросов. Международная методология GHG Protocol дополнительно оценивает такой источник прямых выбросов, как использование хладагентов.

[2] Стандарты GHG Protocol по расчёту парниковых газов и методические указания Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК).

[3] Приказ Минприроды России «Об утверждении методик количественного определения объёмов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов» № 371 от 27 мая 2022 года, приказ Минприроды России «Об утверждении методических указаний по количественному определению объёма косвенных энергетических выбросов парниковых газов» № 330 от 29 июня 2017 года.

[4] Расчёт выбросов парниковых газов области охвата 2 за 2018–2023 годы проводился на основании данных коэффициентов косвенных энергетических выбросов парниковых газов МЭА. В связи с тем что возможность получения обновлённых коэффициентов эмиссии МЭА отсутствует, расчёт выбросов ПГ от потребления электроэнергии за 2024 и 2025 годы осуществляется на основании коэффициентов по энергозонам от АО «АТС». Для расчёта выбросов парниковых газов от потребления теплоэнергии используется коэффициент МЭА за 2019 год.

Показатели в области экологии

Прочие косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 3) по категориям

Категория выбросов, т CO_2-экв.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Приобретённые товары и услуги	22 257 018	22 022 287	23 475 130	24 904 189	28 187 919	31 521 026
Обращение с продукцией в конце жизненного цикла[1]	4 109 039	4 445 998	4 361 478	5 009 361	4 222 598	4 546 729
Капитальные затраты	728 314	699 364	430 987	907 088	911 908	1 176 910
Деятельность, связанная с потреблением энергии и топлива	150 969	622 508	618 774	654 115	754 847	810 888
Отходы, образованные в результате деятельности Компании	568 327	304 338	298 585	359 263	374 975	442 859
Поездки сотрудников из дома до работы и обратно	281 016	280 409	186 801	196 260	220 945	220 655
Транспортировка и дистрибуция в начальных звеньях цепочки поставок	45 618	59 861	79 214	137 200	152 873	159 045
Деловые поездки	7 565	13 516	11 610	11 316	15 282	13 749
Транспортировка и дистрибуция в конечных звеньях цепочки поставок	–	8 159	–	–	–	–
Итого	28 147 865	28 456 439	29 462 579	32 178 792	34 841 347	38 891 862

Удельные выбросы прочих косвенных парниковых газов (область охвата 3)

Показатель	Ед. изм.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Удельные выбросы ПГ (область охвата 3) на единицу торговой площади	т CO_2-экв. / м²	3,74	3,50	3,44	3,42	3,35	3,44

Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников[2]

Показатель	Ед. изм.	2024	2025
Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников, всего	тыс. т	0,0047	0,0047

[1] Без учёта торговой сети «Чижик».
[2] Данные приведены согласно форме № 2-ТП (воздух) и относятся к результатам работы фабрики-кухни.

Показатели в области экологии

Потребление электрической и тепловой энергии[1]

Показатель	Ед. изм.	2023					2024					2025				
		«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого
Потребление электроэнергии, итого	**МВт·ч**	**3 478 707**	**750 236**	**117 183**	**55 641**	**4 401 767**	**3 916 940**	**921 262**	**244 110**	**69 284**	**5 151 595**	**4 140 428**	**909 444**	**382 647**	**66 890**	**5 499 409**
Потребление электроэнергии из невозобновляемых источников (от сети)[2]	**МВт·ч**	**3 362 231**	**748 053**	**116 942**	**55 641**	**4 282 866**	**3 768 757**	**895 666**	**243 665**	**69 284**	**4 977 372**	**3 979 866**	**870 061**	**381 320**	**66 890**	**5 298 138**
Потребление электроэнергии из возобновляемых источников, в том числе:	**МВт·ч**	**116 477**	**2 183**	**241**	**–**	**118 901**	**148 182**	**25 596**	**445**	**–**	**174 223**	**160 562**	**39 383**	**1 326**	**–**	**201 271**
возобновляемой энергии, генерируемой на объектах Компании	МВт·ч	147	–	–	–	147	153	–	–	–	153	142	–	–	–	142
в рамках договоров, заключённых напрямую с поставщиками энергии[3]	МВт·ч	116 330	2 183	241	–	118 754	148 029	25 596	445	–	174 070	160 420	39 383	1 326	–	201 129
Сертификаты происхождения энергии[4]	**МВт·ч**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**5 367**	**–**	**–**	**5 367**
Тепловая энергия	**Гкал**	**1 403 321**	**212 499**	**64 661**	**41 066**	**1 721 547**	**1 506 544**	**257 033**	**128 920**	**33 791**	**1 926 288**	**1 651 834**	**291 059**	**201 744**	**29 272**	**2 173 910**
Потребление энергии[5]	**МВт·ч**	**5 119 225**	**997 679**	**192 384**	**104 930**	**6 414 218**	**5 678 994**	**1 220 556**	**394 060**	**109 993**	**7 403 603**	**6 071 152**	**1 248 236**	**617 337**	**100 934**	**8 037 659**
Энергоёмкость[6]	**МВт·ч / тыс. м² торговой площади**	**646**	**918**	**647**	**1 225**	**683**	**657**	**1 117**	**698**	**1 231**	**712**	**652**	**1 128**	**756**	**1 462**	**712**

[1] Сумма значений может не совпадать с общим итогом ввиду округления цифр.
[2] Приводятся данные по потреблению электроэнергии из сети, не охваченной атрибутами генерации (без учёта возобновляемой и низкоуглеродной энергии).
[3] Снабжение некоторых объектов X5 в рамках СДД осуществляется от АЭС, ГЭС, ВЭС.
[4] Указан объём электроэнергии, на которую оформлены атрибуты генерации посредством сертификатов происхождения энергии («зелёные сертификаты»).
[5] Значение включает общее потребление электрической и тепловой энергии, а также дизельного топлива, используемого на дизель-генераторной установке.
[6] Отношение общего потребления электрической и тепловой энергии, а также дизельного топлива, используемого на дизель-генераторной установке, к среднегодовой торговой площади.

Показатели в области экологии

Сокращение энергопотребления в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток»

Показатель	Ед. изм.	2023	2024	2025
Экономия электроэнергии от применения систем «Умный магазин»	**МВт·ч**	**101 357**	**103 189**	**128 694**
Экономия электроэнергии от применения систем дистанционного мониторинга холодильного оборудования	**МВт·ч**	**19 091**	**21 040**	**23 267**

Итого потребление топлива

Показатель	Ед. изм.	2023	2024	2025
Потребление дизельного топлива транспортной функцией	**л**	**166 692 916**	**193 638 998**	**211 368 365**
Потребление бензина транспортной функцией	**л**	**276 813**	**263 726**	**360 744**
Потребление компримированного природного газа транспортной функцией	**м³**	**8 492 433**	**3 344 034**	**1 102 395**
Потребление дизельного топлива генераторными установками	**л**	**1 013 731**	**1 155 849**	**984 244**

Количество отходов по методам утилизации и видам отходов согласно методологии GRI и внутренней методологии X5

		2023					2024					2025				
Показатель	Ед. изм.	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого
Общее количество отходов по методам утилизации	**тыс. т**	**1 146**	**186**	**50**	**22**	**1 404**	**1 246**	**196**	**88**	**20**	**1 550**	**1 393**	**200**	**146**	**18**	**1 758**
Количество отходов, отправленных на полигоны	тыс. т	420	68	6	13	507	451	67	18	9	545	542	72	25	11	649
количество отходов, отправленных на полигоны, из числа списаний пищевых отходов	тыс. т	374	59	5	6	445	402	60	16	5	484	481	64	22	6	573

Показатели в области экологии

Количество отходов по методам утилизации и видам отходов согласно методологии GRI и внутренней методологии X5

Показатель	Ед. изм.	2023					2024					2025				
		«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого
количество отходов, отправленных на полигоны, из числа списаний непищевых отходов	тыс. т	4	2	0	0	5	4	0	0	0	4	6	1	0	0	7
количество отходов, отправленных на полигоны, иное (отходы хозяйственно-бытовой деятельности)	тыс. т	42	7	1	7	56	45	7	2	3	57	54	7	2	5	68
Количество неопасных отходов	тыс. т	1 146	186	50	22	1 404	1 246	196	88	20	1 550	1 393	201	146	19	1 759
количество неопасных отходов, переданных на переработку сторонним организациям	тыс. т	726	118	44	8	897	795	129	69	11	1 005	852	129	122	8	1 110
Количество опасных отходов	тыс. т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
количество опасных отходов, переданных на переработку сторонним организациям	тыс. т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Количество отходов, отправленных на обезвреживание	тыс. т	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Показатели в области экологии

Количество отходов по методам утилизации и видам отходов согласно методологии GRI и внутренней методологии X5

Показатель	Ед. изм.	2023					2024					2025				
		«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого	«Пятёрочка»	«Перекрёсток»	«Чижик»	Прочие	Итого
Количество перерабатываемых отходов, проданных для переработки	тыс. т	638	107	42	6	792	691	116	68	8	882	739	115	116	5	975
картон	тыс. т	332	47	13	3	395	373	49	28	3	452	389	50	51	2	493
коробки из-под бананов	тыс. т	16	2	0	0	18	13	1	1	0	16	13	1	2	0	17
пластик	тыс. т	17	2	0	0	20	19	3	1	0	23	19	3	1	1	24
полиэтилен	тыс. т	28	3	1	0	33	40	4	2	0	46	43	4	5	0	51
палетный лом	тыс. т	245	52	27	1	325	245	58	36	2	342	274	57	57	1	389
прочее[1]	тыс. т	0	1	0	1	2	1	0	0	2	3	1	0	0	1	1
Количество проданных непросроченных товаров, потерявших товарный вид	тыс. т	89	11	3	2	105	104	14	1	3	122	113	14	5	3	135
Общее количество по типам отходов	**тыс. т**	**1 146**	**186**	**50**	**22**	**1 404**	**1 246**	**196**	**88**	**20**	**1 550**	**1 393**	**200**	**146**	**18**	**1 758**
Списанные запасы	тыс. т	466	72	8	9	555	510	74	18	9	610	601	78	27	8	714
Прочие отходы, включая логистическую упаковку	тыс. т	680	114	42	13	849	736	122	70	11	939	793	122	119	10	1 044

[1] Включает в себя несколько категорий, которые не выделены отдельно в «Количество перерабатываемых отходов, проданных на переработку», а именно: шины, аккумуляторы, металлолом, отработанные масла и иное.

Соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований

2-27 | 205-2 | 206-1 | 416-2 | 417-2 | 417-3

Количество отходов по классам опасности, способам обращения согласно государственной отчётности (форма 2-ТП (отходы))[1]

Показатель	Ед. изм.	2024	2025[2]
Количество образованных отходов I–V классов опасности, всего	**тыс. т**	**3 353**	**1 239**
Количество отходов I класса, всего	тыс. т	0	0
Количество отходов II класса, всего	тыс. т	0	0
Количество отходов III класса, всего	тыс. т	0	0
Количество отходов IV класса, всего	тыс. т	1 556	276
Количество отходов V класса, всего	тыс. т	1 797	963
Количество отходов I–V классов опасности по способам обращения, всего	**тыс. т**	**3 353**	**1 239**
утилизировано отходов	тыс. т	2 368	216
обезврежено отходов	тыс. т	1	1
захоронено отходов	тыс. т	804	1 010
использовано повторно отходов	тыс. т	0	1
переработано отходов	тыс. т	180	11

Обучение политикам и методам противодействия коррупции

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество сотрудников, которые прошли обучение политикам и методам противодействия коррупции, чел.	**3 645**	**7 156**	**13 485**
Случаи несоблюдения законов и нормативных требований, повлёкшие за собой штрафы	**0**	**0**	**0**
Случаи несоответствия нормативным требованиям добровольных кодексов, касающихся маркетинговых коммуникаций	**0**	**0**	**0**
Случаи несоблюдения требований в отношении воздействия продуктов и услуг на здоровье и безопасность, повлёкшие за собой штрафы	**0**	**0**	**0**
Обоснованные жалобы на несоблюдение требований в отношении маркировки продукции, повлёкшие за собой штрафы	**0**	**0**	**0**

Прочие показатели по соблюдению законодательства

Показатель	2023	2024	2025
Общее число случаев правовых действий в отношении организации в связи с препятствием конкуренции и нарушением антимонопольного законодательства	**0**	**0**	**0**
Стоимость наложенных на организацию штрафов в связи с нарушением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, тыс. руб.	**–**	**6 940**	**15 005**
Количество случаев привлечения к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации за нарушение прав потребителей	**–**	**20**	**300**

[1] Информация может отличаться от раскрываемых данных по показателям GRI (таблица выше) в связи с разницей в подходах к учёту отходов.
[2] Снижение количества образованных отходов связано с переводом объектов X5 с учёта с нормативного на фактический (согласно договорным отношениям с региональными операторами).

Соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований

Данные о жалобах на горячую линию

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество обращений на горячую линию по этике	**5 154**	**5 163**	**6 940**
Количество обращений по поводу нарушения Трудового кодекса Российской Федерации	3 667	3 850	5 264
в том числе подтверждённые и устранённые случаи нарушения Трудового кодекса Российской Федерации	849	807	888
Количество обращений по поводу нарушения Кодекса делового поведения и этики	1 487	1 313	1 676
в том числе подтверждённые и устранённые случаи нарушения Кодекса делового поведения и этики	467	392	434

Данные о жалобах, поступивших в Согласительную комиссию

Показатель	2024	2025
Количество жалоб, поступивших в Согласительную комиссию	**76**	**80**
из них нарушений[1]	20	35

[1] Под нарушениями подразумеваются случаи, когда обоснованность жалоб была подтверждена по итогам внутреннего рассмотрения.

Вклад в местные сообщества

203-1

Расходы, направленные на поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, млн руб.

Показатель	2023	2024	2025	
			Из средств X5	Собрано с помощью фандрайзинга
Совокупные пожертвования	**294,20**	**595,74**	**740,3**	**285,78**
в том числе в натуральной форме	26,04	116,11	140,3	279,88
в том числе в денежной форме	268,16	479,63	600	5,9

Показатель	2025
Расходы на администрирование и инфраструктуру благотворительных и социальных проектов, млн руб.	**290**

Продовольственная помощь

Показатель	2023	2024	2025
Благополучатели акции «Корзина доброты», чел.	**469 025**	**629 860**	**991 412**
Количество магазинов, принимавших участие в акции «Корзина доброты», шт.	**10 799**	**17 932**	**15 061**
Количество продуктов питания, собранных в рамках программ продовольственной помощи, т	**936,1**	**1 068,71**	**1 828,44**
в рамках акции «Корзина доброты», т	–	1 068,71	1 031,42

Указатель содержания GRI

Таблица ниже содержит указания на места в отчёте, где раскрывается информация по соответствующим индикаторам, а также необходимые пояснения.

Заявление о применении	X5 подготовила годовой отчёт в соответствии со стандартами GRI за отчётный период с 01.01.2025 по 31.12.2025
GRI 1: применение	GRI 1: Принципы-2021
Отраслевой стандарт	Неприменимо

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 2: Общие показатели — 2021			
2-1	Детали организации	—	Юридическое название — ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». Главный офис Компании находится в Москве. Торговые сети и распределительные центры расположены в 75 субъектах Российской Федерации
2-2	Юридические лица организации, включённые в отчётность об устойчивом развитии	Приложение. Периметр показателей в области устойчивого развития	В части показателей устойчивого развития периметр раскрытия не изменился по сравнению с 2024 годом и совпадает с границами аудированной консолидированной финансовой отчётности за 2025 год, за исключением долей в группах компаний «Красный Яр» и «Слата». Подробнее о периметре показателей устойчивого развития см. в приложении
2-3	Отчётный период, периодичность и контактная информация	Об отчёте	Компания ежегодно выпускает отчётность в области устойчивого развития. Отчётные периоды для финансовой отчётности и отчётности в области устойчивого развития совпадают. Дата публикации текущего отчёта — 20.03.2026. Для связи по вопросам касательно устойчивого развития можно обратиться в департамент устойчивого развития и департамент по связям с инвесторами: • ESG@x5.ru; • IRO@x5.ru
2-4	Пересмотр данных	—	Текст отчёта содержит ряд уточнений данных, представленных в прошлых отчётах, оговорки об этом включены в текст

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
2-5	Внешнее заверение	Заключение независимого практикующего специалиста	
2-6	Деятельность, цепочка создания стоимости и другие деловые отношения	• Бизнес-модель • Наши торговые сети	
2-7	Сотрудники	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	Данные раскрыты частично. Учёт не ведётся по данным о постоянных, временных и не имеющих гарантированного рабочего времени сотрудниках в разбивке по регионам. Кроме того, не ведётся учёт по данным о количестве временных сотрудников в разбивке по полу. Компания работает над возможностью предоставления полной аналитики в следующих отчётных периодах
2-8	Работники, которые не являются сотрудниками организации	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
2-9	Структура и состав управления	Система корпоративного управления	
2-10	Назначение и выбор высшего органа управления	Наблюдательный совет и комитеты	
2-11	Председатель высшего органа управления	–	Председатель высшего органа управления не является исполнительным директором Компании
2-12	Роль высшего органа управления в контроле за управлением воздействиями	Управление устойчивым развитием	
2-13	Делегирование ответственности за управление воздействиями	Управление устойчивым развитием	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
2-14	Роль высшего органа управления в отчётности об устойчивом развитии	–	Отчётность об устойчивом развитии X5 перед выпуском представляется на рассмотрение и согласование Наблюдательному совету. Ответственность за отчётность об устойчивом развитии, а также за процесс определения существенных тем несёт директор по устойчивому развитию. Ответственность за процесс определения и управления существенными темами делегирован группе высшего руководства, в частности Президенту и отделу по устойчивому развитию, который входит в состав департамента по корпоративным коммуникациям. Обо всех изменениях в существенных темах, информации об итогах опросов заинтересованных сторон и выявленных существенных темах уведомляется Управляющий комитет, который также имеет возможность управлять изменениями
2-15	Конфликты интересов	Соблюдение этических норм	В Компании отсутствуют специальные механизмы публичного раскрытия конфликтов интересов
2-16	Сообщение о важнейших вопросах	–	Дважды в год составляется отчёт Аудиторскому комитету при Наблюдательном совете о работе горячей линии, в том числе по критическим нарушениям (при их наличии). В 2025 году критических замечаний не было
2-17	Коллективные знания высшего органа управления	–	Компетенции высшего органа управления по теме устойчивого развития поддерживаются в рамках регулярного анализа общеотраслевых трендов, изменений требований применимого законодательства и участия в соответствующих тематических конференциях. Кроме того, все члены высшего органа управления обладают необходимыми для эффективного управления Компанией знаниями и навыками, в том числе с точки зрения повестки устойчивого развития
2-18	Оценка эффективности работы высшего органа управления	Управление устойчивым развитием	В Компании принята стратегия устойчивого развития и поставлены соответствующие цели, достижение которых является одним из аспектов, по которому оценивается работа высшего органа управления. Достоверность показателей, по которым установлены цели, подтверждается профессиональным внешним аудитором
2-19	Политика вознаграждения	Управление устойчивым развитием	Информация носит конфиденциальный характер и не раскрывается Компанией
2-20	Процесс определения вознаграждения	–	Информация носит конфиденциальный характер и не раскрывается Компанией

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
2-21	Годовой общий коэффициент компенсации	–	Информация носит конфиденциальный характер и не раскрывается Компанией
2-22	Заявление о стратегии устойчивого развития	Обращение Генерального директора и Президента	
2-23	Обязательства по политикам	–	Основные обязательства Компании отражены в описании управленческого подхода к соответствующим темам. Основные принципы, подходы к их реализации, а также ответственные подразделения указаны непосредственно в самих политиках, часть которых доступна публично на корпоративном сайте
2-24	Внедрение обязательств по политикам	–	Основные обязательства Компании отражены в описании управленческого подхода к соответствующим темам. Основные принципы, подходы к их реализации, а также ответственные подразделения указаны непосредственно в самих политиках, часть которых доступна публично на корпоративном сайте
2-25	Процессы устранения негативного воздействия	Соблюдение этических норм	
2-26	Механизмы для получения консультаций и выражения беспокойств	Соблюдение этических норм	
2-27	Соблюдение требований законодательства	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	В 2025 году общее количество случаев и штрафов за нарушения нормативно-правовых требований составило 30,9 тыс. шт. Существенных штрафов за 2025 год выявлено не было. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании. На текущий момент учёт нефинансовых санкций отсутствует

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
2-28	Членство в ассоциациях	–	Компания является членом Национального ESG-Альянса, ECR (Efficient Consumer Response), Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), Ассоциации «Форум Доноров», Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) (ТС «Пятёрочка», Vprok.ru), Ассоциации производителей готовой еды, Ассоциации функционального питания, Общественного совета при Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Совета ТПП по устойчивому развитию бизнеса, Ассоциации «Национальная рабочая группа по добровольной лесной сертификации»
2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	
2-30	Коллективные договоры	–	В настоящее время в Компании отсутствуют коллективные договоры, однако она не ограничивает возможность их создания
GRI 3: Существенные темы — 2021			
3-1	Процесс определения существенных тем	• Приложение. Определение существенных тем • Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Компания определяет своё фактическое и потенциальное воздействие на экономику, окружающую среду и людей на основе диалога с заинтересованными сторонами, анализа практик других компаний отрасли и привлечения независимых консультантов
3-2	Список существенных тем	Приложение. Определение существенных тем	
3-3	Управление существенными темами	–	Подход к управлению существенными темами описан в начале разделов, относящихся к соответствующим существенным темам
GRI 201: Экономическая результативность — 2016			
201-1	Созданная и распределённая прямая экономическая стоимость	• Основные результаты за 2025 год • Финансовая отчётность	Компания ведёт учёт и раскрывает финансовые показатели в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности
201-2	Финансовые аспекты и прочие риски и возможности для деятельности организации, связанные с изменением климата	Приложение. Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
201-3	Обязательства по плану установленных выплат и другие пенсионные планы	–	В соответствии с законодательством Российской Федерации Компания переводит установленную часть вознаграждения сотрудников в выбранные ими пенсионные фонды
GRI 202: Рыночное присутствие — 2016			
202-1	Отношение стандартной заработной платы начального уровня сотрудников разного пола к установленной минимальной заработной плате в регионах, где организация ведёт существенную деятельность	–	В 2025 году минимальная заработная плата в Российской Федерации составляла 22 440 руб. при 40-часовой рабочей неделе. Все сотрудники Компании получали заработную плату выше этого уровня
GRI 203: Непрямые экономические воздействия — 2016			
203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: вклад в местные сообщества	
GRI 204: Практики закупок — 2016			
204-1	Доля расходов на местных поставщиков	–	Под местными поставщиками Компания понимает поставщиков, зарегистрированных и ведущих свою деятельность в Российской Федерации. В 2025 году российские товары, работы и услуги составили 87% в общем объёме закупок товаров, работ и услуг
GRI 205: Противодействие коррупции — 2016			
205-1	Количество подразделений, прошедших оценку на предмет риска возникновения коррупции	–	В 2025 году 100% бизнес-процессов прошли ежегодную оценку уровня рисков злоупотреблений, в том числе мошенничества и коррупции. В случае высокого уровня риска злоупотреблений мы проводим дополнительные мероприятия, включая углублённую оценку рисков. В отчётном году углублённую оценку прошли 33% всех бизнес-процессов

