X5 Group

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2021

НЕАУДИРОВАННЫЙ

Отчет в формате ESEF
не имеет статуса
финансовой отчетности

Содержание

01

СТР. 3–140

Стратегический отчет

Общие сведения 5
Об отчете 5
Наш подход, ценности и цели 6
Основные результаты в 2021 году 8
Обращение председателя Supervisory Board 11
Бизнес-модель 13
Наши торговые сети 16
Российский рынок продуктовой розницы 19

Стратегический обзор 33
Обращение главного исполнительного директора 33
Стратегия с прицелом на будущее 37
География операционной деятельности 44
Топ-менеджмент 46

Обзор форматов 51
«Пятёрочка» 51
«Перекрёсток» 58
«Карусель» 65
«Чижик» 67

Цифровые бизнесы 71
Экспресс-доставка 71
«Vprok.ru Перекрёсток» 73
5Post 76
Медиаплатформа Food.ru 79
«Много лосося» 81
X5 Банк 83

Обзор финансовых результатов 84

Альтернативные показатели эффективности 93

Инфраструктура розничной торговли 98
Логистика 98
Транспортная инфраструктура X5 103
Прямой импорт 105
«X5 Технологии» 106
Инновации 110

Устойчивое развитие 117
Цели в области устойчивого развития 117
Взаимодействие с заинтересованными сторонами 118
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика 120
Работа с местными сообществами 125
Рациональное потребление ресурсов 127
Здоровье 131
Персонал 132
Охрана труда и техника безопасности 136

02

СТР. 141–176

Корпоративное управление

Структура корпоративного управления 142
Управление рисками 150
Supervisory Board и Management Board 159
Отчет Supervisory Board 161
Отчет о вознаграждениях 167

03

СТР. 177–265

Финансовая отчетность

Consolidated financial statements 179
Notes to the consolidated financial statements 184
Company financial statements 250
Notes to the company financial statements 252
Other information 265

Годовой отчет

X5 Group

Стратегический отчет

Общие сведения 5

Стратегический обзор 33

Обзор форматов 51

Цифровые бизнесы 71

Обзор финансовых результатов 84

Альтернативные показатели эффективности 93

Инфраструктура розничной торговли 98

Устойчивое развитие 117

01

X5 Group является одним из ведущих игроков на российском рынке продовольственной розницы и включает в себя успешно развивающиеся офлайн- и онлайн-бизнесы, занимающие лидирующие позиции в своих отраслях.

Наряду с непрерывным повышением эффективности и результативности текущих операций для нас концептуально важно инвестировать в будущее развитие розничной торговли, в том числе за счет внедрения цифровых инициатив — от инструментов расширенного анализа больших данных и автоматизации процессов до интеграции цифровых медиаплатформ с розничными онлайн-сервисами Группы.

Компания также реализует международную программу по поиску и отбору инноваций, которая помогает нам находить, оценивать, тестировать и внедрять успешные инновационные решения, способствующие дальнейшему развитию бизнеса. За последние годы такой стратегический подход позволил нам укрепить лидирующие позиции X5 на российском рынке продуктовой розницы, и мы убеждены в готовности Группы сделать уверенный шаг в будущее.

Общие сведения

Об отчете

Годовой отчет X5 Group за 2021 год составлен в соответствии с требованиями Лондонской и Московской бирж, а также положениями Кодекса корпоративного управления Нидерландов.

Этот документ позволяет оценить наши результаты с различных точек зрения. В нем содержатся анализ финансовых и операционных результатов Группы, отчеты о работе по достижению стратегических целей и краткое описание приоритетов и успехов X5 в области ESG (более подробная информация по данному вопросу приводится в отчете об устойчивом развитии за 2021 год).

Границы и сфера охвата

Настоящий отчет охватывает период с 1 января 2021 года по 31 декабря 2021 года. Среди тем, рассматриваемых в отчете: бизнес-модель и стратегия развития X5 Group, рыночные и потребительские тенденции, операционные и финансовые результаты деятельности, достижения в области интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев и итоги работы основных бизнес-подразделений.

К основным структурным подразделениям Группы относятся магазины у дома «Пятёрочка», супермаркеты «Перекрёсток», жесткие дискаунтеры «Чижик» и гипермаркеты «Карусель». В качестве ключевых цифровых бизнесов рассматриваются сервис экспресс-доставки, «Vprok.ru Перекрёсток», 5Post, «Много лосося», медиаплатформа Food.ru и X5 Банк. Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Финансовые результаты по МСФО приведены в настоящем отчете в соответствии как с МСФО (IFRS) 16, так и со стандартами, применявшимися до перехода на него. В отчете также освещены все существенные события, произошедшие после отчетной даты.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете также используются альтернативные показатели эффективности, не включенные в стандарты МСФО. Они позволяют сделать важные выводы о результатах деятельности Компании. Глоссарий с методикой расчета каждого из альтернативных показателей эффективности, обоснованием его применения и описанием способа его приведения (при необходимости) в сопоставимый со стандартными показателями вид представлен на с. 93–97.

Обеспечение качества публикуемой информации

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

Существенность

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

Для принятия решений о существенности тех или иных вопросов используются различные инструменты, в том числе собственный анализ и различные формы отчетности, исследования рынка, внешние опросы и данные из независимых источников, а также комментарии и предложения, поступающие непосредственно от основных заинтересованных сторон. Также для определения существенных тем была использована утвержденная в 2019 году стратегия устойчивого развития X5, разработанная в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

Руководство полагает, что настоящий отчет достоверно отражает то, каким образом X5 Group взаимодействует с заинтересованными сторонами, и то, какую ценность создает для них.

Финансовая и нефинансовая информация

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

Утверждение отчета Supervisory Board

Supervisory Board X5 Group подтверждает, что, по его мнению, данный отчет содержит объективный обзор всех существенных тем, связанных с деятельностью Компании, а также дает точное представление о ее стратегических целях после актуализации. Supervisory Board Группы утвердил годовой отчет за 2021 год для публикации 19 мая 2022 года.

Наш подход, ценности и цели

Подход

Мы не сомневаемся в способности X5 Group создавать ценность для широкого круга заинтересованных лиц путем развития рентабельного и устойчивого бизнеса. По нашему мнению, залог успеха Группы состоит в принятии решений, которые неизменно ставят клиента в центр внимания, а также в высококачественном обслуживании по стандартам современной розницы как в офлайн-сегменте, так и на цифровых площадках.

Используя преимущества, которые дает Группе ее ведущее положение на рынке по масштабам бизнеса, мы стремимся содействовать прогрессу за счет обновления и совершенствования офлайн-форматов, внедрения передовых технологий в онлайн-сервисы и распространения надлежащих практик. Среди последних – разработка параметров устойчивой упаковки, расширение областей применения возобновляемой энергии и реализация программ в поддержку местных сообществ на всех уровнях Компании.

Наша стратегия в области устойчивого развития учитывает ЦУР ООН, которые мы считаем наиболее актуальными в контексте нашей деятельности. Это ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство.

Ценности

Ценности служат для нас ориентиром в осуществлении профессиональной деятельности и принятии решений.

Они помогают нам лучше понимать друг друга, достигать целей и получать удовольствие от совместной работы. Все подразделения X5 разделяют одинаковые ценности.

		ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ НА ПРАКТИКЕ?
Уважение	Что для нас значит уважение? Признание разных точек зрения и способность вести диалог и работать в команде даже при наличии разногласий. Взаимная поддержка и благодарность за помощь и усилия.	• Мы уважительно относимся друг к другу при участии в дискуссиях, решении текущих задач и в рамках механизма предоставления обратной связи. • Мы учитываем интересы, мнения и чувства коллег при принятии решений и взаимодействии друг с другом. • Мы готовы выйти за рамки обязанностей, чтобы оказать коллегам необходимую помощь.
Клиентоориентированность	Данный подход отражает искреннее желание помочь, способность встать на место другого человека и понять его ожидания и истинные потребности. Мы заботимся друг о друге, что помогает нам успешно выполнять задачи с первого раза.	• Мы ищем решения, отвечающие потребностям клиентов[1]. • Мы ставим себя на место клиента в любой ситуации. • Мы строим долгосрочные отношения с клиентами.
Честность и порядочность	Мы честно высказываем мнения и открыто обсуждаем проблемы и трудности. Мы не боимся ошибаться – напротив, мы учимся на ошибках. Мы защищаем свою репутацию и имидж Компании.	• Мы выполняем условия договоренностей. • Мы предоставляем нашим сотрудникам исчерпывающую информацию. • Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции.
Стремление к достижениям	Мы замечаем новые возможности для развития и роста на всех направлениях нашей деятельности. Нас вдохновляют смелые и амбициозные цели.	• Мы ставим перед собой амбициозные цели, требующие существенных усилий для их достижения. • Мы несем ответственность за свои действия и не перекладываем вину на других. • Мы поощряем сотрудников за их достижения и не наказываем за ошибки.

1 Клиенты для нас – это не просто покупатели, но и коллеги.

Цели в области устойчивого развития

Основные ЦУР ООН, которых придерживается X5 Group: ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство. Помимо них, Компания вносит вклад в достижение ряда второстепенных целей: гендерное равенство, недорогостоящая и чистая энергия, уменьшение неравенства, устойчивые города и населенные пункты, борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем и сохранение экосистем суши.



Для основных целей используются ячейки более крупного размера, для второстепенных – более мелкого.

Исходя из этих основных направлений Supervisory Board утвердил подробный перечень задач на период до 2023 года вместе с необходимыми для их решения бизнес-процессами, а также одобрил цели масштабной стратегии «30x30», которые мы планируем достичь к 2030 году.

Планета

30 %

Сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади

30 %

Доля возобновляемой энергии, используемой в операционной деятельности X5

30 %

Сокращение коэффициента образования отходов к РТО

Местные сообщества

30 %

Увеличение числа семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты» на ежегодной основе

Здоровье

Стимулирование реализации ответственных программ и принципов на стороне поставщиков

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни

Сотрудники

#1

Место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы

Обеспечение безопасных условий труда для всех сотрудников

Основные результаты в 2021 году

В 2021 году мы успешно адаптировались к изменчивой конъюнктуре рынка благодаря реализации проектов по укреплению существующего бизнеса и подготовке Компании к работе в новых условиях. X5 Group продолжает демонстрировать отличные результаты, несмотря на рост конкуренции со стороны цифровых платформ, нишевых игроков и новых форматов, таких как жесткие дискаунтеры.

Неотъемлемая часть успеха X5 Group – отлаженные бизнес-процессы и предпринимательский дух, который стал частью нашей ДНК, благодаря чему мы, адаптируясь и конкурируя на постоянно меняющемся рынке, достигаем поставленных финансовых и операционных целей, а также целей в области устойчивого развития.

Один из примеров такой адаптации к новым условиям в 2021 году – официальный запуск сети жестких дискаунтеров «Чижик», объявление об открытии которых в пилотном режиме было сделано в 2020 году. Ценностное предложение этой сети ориентировано на рациональных покупателей, находящихся в сложной экономической ситуации, и обеспечивает надежное качество товаров, которое соответствует ожиданиям покупателей X5 Group. Мы продолжили развивать цифровые бизнесы и расширять присутствие на всех этапах покупательского пути: в 2021 году мы запустили медиаплатформу Food.ru, приобрели сеть объектов в формате dark kitchen «Много лосося», а также запустили собственный финансовый сервис X5 Банк.

Нашим приоритетом остается реализация стратегии и адаптация к новым условиям рынка в целях повышения ценности бизнеса для акционеров и всех заинтересованных сторон.

Основные операционные и финансовые результаты 2021 года

7,3 %

Рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16

47,9 МЛРД РУБ.

Продажи цифровых бизнесов +140% в годовом сопоставлении

+5,1 %

Рост сопоставимых продаж в годовом сопоставлении

26,8 МЛН

Количество активных клиентов цифровых сервисов в месяц +78% в годовом сопоставлении

1,67 ×

Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) по состоянию на 31 декабря 2021 года

27,0 МЛН

Посылок доставил сервис 5Post 4-кратный рост в годовом сопоставлении

+11,5% в годовом сопоставлении

2 205 МЛРД РУБ.

Выручка



Стратегические факторы в 2021 году

Лидерство на рынке продуктов питания

Мы сохраняем прочное лидерство на российском рынке продуктов питания, несмотря на тенденцию консолидации крупных ритейлеров и растущую роль нишевых игроков и цифровых экосистем. Общая доля X5 Group в выручке рынка продуктовой розницы в 2021 году увеличилась до 12,7% (12,6% в 2020 году) за счет роста совокупной выручки Компании на 11,5% по сравнению с 2020 годом и роста чистой выручки цифровых бизнесов на 140% по сравнению с 2020 годом.

Повышению выручки способствовало расширение торговой площади на 7,3%, а также увеличение объема сопоставимых продаж на 5,1%. На 62,6 млн активных пользователей карты лояльности, которая выступает основным инструментом персонализации клиентского опыта с учетом потребностей каждого отдельного клиента, пришлось 86% чистой розничной выручки за 2021 год. Нам также удалось увеличить объем продаж на единицу площади на 3,5% в годовом сопоставлении до 271,5 тыс. руб. на кв. м.

Лидерство на рынке во многом является следствием нашей способности обслуживать покупателей на высоком уровне и создавать для них ценность при каждом походе в один из магазинов X5 Group или использовании онлайн-сервисов Компании. Об этом свидетельствует обратная связь, получаемая от клиентов: бренды X5 входят в топ российских брендов, а «Пятёрочка» занимает первое место согласно исследованиям холдинга «Ромир» и компании BCG в 2021 году.

Один из значимых факторов нашего успеха — наши поставщики, которые также являются важной группой заинтересованных сторон и для которых мы стараемся создавать ценность как бизнес-партнер. В опросе поставщиков, проведенном исследовательской компанией Advantage, «Перекрёсток» второй год подряд возглавляет рейтинг лучших партнеров для поставщиков среди 15 продовольственных ритейлеров. Второе место в рейтинге заняла сеть «Пятёрочка», улучшив свои позиции по сравнению с 2020 годом.

Лидерство в сфере цифровизации

Цифровизация входит в периметр одного из основных направлений деятельности, нацеленного на непрерывное укрепление существующего бизнеса за счет повышения эффективности и более глубокой интеграции принципа клиентоориентированности в процесс принятия решений. Цифровизация по-прежнему способствует росту прибыли Компании. Так, в 2021 году благодаря цифровизации EBITDA X5 Group до применения МСФО (IFRS) 16 увеличилась на 18 млрд руб. до 161,0 млрд руб.

По мере расширения цифровых бизнесов, с которыми взаимодействуют покупатели, а также развития медиаплатформы Food.ru мы продолжаем привлекать существующих и новых клиентов, чей путь взаимодействия с X5 часто начинается онлайн. В 2021 году количество активных пользователей в месяц увеличилось на 78% в годовом сопоставлении до 26,8 млн.

Лидерство в области ESG

Еще одним поводом для гордости в 2021 году стали наши достижения в области ESG. На протяжении всего года мы работали над тем, чтобы быть лидером в этой сфере, в результате чего был достигнут прогресс в части принятия стандартов устойчивой упаковки, разработаны новые способы сокращения пищевых отходов и расширены программы поддержки населения в регионах присутствия. На уровне Supervisory Board X5 Group создала Комитет по устойчивому развитию и инновациям, в обязанности которого входит руководство стратегией ESG и контроль за ее реализацией. В 2021 году X5 стала первой компанией на российском рынке продуктовой розницы, опубликовавшей отчет об устойчивом развитии, который соответствует стандартам GRI и прошел процедуру внешнего подтверждения. Компания продолжила обновлять справочник ESG-данных для инвесторов и улучшать свою позицию в основных ESG-рейтингах (MSCI ESG, S&P Global, CDP).

Поддержание рентабельности и обязательства перед акционерами

Цель наших инвестиций в офлайн- и онлайн-бизнесы — создание ценности для акционеров: скорректированная рентабельность инвестированного капитала (ROIC) X5 Group до применения МСФО (IFRS) 16 составила 17,1%, при этом рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 осталась на уровне 7,3%.

12,7%

Доля X5 Group на российском рынке продуктовой розницы в 2021 году

17,1%

Скорректированный показатель ROIC до применения МСФО (IFRS) 16 за 2021 год[1]



1 ROIC до корректировок (до применения МСФО (IFRS) 16) — 15,6%.

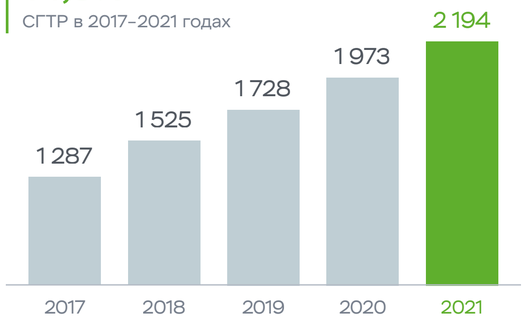
Основные операционные и финансовые результаты

Обзор финансовых и операционных результатов за 2021 год

Операционные результаты

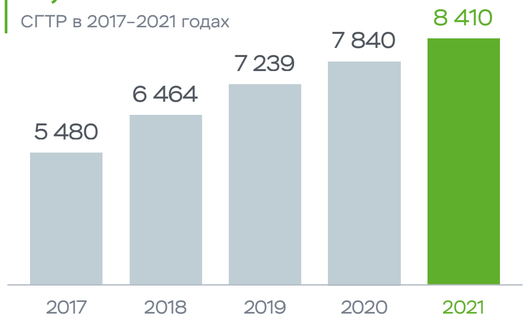
Чистая розничная выручка, млрд руб.