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
205-2	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	100% сотрудников и членов руководящих органов были проинформированы о политиках и методах противодействия коррупции. Сотрудникам обучение политикам и методам противодействия коррупции назначается при трудоустройстве. В 2025 году 76% вновь принятых сотрудников прошли обучение политикам и методам противодействия коррупции. 6 863 деловых партнёра были проинформированы об имеющихся у организации политиках и методах противодействия коррупции в 2025 году. Компания не ведёт учёт доли таких деловых партнёров. Мы информируем о политиках и методах противодействия коррупции всех новых партнёров, которые проходят регистрацию на портале. Если регистрация текущих партнёров произошла ранее внедрённого функционала, они не проходили информирование. Компания не ведёт детализированный учёт показателя в разбивке по регионам и категориям сотрудников
GRI 206: Препятствие конкуренции — 2016			
206-1	Правовые действия в отношении организации в связи с препятствием конкуренции и нарушением антимонопольного законодательства	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	В отчётном году случаи правовых действий, связанные с препятствием конкуренции и нарушением антимонопольного законодательства, отсутствовали
GRI 302: Энергия-2016			
302-1	Энергопотребление внутри организации	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
302-3	Энергоёмкость	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
302-4	Сокращение общего энергопотребления	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 303: Вода и сточные воды — 2018			
303-1	Ответственное водопотребление	Планета. Ответственное потребление воды	
303-2	Управление сбросом сточных вод и связанными с ними воздействиями на водные ресурсы	Планета. Ответственное потребление воды	
303-3	Водозабор	Планета. Ответственное потребление воды	
303-4	Водосброс	Планета. Ответственное потребление воды	
303-5	Потребление воды	Планета. Ответственное потребление воды	
GRI 304: Биоразнообразие-2016			
304-1	Производственные площадки, находящиеся в собственности, в аренде или под управлением организации и расположенные на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия, находящихся вне границ охраняемых природных территорий или примыкающих к таким территориям	–	У Компании нет производственных площадок, расположенных на охраняемых природных территориях и территориях с высокой ценностью биоразнообразия
304-2	Существенное воздействие деятельности, продукции и услуг на биоразнообразие	–	Характер операционной деятельности Компании не оказывает какого-либо существенного воздействия на биоразнообразие

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 305: Выбросы-2016			
305-1	Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
305-2	Косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 2)	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
305-3	Прочие косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 3)	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
305-5	Сокращение выбросов парниковых газов	• Планета. Энергоэффективность и противодействие изменению климата • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 306: Отходы-2020			
306-1	Образование отходов и существенное воздействие в этой области	Планета. Управление отходами и устойчивая упаковка	
306-2	Управление значительными воздействиями, связанными с отходами	Планета. Управление отходами и устойчивая упаковка	
306-3	Образуемые отходы	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
306-4	Отходы, направленные на переработку	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
306-5	Отходы, направленные на сжигание и захоронение	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
GRI 308: Экологическая оценка поставщиков — 2016			
308-1	Новые поставщики, которые были отобраны с применением экологических критериев	—	В настоящее время учёт показателя не ведётся. В 2025 году мы разработали анкету самостоятельной оценки практик устойчивого развития партнёров, которая включает в себя в том числе экологические и социальные аспекты. Мы планируем масштабировать анкетирование и использовать его как стандартный инструмент работы с поставщиками
GRI 401: Занятость-2016			
401-1	Общее количество новых сотрудников, текучесть кадров	• Сотрудники • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
401-2	Льготы для сотрудников, работающих на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	Сотрудники	Компания предоставляет всем своим сотрудникам все предусмотренные законодательством льготы. Дополнительные льготы зависят от конкретной роли сотрудника и формата его трудоустройства и могут варьироваться в зависимости от различных факторов и их сочетаний
401-3	Отпуск по уходу за ребёнком	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
GRI 402: Взаимодействие работников и руководства — 2016			
402-1	Минимальный период уведомления в отношении существенных изменений в деятельности организации	—	Минимальный период уведомления в отношении существенных изменений в деятельности Компании полностью соответствует требованиям Трудового кодекса Российской Федерации
GRI 403: Здоровье и безопасность на рабочем месте — 2018			
403-1	Система управления вопросами охраны труда	Охрана труда и производственная безопасность	
403-2	Определение и оценка производственных рисков и опасностей и расследование инцидентов, связанных с реализацией этих рисков	Охрана труда и производственная безопасность	
403-3	Деятельность по охране труда на производстве	Охрана труда и производственная безопасность	
403-4	Участие сотрудников, проведение консультаций и предоставление информации по вопросам охраны труда	Охрана труда и производственная безопасность	В Компании отсутствуют комитеты по ОТиПБ с совместным участием руководства и сотрудников

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
403-5	Обучение сотрудников в области охраны труда	Охрана труда и производственная безопасность	
403-6	Содействие улучшению здоровья сотрудников	Сотрудники	
403-7	Профилактика и смягчение воздействия на здоровье и безопасность труда, напрямую связанного с деловыми отношениями	Охрана труда и производственная безопасность	
403-8	Работники, на которых распространяется система управления охраной труда (СУОТ) и производственной безопасностью	• Охрана труда и производственная безопасность • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели по охране труда и производственной безопасности	Количество и доля внешнего персонала, на который распространяется СУОТ, прошедший внутренний и/или внешний аудит, не рассчитывались ввиду отсутствия соответствующей системы учёта
403-9	Производственный травматизм	• Охрана труда и производственная безопасность • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели по охране труда и производственной безопасности	
403-10	Профессиональные заболевания	—	В Компании отсутствуют факторы развития профессиональных заболеваний
GRI 404: Обучение и образование — 2016			
404-1	Среднегодовое количество часов обучения одного сотрудника	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
404-2	Программы повышения квалификации сотрудников и непрерывного профессионального роста	Сотрудники. Обучение и развитие	
404-3	Доля сотрудников, получающих регулярную обратную связь по результатам работы и касательно развития карьеры в течение отчётного периода	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	Данные раскрыты частично. Учёт показателя в разбивке по полу и по категориям сотрудников не ведётся. В приложении представлены только агрегированные данные
GRI 405: Разнообразие и равные возможности — 2016			
405-1	Социокультурное разнообразие руководящих органов и сотрудников	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
405-2	Отношение базовой зарплаты женщин и мужчин	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
GRI 406: Недопущение дискриминации — 2016			
406-1	Общее количество случаев дискриминации и предпринятые корректирующие действия	—	В 2025 году в Компании было выявлено два случая дискриминации. Во всех случаях реализована стандартная процедура расследования и оценки инцидента ответственными лицами, с нарушителями проведены беседы, приняты предусмотренные взыскания
GRI 407: Свобода ассоциации и коллективных торгов — 2016			
407-1	Подразделения и поставщики, у которых право на свободу ассоциаций и ведения коллективных переговоров может подвергаться риску	—	В 2025 году не было выявлено существенных рисков или нарушений права сотрудников на свободу объединений и ведение коллективных переговоров в подразделениях Компании или среди её поставщиков

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 408: Детский труд — 2016			
408-1	Подразделения и поставщики, у которых имеется существенный риск использования детского труда	—	В 2025 году в подразделениях Компании и среди её поставщиков не было выявлено существенных рисков или случаев использования детского труда в формате, противоречащем требованиям законодательства
GRI 409: Принудительный или обязательный труд — 2016			
409-1	Подразделения и поставщики, у которых имеется существенный риск использования принудительного или обязательного труда	—	В 2025 году в подразделениях Компании и среди её поставщиков не было выявлено существенных рисков или случаев использования принудительного или обязательного труда
GRI 411: Права коренных народов — 2016			
411-1	Общее число случаев нарушений, затрагивающих права коренных и малочисленных народов	—	В 2025 году не было выявлено ни одного случая нарушения прав коренных и малочисленных народов
GRI 413: Местные сообщества — 2016			
413-1	Подразделения с внедрёнными программами взаимодействия с местными сообществами, программами оценки воздействия деятельности на местные сообщества и программами развития местных сообществ	• Забота о сообществе • Взаимодействие с заинтересованными сторонами	В 2025 году мы издали «Навигатор социально-экологических проектов X5», посвящённый вкладу X5 в развитие регионов присутствия. Ознакомиться с «Навигатором» можно по ссылке
413-2	Существенное фактическое или потенциальное негативное воздействие на местные сообщества	—	В 2025 году не зафиксировано случаев оказания деятельностью Компании негативного влияния на местные сообщества

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
GRI 414: Социальная оценка поставщиков — 2016			
414-1	Процент новых поставщиков, прошедших оценку с использованием социальных критериев	—	В настоящее время учёт показателя не ведётся. В 2025 году мы разработали анкету самостоятельной оценки практик устойчивого развития партнёров, которая включает в себя в том числе экологические и социальные аспекты. Мы планируем масштабировать анкетирование и использовать его как стандартный инструмент работы с поставщиками
GRI 415: Государственная политика — 2016			
415-1	Политическая деятельность	—	Наша Компания не принимает участия в какой-либо политической активности и не участвует в политических процессах
GRI 416: Здоровье и безопасность потребителя — 2016			
416-1	Оценка воздействия категорий продуктов и услуг на здоровье и безопасность	Качество продукции и здоровый образ жизни. Обеспечение качества и безопасности продукции в X5	Вся продукция имеет маркировку, полностью соответствующую требованиям российского законодательства
416-2	Случаи несоблюдения требований в отношении воздействия продуктов и услуг на здоровье и безопасность	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	В 2025 году не было выявлено существенных случаев несоблюдения требований в отношении воздействия продуктов и услуг на здоровье и безопасность. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании. На текущий момент учёт нефинансовых санкций отсутствует
GRI 417: Маркетинг и маркировка продукции — 2016			
417-1	Требования к информации и маркировке товаров и услуг	Качество продукции и здоровый образ жизни. Обеспечение качества и безопасности продукции в X5	Вся продукция имеет маркировку, полностью соответствующую требованиям российского законодательства