14,3%
СГТР в 2017–2021 годах



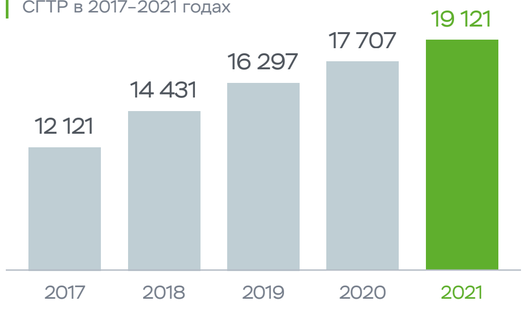
Торговая площадь, тыс. кв. м

11,3%
СГТР в 2017–2021 годах

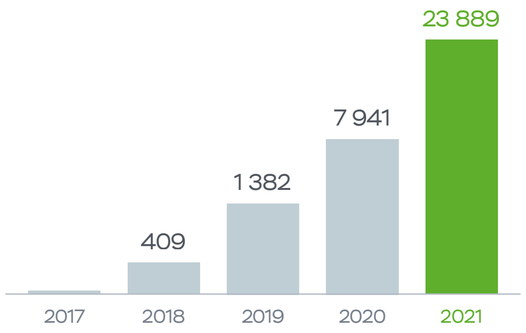


Количество магазинов

12,1%
СГТР в 2017–2021 годах



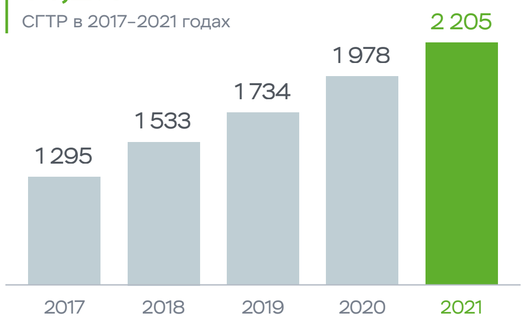
Количество заказов в онлайн-сервисах



Финансовые результаты до применения МСФО (IFRS) 16

Выручка, млрд руб.

14,2%
СГТР в 2017–2021 годах



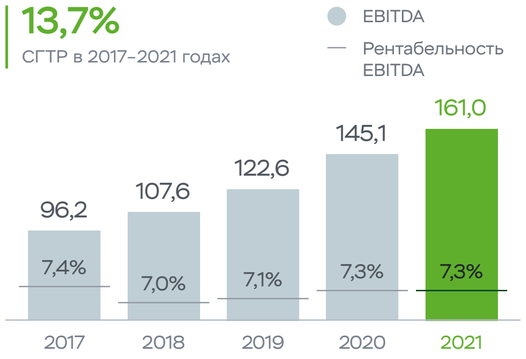
Валовая прибыль, млрд руб.

15,7%
СГТР в 2017–2021 годах



EBITDA, млрд руб.

13,7%
СГТР в 2017–2021 годах



Чистая прибыль, млрд руб.

11,5%
СГТР в 2017–2021 годах



Обращение председателя Supervisory Board

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

Сейчас для всех сложное время. В 2021 году Компания достигла значительных результатов, но стремительное нарастание геополитической напряженности и предстоящее серьезное воздействие на потребительские рынки России вынуждает нас вносить корректировки как в краткосрочные, так и долгосрочные стратегии нашего развития. Для этого Supervisory Board тесно взаимодействует с руководством, а также следит за планированием антикризисного управления и его влиянием на деятельность X5, чтобы обеспечить непрерывность бизнеса в интересах сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон.



Петр Демченков

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ SUPERVISORY BOARD



Обращение председателя Supervisory Board



Петр Демченков

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ SUPERVISORY BOARD

В настоящем отчете X5 Group рассказывает о результатах деятельности за очередной непростой год. Компания продолжала развиваться в условиях пандемии COVID-19 и связанных с ней вопросов обеспечения безопасности и макроэкономических факторов, которые оказывали влияние на поведение потребителей. На фоне пандемии и сложных рыночных условий с жесткой конкуренцией мы продолжили следовать долгосрочной стратегии X5, нацеленной на укрепление существующего бизнеса, расширение цифровых возможностей и развитие омниканальной модели.

Прежде всего, я хотел бы поблагодарить сотрудников Компании за их стремление к неизменно высокому качеству обслуживания и обеспечению надежного и безопасного процесса совершения покупок. Наша клиентоориентированность и способность быстро адаптироваться к быстро меняющимся обстоятельствам позволили X5 продолжить работу в полном соответствии со стратегическими целями, поставленными на 2021 год.

Я с гордостью могу сказать, что мы продолжаем добиваться впечатляющих результатов: X5 остается игроком № 1 на российском рынке продуктов питания и развивается в соответствии с поставленными целями, сохраняя при этом высокий уровень рентабельности. Наши ключевые форматы «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в 2021 году продолжили обеспечивать органический рост и наращивать прибыль, при этом по итогам года было открыто 1 263 и 57 новых магазинов соответственно. Кроме того, мы активно развиваем новый формат жесткого дискаунтера «Чижик». Его запуск в 2020 году принес многообещающие результаты, и к 2025 году мы намерены открыть более трех тысяч магазинов данного формата. Залогом нашего развития служат отзывы покупателей: именно обратная связь позволяет нам удовлетворять меняющиеся потребности клиентов за счет внедрения новых форматов магазинов и ценностных предложений.

В прошедшем году мы, как и ранее, уделяли особое внимание развитию цифрового бизнеса. Начавшийся в 2020 году стремительный рост сервисов «Vprok.ru Перекрёсток», экспресс-доставки и 5Post продолжился в 2021 году, чему способствовало устойчивое изменение в поведении потребителей: все чаще предпочтение отдавалось онлайн-покупкам. В 2021 году, даже в условиях жесткой конкуренции, наш цифровой бизнес продолжал расти: так, выручка от продаж в цифровых каналах увеличилась на 140% по сравнению с предыдущим годом. К концу года услуги экспресс-доставки предлагали более 1 600 магазинов X5 в 50 регионах.

Для удовлетворения потребностей клиентов и сохранения лидирующего положения на рынке мы продолжали адаптировать ценностные предложения основных форматов, интегрировать новые омниканальные решения и расширять возможности взаимодействия с покупателями. В 2021 году нам удалось достичь целого ряда важных результатов для дальнейшего укрепления ценностного предложения X5, включая открытие медиаплатформы Food.ru, приобретение сети объектов в формате dark kitchen «Много лосося», а также запуск собственного финансового сервиса X5 Банк с последующей интеграцией с программами лояльности «Перекрёстка» и «Пятёрочки».

Мы также рады сообщить о росте значимости усилий X5 в области устойчивого развития в 2021 году. В рамках соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности и прозрачности в мае 2021 года Компания выпустила первый отчет об устойчивом развитии в соответствии со стандартами GRI. В сентябре были расширены полномочия Комитета по инновациям и технологиям, а сам он был переименован в Комитет по устойчивому развитию и инновациям, что свидетельствует об усилении внимания Supervisory Board к экологическим, социальным и управленческим вопросам. Работа Комитета позволяет Совету отслеживать прогресс в достижении средне- и долгосрочных целей, изложенных в стратегии устойчивого развития X5 Group. Я рад отметить, что Компания добилась значительного прогресса в сфере ESG и опережает график по ряду целей на 2023 год, прежде всего применительно к выбросам CO_2

Мы признательны руководству X5 Group за успешную интеграцию целей ESG и бизнес-процессов X5 с одновременным обеспечением постоянного роста выручки и поддержанием рентабельности в условиях все более конкурентного и сложного рынка. Состав руководства помогает Совету корректировать стратегию Компании с учетом изменений потребностей клиентов, при этом сохраняя основные факторы создания ценности в долгосрочной перспективе и адаптируясь к условиям динамичного рынка.

В рамках работы в сфере ESG мы продолжаем искать способы совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом и меняющимися потребностями Компании и общества. Supervisory Board стремится работать как единая команда и помогать руководству поддерживать устойчивый рост Компании. В частности, в течение года мы вместе с руководством стремились работать таким образом, чтобы при принятии любых решений в первую очередь исходить из создания долгосрочной ценности для Компании и всех заинтересованных сторон.

В то же время 2021 год был ознаменован рядом существенных изменений в самом Supervisory Board: по итогам годового Общего собрания акционеров из состава Совета вышел Карл-Хайнц Холланд, тогда как вновь избранными членами Совета стали Ричард Брашер и Александр Тынкован. Мы хотели бы поблагодарить Карла-Хайнца Холланда за значительный вклад в развитие X5 Group. Кроме того, в свете текущих событий за одно только первое полугодие 2022 года в составе Supervisory Board произошли еще более серьезные изменения. С глубоким сожалением мы вынуждены констатировать, что в марте из состава Совета вышли Михаил Фридман, Стефан Дюшарм, Ричард Брашер, Джефф Кинг и Михаил Кучмент. Мы благодарим Михаила Фридмана, Стефана Дюшарма, Джеффа Кинга и Михаила Кучмента за многолетний труд и неоценимый вклад в деятельность Компании и выражаем признательность Ричарду Брашеру за преданность работе и самоотдачу, которые он успел продемонстрировать за столь короткий срок пребывания в должности даже в условиях ограничения на поездки в связи с пандемией COVID-19.

В заключение я хотел бы отметить, что для меня большая честь быть избранным на должность председателя Supervisory Board. Чрезвычайно благодарен членам Правления и уже упомянутым здесь сотрудникам всех подразделений Компании за неустанную работу во имя дальнейшего развития X5 Group. Уверен, что, несмотря на все сложности нынешнего времени, готовность всей команды X5 прилагать усилия для обеспечения успешности бизнеса будет и впредь иметь первостепенное значение для наших клиентов.

Бизнес-модель

Структура нашей бизнес-модели подразумевает создание ценности для заинтересованных сторон на каждом этапе операционной деятельности — от взаимодействия с поставщиками и работы корпоративного центра до управления онлайн- и офлайн-бизнесами Группы.

96%

Доля централизованных поставок в магазины из распределительных центров, находившихся под управлением Компании в 2021 году

С учетом высокой конкуренции сегодня важно обеспечивать эффективность всех компонентов бизнес-модели Группы, сохраняя при этом акцент на высоком качестве клиентского сервиса.

Децентрализованность операционной и управленческой модели офлайн- и онлайн-бизнесов позволяет максимально гибко адаптироваться под нужды потребителей и извлекать выгоду из масштабов деятельности X5 в части покупательной способности, ИТ и цифровизации, а также определенных пересечений между зонами охвата, облегчающих логистику.

Несмотря на то, что программы маркетинга и лояльности отдельных бизнесов X5 остаются в значительной степени независимыми друг от друга, в Группе функционирует единая инфраструктура идентификации покупателей (X5.ID), обработка больших данных и объединенные ИТ-системы. Управление всей деятельностью ведется на основе системы SAP ERP.

Большинство логистических операций осуществляется собственными силами: в 2021 году доля централизованных поставок в магазины из распределительных центров, находящихся под управлением Компании, составила 96%.



Поставщики

В 2021 году мы продолжили развивать портал для поставщиков X5 в целях централизации всех коммуникаций, сделок и документооборота. Компания также делится с поставщиками аналитикой больших данных, предоставляя им доступ к информации о продажах и эффективности промоакций.

7 083
Поставщика

30 %
Доля 30 ведущих поставщиков по выручке

Корпоративный центр

Корпоративный центр X5 Group отвечает за управление элементами единой инфраструктуры бизнеса, такими как ИТ-системы, внедрение инноваций и технологий работы с большими данными, логистика, система внутреннего контроля, а также вспомогательные подразделения, корпоративные финансы, управление рисками и ведение отчетности. Помимо этого, корпоративный центр занимается вопросами общего управления и обмена передовым опытом.

Медиаплатформа

Платформа Food.ru – это информационно-развлекательный ресурс, помогающий клиентам составить план покупок и открыть новые способы приготовления еды. Благодаря размещаемым кулинарным рецептам и советам, а также интеграции таких сервисов X5, как «Vprok.ru Перекрёсток» и экспресс-доставка, Food.ru зачастую становится точкой входа в офлайн- и онлайн-бизнесы X5 Group.

Инфраструктура цепочки поставок

Эффективность и надежность логистических операций – залог высокого качества продуктов и ассортимента, соответствующего ожиданиям покупателей как в офлайн-, так и в цифровом формате. Мы продолжаем совершенствоваться в данной сфере за счет внедрения передовых технологий планирования маршрутов и систем мониторинга внимательности водителей. Более того, мы используем развитую логистическую инфраструктуру для создания новых бизнесов, например, сервиса доставки «последней мили» 5Post.

- **4 хаба прямого импорта**
- **4 654 грузовых автомобиля в собственности**
- **47 распределительных центров, обеспечивающих работу магазинов в офлайн-сегменте**
- **406,8 магазина на 1 РЦ**
- **6,36 кв. м торговой площади на 1 кв. м РЦ**
- **0,23 собственного грузового автомобиля на 1 магазин**
- **36 объектов формата dark store для поддержки цифровых сервисов**

Офлайн-сегмент

Мы непрерывно совершенствуем ценностное предложение наших офлайн-бизнесов, чтобы отвечать меняющимся потребностям покупателей и осваивать новые рыночные сегменты. Помимо проведения реконструкции магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в соответствии с новой концепцией, мы также начали полномасштабный запуск принципиально нового формата жесткого дискаунтера «Чижик».

- **17 972 магазина у дома «Пятёрочка»** в 67 регионах
- **990 супермаркетов «Перекрёсток»** в 46 регионах
- **72 жестких дискаунтера «Чижик»** в 4 регионах
- **33 гипермаркета «Карусель»**

Цифровые бизнесы

Экспресс-доставка

50
Регионов

30
Объектов формата dark store

«Vprok.ru Перекрёсток»

74
Региона

6
Объектов формата dark store

835
Малотоннажных грузовиков

3,3 млн
Активных пользователей в месяц

5Post

66
Регионов

16,9 тыс.
Пунктов выдачи

5,7 тыс.
Постаматов

27 млн
Выполненных заказов

«Много Лосося»

50
Объектов формата dark kitchen (в т. ч. два франчайзи)

Цифровые бизнесы

Экспресс-доставка

На 31 декабря 2021 года экспресс-доставка осуществлялась из 1 611 магазинов (923 магазина «Пятёрочка», 30 объектов «Пятёрочки» в формате dark store, 655 супермаркетов «Перекрёсток» и 3 гипермаркета «Карусель») в 50 регионах по сравнению с 992 магазинами и 13 регионами в 2020 году.

В IV квартале 2021 года количество ежедневных заказов через сервис экспресс-доставки (включая «Около») составило 69,8 тыс. Примерное время доставки составило 60 минут, а средний чек для магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток» – 1 527 руб. (+4% в годовом сопоставлении) и 1 775 руб. (+1% в годовом сопоставлении) соответственно. Пик среднесуточного количества выполненных заказов в IV квартале 2021 года пришелся на декабрь – 114 тыс. в самые оживленные дни.

4×

Рост выручки в 2021 году
в годовом сопоставлении

«Vprok.ru Перекрёсток»

Помимо пяти крупных объектов формата dark store (три в Москве, один в Санкт-Петербурге и один в Нижнем Новгороде), «Vprok.ru Перекрёсток» открыл свой первый малый объект данного формата в Москве, чтобы предоставлять покупателям услуги быстрой доставки.

В IV квартале 2021 года выручка онлайн-гипермаркета «Vprok.ru Перекрёсток» увеличилась на 23,1% в годовом сопоставлении. Общее число заказов, размещенных через «Vprok.ru Перекрёсток», увеличилось на 14% по сравнению с предыдущим годом, достигнув 1,5 млн в IV квартале 2021 года. Среднесуточное количество заказов в IV квартале 2021 года составило 16,1 тыс. В IV квартале 2021 года стоимость средней корзины в «Vprok.ru Перекрёсток» увеличилась на 8,1% к показателю 2020 года, что отражает дальнейшее расширение ассортимента до 72 тыс. наименований.

41,5%

Рост выручки в 2021 году
в годовом сопоставлении

5Post

сервис доставки

В IV квартале 2021 года выручка сервиса доставки интернет-заказов 5Post увеличилась в три раза по сравнению с предыдущим годом. Количество заказов, выполненных 5Post, составило 12,2 млн в IV квартале 2021 года благодаря наличию 16,9 тыс. пунктов выдачи и 5,7 тыс. многоместных постаматов. Пункты выдачи в магазинах обеспечивают дополнительный приток сопоставимого трафика на уровне до 2–3%.

4×

Рост выручки в 2021 году
в годовом сопоставлении

«Много Лосося»

Онлайн-сервис продажи готовой еды «Много Лосося», присоединившийся к Группе в конце марта 2021 года, продолжил свое расширение. На конец декабря 2021 года работу сервиса обеспечивали 50 объектов формата dark kitchen (в том числе два франчайзи) по сравнению с 42 аналогичными объектами в конце сентября.

В IV квартале 2021 года чистая выручка сервиса «Много Лосося» составила 397 млн руб., увеличившись на 31,9% по сравнению с предыдущим кварталом, а средний чек – 1 728 руб.

+31,9%

Рост чистой выручки
в IV квартале 2021 года
в квартальном сопоставлении

Наши торговые сети

Чтобы удовлетворять потребительский спрос и отвечать на вызовы в конкурентной среде, мы непрерывно развиваем наши торговые сети и совершенствуем ценностное предложение в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка. Мы внедрили обновленные концепции для наших основных форматов – «Пятёрочки» и «Перекрёстка» – и запускаем новую сеть жестких дискаунтеров, ориентированных на бережливых покупателей, для которых в приоритете хорошее качество и низкие цены.

С ростом офлайн-форматов X5 нам также приходится конкурировать за рынок онлайн-торговли. Масштабная география деятельности способствует непрерывному взаимодействию с клиентом на каждом этапе совершения покупки через интернет.

Пятёрочка

17 972
Магазины «у дома»

Перекрёсток

990
Супермаркеты

5post

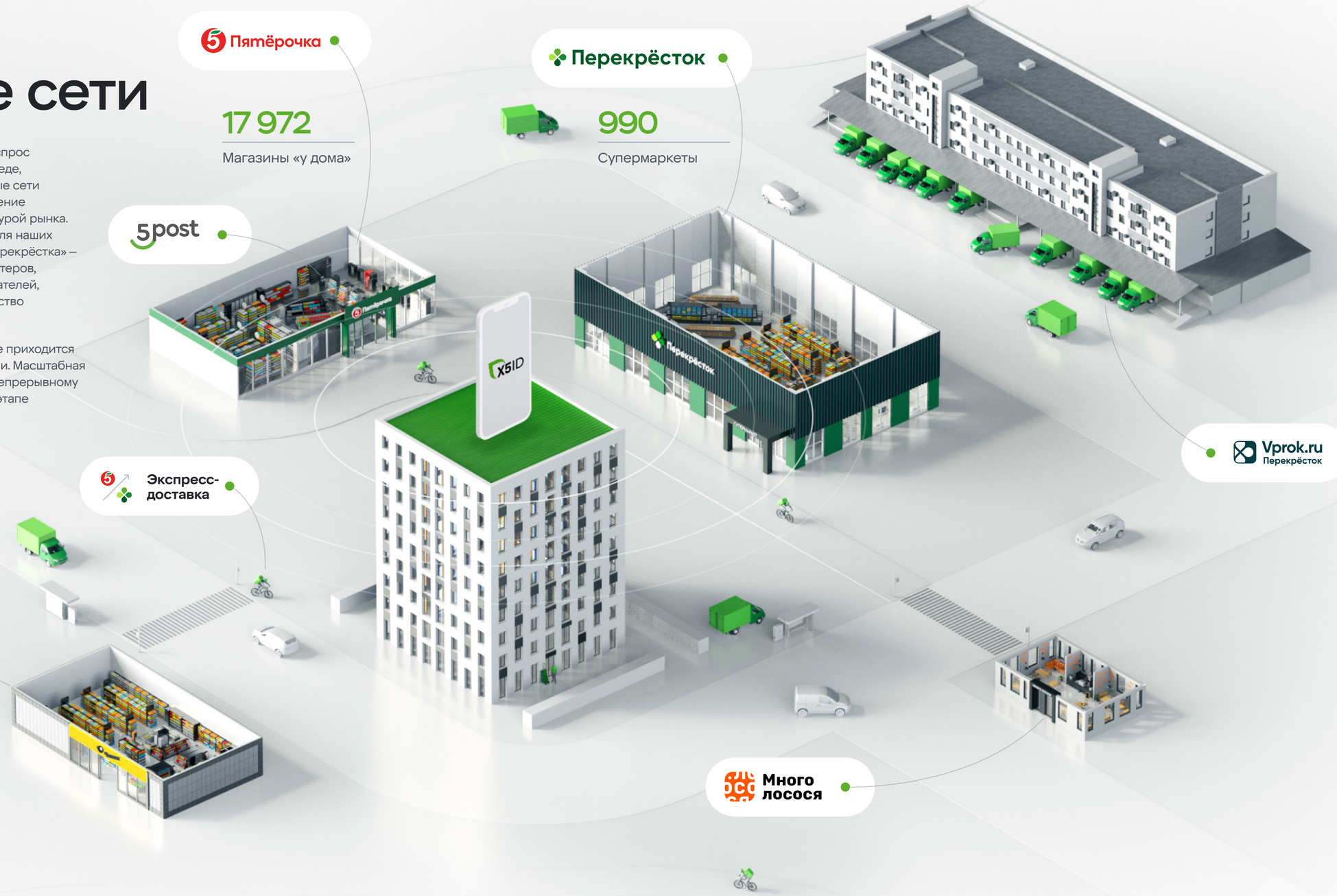
Экспресс-доставка

Vprok.ru Перекрёсток

Чижик

72
Жесткие дискаунтеры

Много лосося



«Пятёрочка»

17 972
Количество магазинов
+7,6% год к году

7 048 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
+7,7% год к году

1 794 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
+12,3% год к году

81,7 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

«Пятёрочка» развивает формат магазинов «у дома» и является крупнейшей из сетей розничной торговли в России. По состоянию на 31 декабря 2021 года под ее управлением находилось 17 972 магазина, чистая розничная выручка которых за истекший год составила 1,8 трлн руб. Первая «Пятёрочка» открылась в 1999 году, а сегодня магазины сети работают в 67 регионах страны. Главная задача сети – заручиться доверием россиян в качестве поставщика качественных продуктов по доступным ценам. Вместе с тем новая концепция «Пятёрочки» делает процесс покупки более удобным и комфортным как для клиентов, так и для сотрудников, а экспресс-доставка позволяет заказывать необходимые товары домой из ближайшего магазина. В 2021 году клиентская база «Пятёрочки» состояла из 47,1 млн лояльных покупателей. Розничная сеть ежедневно обслуживала в среднем 13,8 млн клиентов.

«Перекрёсток»

990
Количество магазинов
+6,1% год к году

1 099 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
+8,4% год к году

349 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
+13,4% год к году

15,9 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

«Перекрёсток» – крупнейшая розничная сеть России, развивающая формат супермаркетов. По состоянию на 31 декабря 2021 года она насчитывала 990 магазинов, чистая розничная выручка которых в прошлом году составила 349 млрд руб. «Перекрёсток» был основан в 1995 году, став первой в России сетью супермаркетов. Используя инновационные технологии для улучшения качества обслуживания, «Перекрёсток» предоставляет сервис высшего класса на рынке продуктовой розницы. В 2021 году клиентская база «Перекрёстка» насчитывала 14,4 млн лояльных покупателей. Розничная сеть ежедневно обслуживала в среднем 1,7 млн клиентов.

«Чижик»

72
Количество магазинов
18× рост год к году

20 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
21× рост год к году

2,9 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
59× рост год к году

0,1 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

«Чижик» – новый для X5 Group формат жестких дискаунтеров. По состоянию на 31 декабря 2021 года в состав сети входило 72 магазина, чистая розничная выручка которых за 2021 год составила 2,9 млрд руб. Новая концепция предложения товаров по низким ценам каждый день (EDLP) распространяется на ограниченный ассортимент товаров первой необходимости, существенная доля которых выпускается под собственными торговыми марками, разработанными с учетом отзывов покупателей. Такой формат взаимодействия позволил новому бренду низких цен заручиться доверием покупателей. В 2021 году «Чижик» ежедневно обслуживал в среднем 16 тыс. клиентов.

«Карусель»

33
Количество магазинов
–41,1%

128 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
–42,3%

31,7 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
–43,0%

1,4 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

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

Цифровой формат

Благодаря нашей стратегии, призванной подготовить X5 Group к будущему розничной торговли, наши цифровые форматы продолжают расти быстрыми темпами, что способствует увеличению общей выручки, а также привлечению и удержанию клиентов.



Экспресс-доставка

1 611
Количество магазинов

25,7 МЛРД РУБ.
Выручка
4× рост год к году

19,2 МЛН
Доставленные заказы
в 2021 году

ДО
114 ТЫС.
Количество заказов
в пиковые дни

Сервис **экспресс-доставки** начал работать в конце 2019 года. Он предлагает доставку товаров из ближайших магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка» за 50–60 минут. Экспресс-доставка – это проект, позволяющий объединить разные форматы в рамках общей цифровой платформы. Сети сами отвечают за ассортимент и сбор заказов сотрудниками магазинов, а потом сторонние курьеры доставляют заказ покупателю. По состоянию на 31 декабря 2021 года услуга экспресс-доставки предоставлялась в 1 611 магазинах сетей «Перекрёсток», «Пятёрочка» и «Карусель» в 50 регионах России. Всего за год было обработано 19,2 млн заказов, при этом в пиковые дни их количество достигало 114 тыс.

5Post

22,6 ТЫС.
Пункты выдачи и постаматы

2,6 МЛРД РУБ.
Выручка
4× рост год к году

66
Регионы России

27,0 ТЫС.
Доставленные заказы
в 2021 году

5Post – это сервис доставки «последней мили», созданный в 2019 году. Он позволяет интернет-магазинам и другим цифровым форматам X5 осуществлять доставку в постаматы, на кассы и (или) в пункты выдачи в магазинах X5. По состоянию на 31 декабря 2021 года 5Post, под управлением которого находятся 22,6 тыс. пунктов выдачи в 17,3 тыс. точек, был представлен в 66 регионах России. За истекший год сервис доставил 27,0 тыс. заказов и вышел на положительную рентабельность по EBITDA.

«Vprok.ru Перекрёсток»

5
Крупные объекты формата dark store

18,7 МЛРД РУБ.
Выручка
+41,5% год к году

4,7 МЛН
Доставленные заказы
в 2021 году

>22 ТЫС.
Количество заказов
в пиковые дни

«Vprok.ru Перекрёсток» – это онлайн-гипермаркет, созданный для обеспечения покупателей продуктами питания и товарами повседневного спроса с удобной доставкой на дом или в специально оборудованные в магазинах X5 постаматы. По состоянию на 31 декабря 2021 года сервис насчитывал пять крупных объектов формата dark store в трех городах. Всего за год было обработано 4,7 млн заказов, при этом в пиковые дни их количество превышало 22 тыс.

Российский рынок продуктовой розницы

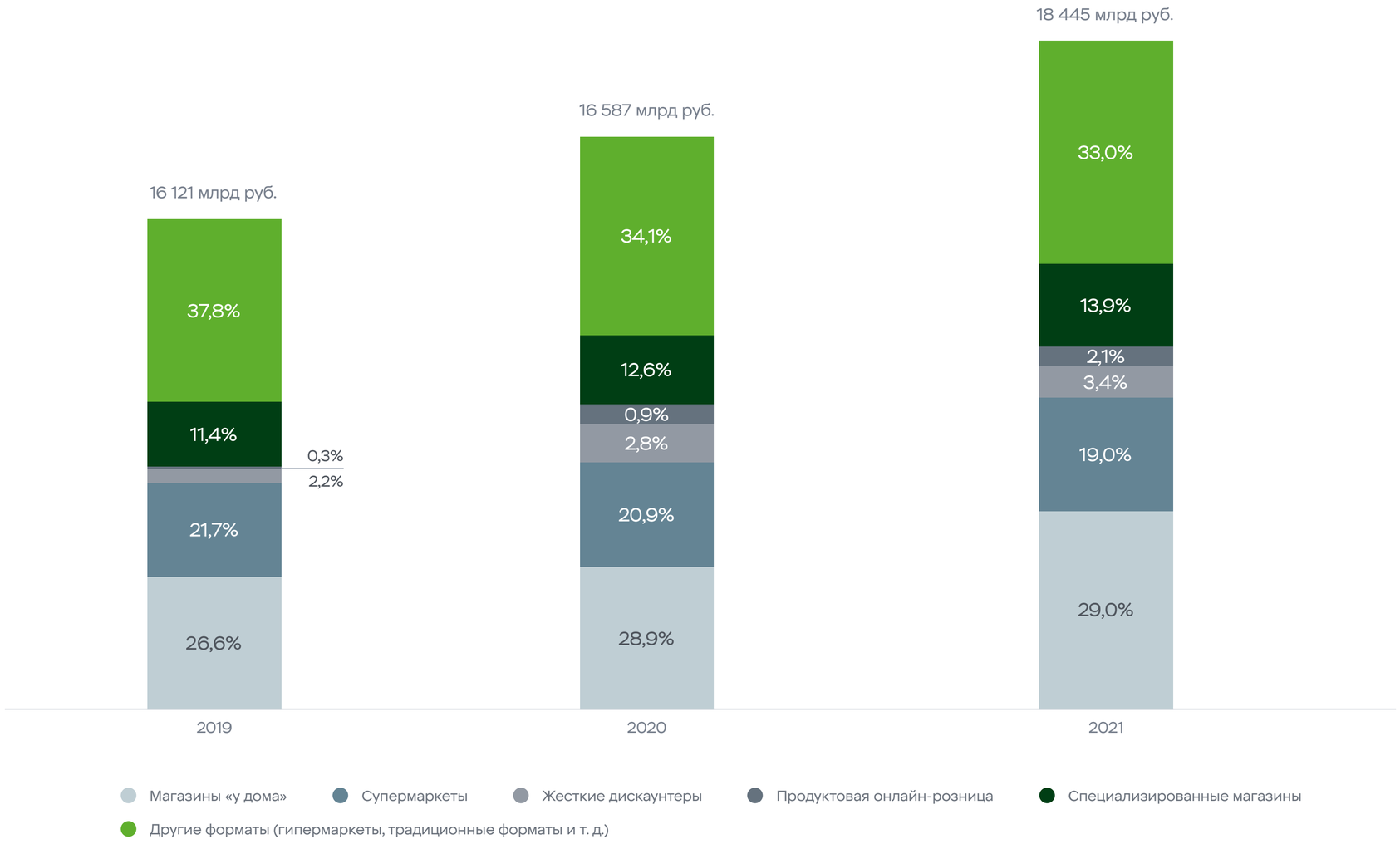
В 2021 году объем российского рынка продуктовой розницы составил 18,4 трлн руб. За последние два года формат жестких дискаунтеров и онлайн-рынок продуктов питания продемонстрировали наиболее высокие темпы роста, и Группа продолжает усиливать свое присутствие в данных сегментах.

Позиция X5 на меняющемся рынке

X5 Group является ведущим игроком в традиционных форматах магазинов «у дома» и супермаркетов, а также абсолютным лидером на российском рынке продуктовой розницы в целом. Мы также занимаем ключевые позиции в сегменте онлайн-торговли продуктами питания, который активно развивается в условиях высокой конкуренции между различными экосистемами и маркет-плейсами. Группа активно развивает бренд «Чижик» в формате жестких дискаунтеров, продемонстрировавший многообещающие результаты в ходе пилотного и первичного запуска.

- Крупнейший игрок с долей рынка в 12,7% по итогам 2021 года
- Рост выручки цифровых форматов на 140% по сравнению с 2020 годом
- 62,6 млн активных пользователей карт лояльности

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы



Тенденции на рынке продуктовой розницы в 2021 году

Макроэкономика и роль государства

В 2021 году макроэкономические факторы и нормативно-правовое регулирование стали играть более важную роль на рынке продовольственной розницы в связи с нарастающими проблемами в цепочках поставок и нехваткой кадровых и иных ресурсов, что, в свою очередь, привело к повышению цен. Отчасти это было обусловлено продолжающимся воздействием пандемии, заставившей мировое сообщество принять меры по смягчению последствий распространения COVID-19, а также по предотвращению резкого роста стоимости жизни.

1. Рост стоимости поставок и ресурсов
2. Ужесточение государственного регулирования в ценообразовании
3. Новые реалии жизни в условиях пандемии

Рынок

Параллельно ускорилась консолидация российского рынка продуктовой розницы: в 2021 году был заключен ряд крупных сделок по приобретению активов с участием компаний, входящих в десятку крупнейших рыночных игроков. В то же время зрелость продовольственного рынка, вкупе с появлением цифровых экосистем, привела к появлению новых форматов, таких как жесткие дискаунтеры и сети специализированных магазинов, а также усилила конкуренцию со стороны онлайн-платформ, для которых продажа продуктов питания является основным способом удержать потребителя.

1. Консолидация рынка
2. Ускоренное развитие жестких дискаунтеров и сетей специализированных магазинов
3. Экосистемы и маркетплейсы, конкурирующие с розничными сетями

Покупатели

Снижение реальных располагаемых доходов населения не могло не сказаться на предпочтениях покупателей, которые все чаще стали делать выбор в пользу рационального потребления и бюджетных продуктов питания. Вместе с этим пандемия и продолжение цифровизации экономики способствуют ускоренному развитию онлайн-сервисов, что особенно заметно в крупных городах России.

1. Снижение реальных располагаемых доходов населения
2. Смещение предпочтения потребителей в пользу бюджетных товаров и рационального потребления
3. Растущая популярность онлайн-сервисов

Прошедшая в 2021 году волна консолидации привела к тому, что темпы роста выручки X5 Group впервые за пять лет не превысили совокупный рост выручки других компаний, входящих в десятку крупнейших игроков рынка продуктовой розницы.

10 ведущих продуктовых ритейлеров, % рынка

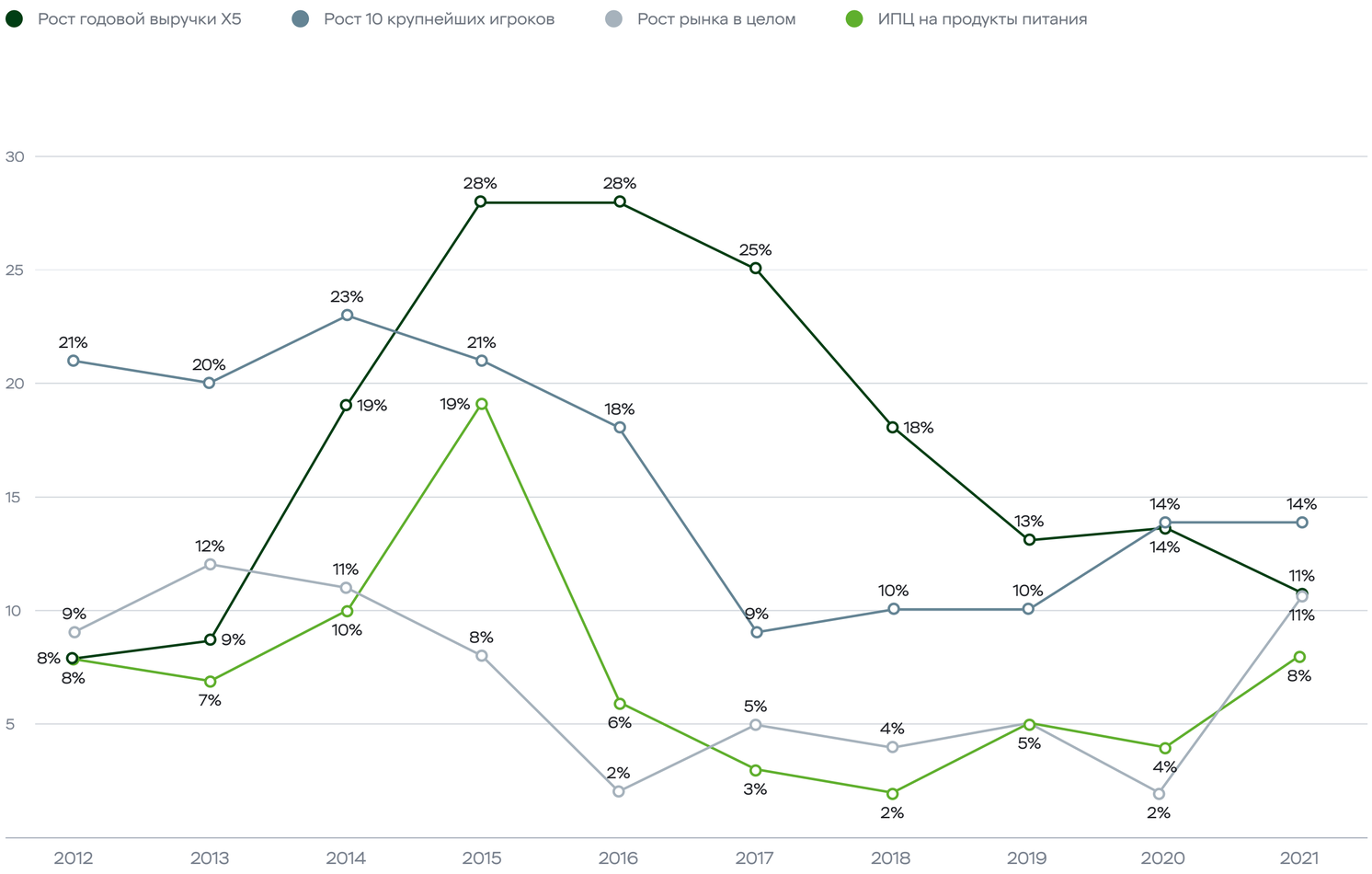
	2021	2020
1. X5 Group	12,7%	12,6%
2. Магнит	9,5%	8,7%
3. Mercury Retail	5,9%	6,2%
4. Лента	2,4%	2,4%
5. Светофор	1,8%	1,3%
6. Auchan	1,4%	1,4%
7. METRO	1,1%	1,2%
8. О'КЕЙ	1,1%	1,1%
9. Вкусвилл	1,0%	0,8%
10. Монетка	0,8%	0,8%
ИТОГО	37,5%	36,5%