Указатель содержания GRI

Показатель GRI	Описание показателя	Место раскрытия показателя	Комментарий
417-2	Случаи несоблюдения требований в отношении предоставления информации о продуктах и услугах и маркировки	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	В 2025 году не было выявлено существенных случаев несоблюдения Компанией требований в отношении предоставления информации о продуктах и услугах и маркировки. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании
417-3	Случаи несоблюдения требований, касающихся маркетинговых коммуникаций	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	В 2025 году не было выявлено существенных случаев несоблюдения Компанией требований, касающихся маркетинговых коммуникаций. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании
GRI 418: Неприкосновенность частной жизни потребителя — 2016			
418-1	Обоснованные жалобы, касающиеся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях	Управление кибербезопасностью	В 2025 году не было выявлено существенных случаев, связанных с нарушением неприкосновенности частной жизни и утерей данных о потребителях. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании

Указатель содержания SASB

Показатель SASB	Описание показателя	Место раскрытия показателя / Комментарий
Показатели масштаба деятельности		
FB-FR-000.A	Количество (1) розничных магазинов и (2) распределительных центров	География операционной деятельности
FB-FR-000.B	Общая площадь (1) розничных магазинов и (2) распределительных центров	Обзор финансовых и операционных результатов за 2025 год
FB-FR-000.C	Количество транспортных средств в корпоративном автопарке	X5 Transport
Управление экологическим и социальным воздействием в цепочке поставок		
FB-FR-430a.4	Обсуждение стратегии сокращения воздействия упаковки на окружающую среду	Планета. Управление отходами и устойчивая упаковка
CG-EC-410a.2	Обсуждение стратегий снижения воздействия доставки продукции на окружающую среду	Планета
Управление запасом топлива в автопарке		
FB-FR-110a.1	Потребление топлива, доля возобновляемого топлива	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии
Трудовые отношения		
FB-FR-310a.2	Доля сотрудников, с которыми заключены коллективные договоры	В настоящее время в Компании отсутствуют коллективные договоры, однако она не ограничивает возможность их создания
FB-FR-310a.1	(1) Средняя почасовая заработная плата и (2) процент сотрудников магазинов и распределительных центров, получающих минимальную заработную плату, в разбивке по регионам	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах
FB-FR-310a.3	(1) Количество остановок работы и (2) общее количество дней простоя	В 2025 году забастовки и простои отсутствовали

Указатель содержания SASB

Показатель SASB	Описание показателя	Место раскрытия показателя / Комментарий
Энергетический менеджмент		
FB-FR-130a.1	(1) Общее энергопотребление, (2) процент энергии, полученной из систем централизованного электроснабжения, (3) процент энергии из возобновляемых источников	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии
Управление водными ресурсами		
FB-PF-140a.1	(1) Общий забор воды, (2) общий объём потребляемой воды, процентная доля забора и потребления в регионах с высоким или чрезвычайно высоким исходным уровнем водного стресса	Планета. Ответственное потребление воды
FB-PF-140a.3	Описание рисков управления водными ресурсами и рассмотрение стратегий и мероприятий по снижению данных рисков	Планета. Ответственное потребление воды
FB-PF-140a.2	Количество случаев несоблюдения требований, связанных с разрешениями на количество и/или качество воды, стандартами и нормативными актами	В отчётном году отсутствовали существенные случаи нарушений. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании
Выбросы в атмосферу от холодильного оборудования		
FB-FR-110b.1	Валовые выбросы (область охвата 1) от потребления хладагентов	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии
Управление пищевыми отходами		
FB-FR-150a.1	Объём пищевых отходов, процент утилизированных пищевых отходов	Планета. Предотвращение образования пищевых отходов и их полезное использование

Указатель содержания SASB

Показатель SASB	Описание показателя	Место раскрытия показателя / Комментарий
Подбор персонала, вовлечённость и эффективность работы сотрудников		
CG-EC-330a.2	(1) Уровень добровольной и (2) недобровольной текучести кадров для всех сотрудников	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах
CG-EC-330a.3	Разнообразие гендерного и расового/этнического состава применительно к (1) руководству, (2) техническому персоналу и (3) остальным сотрудникам в процентном соотношении	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах
CG-EC-330a.1	Процент вовлечённости сотрудников	Сотрудники
Безопасность продуктов питания		
FB-FR-250a.1	Уровень нарушений безопасности пищевой продукции, характеризующихся высокой степенью риска	В отчётном году отсутствовали существенные случаи нарушений. Существенными для Компании являются случаи, повлёкшие за собой одно или несколько из нижеперечисленных последствий: • значительный общественный резонанс; • приостановка деятельности в одном или нескольких регионах присутствия юридического лица / подразделения Компании
FB-FR-260a.2	Обсуждение процесса идентификации продуктов и ингредиентов, связанных с проблемами питания и здоровья потребителей, и управления ими	Качество продукции и здоровый образ жизни
Маркировка и рыночное позиционирование продукции		
FB-FR-270a.1	Количество случаев несоответствия отраслевым или нормативным требованиям к маркировке и/или позиционированию продукции на рынке	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований
FB-FR-270a.2	Общая сумма денежных потерь в результате судебных разбирательств, связанных с практикой маркетинга и/или маркировки	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований

Указатель содержания SASB

Показатель SASB	Описание показателя	Место раскрытия показателя / Комментарий
Безопасность данных		
CG-EC-220a.1	Количество пользователей, информация которых используется во второстепенных целях	Компания не использует информацию пользователей в каких-либо целях, на которые они не давали бы своего согласия
CG-EC-220a.2	Описание политики и практик, касающихся поведенческой рекламы и конфиденциальности пользователей	Управление кибербезопасностью
FB-FR-230a.1	(1) Количество утечек данных, (2) процентная доля, связанная с личной информацией, позволяющей установить личность (PII), (3) количество затронутых клиентов	Управление кибербезопасностью
FB-FR-230a.2	Описание подхода к идентификации и решению проблемы безопасности данных	Управление кибербезопасностью

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Настоящий отчёт X5 за 2025 год подготовлен с учётом стандарта общественного капитала бизнеса. Таблица ниже содержит указания на места в отчёте, где раскрывается информация по соответствующим показателям, а также необходимые пояснения.

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
1. Экологические показатели			
1.	Общий объём забираемой воды	–	В настоящее время Компания не ведёт учёт показателя в соответствии с предлагаемой проектом стандарта методологией. Показатели, касающиеся потребления, использования и сброса воды, раскрыты в отчёте в соответствии с методологией GRI Standards
2.	Объём использованной воды из всех источников водоснабжения	–	В настоящее время Компания не ведёт учёт показателя в соответствии с предлагаемой проектом стандарта методологией. Показатели, касающиеся потребления, использования и сброса воды, раскрыты в отчёте в соответствии с методологией GRI Standards
3.	Доля оборотного и повторно-последовательного водоснабжения в общем объёме собственного потребления воды из всех источников	–	В Компании не используется оборотное и повторно-последовательное водоснабжение
4.	Объём сбросов сточных вод (загрязнённых, нормативно чистых, нормативно очищенных) в водные объекты и загрязнённых стоков, переданных на очистку другим предприятиям	–	В настоящее время Компания не ведёт учёт показателя в соответствии с предлагаемой проектом стандарта методологией. Показатели, касающиеся потребления, использования и сброса воды, раскрыты в отчёте в соответствии с методологией GRI Standards
5.	Образовано отходов I–V классов опасности, всего и в разбивке по классу опасности	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
6.	Обращение с отходами всего, в том числе по категориям: • утилизировано отходов; • обезврежено отходов; • захоронено отходов	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
7.	Масса выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
8.	Масса выбросов парниковых газов, включая прямые и косвенные выбросы	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
9.	Углеродный след продукции	–	В настоящее время учёт данного показателя не ведётся, однако Компания рассматривает возможность расчёта углеродного следа для наиболее популярных товаров
10.	Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды	Стратегия устойчивого развития. Вклад в достижение Национальных целей развития России	
11.	Объём потребления возобновляемой и низкоуглеродной энергии	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
12.	Собственное энергопотребление, без учёта отпуска тепла и электроэнергии внешним потребителям, всего, в том числе: • тепловая энергия; • электроэнергия; • по видам использованного топлива	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели в области экологии	
13.	Доля использованных вторичных ресурсов в общем объёме использования материальных ресурсов для производства товаров, выполнения работ, оказания услуг или получения энергии	–	В настоящий момент учёт данного показателя не ведётся

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
14.	Плата за негативное воздействие на окружающую среду	–	В 2025 году затраты на компенсации в виде платы за негативное воздействие на окружающую среду составили 1 261 тыс. руб.
15.	Затраты на компенсации и штрафы в части: а) штрафов за нарушения природоохранного законодательства; б) выплаченной компенсации вреда (ущерба), причинённого окружающей среде	–	В 2025 году Компания выплатила 1 521 тыс. руб. в качестве штрафов за нарушения природоохранного законодательства
16.	Аварии и инциденты, повлёкшие за собой негативное воздействие на окружающую среду (в том числе в результате чрезвычайных ситуаций техногенного характера)	–	В 2025 году в Компании не было зафиксировано ни одного экологически значимого инцидента
17.	Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов	–	В настоящее время Компания не консолидирует данный показатель по X5
18.	Наличие у организации сертификации системы энергетического менеджмента	–	На момент сбора данных показатель отсутствовал в проекте стандарта общественного капитала бизнеса. Компания прорабатывает возможность раскрытия данных в следующем отчётном периоде
2. Социальные показатели			
19.	Расходы на оплату труда, всего	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
20.	Отношение средней заработной платы в организации к среднему уровню заработной платы в регионе	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
21.	Среднесписочная численность работников	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
22.	Расходы на реинтеграцию (профессиональную реабилитацию) работников, получивших статус инвалидов	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
23.	Доля работников, являющихся инвалидами	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
24.	Доля работников, относящихся в соответствии с Федеральным законом «О ветеранах» к категориям ветеранов	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
25.	Доля работников с указанием распределения по каждой из следующих категорий: • пол; • возрастная группа	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
26.	Средняя заработная плата, всего, в том числе: • по группам занятий (отдельно по руководящему и отдельно по линейному персоналу); • по полу с учётом групп занятий; • по возрастным группам	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
27.	Расходы на мероприятия по охране труда и промышленной безопасности, всего, в том числе в среднем на одного работника	Стратегия устойчивого развития. Вклад в достижение Национальных целей развития России	В среднем на одного сотрудника в 2025 году расходы на мероприятия по охране труда и промышленной безопасности составили 2 974 руб. (в расчёте на среднесписочную численность сотрудников)

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
28.	Расходы на организацию и проведение социальных, в том числе спортивных мероприятий для работников и членов их семей, всего, в том числе в среднем на одного работника	–	В 2025 году расходы на проведение социальных мероприятий для сотрудников и их семей составили 249 010 тыс. руб. В среднем на одного сотрудника расходы составили 738 руб. (в расчёте на среднесписочную численность сотрудников)
29.	Коэффициент частоты производственного травматизма персонала организации без учёта персонала подрядчиков (LTIFR) на 1 000 000 человеко-часов	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели по охране труда и производственной безопасности	
30.	Количество смертельных случаев работников организации без учёта персонала подрядчиков	• Охрана труда и промышленная безопасность • Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: показатели по охране труда и производственной безопасности	
31.	Расходы организации на обучение работников, всего, в том числе в среднем на одного работника	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
32.	Среднее количество часов обучения в год на одного работника	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
33.	Доля работников, охваченных коллективным договором, в среднесписочной численности работников	–	В настоящее время в Компании отсутствуют коллективные договоры, однако она не ограничивает возможность их создания
34.	Коэффициент текучести кадров	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
35.	Расходы на участие в поддержке социальных, в том числе благотворительных программ, не направленных на работников и членов их семей	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: вклад в местные сообщества	