10 ведущих продуктовых онлайн-ритейлеров, % рынка

	2021	2020
1. СберМаркет	13,7%	11,2%
2. X5 Group	12,9%	13,0%
3. Вкусвилл	12,9%	9,4%
4. Яндекс	10,5%	7,9%
5. Самокат	10,4%	6,3%
6. Ozon	7,9%	8,3%
7. Wildberries	7,7%	7,8%
8. Утконос	3,7%	9,0%
9. Delivery Club	3,3%	0,6%
10. Лента	2,4%	0,7%
ИТОГО	85,4%	74,1%

Источник: INFOline

Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы

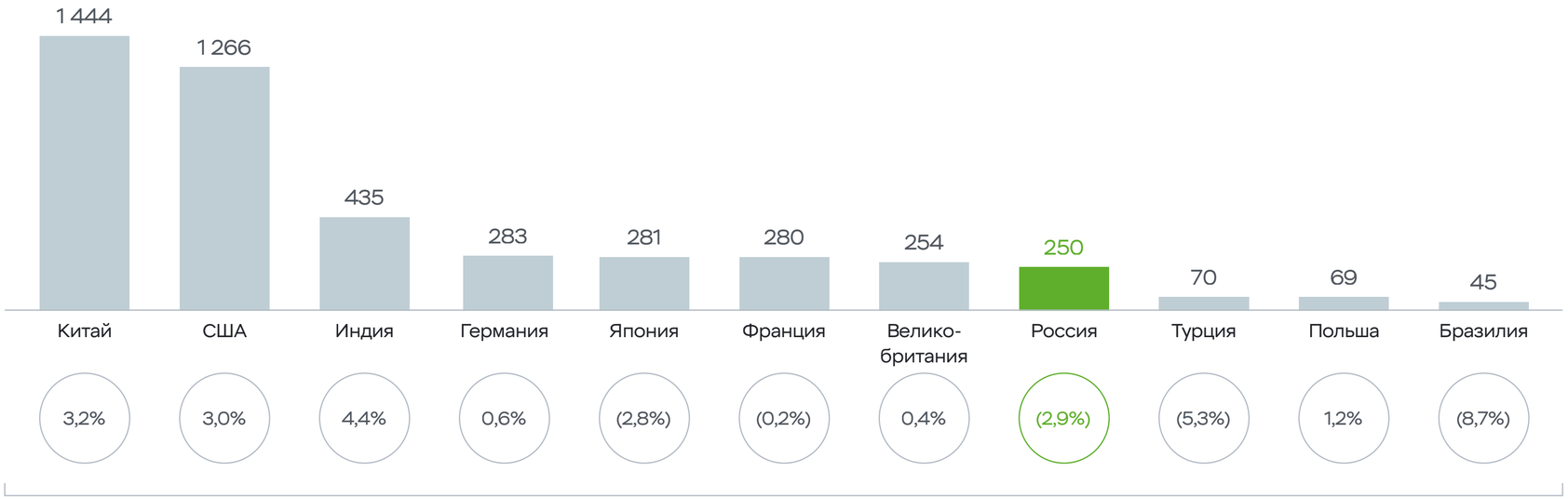


Источники: Росстат, INFOline, анализ X5

Российский рынок продуктовой розницы в глобальном контексте

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

Объем рынка продуктовой розницы в разных странах в 2021 году, млрд долл. США



Торговая площадь современных продуктовых розничных магазинов на 1 000 человек в 2021 году, кв. м

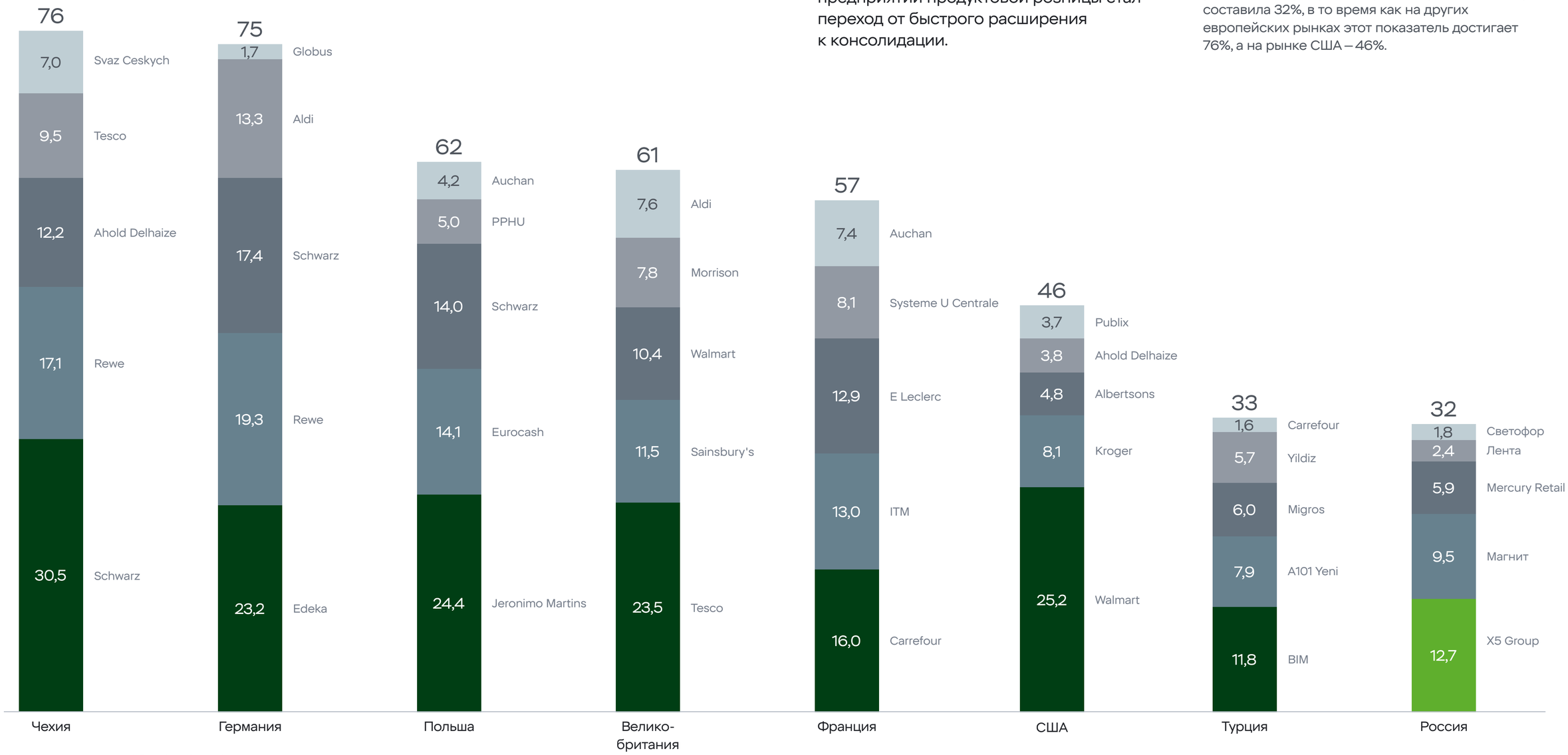


Источники: Euromonitor, INFOline (только российский рынок)
Примечание: Все показатели приведены без учета НДС / налога с продаж

Доля пяти ведущих игроков на мировых рынках продуктовой розницы в 2021 году, %

Главным фактором роста для российских предприятий продуктовой розницы стал переход от быстрого расширения к консолидации.

Совокупная доля рынка пяти крупнейших российских продуктовых ритейлеров в 2021 году составила 32%, в то время как на других европейских рынках этот показатель достигает 76%, а на рынке США – 46%.



Источники: Euromonitor, INFOline (для России)

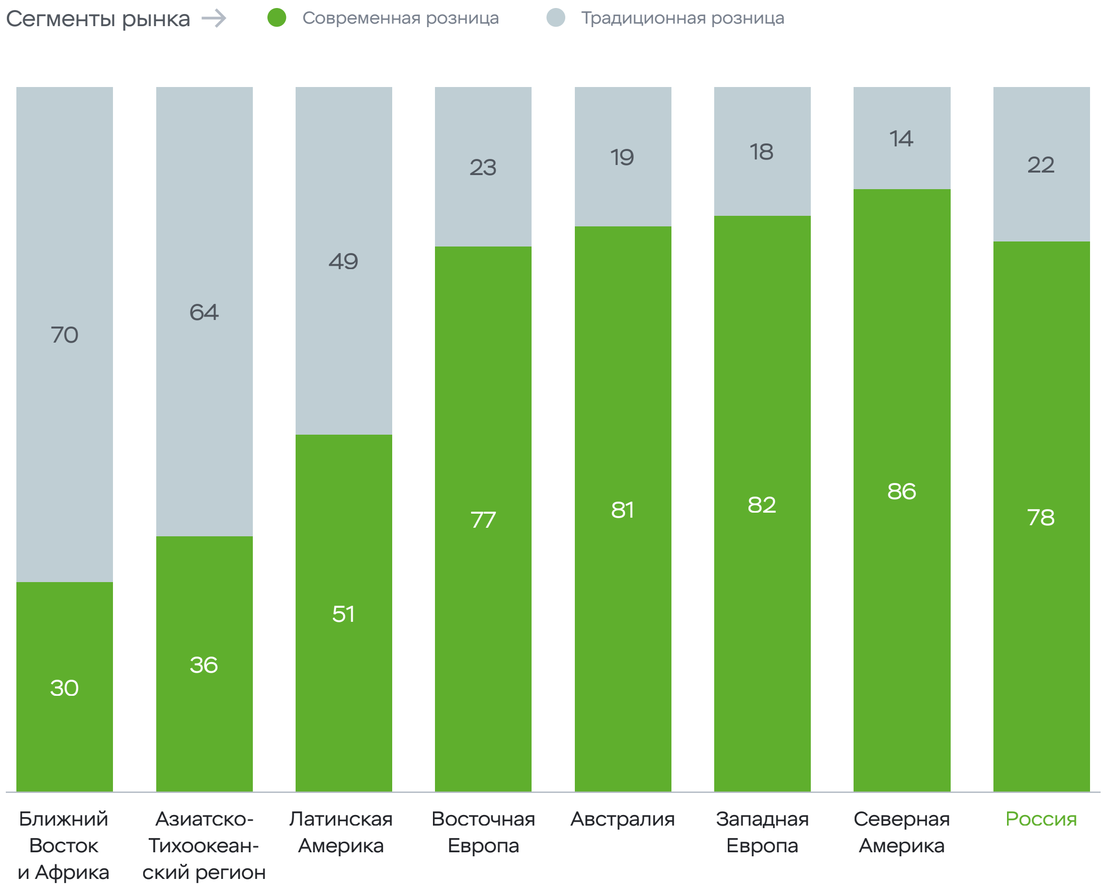
В данном контексте нам удалось добиться роста преимущественно за счет органического расширения бизнеса, однако около половины новых магазинов были открыты в результате замещения более мелких и менее эффективных продуктовых ритейлеров.

Наряду с консолидацией, посредством которой мы увеличиваем рыночную долю, мы также ожидаем продолжения перехода к современной модели розничной торговли и повышения значимости федеральных сетей, в число которых входит X5 Group.

По мере расширения и консолидации рынка мы также ожидаем, что наиболее быстрый рост будет наблюдаться в уже освоенных нами форматах магазинов «у дома» / дискаунтеров, в онлайн-торговле и в сегменте жестких дискаунтеров.

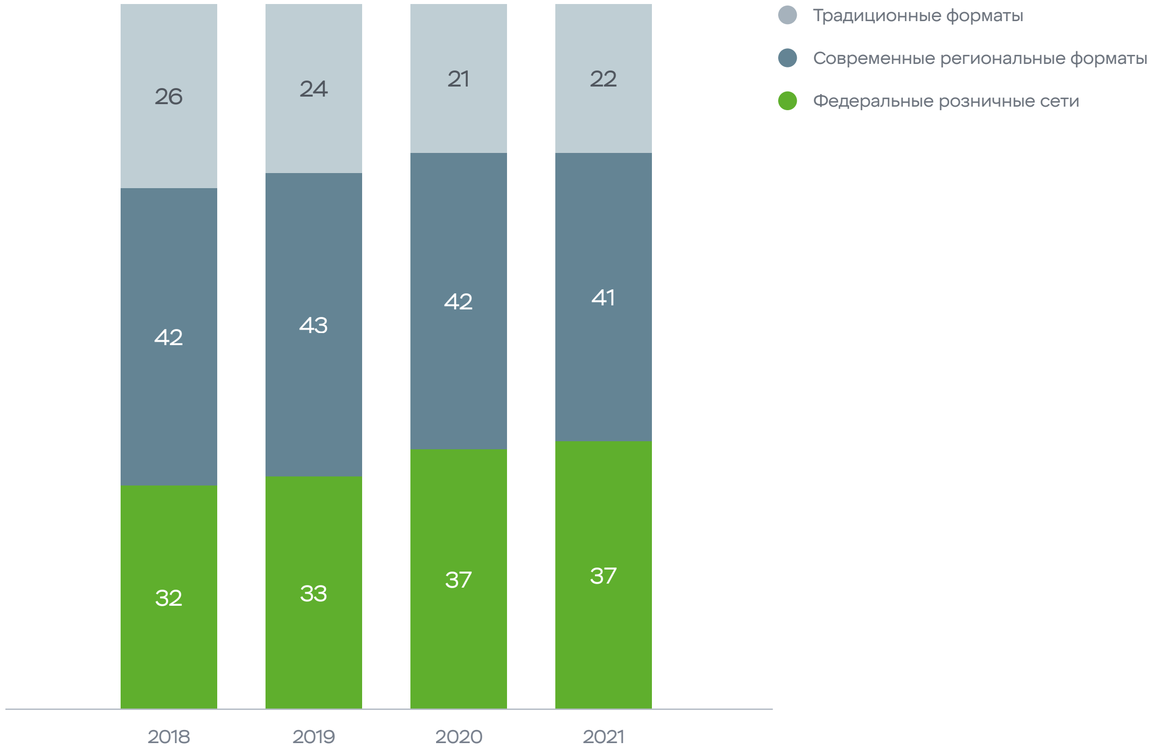
В целом активы X5 Group на сегодняшний день представлены в сегментах, которые составляют более 60% рынка.

Традиционная и современная розница в России и в ключевых регионах мира в 2021 году, %



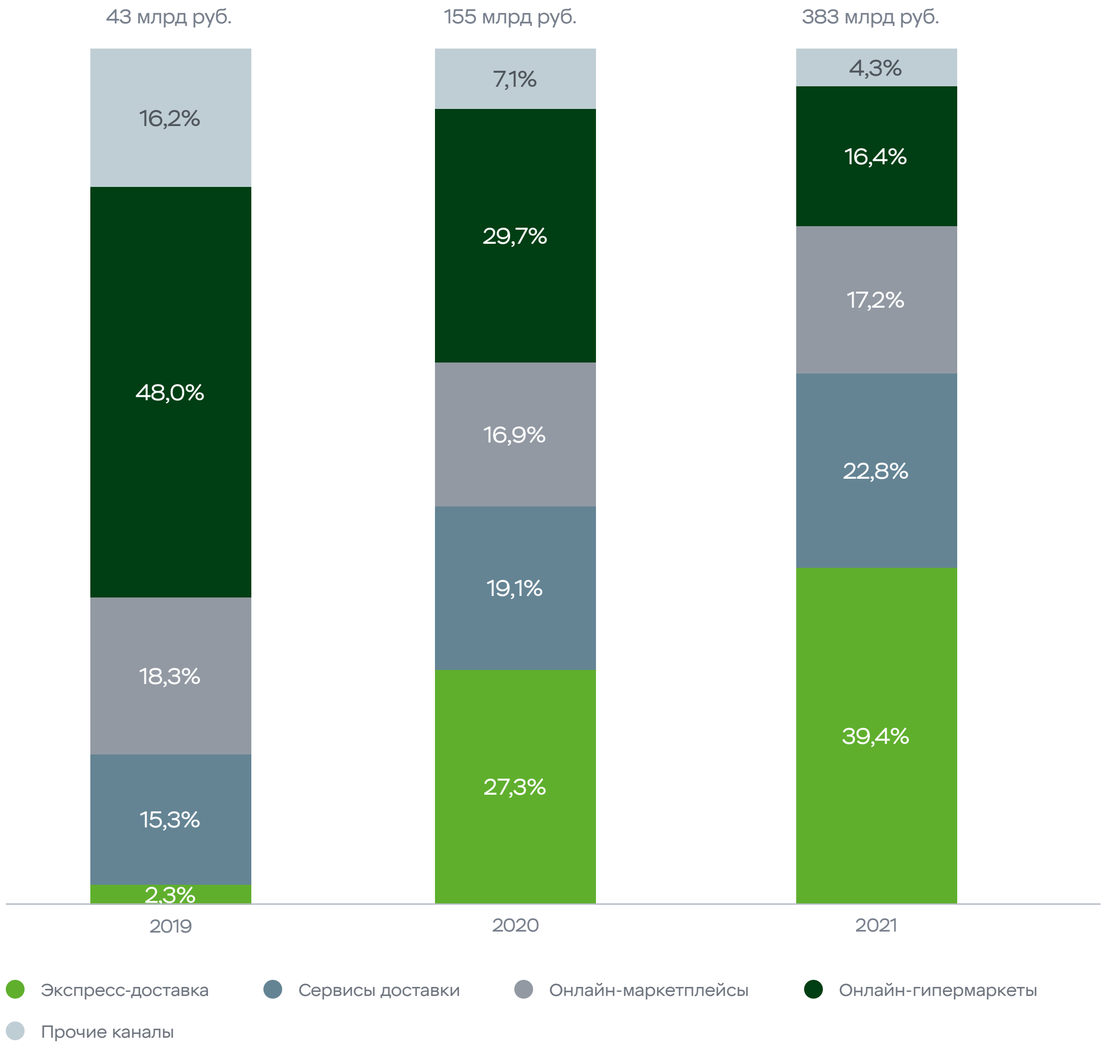
Источники: Euromonitor, INFOline (для России)