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
36.	Расходы на организацию и проведение медицинских мероприятий для работников и членов их семей, всего, в том числе в среднем на одного работника	–	В 2025 году Компания направила 14 019 тыс. руб. на организацию и проведение медицинских мероприятий для сотрудников и их семей
37.	Доля работников, принимающих участие в проектах корпоративного добровольчества (волонтёрства)	–	В 2025 году 34 011 сотрудников, или 10% от среднесписочной численности сотрудников, принимал участие в проектах корпоративного волонтёрства
38.	Наложенные на организацию штрафы и меры ответственности в связи с нарушением трудового законодательства	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	
39.	Среднее число детей в возрасте до 6 лет на одного сотрудника	–	В 2025 году показатель составлял 0,3 реб. на одного сотрудника
40.	Среднее число детей на одного работника	–	На момент сбора данных показатель отсутствовал в проекте стандарта общественного капитала бизнеса. Компания прорабатывает возможность раскрытия данных в следующем отчётном периоде
41.	Доля многодетных родителей от общего числа сотрудников	–	В 2025 году в Компании работали 16 964 человека с тремя и более детьми. Доля таких сотрудников от среднесписочной численности в 2025 году составила 5%
42.	Доля работников, состоящих в зарегистрированном браке	–	На момент сбора данных показатель отсутствовал в проекте стандарта общественного капитала бизнеса. Компания прорабатывает возможность раскрытия данных в следующем отчётном периоде
43.	Размер единовременной выплаты (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемой работникам при рождении ребёнка, выплачиваемой в течение первого года после рождения ребёнка	–	На момент сбора данных показатель отсутствовал в проекте стандарта общественного капитала бизнеса. Компания прорабатывает возможность раскрытия данных в следующем отчётном периоде
44.	Наличие у организации системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья	–	На момент сбора данных показатель отсутствовал в проекте стандарта общественного капитала бизнеса. Компания прорабатывает возможность раскрытия данных в следующем отчётном периоде

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
3. Управленческие показатели			
45.	Наличие политики по устойчивому развитию или иных стратегических документов в этой сфере	Управление устойчивым развитием	В Компании принята и действует Политика в области устойчивого развития и ряд других документов в этой сфере. Полный перечень внутренних нормативных актов в области устойчивого развития см. на сайте Компании
46.	Орган управления или комитет, созданный при коллегиальном органе управления организации, ответственный за утверждение и контроль реализации политики по устойчивому развитию или иных стратегических документов в этой сфере	Управление устойчивым развитием	
47.	Предусматривает ли политика вознаграждения организации учёт целевых показателей, связанных с устойчивым развитием и климатом, в целях определения размера вознаграждения её руководящего состава	Управление устойчивым развитием	Доля КПЭ, связанных с устойчивым развитием, от всех КПЭ руководства составляет 5%
48.	Доля независимых директоров в составе коллегиального органа управления	Состав Наблюдательного совета	
49.	Доля женщин-руководителей в общей численности руководителей, всего, в том числе в коллегиальном органе управления	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
50.	Количество зафиксированных случаев нарушения прав коренных малочисленных народов Российской Федерации	–	В 2025 году не было выявлено ни одного случая нарушения прав коренных малочисленных народов Российской Федерации
51.	Доля работников, замещающих должности с высоким коррупционным риском	–	В настоящее время Компания не консолидирует данный показатель по X5

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
52.	Среднее количество часов обучения по вопросам противодействия коррупции на одного работника	–	В настоящее время учёт данного показателя не ведётся
53.	Наличие политики по управлению рисками, в том числе климатическими, и (или) иных документов по управлению рисками	–	В Компании действует Политика в области управления рисками и внутреннего контроля и Политика в области энергоэффективности и противодействия изменению климата. Согласно принципу непрерывного мониторинга ведётся учёт климатических рисков (включая физические риски и риски переходного периода) и возможностей
54.	Факт привлечения к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации за нарушение прав потребителей	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: соблюдение деловой этики и нормативно-правовых требований	
55.	Количество зафиксированных социально значимых инцидентов (забастовок)	–	В 2025 году в Компании не было зафиксировано ни одного социально значимого инцидента
56.	Политика по инклюзии	Сотрудники	В Компании принята и действует Политика в области равных возможностей
57.	Наличие у организации письменно зафиксированных обязательств комплексно осуществить деятельность в сфере инклюзии	–	Наши обязательства по деятельности в сфере инклюзии письменно закреплены в Политике в области равных возможностей, целевые показатели по цифровой доступности зафиксированы в стратегии устойчивого развития X5 до 2028 года
58.	Сумма заявленных требований по судебным спорам с участием эмитента в качестве ответчика	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
59.	Сумма удовлетворённых требований по судебным спорам с участием эмитента в качестве ответчика	–	Сумма удовлетворённых требований по судебным спорам в качестве ответчика составила 487 177 тыс. руб.

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
60.	Сумма штрафов, наложенных на организацию и должностных лиц в связи с нарушением требований законодательства Российской Федерации об акционерных обществах и ценных бумагах, в сфере корпоративных отношений в акционерных обществах	–	В 2025 году отсутствовали случаи привлечения Компании к ответственности за нарушение требований законодательства Российской Федерации об акционерных обществах и ценных бумагах в сфере корпоративных отношений в акционерных обществах
4. Экономические показатели			
61.	Выручка (показатель, аналогичный выручке)	Обзор финансовых результатов	
62.	Производительность труда	Приложение. Ключевые показатели в области устойчивого развития: наша команда в цифрах	
63.	Сумма начисленных обязательных платежей (за исключением штрафов, пени), всего, в том числе: • налогов и сборов; • страховых взносов; • иных обязательных платежей	Финансовая отчётность	
64.	Сумма уплаченных обязательных платежей (за исключением штрафов, пени), всего, в том числе: • налогов и сборов; • страховых взносов; • иных обязательных платежей	Финансовая отчётность	
65.	Доля закупок российских товаров, работ, услуг в общем объёме закупок товаров, работ, услуг	–	В 2025 году российские товары, работы и услуги составили 87% в общем объёме закупок товаров, работ и услуг

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
66.	Доля закупок товаров, работ, услуг у субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объёме закупок у российских организаций	–	В 2025 году расходы на закупки товаров, работ и услуг у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) составили 16% в общем объёме расходов на закупки у российских организаций. В абсолютном выражении расходы на закупки у субъектов МСП составили 568 919 млн руб.
67.	Объём устойчивых, в том числе зелёных, инвестиций и доля таких инвестиций в общем объёме инвестиций	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
68.	Объём инвестиций в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики Российской Федерации, и доля таких инвестиций в общем объёме инвестиций	–	В настоящее время учёт показателя не ведётся
69.	Общее количество климатически уязвимых объектов, их доля в общем количестве объектов основных средств, находящихся на балансе организации	–	Компания не проводила оценку в соответствии с предлагаемой проектом стандарта методологией. Оценка климатических рисков проводилась в соответствии с методологией TCFD. Доля уязвимых объектов не раскрывается в связи с трудоёмкостью сбора информации ввиду большого количества объектов X5. Ожидается, что климатические риски окажут значительное влияние в первую очередь на объекты торговых сетей
70.	Доля объектов, для которых проведена количественная и/или качественная оценка климатических рисков	–	Качественная оценка климатических рисков была проведена для 100% объектов. В 2024 году была также проведена количественная оценка климатических рисков, которая на текущий момент остаётся актуальной
71.	Эффективность мер по адаптации к изменениям климата и/или экономическая эффективность мер по адаптации к изменениям климата, реализуемых в рамках корпоративных планов, стратегий или программ, нацеленных на адаптацию к изменению климата (при наличии)	–	В настоящий момент расчёт данного показателя не производится
72.	Возможный ущерб от воздействия климатических рисков	Приложение. Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	

Указатель содержания показателей из стандарта общественного капитала бизнеса

Показатель	Описание показателя	Место раскрытия в отчёте	Комментарий
5. Деловая репутация			
73.	Полученные рейтинги ответственного ведения бизнеса (ЭКГ-рейтинг, рейтинги устойчивого развития), включение организации в индексы и (или) рэнкинги в сфере устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса	–	В 2025 году Компания получила высокие оценки рейтинговых агентств: ● рейтинг ESG-AA – от агентства АКРА; ● ESG-AA – от агентства «Эксперт РА»; ● первый уровень в ESG-индексе РБК; ● возглавила ESG-рэнкинг компаний потребительского сектора НРА На момент подготовки отчёта Компания относилась к уровню «Продвинутый» ЭКГ-рейтинга

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящим Наблюдательный совет ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» (далее – Общество) заявляет о соблюдении принципов корпоративного управления, закреплённых Кодексом корпоративного управления, и о причинах частичного и полного несоблюдения отдельных принципов Кодекса корпоративного управления.

1. Применяемая методология и особенности применения.

Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в Обществе, а также планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия Общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления с указанием сроков реализации таких действий и мероприятий приведены в Главе «Корпоративное управление» настоящего Годового отчёта.

Оценка соблюдения Обществом принципов корпоративного управления, закреплённых Кодексом корпоративного управления, рекомендованного Банком России, проводилась в соответствии с рекомендациями по составлению Отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102).

Компания приводит внутренние документы и практику корпоративного управления Общества в соответствие с положениями Кодекса Общества. Таким образом, Обществом соблюдаются основополагающие принципы и рекомендации Кодекса.

2. Информация о принципах и рекомендациях Кодекса корпоративного управления, которые не соблюдаются ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» или соблюдаются ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» не в полном объёме, с описанием того, в какой части они не соблюдаются.

Подробное объяснение ключевых причин, факторов и (или) обстоятельств, в силу которых Обществом не соблюдаются или соблюдаются не в полном объёме принципы корпоративного управления, закреплённые Кодексом корпоративного управления, и описание механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются Обществом вместо (взамен) рекомендованных Кодексом корпоративного управления, приведены ниже в колонке 5 таблицы Отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

2.1. Частично соблюдаемые принципы:

Принцип 1.1.6 не соблюдается в части доступности председателя или иных членов комитета Наблюдательного совета по аудиту и рискам для ответов на вопросы акционеров на Общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде, – Председатель и иные члены комитета Наблюдательного совета по аудиту и рискам не смогли принять участие в годовом заседании по различным причинам (производственным, организационным, личным обстоятельствам каждого лица).

Принцип 2.8.1 не соблюдается в части формирования комитета по аудиту и рискам исключительно из независимых директоров – Комитет по аудиту и рискам состоит из большинства независимых директоров и возглавляется независимым директором и сформирован в таком составе на основании позиции Наблюдательного совета Общества.

Принцип 2.8.2 не соблюдается в части формирования комитета по назначениям и вознаграждениям из независимых директоров и возглавления его независимым директором, который не является председателем Наблюдательного совета, – Комитет по назначениям и вознаграждениям состоит из большинства независимых директоров, Председателем Комитета является независимый директор, который является и Председателем Наблюдательного совета Компании. Комитет сформирован в таком составе на основании позиции Наблюдательного совета Общества.