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %



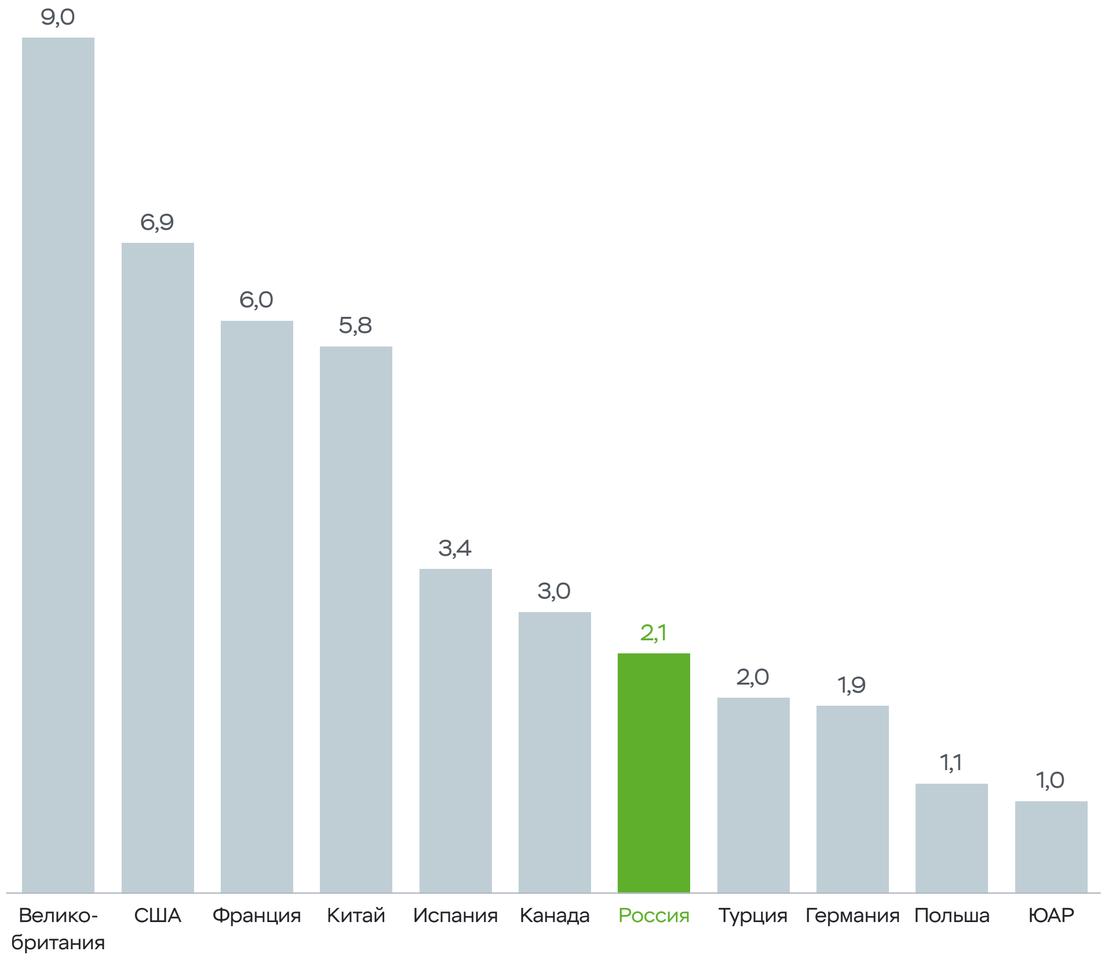
Источник: INFOline

Развитие рынка онлайн-торговли продуктами питания, %



Источник: INFOline

Доля онлайн-сегмента продуктовой розницы в разных странах, %



Источники: Euromonitor, INFOline (для России)

Тенденции в экономике и поведении потребителей

Выборочные макроэкономические показатели

РОССИЙСКИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ (по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года), %	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2021 год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2020 год
Реальный ВВП	(0,7)	10,5	4,3	9,1	4,7	1,4	(7,8)	(3,5)	(1,8)	(2,7)
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	74,3	74,2	73,5	72,6	73,7	66,1	72,3	73,6	76,2	72,0
ИПЦ	5,6	6,0	6,8	8,3	6,7	2,4	3,1	3,5	4,4	3,4
Продовольственная инфляция	7,4	7,3	8,1	10,8	8,4	2,0	3,6	4,3	5,8	3,9
Рост реальной заработной платы	1,6	5,5	2,0	2,8	2,9	6,2	(0,1)	1,8	2,2	3,8
Рост реальных доходов населения	(3,7)	7,9	8,1	0,8	3,4	3,0	(6,4)	(3,1)	0,5	(1,4)
Уровень безработицы	5,6	4,9	4,4	4,3	4,8	4,6	6,0	6,3	6,1	5,8
Номинальный оборот розничной торговли	5,4	32,4	14,2	14,3	15,9	7,5	(12,1)	3,5	3,8	0,7
Номинальный оборот розничной торговли продуктами питания	4,1	15,8	11,4	13,3	11,2	7,0	(2,5)	3,2	4,0	2,9

По предварительным оценкам, в 2021 году ВВП вырос на 4,7%. К концу III квартала 2021 года экономика восстановилась до докризисного уровня конца 2019 года.

Ключевыми факторами роста ВВП стали восстановление мировой экономики и высокий спрос на внутреннем рынке. Среднегодовой темп инфляции вырос с 3,4% до 6,7%, а заработные платы – с 7,3% до 9,8%. Несмотря на двукратное повышение ЦБ РФ ключевой ставки (с 4,25% до 8,5%), доля потребительских кредитов выросла до 20–25%.

Денежно-кредитная политика по-прежнему осталась мягкой из-за одновременного повышения ключевой ставки и роста инфляции. Среднегодовой курс рубля к доллару США составил 73,7 руб., по сравнению с 72,0 руб. годом ранее. В то же время обменный курс оставался весьма стабильным благодаря высоким ценам на сырье и ограниченному импорту услуг.

Стремительное восстановление ВВП было обусловлено повышением внешнего спроса на сырье, а также внутреннего спроса в результате мер стимулирования экономики, реализованных в рамках фискальной и денежно-кредитной политики. Низкие процентные ставки, вкупе с продлением субсидированных ипотечных ставок на фоне роста инфляции и инфляционных ожиданий стимулировали потребительский спрос.

Дефицит кадров на рынке труда был вызван низким притоком трудовых мигрантов и высоким уровнем смертности, однако он вскоре был нивелирован за счет восстановления экономики. В связи с сокращением рабочей силы в декабре 2021 года безработица достигла рекордно низкого уровня – 3,2 млн человек, или 4,3% (в среднем 4,8% в 2021 году).

Самый сильный спрос на трудовые ресурсы был в таких отраслях, как строительство, розничная торговля и транспорт. Значительная часть вакансий в этих отраслях до пандемии замещалась трудовыми мигрантами. В результате нарушения баланса спроса и предложения трудовых кадров темпы роста заработной платы увеличились с 7,3% до 9,8%.

Заработная плата и разовые выплаты населению из бюджета стали ключевыми драйверами роста доходов населения. В 2021 году заработная плата выросла в среднем почти на 9,8%, при среднегодовой инфляции 6,7%. Суммарные выплаты из бюджета в августе–сентябре составили 0,5% ВВП, или почти 700 млрд руб. До 2/3 этих средств были направлены на текущее потребление, включая продовольственный рынок.

Ускорение инфляции стало ключевым риском для роста реальных располагаемых доходов населения, в то время как повышение инфляционных ожиданий оказало стимулирующий эффект на кредитование.

Изменение структуры спроса и предложения в результате введения ограничений, связанных с пандемией, и последующие стимулирующие меры фискальной и денежно-кредитной политики, а также инфляционные процессы в мире вызвали инфляционный каскад. Инфляция по итогам 2021 года увеличилась до 8,4%, а по продовольственным товарам – до 10,6%, что является пиковым значением с 2015 года. В 2020 году цены выросли на 4,9% и 6,7% соответственно.

За 2021 год на фоне восстановления доходов населения рынок продуктовой розницы вырос на 2,3%. В номинальном выражении рост составил 11%. В целом оборот розничной торговли вырос на 7,3% в реальном выражении и на 15,9% в номинальном. Наряду с увеличением оборота потребители адаптировались к быстрому росту цен. Потребители стали более взвешенно подходить к расходам, что проявилось в повышении их чувствительности к изменениям цен и большей заинтересованности в промоакциях и скидках.

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Запрет на дистанционную продажу никотинсодержащей продукции	Выделены устройства для нагревания табака и изделия с нагреваемым табаком в отдельную категорию товаров, именуемую «никотинсодержащая продукция» и «устройства для потребления никотинсодержащей продукции». Установлен запрет на дистанционную продажу никотинсодержащей продукции. Подробнее см. Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 303-ФЗ	28 января 2021 года
Ограничения по реализации табачной продукции, произведенной или ввезенной на территорию РФ до 1 апреля 2021 года	Табачная продукция, произведенная или ввезенная на территорию Российской Федерации до 1 апреля 2021 года, с указанной на потребительской упаковке (пачке) табачной продукции максимальной розничной ценой ниже установленной единой минимальной цены табачной продукции может быть реализована до 1 июля 2021 года. Подробнее см. Федеральный закон № 504-ФЗ от 30 декабря 2020 года	1 апреля 2021 года
Новые требования к работодателям	С 1 марта 2022 года квота для приема на работу инвалидов считается выполненной работодателем в случае оформления в установленном порядке трудовых отношений с инвалидами в рамках исполнения работодателем обязанности по трудоустройству инвалидов в соответствии с установленной квотой. С 1 января 2022 года работодатели, у которых среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год превышает 25 человек, и вновь созданные организации, у которых среднесписочная численность работников превышает указанный предел, обязаны размещать на единой цифровой платформе «Работа в России» или на иных информационных ресурсах информацию о потребностях в работниках и об условиях их привлечения, о наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей, специальных рабочих мест, оборудованных (оснащенных) для работы инвалидов. Подробнее см. Федеральный закон № 219-ФЗ от 28 июня 2021 года	1 июля 2021 года, за исключением отдельных положений

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Требования о предоставлении данных о рекламе в Роскомнадзор	Рекламодатели, разместившие в Интернете рекламу и соответствующие критериям, определенным Правительством РФ, обязаны предоставлять информацию о такой рекламе в Роскомнадзор. Установлен запрет распространения рекламы на информационном ресурсе иностранного лица в случае принятия Роскомнадзором решения о запрете на распространение рекламы на таком информационном ресурсе. Подробнее см. Федеральный закон № 347-ФЗ от 2 июля 2021 года	2 июля 2021 года
Изменения в классификации видов алкогольной продукции	Понятие «фруктовое вино» заменено на «плодовая алкогольная продукция». Предусмотрена возможность реализации фруктовых вин до конца текущего года. Коньяк и бренди, произведенные и зафиксированные в ЕГАИС не позднее 2 июля 2021 года, подлежат розничной реализации в порядке и на условиях, которые действовали до 2 июля 2021 года, но с отдельной выкладкой. Термин «игристое вино (шампанское)» заменен терминами «игристое вино, включая российское шампанское» и «игристое вино». Из буквального толкования закона следует, что импортная продукция должна иметь наименование «игристое вино». Классификация вин с защищенным географическим указанием (ЗГУ) / защищенным наименованием места происхождения (ЗНМП) осуществляется на основании российской национальной системы защиты винодельческой продукции. Подробнее см. Федеральный закон № 345-ФЗ от 2 июля 2021 года	2 июля 2021 года
Утвержден перечень импортных товаров, подлежащих прослеживаемости (товаров, по которым бизнес должен предоставлять отчеты в ФНС)	В перечень товаров, подлежащих прослеживаемости, включены, в том числе, холодильники и морозильники бытовые, оборудование холодильное и морозильное, автопогрузчики с вилочным захватом, прочие погрузчики, мониторы и проекторы. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1110 от 1 июля 2021 года	8 июля 2021 года

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Описание случаев, в которых осуществляется прослеживаемость товаров	Прослеживаемость осуществляется в отношении товаров, указанных в перечне товаров, в следующих случаях: • ввоз в РФ и выпуск для внутреннего потребления • ввоз в РФ и конфискация или обращение в собственность (доход) РФ • ввоз в РФ и обращение взыскания по решению суда в счет уплаты пошлин, налогов • ввоз в РФ с территории ЕАЭС, за исключением таможенного транзита • товары ранее ввезены в РФ и находятся фактически на территории РФ на день вступления в силу перечня товаров (изменения о дополнении перечня товаров). С даты вступления в силу перечня товаров (8 июля 2021 года) участники оборота товаров обязаны направлять в ФНС России уведомление об остатках товаров не позднее дня совершения операций с товарами Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1108 от 1 июля 2021 года	8 июля 2021 года
Изменения в законе «О рекламе»	Запрещено распространение звуковой рекламы с использованием звукотехнического оборудования, монтируемого и располагаемого на внешних стенах, крышах и иных конструктивных элементах зданий, строений, сооружений. Подробнее см. Федеральный закон № 150-ФЗ от 26 мая 2021 года	25 июля 2021 года

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Правила маркировки упакованной воды	Правила определяют: • порядок маркировки упакованной воды • порядок информационного обмена участников оборота упакованной воды с государственной информационной системой мониторинга за оборотом товаров • характеристики средства идентификации • порядок представления участниками оборота упакованной воды сведений оператору информационной системы мониторинга о вводе в оборот, обороте и выводе из оборота упакованной воды Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 841 от 31 мая 2021 года	1 сентября 2021 года
Приостановка контроля за соблюдением требований к винодельческой продукции	До 31 декабря 2021 года приостановлено осуществление контроля за соблюдением требований к винодельческой продукции в части ее классификации. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1807 от 22 октября 2021 года	22 октября 2021 года
В ТК РФ внесены изменения, касающиеся электронного документооборота	ТК РФ дополнен положениями, регламентирующими электронный документооборот (ЭДО) в сфере трудовых отношений. Отменена обязанность издавать приказ о приеме на работу. Теперь это право работодателя. Определены порядок ведения ЭДО, приема на работу к работодателю, использующему ЭДО, и взаимодействия работодателя и работника посредством ЭДО. Работодатель вправе ввести ЭДО на основании локального нормативного акта. Подробнее см. Федеральный закон № 377-ФЗ от 22 ноября 2021 года	1 ноября 2021 года

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Введение административной ответственности за продажу лекарств без идентификации и табачных изделий без маркировки	Введена административная ответственность за совершение следующих правонарушений: • продажа лекарственных препаратов для медицинского применения без нанесения на них средств идентификации либо с нарушением порядка их нанесения в случае обязательного нанесения таких средств идентификации • ввод в оборот товаров и продукции, за исключением лекарств и табачных изделий, без маркировки и (или) нанесения информации, предусмотренной законодательством Российской Федерации, а также с нарушением установленного порядка соответствующей маркировки и (или) нанесения информации • ввод в оборот табачных изделий без маркировки и (или) нанесения информации, предусмотренной законодательством Российской Федерации, а также с нарушением установленного порядка соответствующей маркировки и (или) нанесения информации • непредставление обязательных сведений и (или) нарушение порядка и сроков представления сведений Подробнее см. Федеральный закон № 204-ФЗ от 11 июня 2021 года	1 декабря 2021 года
Актуализированы требования к перевозке грузов автомобильным транспортом и порядок оформления транспортной накладной	Актуализированы требования к перевозкам грузов автомобильным транспортом. Закреплен порядок оформления или формирования транспортной накладной в части требований к ее заполнению, уточняются форма транспортной накладной, а также реквизиты заказа-наряда на предоставление транспортного средства. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 2116 от 30 ноября 2021 года	1 января 2022 года, за исключением отдельных положений

Законодательные изменения

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА	ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	ДАТА ВСТУПЛЕНИЯ В СИЛУ
Изменения в правилах маркировки молочной продукции	С 1 марта 2022 года вступают в силу изменения в правилах маркировки молочной продукции средствами идентификации. В частности, расширен понятийный аппарат, уточнены действия участников оборота сыров, молочной продукции со сроком хранения до 40 и более 40 суток, уточнен порядок регистрации молочной продукции в подсистеме национального каталога маркированных товаров, уточнен порядок представления сведений в информационную систему мониторинга в отношении молочной продукции и т. д. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 2099 от 15 декабря 2020 года	1 марта 2022 года, за исключением отдельных положений
Новые единые перечни продукции, подлежащей обязательной сертификации, и продукции, подлежащей декларированию соответствия	Утверждены новые единые перечни продукции, подлежащей обязательной сертификации, и продукции, подлежащей декларированию соответствия. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 2425 от 23 декабря 2021 года	1 сентября 2022 года, за исключением отдельных положений

Обращение главного исполнительного директора

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

После успешного решения в 2020 году проблем, обусловленных пандемией COVID-19, Компания смогла адаптировать свою деятельность к быстро меняющимся реалиям рынка и по итогам 2021 года продолжила рост. Несмотря на воздействие существенных внешних факторов, которые продолжают влиять на X5 в 2022 году и представлены, в том числе, сложными макроэкономическими условиями, затрагивающими все аспекты деятельности, включая наличие кадров, рост цен, потребительское поведение и жесткую конкуренцию как в офлайн-, так и в онлайн-каналах, Компания по-прежнему демонстрирует высокие показатели эффективности и впечатляющие темпы роста.



Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD



Обращение главного исполнительного директора



Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

В то же время мы работаем над решением всех возникающих проблем, чтобы в долгосрочной перспективе сохранить за собой лидирующее положение на рынке российской продуктовой розницы. Об эффективности наших усилий можно судить по показателям деятельности X5: в 2021 году темп роста выручки ускорился до 11,5% по сравнению с предыдущим годом, а сам показатель достиг 2,2 трлн руб., при этом рентабельность EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) составила 7,3%. Несмотря на сложные условия внешней среды, результаты работы Компании по итогам 2021 года были на весьма высоком уровне. Наш подход к деятельности основан на долгосрочном планировании, прогнозировании потребительского спроса и обеспечении устойчивого положения Компании во всех каналах продаж. В соответствии с этими принципами мы продолжаем развитие цифровых сервисов: продажу товаров повседневного спроса через интернет, а также проекты 5Post и «Много лосося». По сравнению с предыдущим годом выручка онлайн-бизнесов X5 выросла на 140% до 47,9 млрд руб. и составила 2,2% от общей консолидированной выручки Группы за 2021 год (при этом в IV квартале 2021 года эта доля составила 2,7%).

Еще одной областью, в которой мы добились впечатляющих результатов, стала сфера охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG). Здесь мы прогнозируем выполнение или даже перевыполнение плановых показателей, установленных Supervisory Board на 2023 год. В 2021 году Компания улучшила свои позиции в основных ESG-рейтингах (MSCI ESG, S&P Global и CDP) и опубликовала первый отчет об устойчивом развитии в соответствии со стандартами GRI.