Принцип 2.9.1 не соблюдается в части отсутствия во внутренних документах Общества норм по определению процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы Наблюдательного совета – данные нормы не закреплены во внутренних документах Общества в связи с тем, что Общество было создано только 1 июля 2024 года. В настоящее время ведётся работа по разработке и совершенствованию внутренних документов с учётом рекомендаций Кодекса.

Принцип 6.1.2 не соблюдается в части раскрытия на сайте Общества информации о составе исполнительных органов и Наблюдательного совета, независимости членов Наблюдательного совета и их членстве в комитетах Наблюдательного совета – данные сведения не раскрываются на сайте в связи с необходимостью снизить риски применения ограничений со стороны недружественных стран.

Принцип 6.2.2 не соблюдается в части раскрытия информации о структуре капитала Общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте Общества в сети Интернет – данные сведения не раскрываются на сайте в связи с необходимостью снизить риски применения ограничений со стороны недружественных стран.

Принцип 7.2.1 не соблюдается в части раскрытия информации о причинах, условиях совершения существенных корпоративных действий и последствиях таких действий для акционеров – данные сведения не раскрываются с целью минимизации риска включения Общества в санкционные списки недружественных стран.

Принцип 7.2.2 не соблюдается в части отсутствия во внутренних документах Общества норм по порядку привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого в рамках крупной сделки или сделки с заинтересованностью и по процедуре привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества – данные нормы не закреплены во внутренних документах Общества в связи с тем, что Общество было создано только 1 июля 2024 года. В настоящее время ведётся работа по разработке и совершенствованию внутренних документов с учётом рекомендаций Кодекса.

2.2. Несоблюдаемые принципы:

Отсутствуют.

2.3. Соблюдаемые принципы:

Сведения о соблюдении ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, приведены в таблице «Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

Применительно к некоторым принципам и критериям, соблюдение которых может не выглядеть очевидным, в колонке 5 таблицы Отчёта приведены пояснения о способе соблюдения соответствующих критериев и дополнительные пояснения. Общество соблюдает все рекомендации Кодекса корпоративного управления, которые нашли своё отражение в требованиях Правил листинга ПАО Московская Биржа, обязательных для эмитентов, чьи акции находятся в Первом уровне списка ценных бумаг.

Подробнее см. раздел «Соблюдение и оценка принципов Кодекса корпоративного управления».

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Наблюдательным советом ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» 19.03.2026 (Протокол б/н от 20.03.2026).

Наблюдательный совет Компании подтверждает, что приведённые в настоящем Отчёте данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	**Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом**			
1.1.1	Общество создаёт для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать своё мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию даёт акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нём	1. В отчётном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если её формирование предусмотрено уставом общества)	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчётном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесённые в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведённых в отчётный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчётном периоде	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчётном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде. 4. В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерии 1, 2 и 4 соблюдаются полностью. Критерий 3 соблюдается частично. Применительно к критерию 2 Общество приводит следующее пояснение. В отчётном 2025 году вопрос об избрании членов Наблюдательного совета не выносился на Общее собрание акционеров Общества, т. к. на внеочередном Общем собрании акционеров в 2024 году (протокол № 1 от 28.08.2024) члены Наблюдательного совета были избраны на срок до третьего годового Общего собрания акционеров с момента их избрания. В будущем при подготовке к заседаниям Общего собрания акционеров Общества, в повестку дня которых будет включён вопрос об избрании членов Наблюдательного совета, Общество планирует приглашать кандидатов в Наблюдательный совет к участию в заседаниях Общих собраний акционеров. Ревизионная комиссия Уставом Общества не предусмотрена. Ввиду того, что в Обществе данные нормы внедрены во внутренние документы, в настоящем отчёте Общество указывает данный критерий как соблюдаемый в 2025 году. Применительно к критерию 3 Общество приводит следующие пояснения. В отчётном году было проведено одно заседание Общего собрания акционеров. На годовом заседании для принятия решений Общим собранием акционеров присутствовали Президент Общества (единоличный исполнительный орган) Лобачева Е.В., Директор по финансовому учёту и отчётности Андреева Е.А. (лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта) и иные топ-менеджеры Общества. В годовом заседании не смогли принять участие председатель и иные члены Комитета по аудиту и рискам при Наблюдательном совете Общества. Отклонение от соблюдения указанной рекомендации вызвано тем, что Общество по различным причинам (производственным, организационным, личным обстоятельствам каждого лица) не может обеспечить обязательное присутствие на каждом собрании акционеров всех лиц без исключения. Однако акционерам была предоставлена возможность задать им вопросы как при подготовке к проведению заседания по специальному адресу электронной почты, указанному в сообщении акционерам, так и в процессе проведения годового заседания через Корпоративного секретаря Общества.

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6				В дальнейшем Общество будет стараться обеспечить участие председателя или иных членов Комитета по аудиту и рискам в заседаниях Общего собрания акционеров Общества
1.2	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов**			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчётность, использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определённой части чистой прибыли на собственные нужды в отчётном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включён вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчётном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счёт общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчётном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счёт общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путём замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
1.3	**Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества**			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчётного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчётного периода	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	**Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций**			
1.4.1	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учёт прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.1	**Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции**			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утверждёнными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закреплённые в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчётном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утверждённой стратегией общества. 3. В отчётном периоде советом директоров рассмотрен отчёт (отчёты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчётного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчётного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчётного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.2	**Совет директоров подотчётен акционерам общества**			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчётном периоде	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.3	**Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров**			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчётном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчётном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведённой советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчётном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества даёт возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.4	**В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров**			
2.4.1	Независимым директором признаётся лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством	1. В течение отчётного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчётном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчётный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестаёт быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчётном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров**			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определён старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определён старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включённых в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности**			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учётом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учётом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счёт общества	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров чётко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, чётко определяющий права и обязанности членов совета директоров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своём намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.7	**Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров**			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учётом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определённый период времени задач	1. Совет директоров провёл не менее шести заседаний за отчётный год	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчётном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учётом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
2.8	**Совет директоров создаёт комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества**			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчётного периода	○ Соблюдается ● Частично соблюдается ○ Не соблюдается	Критерии 2–4 соблюдаются полностью. Критерий 1 соблюдается частично. Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение. Комитет по аудиту и рискам состоит из большинства независимых директоров и возглавляется независимым директором. Указанная практика соответствует требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа. За избрание в состав комитета не независимого директора единогласно проголосовали все члены Наблюдательного совета, включая независимых директоров, что свидетельствует о признании Наблюдательным советом наличия у данного директора обширного профессионального опыта, необходимых компетенций и способности внести значимый вклад в работу комитета. Кроме того, состав Комитета по аудиту и рискам подобран исходя из индивидуального опыта и компетенций каждого из его членов.

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				Обществом планируется соблюдение данного критерия в будущем при наличии соответствующей позиции Наблюдательного совета Общества
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. Критерий 2 не соблюдается. Критерий 3 соблюдаются полностью. Применительно к критериям 1 и 2 Общество приводит следующее пояснение. Комитет по назначениям и вознаграждениям состоит из большинства независимых директоров, что соответствует требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа. Председателем комитета по назначениям и вознаграждениям является независимый директор, который является и Председателем Наблюдательного совета Компании. В связи с чувствительностью вопросов, рассматриваемых комитетом по назначениям и вознаграждениям, Наблюдательный совет избрал Председателем комитета по назначениям и вознаграждениям Председателя Наблюдательного совета Компании. Обществом планируется соблюдение данного критерия в будущем при наличии соответствующей позиции Наблюдательного совета Общества
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3		3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчётном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества		
2.8.4	С учётом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчётном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определён таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учётом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым функционалом) в отчётном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчётного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
2.9	**Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров**			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в течение отчётного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерий 1 не соблюдается. Критерии 2 и 3 соблюдаются полностью. Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение. Во внутренних документах Общества не определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы Наблюдательного совета. Вместе с тем в Положении о Наблюдательном совете содержится норма о том, что оценка деятельности Наблюдательного совета проводится посредством: • ежегодной самооценки Наблюдательного совета; • привлечения независимого консультанта не реже одного раза в три года. В связи с тем что Общество было создано только 1 июля 2024 года, в настоящее время ведётся работа по разработке и совершенствованию внутренних документов с учётом рекомендаций Кодекса. При этом на практике Общество проводит соответствующую оценку. В 2025 году была впервые проведена оценка качества работы Наблюдательного совета посредством самооценки, результаты которой были рассмотрены на очном заседании Наблюдательного совета. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. Общество намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение. Учитывая, что Общество было создано 1 июля 2024 года в результате реорганизации в форме преобразования из ООО «Корпоративный центр ИКС 5», в течение 2024 и 2025 годов внешняя организация не привлекалась. В будущем планируется привлечь внешнюю организацию (консультанта). В настоящем отчёте Общество указывает данный критерий как соблюдаемый в 2025 году
3.1	**Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров**			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчёте представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	**Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению**			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учётом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчётного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику её (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров**			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчётном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчётном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определённых показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты чёткие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение: в Обществе не предусмотрена практика вознаграждения ценными бумагами

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
4.3	**Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата**			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчётного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведённой оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несёт общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определённых показателей деятельности общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение. Программа долгосрочной мотивации для ключевых руководящих работников общества не предусматривает использование акций Общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества). В этой связи данный критерий неприменим и указан как соблюдаемый
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчётном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
5.1	**В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей**			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля чётко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчётными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчётности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к её организации и эффективно функционирует	1. В течение отчётного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчёта общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	**Для систематической независимой оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита**			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчётность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчётное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчётности	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	
6.1	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц**			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчётного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерии 1 и 3 соблюдаются полностью. Критерий 2 временно не соблюдается. Применительно к критерию 2 Общество приводит следующее пояснение. В силу недружественных действий ряда иностранных государств и международных организаций в целях защиты прав и интересов Общества и его руководства Общество не раскрывает информацию о составе Наблюдательного совета Общества в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». Общество намерено соблюдать критерий в полной мере после прекращения угрозы введения ограничительных мер недружественными странами
6.2	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами**			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае, если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчётного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространённых иностранных языков	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчётность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчёт – отчёт об устойчивом развитии, экологический отчёт, отчёт о корпоративной социальной ответственности или иной отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчёта эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчёта акционерного общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерии 1, 3 и 4 соблюдаются полностью. Критерий 2 соблюдается частично. Применительно к критерию 2 Общество приводит следующее пояснение. В силу недружественных действий ряда иностранных государств и международных организаций в целях защиты прав и интересов Общества и его руководства информация об акционерах Общества не раскрывается в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». Однако Общество раскрывает в ограниченном объёме информацию о структуре капитала в Годовом отчёте, Отчёте эмитента и на своём сайте. Несмотря на то, что в 2025 году раскрытие данной информации не осуществлялось, Общество намерено соблюдать критерий полной мере после прекращения угрозы введения ограничительных мер недружественными странами
6.2.3	Годовой отчёт, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчёт общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчёт общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности**			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определён необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчётного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определённых информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению её конфиденциальности	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	**Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон**			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учётом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчётного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	● Соблюдается ○ Частично соблюдается ○ Не соблюдается	