В отчетном году нами были решены все основные стратегические задачи. В частности, Компания обеспечила взаимодействие с покупателями на всех этапах принятия ими решений и совершения действий, связанных с продуктами питания, что стало возможным благодаря запуску Food.ru – собственной медиаплатформы, и узнавать больше о правилах и принципах питания. К настоящему времени количество активных клиентов Food.ru в месяц (MAU) уже достигло 21 млн человек.

Мы также запустили сервисы оплаты и подписки (последние – в тестовой версии) с их последующей интеграцией в действующие программы лояльности X5.

В отчетном году Компания продолжила развитие основных форматов торговли продуктами питания, причем основное внимание уделялось адаптации ценностных предложений с учетом рыночных тенденций и изменений в поведении потребителей. С учетом текущей макроэкономической ситуации и долгосрочной динамики реальных располагаемых доходов населения мы приняли решение о запуске нового офлайн-формата – жесткого дискаунтера под брендом «Чижик». На наш взгляд, в среднесрочной перспективе сегмент жестких дискаунтеров будет демонстрировать самые высокие на рынке продуктовой розницы темпы роста, а «Чижик» обеспечит X5 доступ к новым категориям покупателей и успешно дополнит уже существующие форматы Компании.

Благодаря масштабу деятельности, эффективной логистике, лояльности покупателей и развитым цифровым сервисам Компания остается в числе лидеров динамично развивающегося сегмента продуктовой онлайн-розницы.

В части внутренних процессов мы работаем над сокращением доли капитальных затрат в составе выручки. По итогам 2021 года капитальные затраты (до применения МСФО (IFRS) 16) составили 97,9 млрд руб., или 4,4% от выручки, по сравнению с 4,5% годом ранее. В течение года было открыто 1 414 новых магазинов и шесть РЦ. Помимо этого, мы провели реконструкцию 1 037 магазинов и инвестировали средства в проекты по повышению эффективности, развитию логистики и запуску новых сервисов. Компания также завершила очередной этап программы цифровой трансформации, вклад которого в показатель EBITDA X5 Group за 2021 год составил 18 млрд руб. Несмотря на внушительную инвестиционную программу, реализованную в 2021 году, отношение чистого долга к EBITDA по состоянию на конец года осталось на комфортном для Компании уровне 1,67x (до применения МСФО (IFRS) 16).

Кроме того, X5 обеспечила существенный рост свободного денежного потока за счет постоянной работы над оборачиваемостью оборотного капитала. По итогам 2021 года скорректированный свободный денежный поток до применения МСФО (IFRS) 16 составил 73 млрд руб. – на 56 млрд руб. больше, чем годом ранее.

В 2021 году произошел ряд изменений в составе высшего руководства, в частности Всеволод Старухин был назначен на должность главного финансового директора. В январе 2022 года генеральным директором торговой сети «Пятёрочка» стал Владислав Курбатов, ранее занимавший должность генерального директора «Перекрёстка». Передача дел новым руководителям прошла быстро и без проблем, а оба кадровых решения позволили еще больше усилить руководящий состав X5 и обеспечили Компании готовность воспользоваться любыми возможностями, которые могут возникнуть в течение года.

Основные достижения 2021 года

- Компания продолжила демонстрировать рост выручки и сохранила за собой положение лидера рынка продуктовой розницы, несмотря на консолидацию среди основных конкурентов.
- Бизнес X5 в сфере электронной торговли продуктами питания по-прежнему активно развивался и, по нашим ожиданиям, должен достигнуть заявленных целей в области рентабельности с поддержанием высокого качества услуг, благодаря которому происходит привлечение и удержание клиентов. В 2021 году число заказов на экспресс-доставку увеличилось в четыре раза и достигло 19,2 млн, тогда как количество заказов сервиса «Vprok.ru Перекрёсток» выросло на 30,1% до 4,7 млн.
- Наш сервис доставки интернет-заказов 5Post по итогам года продемонстрировал положительное значение показателя EBITDA, обеспечив доставку 27,0 млн посылок из интернет-магазинов через свою сеть, насчитывающую 5 692 постамата и 16 943 пункта выдачи заказов в магазинах X5, при этом только в декабре было выдано 5,1 млн посылок.
- Рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 сохранялась на уровне 7,3%, были продолжены инвестиции в цифровую трансформацию деятельности и развитие формата «Чижик».
- Мы сохранили положительную динамику в вопросах сокращения текучести кадров и повышения производительности труда: текучесть кадров снизилась на 1,5 п. п. до 36,4%, а средняя производительность труда повысилась на 7,4%.
- Компания продолжила внедрение новых концепций и ценностных предложений в форматах «магазинов у дома» и супермаркетов, проведя реконструкцию 1 037 торговых точек (992 «магазина у дома» и 45 супермаркетов). Магазины в новой концепции продолжили демонстрировать высокую динамику сопоставимых показателей и индекса потребительской лояльности в сравнении со старой концепцией.
- Был начат запуск жестких дискаунтеров под брендом «Чижик»: по состоянию на 31 декабря 2021 года было открыто 72 магазина, а в ближайшие три года планируется запустить свыше 3 000 торговых точек данного формата.
- В июле 2021 года была создана медиаплатформа Food.ru, позволяющая привлекать клиентов за счет взаимодействия с ними на этапах планирования и поиска блюд и рецептов.
- В рамках программ лояльности форматов создаются новые инициативы в сотрудничестве со стратегическими банками-партнерами.
- В ноябре 2021 года Компания начала работу в Иркутской области, которая стала 67-м регионом присутствия X5 в России.

Достижение стратегических целей

X5 сохранила за собой статус ведущего игрока на рынке продуктовой розницы, увеличив долю рынка с 12,6% в 2020 году до 12,7% по итогам 2021 года. Мы также остаемся в числе крупнейших игроков рынка онлайн-торговли продуктами питания за счет поддержания высоких темпов роста онлайн-продаж (в годовом сопоставлении они выросли на 140% и достигли 47,9 млрд руб.). Совокупное число активных пользователей наших цифровых платформ составило 26,8 млн, увеличившись на 78% по сравнению с прошлым годом.

В соответствии с поставленной задачей по укреплению существующего бизнеса мы обеспечили повышение объемов продаж на единицу площади до 271,5 тыс. руб. на кв. м по сравнению с 262,3 тыс. руб. на кв. м в 2020 году. Кроме того, мы продолжили работу над увеличением числа активных пользователей карт лояльности, благодаря чему по итогам года был достигнут рост на 3,2% в годовом сопоставлении до 62,6 млн пользователей.

Общие показатели портфеля розничных магазинов X5 находятся на рекордных уровнях, тогда как доля магазинов в «клинике» в настоящее время минимальна.

X5 постоянно работает над повышением эффективности и качеством обслуживания покупателей, а также является лидером рынка в части цифровизации деятельности.

Проекты цифровизации клиентских подразделений и подразделений бэк-офиса в 2021 году обеспечили положительное влияние на показатель EBITDA в размере 18 млрд руб. по сравнению с 7 млрд руб. годом ранее.

Наша стратегия предполагает создание ценности для всех заинтересованных сторон, в том числе акционеров. В 2021 году рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составила 7,3%, а совокупная акционерная доходность в рублях за последние три года по состоянию на декабрь 2021 года достигла 31,8%. Скорректированный показатель ROIC (до применения МСФО (IFRS) 16) в 2021 году вырос на 1,0 п. п., а свободный денежный поток — на 315%. На мой взгляд, такие результаты подтверждают, что мы оправдываем ожидания акционеров и при этом успешно работаем на благо всех основных заинтересованных сторон.

Еще одно приоритетное для X5 Group направление работы — сфера ESG. Реализованные нами цели, поставленные стратегией в этой области, мы рассмотрим в отчете об устойчивом развитии, который будет опубликован в мае 2022 года.

Ситуация на рынке

Несмотря на сложные рыночные условия в 2021 году, X5 располагала отличными возможностями, чтобы создавать ценность для разных категорий заинтересованных сторон в течение всего года. В отчетном году реальный ВВП страны вновь начал расти (на 4,7%). Реальные располагаемые доходы населения также продемонстрировали положительную динамику, увеличившись по итогам года на 3,4%.

Несмотря на эти благоприятные тенденции, в условиях высокой инфляции стали наблюдаться признаки рационального поведения потребителей и продолжился их переход к использованию онлайн-услуг как обычного способа покупки продуктов питания.

В течение года было зафиксировано дальнейшее снижение уровня безработицы, который по итогам года достиг 4,3% — минимального значения с августа 2019 года. На рынке по-прежнему отмечается высокий спрос на кадры, при этом объем предложения ограничен на фоне уменьшения трудовой миграции и сокращения численности населения трудоспособного возраста в связи с продолжением пандемии COVID-19.

В то же время рост продовольственной инфляции опережал увеличение располагаемых доходов населения: по итогам года цены на продукты питания выросли на 8,4%, что обусловило более взвешенное отношение покупателей к своим тратам. На фоне роста затрат и цен наблюдалось более активное участие в отрасли государства с целью сдержать инфляцию.

В столь сложных условиях на рынке происходил выраженный процесс консолидации игроков, благодаря чему по итогам 2021 года совокупная доля десяти крупнейших компаний достигла 10%.

В цифровом сегменте наблюдались попытки экосистем и маркетплейсов, которые до этого не специализировались на продаже продуктов питания, воспользоваться ситуацией с целью удержания клиентов, причем зачастую такие платформы были готовы идти на снижение показателей рентабельности и прибыльности ради наращивания доли рынка.

Ответ на вызовы

Благодаря многолетней работе по созданию компании, способной стабильно расти в условиях динамично меняющегося рынка, X5 имеет все возможности для успешной адаптации к существующим сложностям. В свете последних тенденций важно отметить ряд преимуществ Компании, за счет которых мы считаем возможным продолжить успешное развитие.

Во-первых, X5 располагает надежной инфраструктурой, доработанной еще в условиях экономического спада 2020–2021 годов и доказавшей свою эффективность с точки зрения реагирования на вновь возникающие запросы рынка. Здесь можно отметить собственную логистическую инфраструктуру Компании и возможности прямого импорта, которые позволяют нам продолжать получать товары от поставщиков из разных стран. Кроме того, у X5 есть собственная платформа цифровых продаж — она защищает наш бизнес от проблем, которые могут возникнуть у российских игроков в цифровой сфере. Помимо этого, мы располагаем ИТ-платформой, которую практически полностью создали самостоятельно для обеспечения гибкости и информационной безопасности нашей деятельности.

Долгосрочный подход X5 к взаимодействию с поставщиками помогает поддерживать стабильные поставки и при этом диверсифицировать ассортимент. Мы стараемся сотрудничать с местными поставщиками, поскольку это залог качества и свежести продукции, а также постоянно ищем новых партнеров для расширения нашего предложения. В этом контексте очень важно развитие СТМ Компании как возможности удовлетворить растущий спрос со стороны экономных покупателей, ориентированных на оптимальное соотношение цены и качества.

Уже сейчас мы принимаем меры в связи с ростом конкуренции в офлайн-сегменте, в частности совершенствуем ценностное предложение всех наших форматов и внедряем формат жестких дискаунтеров «Чижик». По мере роста затрат на персонал и другие ресурсы Компания более активно переводит в цифровой формат бизнес-процессы коммерческой деятельности, цепочки поставок и бэк-офиса, а также реализует меры по оптимизации на всех этапах цепочки поставок и работает над увеличением закупочной силы X5. Учитывая рост присутствия на рынке продуктовой розницы онлайн-экосистем, мы также развиваем собственную цифровую инфраструктуру для охвата всех этапов взаимодействия с покупателем и поддержки ключевых направлений деятельности.

Все перечисленные задачи решаемы для Компании благодаря опыту успешного внедрения инноваций и собственным технологическим наработкам, традиционной ориентации на органический рост и способности наших брендов по мере роста вытеснять с рынка менее крупных игроков. Мы также добились прекрасных результатов с точки зрения оперативной интеграции новых направлений деятельности, таких как «Много лосося», а также обеспечили создание и быстрый выход на рынок собственных новых сервисов и услуг, включая 5Post и экспресс-доставку. Гибкая бизнес-модель X5 позволяет нам аккумулировать денежные средства в объеме, достаточном для продолжения реализации стратегии Компании в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры.

Я убежден, что X5 продолжит успешно расти и адаптироваться к любым обстоятельствам, тем самым сохраняя за собой положение ведущего игрока на рынке продуктовой розницы и обеспечивая создание ценности для акционеров в долгосрочной перспективе.

Устойчивое развитие

Осенью 2020 года Компания объявила о поставленных на 2023 год целях в области устойчивого развития. Сегодня с гордостью констатирую, что по состоянию на 31 декабря 2021 года мы идем с опережением графика, а в некоторых случаях уже достигли запланированных показателей. Стратегией устойчивого развития X5 предусмотрены четыре области, в которых, на наш взгляд, Компания может добиться наиболее существенных результатов: здоровье, окружающая среда, сотрудники и сообщество. В настоящее время мы продолжаем работу по интеграции целей в области устойчивого развития в бизнес-процессы и по реализации соответствующих проектов.

Вместе с тем с учетом текущих обстоятельств, обусловленных внешними факторами, особенно важным представляется поддержка регионов присутствия, которую мы предоставляем в рамках программы помощи наиболее уязвимым категориям населения. В 2022 году Компания планирует расширить программу «Корзина доброты», в том числе за счет передачи большего объема продуктов питания благотворительным фондам, и тем самым увеличить количество людей, получающих продовольственную помощь.

Кроме того, мы понимаем, что устойчивое развитие Компании возможно только благодаря ее сотрудникам, усилия которых и обеспечивают бесперебойную текущую деятельность X5. Именно поэтому мы намерены увеличить объемы поддержки сотрудников и более активно работать над улучшением условий труда и развитием охраны труда и техники безопасности.

В ближайшие годы устойчивое развитие будет входить в число ключевых приоритетов X5 Group, и я уверен, что за счет совместных усилий мы сможем добиться еще более значимых результатов.

Перспективы

В 2022 году нам предстоит работать в беспрецедентно сложных обстоятельствах исторической важности, при этом ключевыми факторами, определяющими состояние российской экономики и деловой среды, станут волатильность и непредсказуемость. В настоящее время мы ведем деятельность в стандартном режиме без каких-либо проблем, однако в Компании в упреждающем режиме разрабатываются планы антикризисного управления для обеспечения бесперебойной работы, в том числе определяются ключевые поставщики, осуществляется управление ликвидностью и диверсифицируется долговой портфель.

Реалистично оценивая стоящие перед нами проблемы, мы верим в способность Компании обеспечить стабильные финансовые показатели в долгосрочной перспективе. В частности, мы ожидаем рост выручки на уровне более 10%, оптимизируем капитальные затраты и поддерживаем стабильный положительный денежный поток.

Хочу поблагодарить вас за интерес, который вы проявляете к X5 Group. Мы живем в сложное время, однако я совершенно убежден, что благодаря профессионализму сотрудников и правильно выбранной стратегии развития X5 сможет справиться со всеми сложностями 2022 года и продолжать успешную деятельность на протяжении многих последующих лет.

Стратегия с прицелом на будущее

X5 Group сохраняет стратегический вектор развития, стремясь лидировать в области внедрения инновационных решений и технологий на рынке продуктовой розницы, одновременно развивая и укрепляя существующий бизнес. Такой подход позволяет быстро адаптироваться к широкому спектру рыночных изменений от меняющихся предпочтений покупателей и усиления конкуренции до влияния пандемии COVID-19 на поведение потребителей, цепочки поставок и рынок труда.

В 2021 году мы добились значительного прогресса в достижении нашей цели — сопровождать потребителей на всех этапах процесса покупки продуктов питания. Для этого мы запустили медиаплатформу Food.ru, интегрировали объекты формата dark kitchen «Много лосося» и начали предлагать финансовые услуги X5 Банка.

Данная стратегическая цель обусловлена тем, что большинство наших потребителей активно используют цифровые сервисы, в том числе те, кто покупает продукты питания в офлайн-магазинах. Взаимодействие с существующими и потенциальными потребителями уже на этапе планирования и поиска информации, например, с помощью медиаплатформы Food.ru, поможет привлечь их внимание к сервисам X5 Group, а также конкурировать с развивающимися коммерческими онлайн-экосистемами, которые также предлагают услуги розничной торговли продуктами питания.

В то же время мы реализовали ряд важных мер, направленных на укрепление нашего существующего бизнеса. В их числе — полномасштабный запуск формата жестких дискаунтеров «Чижик», непрерывное совершенствование ценностного предложения действующих форматов и реализация многочисленных проектов цифровизации с целью дальнейшего повышения эффективности и точности планирования и принятия решений.

После отчетной даты мы объявили о решении изучить возможности развития онлайн-гипермаркета «Vprok.ru Перекрёсток» в партнерстве со Сбером. Мы считаем, что доступ к более широкой аудитории за счет преимуществ экосистемы Сбера может положительно повлиять на дальнейшее развитие бизнес-модели сервиса. Группа продолжит развивать сервисы экспресс-доставки из магазинов и мини-объектов формата dark store с тем, чтобы максимально эффективно использовать нашу существующую инфраструктуру для создания ценности для потребителей и акционеров.

X5 продолжает работу по формированию стратегии устойчивого развития. Мы нацелены на то, чтобы выполнить или перевыполнить цели, поставленные на 2023 год, и развиваем ранее начатые проекты, включая внедрение климатической стратегии в 2022 году.

Мы по-прежнему являемся абсолютным лидером на российском рынке продуктовой розницы, и успешная реализация нашей стратегии позволяет нам укреплять эту позицию, сохраняя уровень рентабельности. В дальнейшем Группа продолжит работу по успешному и устойчивому развитию бизнеса в рамках поставленных стратегических целей на благо всех заинтересованных сторон.



Владимир Салахутдинов

ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ
И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА



Стратегические цели до 2023 года

В 2021 году X5 упорно работала над достижением стратегических целей на период до 2023 года, одновременно адаптируясь к сложным рыночным условиям в отчетном периоде. Благодаря повышенному вниманию к эффективности нашей деятельности и инвестициям в построение надежных бизнес-процессов и инфраструктуры розничных операций мы смогли трансформировать стоящие перед нами вызовы в возможности.

Неизменно следуя интересам потребителей, мы стремимся создавать ценность для акционеров и всех заинтересованных сторон, реализуя комплексную стратегию развития бизнеса на рынке продуктовой розницы и обеспечивая россиян современными, надежными и качественными товарами и услугами.

Лидерство на рынке продуктовой розницы

ДОСТИЖЕНИЯ В 2021 ГОДУ

12,7 %
Доля X5 на рынке продуктовой розницы в 2021 году

+140 %
Рост продаж в цифровых каналах

62,6 млн
Число активных пользователей карт лояльности
+3,2% год к году

272 тыс. руб. / кв. м
Плотность продаж за посл. 12 мес.
+3,5% год к году

ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

Лидер на рынке продуктовой розницы
15%-я доля рынка

Лидерство в области цифровизации

18 млрд руб.
Влияние проектов цифровизации на EBITDA

26,8 млн
Число активных пользователей цифровых каналов и мобильных приложений ежемесячно
+78% год к году

Отраслевой лидер
в области цифровизации

Обязательства перед акционерами

17,1 %
Скорр. ROIC (до применения МСФО (IFRS) 16)

7,3 %
Рентабельность EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)

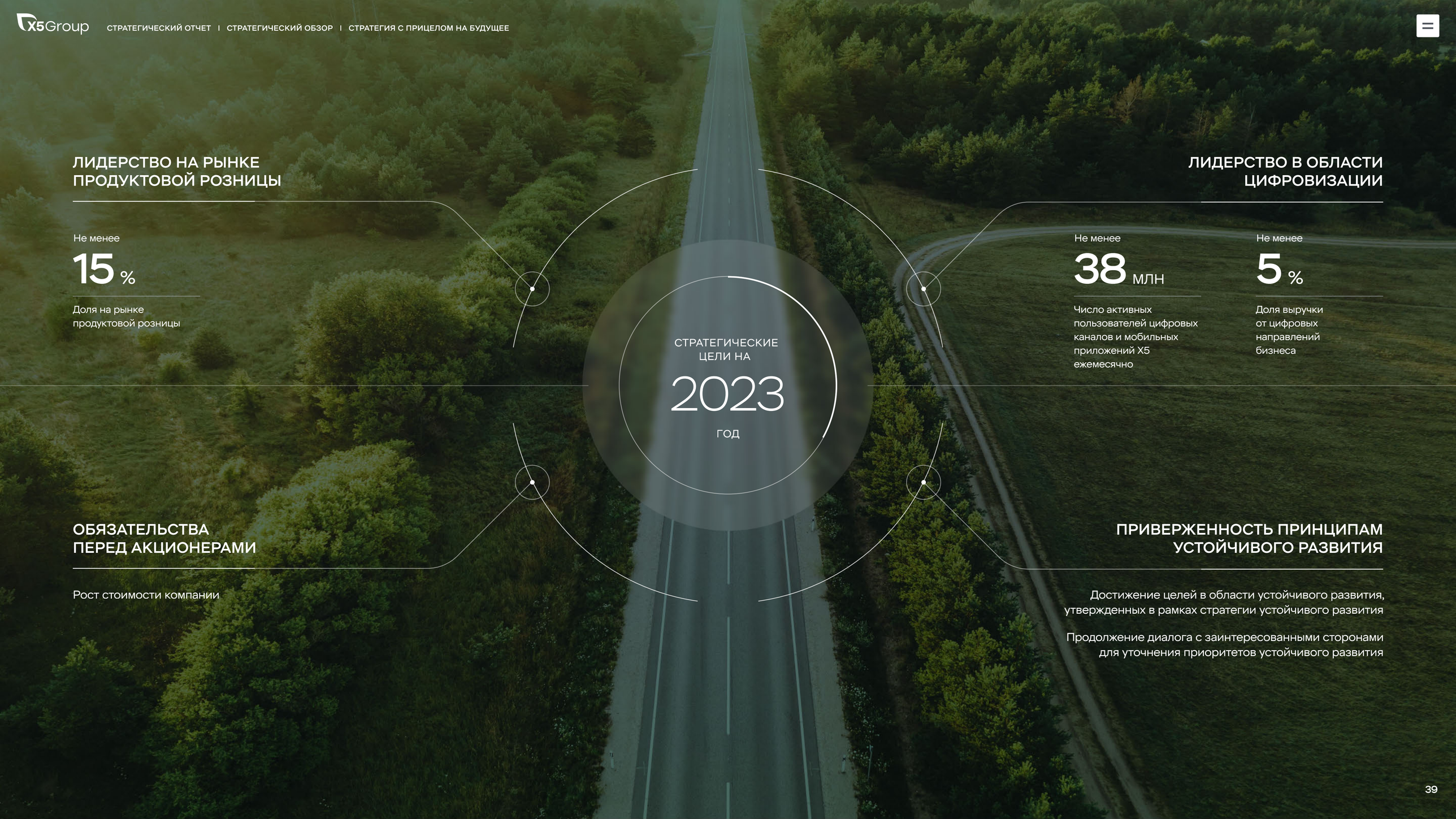
31,8 %
Совокупная акционерная доходность за 3 года, руб.

Высокая доходность
для акционеров

Забота о населении

- Опубликован первый отчет об устойчивом развитии по стандартам GRI
- Создан Комитет по устойчивому развитию и инновациям на уровне Supervisory Board

Акцент на ESG-повестке
как неотъемлемая часть ДНК X5



ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ

Не менее

15 %

Доля на рынке продуктовой розницы

ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Не менее

38 млн

Число активных пользователей цифровых каналов и мобильных приложений X5 ежемесячно

Не менее

5 %

Доля выручки от цифровых направлений бизнеса

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА

2023

ГОД

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД АКЦИОНЕРАМИ

Рост стоимости компании

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПРИНЦИПАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Достижение целей в области устойчивого развития, утвержденных в рамках стратегии устойчивого развития

Продолжение диалога с заинтересованными сторонами для уточнения приоритетов устойчивого развития

От вызовов — к возможностям

Как и прежде, Группа следует ключевым стратегическим принципам укрепления существующего бизнеса, продолжая цифровую трансформацию своей деятельности и развивая розничную торговлю нового поколения в качестве лидера рынка.

В то же время мы работаем в сложных макроэкономических и рыночных условиях, сталкиваясь с усилением конкуренции, ростом цен и снижением доходов населения.

Для борьбы с этими вызовами мы прикладываем усилия в трех основных направлениях:

- Учитывая появление новых онлайн-конкурентов, стремление действующих игроков улучшить свои позиции, а также снижение располагаемых доходов населения, мы ведем непрерывную работу по совершенствованию ценностного предложения всех наших форматов и внедряем новый формат жестких дискаунтеров «Чижик».
- В связи с ростом стоимости ресурсов, от рабочей силы до самих товаров на полках магазинов, мы инвестируем в дальнейшую цифровизацию и автоматизацию продуктов и процессов, чтобы добиться устойчивой долгосрочной экономии в интересах Компании и потребителей. Мы также оптимизируем операции по всей цепочке поставок и непрерывно ищем возможности повышения эффективности за счет масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5.
- В сфере онлайн-бизнеса мы видим, как экосистемные игроки переходят в розничную торговлю продуктами питания с целью укрепления связей со своей аудиторией. Группа уже имеет развитый онлайн-бизнес и добилась значительного прогресса в создании цифровой инфраструктуры, что позволяет X5 противостоять этой конкуренции. Мы можем взаимодействовать с потребителями на всех этапах — от поиска ими рецептов на медиаплатформе Food.ru до проведения платежей с помощью дебетовой карты X5 Банка.

Рост конкуренции в офлайн-сегменте вследствие снижения располагаемых доходов населения

Оптимизация ценностного предложения всех форматов

Внедрение формата жестких дискаунтеров

Рост стоимости ресурсов

Масштабирование цифровых продуктов, используемых в коммерческой и операционной деятельности, управлении цепочками поставок и работе бэк-офиса

Оптимизация цепочки поставок в рамках X5

Повышение эффективности за счет масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5

Расширение присутствия экосистемных игроков на рынке продуктов питания

Развитие цифровой инфраструктуры X5 с охватом всех этапов процесса покупки продуктов питания для поддержки основного бизнеса

Food.ru
медиаплатформа

X5 Банк
финансовые услуги

Формат dark kitchen
услуги в сегменте готовой еды

Единая учетная запись покупателя и сервис
подписки

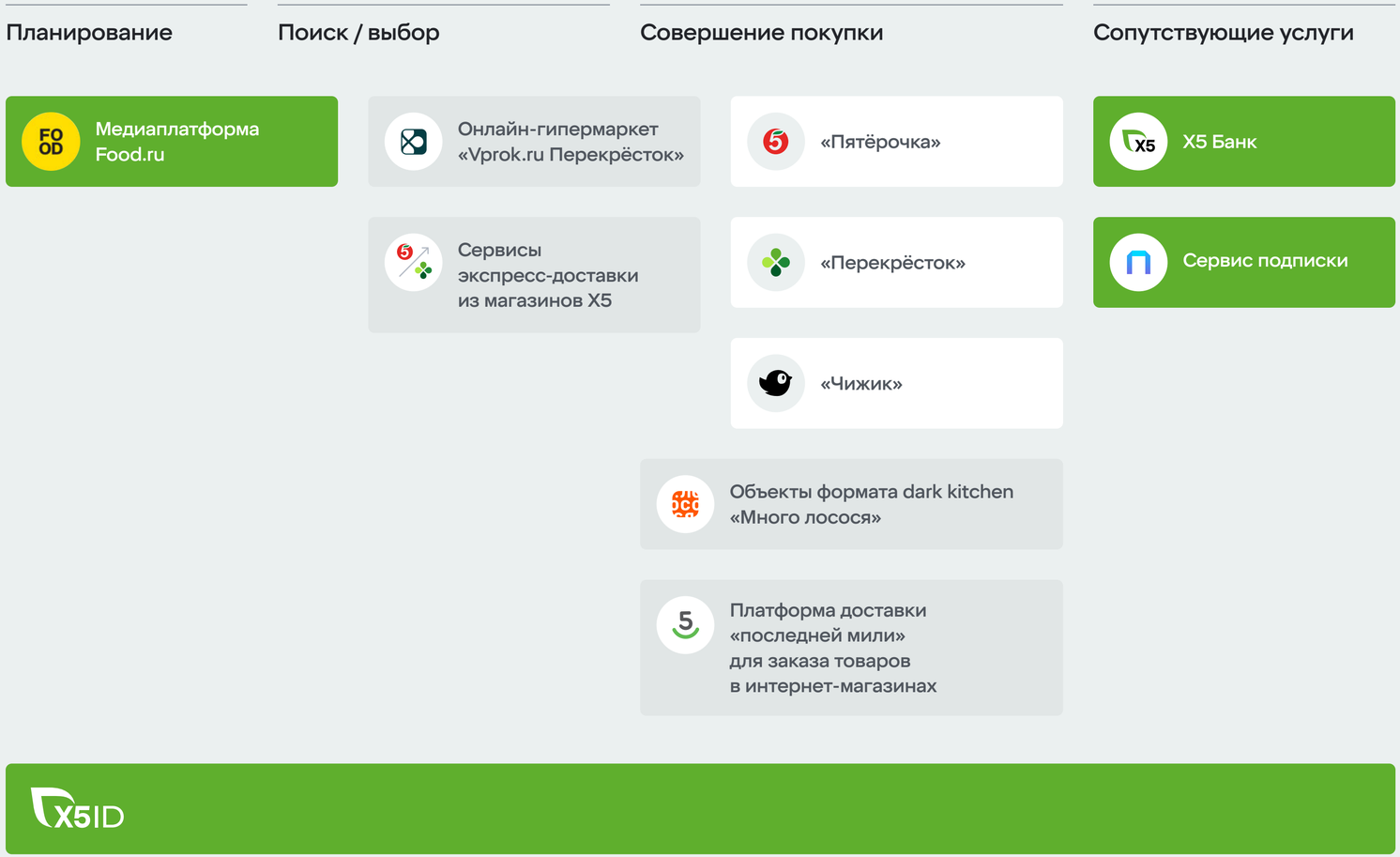
Доставка онлайн-заказов
платформа

Охват всех этапов клиентского опыта

Мы убеждены, что ключевым фактором долгосрочного успеха основного бизнеса X5 является расширение возможностей по привлечению потребителей за счет взаимодействия с ними на всех этапах процесса покупки продуктов питания. Процесс покупок часто начинается с поиска рецептов или планирования меню, поэтому мы интегрировали медиаплатформу Food.ru в наш бизнес.

С конца 2021 года потребители могут использовать свою учетную запись X5.ID для просмотра статей и рецептов на Food.ru, добавления собственного контента и быстрого оформления заказов в онлайн-гипермаркете «Vprok.ru Перекрёсток». Расширяя охват различных сегментов рынка продуктов питания в дополнение к нашим розничным магазинам, мы интегрировали сеть формата dark kitchen «Много лосося», чтобы удовлетворить спрос потребителей на быструю доставку готовых блюд. Платежные сервисы и сервисы подписки актуальны на финальных этапах совершения покупок. Для их поддержки мы запустили финансовые услуги X5 Банка, которые интегрированы в программы лояльности «Перекрёстка» и «Пятёрочки».

Различные направления онлайн-бизнеса и цифровые сервисы помогают нам привлекать и удерживать потребителей, и уже сегодня почти все они вносят вклад в увеличение выручки X5 Group.



Основные форматы X5 в сфере розничной продажи продуктов питания и готовых блюд
Вспомогательные сервисы и услуги
Цифровые форматы

Влияние цифровых сервисов и бизнесов X5

Цифровой сервис / бизнес X5	Привлечение потребителей	Повышение уровня удержания потребителей	Выручка
Экспресс-доставка	✓	✓	✓
«Vprok.ru Перекрёсток»	✓	✓	✓
5Post	✓		✓
«Много лосося»	✓		✓
Медиаплатформа X5	✓		
X5 Банк	✓	✓	✓

Стратегические результаты

В 2021 году мы добились значительного прогресса в достижении наших целей на период до 2023 года.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕЛИ НА 2023 ГОД	РЕЗУЛЬТАТЫ 2021 ГОДА		ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ
Лидерство на рынке продуктов питания **>15 %** Доля продуктового рынка	• Продолжена реконструкция магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка» в соответствии с новой концепцией, обеспечивающей более высокие LFL-показатели продаж и трафика • Начато внедрение формата жестких дискаунтеров «Чижик», плотность продаж которого на 62% выше, чем в формате магазинов «у дома» • Продажи в цифровых каналах выросли на 140% по сравнению с прошлым годом и достигли 4,0% от выручки в Москве и Московской области	• Логистическая платформа для рынка электронной коммерции 5Post обеспечила доставку 27 млн посылок в 2021 году и достигла положительного уровня EBITDA • Группа приобрела и интегрировала сеть объектов формата dark kitchen «Много лосося» • Расширен проект по управлению прибыльностью клиентской базы на основе больших данных, обеспечивающий автоматизацию персонализированных предложений для покупателей • 13 магазинов «Карусель» преобразованы в крупные супермаркеты «Перекрёсток»	• Усиление ценностного предложения всех форматов в портфеле Группы и реализация комплекса мер в сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» для дальнейшего повышения их привлекательности для покупателей • Открытие более 3 000 магазинов «Чижик» в 2022–2024 годах • Развитие быстрой/экспресс-доставки из магазинов и сверхбыстрой доставки из мини-объектов формата dark store в качестве основного направления в сфере онлайн-торговли продуктами питания • Дальнейшая интеграция основных форматов розничной торговли продуктами питания X5 Group в медиаплатформу Food.ru • Запуск сервиса подписки для покупателей продуктов питания • Дальнейшее пилотирование новых форматов и подформатов для удовлетворения потребительского спроса • Поиск возможностей партнерства для дальнейшего развития онлайн-гипермаркета «Vprok.ru Перекрёсток»
Лидерство в области цифровизации **>38 млн** Число активных пользователей цифровых каналов и мобильных приложений X5 ежемесячно **>5 %** Доля цифровых направлений бизнеса в выручке за 2023 год	• В IV квартале 2021 года число активных пользователей цифровых сервисов X5 в месяц достигло 26,8 млн • Цифровая трансформация положительно повлияла на показатель EBITDA (ориентировочно +18 млрд руб.) • В 2021 году доля цифрового бизнеса составила 2,2% от общего объема продаж X5 Group (в Москве и Московской области – 4,0%)	• Продолжена работа по внедрению технологий собственной разработки, включая платежные методы на основе распознавания лиц и тележки со встроенными системами самостоятельного сканирования и платежными сервисами • Группа продолжила развитие в качестве одного из лидеров российской продуктовой онлайн-розницы • Получено более 452 млн оценок продукции от покупателей в режиме онлайн и через мобильные приложения	• Переход к новой ИТ-архитектуре, которая позволит достичь нового уровня скорости и гибкости • Использование инструментов обработки больших данных и омниканального потенциала для более полного удовлетворения потребностей разных слоев населения • Дальнейшее улучшение коммуникации с покупателями в режиме онлайн и через мобильные приложения • Расширение использования единой учетной записи X5.ID в качестве удобного способа доступа покупателей к онлайн-сервисам, помимо предлагаемых Компанией • Разработка и тестирование инновационных решений в сфере розничной торговли продуктами питания, способных улучшить ценностное предложение бизнесов X5
Обязательства перед акционерами Рост стоимости компании	• Достигнут рост выручки на 11,5% • Сохранили рентабельность EBITDA на уровне свыше 7% до применения МСФО (IFRS) 16 • Снижение уровня товарных потерь на 10 б. п. • Снижение текучести кадров на 1,5 п. п.	• Дальнейший рост денежных доходов в недавно открывшихся магазинах и сохранение доли магазинов, не удовлетворяющих требованиям рентабельности (EBITDA clinic), на уровне 2,2% от базы магазинов в IV квартале 2021 года	• Рост годовой выручки не менее чем на 10% • Сохранение рентабельности EBITDA на уровне свыше 7% до применения МСФО (IFRS) 16 • Акцент на повышении эффективности работы и сокращении товарных потерь • Особое внимание вовлеченности персонала • Поддержание прочной финансовой позиции с отношением чистого долга к показателю EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) ниже 2,0x • Повышение показателей возврата на инвестиции и свободного денежного потока, а также снижение капитальных затрат в процентах от выручки

География операционной деятельности

В условиях формирования розничной торговли будущего масштабы и охват деятельности Компании позволят ей сохранить лидерство на российском рынке продуктовой розницы, поддерживая высокий уровень рентабельности и роста, как в офлайн-, так и в онлайн-сегменте, и постоянно совершенствуя операционную эффективность. По состоянию на конец 2021 года под управлением X5 находились 19 121 розничный магазин, пять больших магазинов формата dark store, 31 малый объект данного формата и 47 крупных распределительных центров в 67 регионах в семи из восьми федеральных округов России.