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2	**Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий**			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчётного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерий 1 соблюдается частично. Применительно к критерию 1 Общество приводит следующее пояснение. С целью минимизации риска включения Общества в санкционные списки недружественных стран принято решение об ограничении раскрытия информации. В течение отчётного периода не происходило экстраординарных существенных корпоративных действий, требовавших, по мнению Общества, дополнительного раскрытия. Остальные корпоративные действия раскрывались в обычном порядке. В качестве альтернативных мер Общество исполняет требования статьи 92.2 Федерального закона «Об акционерных обществах», пункта 6 статьи 30.1 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и части 1.2 статьи 8 Федерального закона «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» о направлении в Банк России уведомлений, содержащих информацию, которая не раскрывается и (или) не предоставляется, в сроки, установленные для её раскрытия и (или) предоставления. Вышеуказанное несоответствие принципу Кодекса является ограниченным во времени, и Общество имеет намерение в будущем соблюдать данный принцип после изменения внешних обстоятельств, влияющих на возможность реализации санкционного риска для Общества

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	Соблюдается Частично соблюдается Не соблюдается	Критерии 1 и 2 не соблюдаются. Критерий 3 соблюдается. Применительно к критериям 1 и 2 Общество приводит следующие пояснения. Внутренние документы Компании не содержат процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого в рамках крупной сделки или сделки с заинтересованностью. В связи с тем, что Общество было создано только 1 июля 2024 года, в настоящее время ведётся работа по разработке и совершенствованию внутренних документов с учётом рекомендаций Кодекса. При этом на практике Компания привлекает независимых оценщиков для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого в рамках крупной сделки или сделки с заинтересованностью. Процедура привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества не регламентирована внутренними документами, но реализуется на практике. При принятии решений в отношении сделок с акциями Компания принимает во внимание их рыночную стоимость, определяемую ПАО Московская Биржа, что на практике снижает риски совершения сделки по нерыночной стоимости. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. Компания намерена достигнуть соответствия данному критерию в будущем

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
1.	Договор об общих условиях предоставления займов от 24.06.2025 № 6-2-064/010094-25[1] (сделка, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Заёмщик: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Заимодавец: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг»[2], ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. **Предмет сделки:** 1. Предметом Договора является установление общих условий предоставления Заимодавцем Заёмщику займов в российских рублях. 2. Заёмщик обязуется исполнить все обязательства по всем выданным займам, а именно возвратить сумму займа (основного долга) и уплатить проценты. 3. Максимальная сумма всех непогашенных займов не может превышать 50 000 000 000 (пятидесяти миллиардов) российских рублей. 4. Заимодавец устанавливает ставку процента за пользование займами на весь срок действия Договора посредством направления уведомления Заёмщику об определении процентной ставки; ставка применяется в отношении всех займов, выданных в соответствии с Договором. **Цена сделки:** Не более 85 671 232 876 (восьмидесяти пяти миллиардов шестисот семидесяти одного миллиона двухсот тридцати двух тысяч восьмисот семидесяти шести) рублей 71 копейки. **Срок сделки:** Действие Договора начинается с даты подписания Договора, истекает «31» декабря 2028 года и действует до полного исполнения Сторонами своих обязательств.	1. Все члены Наблюдательного совета Общества[3] занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** доли отсутствуют.	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 18.06.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 18.06.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

[2] ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» владеет 100% долей в уставном капитале ООО «Агроторг».

[3] Здесь и далее информация о членах Наблюдательного совета Общества не раскрывается в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами».

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
2.	Договор об общих условиях поручительства от 08.07.2025 № 1153/П1[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется солидарно с Заёмщиком (Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг») отвечать перед Банком за исполнение Заёмщиком его обязательств перед Банком, возникших из Основного договора. **Цена сделки:** Не более 188 003 835 616, 00 (ста восьмидесяти восьми миллиардов трёх миллионов восьмисот тридцати пяти тысяч шестисот шестнадцати) рублей (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Основного договора, указанного в пункте 1.1 Договора об общих условиях поручительства № 1153/П1, либо с прекращением обеспеченных им обязательств.	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества – занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 06.03.2025 (протокол от 07.03.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 30.05.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 30.05.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Иные существенные условия сделки: Существенные условия Основного договора – Соглашения о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте № 1153 от «22» декабря 2021 года с учётом Дополнительного соглашения № б/н: 1. Заёмщик: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». 2. Предмет сделки: по Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные Обязательства, предусмотренные Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. 3. Цена сделки: не более 188 003 835 616, 00 (ста восьмидесяти восьми миллиардов трёх миллионов восьмисот тридцати пяти тысяч шестисот шестнадцати) рублей (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). 4. Кредиты в рамках Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. 5. Окончание Периода использования Кредитной линии: «31» декабря 2033 года (включительно).		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
3.	Договор об общих условиях поручительства от 08.07.2025 № 543/ПЗ[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“»[2], ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется солидарно с Заёмщиком (Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“») отвечать перед Банком за исполнение Заёмщиком его обязательств перед Банком, возникших из Основного договора. **Цена сделки:** Не более 188 003 835 616, 00 (ста восьмидесяти восьми миллиардов трёх миллионов восьмисот тридцати пяти тысяч шестисот шестнадцати) рублей (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Основного договора, указанного в пункте 1.1 Договора об общих условиях поручительства № 543/ПЗ, либо с прекращением обеспеченных им обязательств.	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 06.03.2025 (протокол от 07.03.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 30.05.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 30.05.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).
[2] ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» владеет 100% акций АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“».

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Иные существенные условия сделки: Существенные условия Основного договора – Соглашения о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте № 543 от «07» июля 2014 года с учётом Дополнительного соглашения № б/н: 1. Заёмщик: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“», ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110. Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». 2. Предмет сделки: по Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные Обязательства, предусмотренные Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. 3. Цена сделки: не более 188 003 835 616, 00 (ста восьмидесяти восьми миллиардов трёх миллионов восьмисот тридцати пяти тысяч шестисот шестнадцати) рублей (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). 4. Кредиты в рамках Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. 5. Окончание Периода использования Кредитной линии: «31» декабря 2033 года (включительно).		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
4.	Соглашение о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте № 949 от 05.03.2020 с учётом Дополнительного соглашения № б/н от 08.07.2025[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5» (ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341). **Предмет сделки:** Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные Обязательства, предусмотренные Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. **Цена сделки:** Не более 325 873 315 068,00 (трёхсот двадцати пяти миллиардов восьмисот семидесяти трёх миллионов трёхсот пятнадцати тысяч шестидесяти восьми) рублей (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок действия Кредитной линии:** Срок действия Кредитной линии – «31» декабря 2033 года. Кредиты в рамках Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев.	1. Два члена Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 06.03.2025 (протокол от 07.03.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета Компании (извещение от 04.07.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Существенные условия Соглашения № 949: **Лица, являющиеся сторонами сделки:** Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5» (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. **Предмет сделки:** По настоящему Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в настоящем Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные Обязательства, предусмотренные настоящим Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. **Цена сделки при заключении:** Не более 72 887 671 233, 88 (семидесяти двух миллиардов восьмисот восьмидесяти семи миллионов шестисот семидесяти одной тысячи двухсот тридцати трёх) рублей 88 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок действия Кредитной линии:** Заёмщик вправе получать Кредиты по настоящему Соглашению в течение срока, истекающего «31» декабря 2025 года, включая последний день срока. Кредиты в рамках настоящего Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. Заёмщик обязан погасить все полученные в рамках настоящего Соглашения Кредиты не позднее «31» декабря 2025 года.		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
5.	Договор поручительства от 22.12.2025 № 2942/352-25[1] (сделка, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5» (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель/Должник: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется солидарно с Должником отвечать перед Банком за исполнение Должником его обязательств перед Банком, возникших из Кредитного соглашения об открытии Кредитной линии № 90-352/СК-25 (далее – Основной договор). **Цена сделки:** Не более 100 034 246 575,34 (ста миллиардов тридцати четырёх миллионов двухсот сорока шести тысяч пятисот семидесяти пяти) рублей 34 копеек (кредиты, полученные в рамках Кредитной линии с лимитом задолженности (лимит Кредитной линии), и проценты за пользование кредитом (-ами)). **Срок сделки:** Договор вступает в силу со дня его подписания. Поручительство предоставлено сроком на три года с даты наступления более позднего из следующих событий: • наступление Даты окончательного погашения задолженности по Кредитной линии (как этот термин определён в Основном договоре); • окончание Периода использования Кредитной линии (как этот термин определён в Основном договоре). В случае увеличения сроков исполнения обязательств по Основному договору срок поручительства увеличивается на срок, на который произошло увеличение сроков исполнения обязательств по Основному договору.	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 12.12.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 15.12.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Иные существенные условия сделки: Существенные условия Основного договора – Кредитного соглашения об открытии Кредитной линии № 90-352/СК-25 (далее – Соглашение): 1. Стороны Соглашения: Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. 2. Предмет Соглашения: Кредитор открывает Заёмщику необязывающую возобновляемую Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные обязательства, предусмотренные Соглашением. 3. Цена Соглашения: не более 100 034 246 575,34 (ста миллиардов тридцати четырёх миллионов двухсот сорока шести тысяч пятисот семидесяти пяти) рублей 34 копеек (кредиты, полученные в рамках Кредитной линии с лимитом задолженности (лимит Кредитной линии), и проценты за пользование кредитом (-ами)). 4. Соглашение вступает в силу с даты его подписания Сторонами и действует до даты выполнения обязательств Заёмщика по настоящему Соглашению. 5. Окончание Периода использования Кредитной линии: четыре года с даты заключения Соглашения. 6. Кредиты в рамках Соглашения предоставляются на срок не более 36 (тридцати шести) месяцев. 7. Дата, не позднее которой Заёмщик обязан полностью погасить (возвратить) основной долг по Кредитной линии, – четыре года с даты заключения Соглашения.		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
6.	Договор поручительства от 25.12.2025 № 31/П1[1] (сделка, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель/Должник: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется перед Кредитором отвечать солидарно с Должником (Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг») за надлежащее исполнение Должником всех текущих и будущих обязательств по Основному договору. **Цена сделки:** Не более 10 714 520 547,95 (десяти миллиардов семисот четырнадцати миллионов пятисот двадцати тысяч пятисот сорока семи) рублей 95 копеек. **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Кредитного лимита либо с прекращением обеспеченных им обязательств.	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества – занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки.	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 16.07.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 16.07.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки не превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Иные существенные условия сделки: Существенные условия Основного договора – Генерального соглашения об условиях и порядке предоставления финансовых услуг № 31/02T66R от «15» февраля 2021 года с учётом всех дополнительных соглашений к нему: 1. Стороны Основного договора: Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Клиент: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. 2. Предмет Основного договора: Банк оказывает Клиенту финансовые услуги по предоставлению Банковских продуктов с Кредитным лимитом: выдача Банком по просьбе Клиента гарантий/контргарантий согласно законодательству Российской Федерации и/или Унифицированным правилам для гарантий по требованию (Uniform Rules for Demand Guarantees), публикация Международной торговой палаты (International Chamber of Commerce) № 758, редакция 2010 года, и/или другим применимым правилам по соглашению Сторон. 3. Максимальный размер принятых Банком обязательств по предоставленным Банковским продуктам (Кредитный лимит) в любой день срока действия Кредитного лимита не должен превышать 10 000 000 000,00 (десять миллиардов 00/100) рублей. 4. Сроки действия гарантий/контргарантий не могут превышать 18 (восемнадцать) месяцев (включительно) с возможностью пролонгации таких гарантий/контргарантий неограниченное число раз на срок не более 18 (восемнадцати) месяцев (включительно) при каждой очередной пролонгации, а также в любом случае не могут превышать срок действия Кредитного лимита. 5. Цена Основного договора: не более 10 714 520 547,95 (десяти миллиардов семисот четырнадцати миллионов пятисот двадцати тысяч пятисот сорока семи) рублей 95 копеек. 6. Срок действия Кредитного лимита: с даты заключения Основного договора по «31» декабря 2028 года (включительно).		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
7.	Договор поручительства от 25.12.2025 № 148567803/ПЗ[1] (сделка, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель 1 / Должник 1: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. Выгодоприобретатель 2 / Должник 2: Акционерное общество «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)»[2], ОГРН 1057746421435, ИНН 7706571841. Выгодоприобретатель 3 / Должник 3: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“», ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110, совместно именуемые — Должники. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется перед Кредитором отвечать солидарно с Должниками (Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», Акционерное общество «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)», Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“») за надлежащее исполнение Должниками всех текущих и будущих обязательств по Основному договору. **Цена сделки:** Не более 21 429 041 095,89 (двадцати одного миллиарда четырёхсот двадцати девяти миллионов сорока одной тысячи девяноста пяти) рублей 89 копеек. **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Кредитного лимита либо с прекращением обеспеченных им обязательств. **Срок действия Кредитного лимита:** с даты заключения Основного договора по «31» декабря 2028 года (включительно).	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг», АО «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)» и АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» — ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна — занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг», АО «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)» и АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» — ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки.	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 16.07.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 16.07.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки не превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).
[2] ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» владеет 100% долей в уставном капитале АО «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)».

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Иные существенные условия сделки: Существенные условия Основного договора – Генерального соглашения об условиях и порядке предоставления финансовых услуг № 148567803 от «26» октября 2022 года с учётом всех дополнительных соглашений к нему: 1. Стороны Основного договора: Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Клиент 1: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. Клиент 3: Акционерное общество «Арвиай (Рашен Венчур Инвестментс)», ОГРН 1057746421435, ИНН 7706571841. Клиент 4: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“», ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110, совместно именуемые – Клиенты. 2. Предмет Основного договора: Банк оказывает Клиентам финансовые услуги по предоставлению Банковских продуктов с кредитным лимитом: открытие Банком по поручению Клиентов непокрытых аккредитивов. 3. Максимальный размер принятых Банком обязательств по предоставленным Банковским продуктам (Кредитный лимит) в рамках Основного договора в любой день срока действия Кредитного лимита не должен превышать 20 000 000 000,00 (двадцати миллиардов 00/100) рублей. 4. Сроки действия аккредитивов в совокупности со сроком отсрочки платежа не могут превышать 18 (восемнадцать) месяцев (включительно), а также срок действия Кредитного лимита. Сроки действия аккредитивов могут пролонгироваться в пределах срока действия Кредитного лимита неограниченное число раз на срок не более 18 (восемнадцати) месяцев (включительно) при каждой очередной пролонгации. 5. Цена Основного договора: не более 21 429 041 095,89 (двадцати одного миллиарда четырёхсот двадцати девяти миллионов сорока одной тысячи девяноста пяти) рублей 89 копеек. 6. Срок действия Кредитного лимита: с даты заключения Основного договора по «31» декабря 2028 года (включительно).		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
8.	Дополнительное соглашение от 26.12.2025 № б/н к Договору об общих условиях поручительства от 08.07.2025 № 1153/П1[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. **Предмет сделки:** Поручитель обязуется солидарно с Заёмщиком (Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг») отвечать перед Банком за исполнение Заёмщиком его обязательств перед Банком, возникших из Основного договора. **Цена сделки:** Не более 327 602 739 726,03 (трёхсот двадцати семи миллиардов шестисот двух миллионов семисот тридцати девяти тысяч семисот двадцати шести) рублей 03 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Основного договора, указанного в пункте 1.1 Договора об общих условиях поручительства № 1153/П1 от «08» июля 2025 года либо с прекращением обеспеченных им обязательств. **Иные существенные условия сделки:** Существенные условия Основного договора – Соглашения № 1153 о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте от «22» декабря 2021 года (далее также – Соглашение) с учётом Дополнительного соглашения № б/н:	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации ООО «Агроторг» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 11.12.2025 (протокол от 12.11.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 05.12.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 15.12.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		1. Заёмщик: Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ОГРН 1027809237796, ИНН 7825706086. Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». 2. Предмет сделки: по Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные обязательства, предусмотренные Соглашением. За пользование каждым кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. 3. Цена сделки: не более 327 602 739 726,03 (трёхсот двадцати семи миллиардов шестисот двух миллионов семисот тридцати девяти тысяч семисот двадцати шести) рублей 03 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). 4. Заёмщик вправе получать кредиты по Основному договору в течение срока, истекающего «31» декабря 2034 года, включая последний день срока. 5. Кредиты в рамках Основного договора предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. 6. Заёмщик обязан погасить все полученные в рамках Основного договора кредиты не позднее «31» декабря 2034 года. **Информация о существенных условиях ранее заключённого договора раскрыта по ссылкам:** • Совершение эмитентом существенной сделки • Извещение акционеров о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
9.	Дополнительное соглашение от 26.12.2025 № б/н к Договору об общих условиях поручительства от 08.07.2025 № 543/ПЗ[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Поручитель: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5», ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. Выгодоприобретатель/Заёмщик: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“», ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110. **Предмет сделки:** Поручитель обязывается солидарно с Заёмщиком отвечать перед Банком за исполнение Заёмщиком его обязательств перед Банком, возникших из Основного договора. **Цена сделки:** Не более 327 602 739 726,03 (трёхсот двадцати семи миллиардов шестисот двух миллионов семисот тридцати девяти тысяч семисот двадцати шести) рублей 03 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование Кредитом (-ами)). **Срок сделки:** Поручительство прекращается через три года с даты окончания срока действия Основного договора, указанного в пункте 1.1 Договора об общих условиях поручительства № 543/ПЗ от «08» июля 2025 года либо с прекращением обеспеченных им обязательств. **Иные существенные условия сделки:** Существенные условия Основного договора – Соглашения № 543 о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте от «07» июля 2014 года (далее – Соглашение) с учётом Дополнительного соглашения № б/н:	1. Все члены Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления управляющей организации АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 2. Единоличный исполнительный орган Общества: Генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович, Президент Лобачева Екатерина Владимировна – занимают должности в органах управления управляющей организации АО «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“» – ПАО «Корпоративный центр ИКС 5». 3. Два члена Наблюдательного совета Общества занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 11.12.2025 (протокол от 12.11.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета (извещение от 05.12.2025 № б/н) и акционеров Компании (извещение от 15.12.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		1. Стороны Соглашения: Банк/Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Акционерное общество «Торговый дом „ПЕРЕКРЕСТОК“», ОГРН 1027700034493, ИНН 7728029110. 2. Предмет Соглашения: Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные обязательства, предусмотренные Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. 3. Цена Соглашения: не более 327 602 739 726,03 (трёхсот двадцати семи миллиардов шестисот двух миллионов семисот тридцати девяти тысяч семисот двадцати шести) рублей 03 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование Кредитом (-ами)). 4. Заёмщик вправе получать Кредиты по Соглашению в течение срока, истекающего «31» декабря 2034 года, включая последний день срока. 5. Кредиты в рамках Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. 6. Заёмщик обязан погасить все полученные в рамках Соглашения кредиты не позднее «31» декабря 2034 года. **Информация о существенных условиях ранее заключённого договора раскрыта по ссылкам:** • Совершение эмитентом существенной сделки • Извещение акционеров о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность		

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
10.	Дополнительное соглашение от 26.12.2025 № б/н к Соглашению № 949 о порядке и условиях кредитования в российских рублях и иностранной валюте от 05.03.2020[1] (крупная сделка, которая одновременно является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность)	**Лица, являющиеся сторонами сделки:** Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5» (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. **Предмет сделки:** По настоящему Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в настоящем Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные Обязательства, предусмотренные настоящим Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. **Цена сделки:** Не более 327 602 739 726,03 (трёхсот двадцати семи миллиардов шестисот двух миллионов семисот тридцати девяти тысяч семисот двадцати шести) рублей 03 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок действия Кредитной линии:** Заёмщик вправе получать Кредиты по настоящему Соглашению в течение срока, истекающего «31» декабря 2034 года, включая последний день срока. Кредиты в рамках настоящего Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. Заёмщик обязан погасить все полученные в рамках настоящего Соглашения Кредиты не позднее «31» декабря 2034 года.	1. Два члена Наблюдательного совета Общества – занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки. **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале Общества:** информация не раскрывается и не предоставляется (в том числе Обществу) в соответствии с Указом Президента РФ от 27.01.2024 № 73 «О временном порядке раскрытия и предоставления информации хозяйственными обществами, являющимися экономически значимыми организациями, и некоторыми иными лицами». **Доля участия заинтересованных лиц в уставном капитале юридического лица, являющегося стороной сделки:** по имеющимся у Общества данным, такие доли отсутствуют.	Решение Наблюдательного совета от 11.12.2025 (протокол от 12.11.2025 № б/н). ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в соответствии с п. 1.1 ст. 81 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» известило членов Наблюдательного совета Компании (извещение от 05.12.2025 № б/н) о сделке, в совершении которой имеется заинтересованность. Требование о необходимости получения согласия (одобрения) на совершение сделок не поступало.

[1] Размер сделки превышает 2% балансовой стоимости активов Общества, определяемой по данным МСФО, на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки).

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

№ п/п	Вид сделки	Существенные условия сделки	Заинтересованное лицо (лица) на момент заключения сделки	Орган, принявший решение о согласии на совершение сделки или её последующем одобрении
		Существенные условия Соглашения № 949: **Лица, являющиеся сторонами сделки:** Кредитор: Информация не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона „Об акционерных обществах“ и Федерального закона „О рынке ценных бумаг“». Заёмщик: Публичное акционерное общество «Корпоративный центр ИКС 5» (ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»), ОГРН 1247700463911, ИНН 9722079341. **Предмет сделки:** По настоящему Соглашению Кредитор обязуется открыть Заёмщику Кредитную линию в размере и на условиях, указанных в настоящем Соглашении, а Заёмщик обязуется возвратить Кредит, полученный по Кредитной линии, уплатить проценты и выполнить иные обязательства, предусмотренные настоящим Соглашением. За пользование каждым Кредитом Заёмщик уплачивает Кредитору проценты по ставке, установленной соответствующим Дополнительным соглашением. **Цена сделки при заключении:** Не более 72 887 671 233, 88 (семидесяти двух миллиардов восьмисот восьмидесяти семи миллионов шестисот семидесяти одной тысячи двухсот тридцати трёх) рублей 88 копеек (лимит задолженности по Кредитной линии (максимальный размер единовременной задолженности по Кредитной линии) и проценты за пользование денежными средствами). **Срок действия Кредитной линии:** Заёмщик вправе получать Кредиты по настоящему Соглашению в течение срока, истекающего «31» декабря 2025 года, включая последний день срока. Кредиты в рамках настоящего Соглашения предоставляются на срок не более 48 (сорока восьми) месяцев. Заёмщик обязан погасить все полученные в рамках настоящего Соглашения Кредиты не позднее «31» декабря 2025 года.		