Активное развитие цифрового бизнеса

Мы продолжаем расширять наш цифровой бизнес благодаря надежной ИТ-инфраструктуре и развитой розничной сети, что позволяет внедрять инновационные услуги без ущерба для прибыльности.

По состоянию на 31 декабря 2021 года экспресс-доставка осуществлялась из 1 611 магазинов (923 магазина «Пятёрочка», 30 объектов «Пятёрочки» в формате dark store, 655 супермаркетов «Перекрёсток» и три гипермаркета «Карусель») в 50 регионах по сравнению с 992 магазинами и 13 регионами в 2020 году. На конец года сервис доставки «последней мили» 5Post насчитывал более 22 тыс. пунктов выдачи, в том числе более пяти тысяч многоместных постаматов, а также 50 объектов в формате dark kitchen «Много лосося».

Количество магазинов[1]

на 31 декабря 2021 года

	1	2		3	4	5	6	7	
	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ И СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ	ПРИВОЛЖСКИЙ	УРАЛЬСКИЙ	ЮЖНЫЙ	СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ	СИБИРСКИЙ	ИТОГО
2021	7 181	1 998	**9 179**	4 895	1 672	1 951	388	1 036	**19 121**
2020	6 703	1 910	**8 613**	4 621	1 535	1 718	334	886	**17 707**
2019	6 301	1 836	**8 137**	4 306	1 358	1 501	293	702	**16 297**
2018	5 822	1 668	**7 490**	3 820	1 168	1 222	252	479	**14 431**
2017	5 198	1 416	**6 614**	3 169	999	874	188	277	**12 121**
2016	4 077	1 095	**5 172**	2 468	764	606	137	40	**9 187**

1 Распределение по федеральным округам Российской Федерации.

Чистая розничная выручка по федеральным округам в 2021 году, %

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	ДОЛЯ В ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ, %	% НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ	МЛН РУБ. НА 1 000 ЧЕЛОВЕК
Центральный	47,8%	26,9%	26,9
Приволжский	19,0%	19,8%	14,5
Северо-Западный	13,7%	9,5%	21,7
Уральский	7,4%	8,4%	13,3
Южный	7,3%	11,3%	9,8
Северо-Кавказский	1,2%	6,9%	2,6
Сибирский	3,5%	11,6%	4,6

X5 сегодня

Мультиформатная модель присутствия в семи федеральных округах

17 972
Магазина «Пятёрочка»

19 121
Общее количество магазинов в 2021 году

30
Объектов «Пятёрочки» в формате dark store

990
Супермаркетов «Перекрёсток»

72
Жестких дискаунтера «Чижик»

33
Гипермаркета «Карусель» трансформация продолжается

5
Крупных объектов «Vprok.ru Перекрёсток» формата dark store +1 малый объект формата dark store

50
Объектов «Много лосося» в формате dark kitchen (в том числе два франчайзи)

5 крупных объектов «Vprok.ru Перекрёсток» в формате dark store, обслуживающих 8 регионов

Услуги экспресс-доставки предлагают 1 611 магазинов в 50 регионах

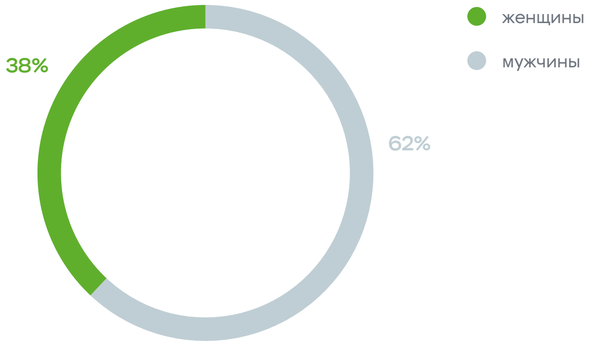
Более 22 тыс. пунктов выдачи заказов 5Post, в том числе 5 692 постамата, установленных в 17 338 магазинах в 66 регионах

Количество магазинов и РЦ

ФОРМАТ	СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФО	ЮЖНЫЙ ФО	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФО	ПРИВОЛЖ-СКИЙ ФО	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФО	УРАЛЬСКИЙ ФО	СИБИРСКИЙ ФО
«Пятёрочка»	378	1 890	6 489	4 745	1 838	1 596	1 036
«Перекрёсток»	9	60	552	142	151	76	–
«Карусель»	1	1	21	7	3	–	–
«Чижик»	–	–	72	–	–	–	–
Количество РЦ	–	5	16	9	6	9	2
Количество объектов формата dark store	–	–	4	1	1	–	–
Количество объектов формата dark kitchen	–	–	43	–	5	–	–
Количество пунктов выдачи заказов / постаматов	353	1 801	6 703	4 677	1 899	1 575	330

Топ-менеджмент

Кадровый состав высшего руководящего звена с разбивкой по полу[1]



Развитие персонала

IMD	Руководители высшего звена Руководители среднего звена	37 Количество участников
Сколково	Руководители среднего звена	56 Количество участников
«Цифровая академия» X5	Руководители высшего звена Руководители среднего звена	1 693 Количество участников

Результаты

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

1 По состоянию на 31 декабря 2021 года.

Топ-менеджмент



Дмитрий Агуреев
ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Владимир Садовин
ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЁСТОК»

Татьяна Краснoперова
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Всеволод Старухин
ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

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

Антон Мироненков
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «X5 ТЕХНОЛОГИИ», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

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

Илья Якубсон
ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ЧИЖИК»

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

Елена Коннова
ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Владимир Салахутдинов
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Светлана Воликова
ДИРЕКТОР ПО ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Татьяна Рахманова
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР X5 READY FOOD

Руководство X5 Group осуществляет оперативное управление деятельностью Компании и отвечает за выполнение долгосрочных стратегических задач, формулируемых Supervisory Board. Руководящие сотрудники находятся в подчинении Supervisory Board, который, в свою очередь, определяет обязанности менеджмента в части достижения стратегических, финансовых и операционных целей.

13

Руководителей



Игорь Шехтерман

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

Игорь вошел в состав Наблюдательного совета X5 в 2013 году. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора компании RosExpert, учрежденной им в 1996 году в целях оказания консалтинговых услуг. В начале карьеры работал финансовым менеджером в российском офисе японской компании Beoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Института делового администрирования Франции (1994 год) и Датской школы менеджмента (1995 год).



Всеволод Старухин

ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Всеволод присоединился к команде X5 в мае 2021 года. Имеет обширный опыт работы по ряду направлений — от руководства финансовыми департаментами российских и международных компаний из сегмента FMCG до контроля за операционной деятельностью крупных предприятий, находящихся в процессе цифровой трансформации.

До прихода в X5 Всеволод, начиная с 2017 года, сменил несколько должностей в ООО «СИБУР», включая должность операционного директора Дирекции пластиков, эластомеров и органического синтеза. В 2009–2016 годах был финансовым директором, а позднее генеральным директором компании ДТЭК Энерго (Украина). Также возглавлял финансовые департаменты таких компаний, как Mars, Schlumberger, РУСАЛ и др.

Окончил Варшавскую школу экономики и имеет степень кандидата наук Академии труда и социальных отношений (Москва). Прошел обучение по программам MBA в области корпоративного управления бизнес-школ Лондона и INSEAD (Франция).



Владислав Курбатов

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЁРОЧКА», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владислав начал работу в X5 в 2015 году в качестве операционного директора торговой сети «Перекрёсток», которую возглавлял с июня 2018 года до января 2022 года.

Он внес существенный вклад в ее развитие на этапе трансформации, в частности, в разработку текущего ценностного предложения, повышение эффективности процессов внутри магазинов и улучшение клиентоориентированности сети.

Владислав имеет большой опыт работы в сегменте розничной торговли: более 13 лет он руководил операционной деятельностью компании «О'КЕЙ».

Окончил Ленинградское высшее военно-топографическое училище.



Владимир Садовин

ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЁСТОК»

Владимир присоединился к команде X5 в 2021 году в качестве директора по стратегическому маркетингу торговой сети «Перекрёсток». Его опыт работы в сегменте FMCG насчитывает более 20 лет. В 2002–2020 годах занимал должности директора по маркетингу, а затем генерального директора (2004–2018 годы) в «Азбуке вкуса», после чего руководил стратегическим развитием сети. В 1995–2001 годах был директором по маркетингу сети «РУССКИЙ ПРОДУКТ».

Окончил Московский государственный университет международных отношений по специальности «Международная экономика».



Илья Якубсон

ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ЧИЖИК»

С 2019 года Илья руководит запуском торговой сети «Чижик», нового формата жестких дискаунтеров от X5 Group. До 2018 года управлял сетью клиник «Альфа-Центр Здоровья». В 2008–2015 годах занимал должность генерального директора ГК «ДИКСИ», а ранее возглавлял группу компаний «Паллада». Имеет степень кандидата наук по экономике и MBA.



Владимир Салахутдинов

ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

Владимир присоединился к команде X5 в мае 2019 года. С 2014 года занимал должность заместителя генерального директора «Почты России» по финансовому бизнесу и был членом supervisory board Почта Банка. В 2002–2014 годах занимал высшие руководящие должности в Western Union и American Express. До этого более пяти лет работал на различных позициях на Московской межбанковской валютной бирже.



Антон Мироненков

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «X5 ТЕХНОЛОГИИ», ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

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



Татьяна Красноперова

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

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



Елена Коннова

ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

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

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



Екатерина Лобачева

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

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



Дмитрий Агуреев

ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

Дмитрий обладает 29-летним опытом работы в области государственной и корпоративной безопасности, в том числе в ведущих российских и иностранных компаниях. Начал карьеру в Службе внешней разведки Российской Федерации. До прихода в X5 работал на должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и Беларусь), а также занимал различные должности в сфере безопасности в компаниях «Газпром» и «Транснефть». Окончил Московское суворовское военное училище, Серпуховское высшее военное командно-инженерное училище ракетных войск стратегического назначения, Академию внешней разведки СВР РФ, а также прошел обучение по программе Volvo MBA.



Светлана Воликова

ДИРЕКТОР ПО ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ

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



Татьяна Рахманова

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР X5 READY FOOD

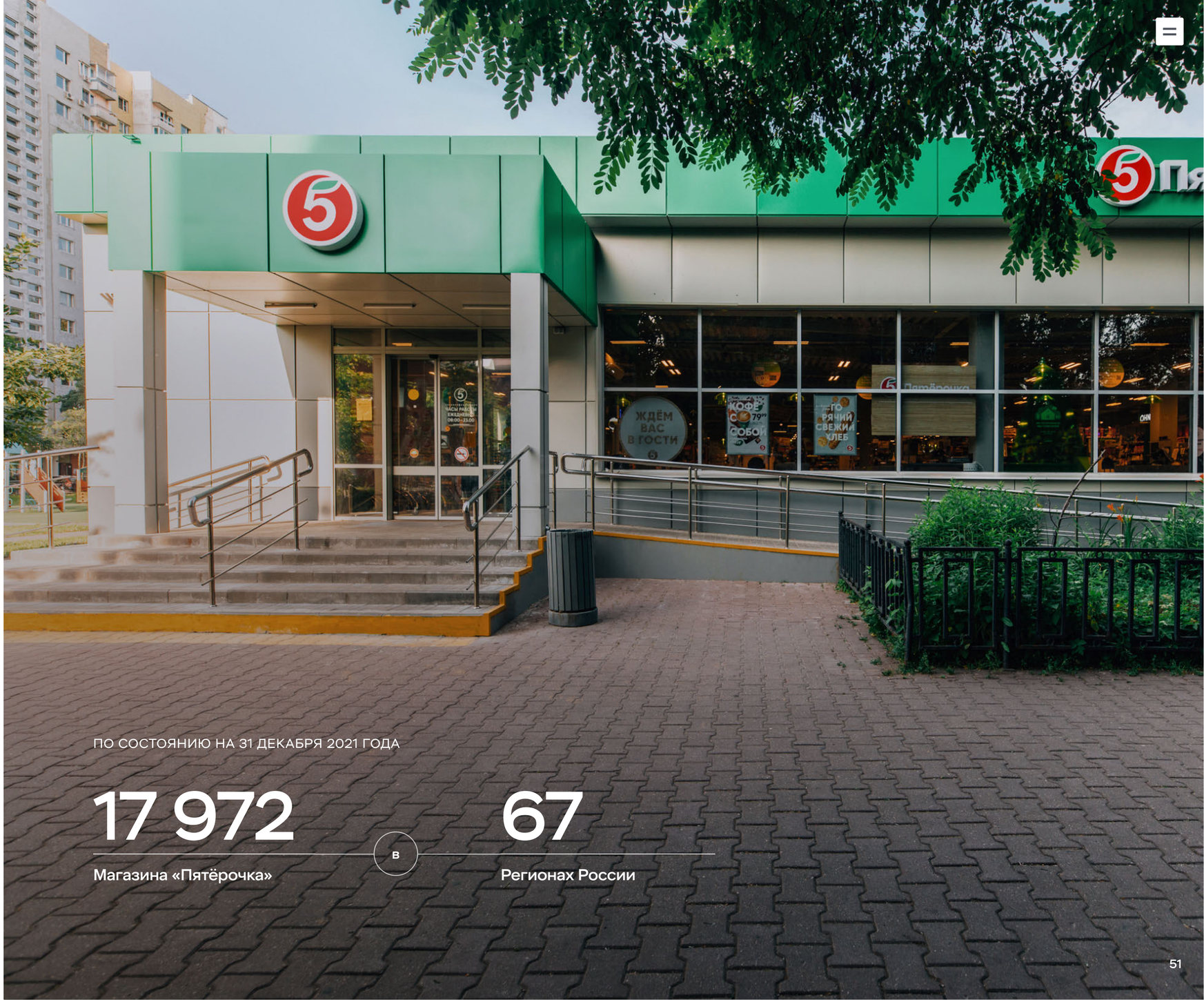
Татьяна присоединилась к команде X5 в апреле 2020 года. Она отвечает за разработку линейки готовых блюд в рамках сотрудничества с торговыми сетями и другими сервисами Группы. В задачи X5 Ready Food входит обеспечение внутренних и внешних поставок готовых блюд в достаточных количествах, а также поиск инновационных решений и возможностей роста для данного направления.

Татьяна обладает обширным опытом работы в сегменте HoReCa. До прихода в X5 она на протяжении четырех лет возглавляла сеть ресторанов «Тануки» в России и за рубежом. Ранее руководила операционной деятельностью и развитием единства бренда российских кофеен «Шоколадница», управляла сетью кафе PRIME и осуществляла надзор за деятельностью ресторанов McDonald's в регионах. Окончила физический факультет Московского государственного педагогического университета.

«Пятёрочка»

«Пятёрочка» – крупнейшая по выручке и количеству магазинов сеть продуктовой розницы формата «у дома» в России. На сегодняшний день под ее управлением находится 17 972 магазина «у дома» в 67 регионах России. Площадь магазина «Пятёрочка» в среднем составляет 392 кв. м, а предлагаемый ассортимент – более 4 тыс. товарных позиций.

Продолжая реконструкцию офлайн-магазинов в соответствии с новой концепцией (доля которых по состоянию на 31 декабря 2021 года составила 25% от всех магазинов сети), «Пятёрочка» также развивала онлайн-бизнес и направление экспресс-доставки, в рамках которого в 2021 году было обработано 10,7 млн заказов, а совокупный оборот (GMV) за год составил 16,1 млрд руб.



ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

17 972 Магазина «Пятёрочка»

в

67 Регионах России

Пятёрочка

В 2021 году мы продолжили развивать «Пятёрочку», предлагая потребителям современные и доступные продукты питания надежного качества. 17 972 магазина сети часто становились ближайшим местом покупок для миллионов россиян, проживающих в зоне их обслуживания. Также была расширена база сервиса экспресс-доставки онлайн-заказов продуктов питания с охватом 953 магазинов.

Продолжая уделять особое внимание цифровой трансформации нашего бизнеса, мы также осознаем сложную макроэкономическую ситуацию и меняющуюся конъюнктуру рынка. С учетом этого мы приняли меры по адаптации ценностного предложения «Пятёрочки» и оптимизации расходов на реконструкцию магазинов в соответствии с новой концепцией. Предложение в наших магазинах по-прежнему включает уникальные и привлекательные позиции, такие как свежеиспеченный хлеб и кофе, однако мы видим усиливающуюся тенденцию перехода покупателей на более дешевые товары и совершение более рациональных покупок.

Помимо работы по непрерывной адаптации ценностного предложения сети в целом и расширения предложения в рамках онлайн-бизнеса в частности, «Пятёрочка» провела цифровизацию бизнес-процессов с целью добиться устойчивого снижения затрат. Принятые меры включают более активное использование инструментов планирования на основе больших данных, технологических решений для улучшения логистических операций и инновационной онлайн-платформы, которая позволяет координировать индивидуализированные промокампании с поставщиками.

Мы намерены и далее сохранять позиции «Пятёрочки» как лучшего места для совершения покупок в формате магазинов «у дома», обеспечивая при этом надежное качество товаров по низким ценам.



Владислав Курбатов

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЯТЁРОЧКА»



Основные показатели за 2021 год

КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

5,0 МЛРД
Количество посещений
+7,9% к показателю 2020 года

409 РУБ.
Средний чек
+4,0% к показателю 2020 года

47,1 МЛН
Число активных пользователей карт лояльности
+5,5% к показателю 2020 года

69 %
Доля покупок с использованием карт лояльности

11 Индекс потребительской лояльности (NPS)
+6,3 к показателю 2020 года

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

17 972
Количество магазинов сети
+7,6% к показателю 2020 года

7 048 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь
+7,7% к показателю 2020 года

992
Число реконструированных «Пятёрочек»

4 501
Число «Пятёрочек» в новой концепции
(25% от портфеля сети)

5,6 %
Рост сопоставимых продаж

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

1 795 МЛРД РУБ.
Выручка
+12,3% к показателю 2020 года

8,1 %
Рентабельность EBITDA

Стратегические факторы в 2021 году

ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Индекс потребительской лояльности (NPS) в 2021 году вырос на 6,3 п. п.

Второй год подряд «Пятёрочка» стала самым востребованным брендом для российских потребителей во время пандемии COVID-19. Сеть опередила не только конкурентов на рынке продуктовой розницы в сегменте магазинов «у дома», но и крупных российских и международных игроков из других отраслей, таких как Сбер, YouTube или Яндекс.

В 2021 году «Пятёрочка» также заняла 6-е место в рейтинге самых дорогих брендов России, по версии Brand Finance.

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

- Показатель вовлеченности персонала увеличился на 6% год к году
- Текучесть кадров снизилась на 4,7 п. п.
- Запущена пилотная программа предпринимательской мотивации директоров магазинов «Пятёрочка». Развитие предпринимательского подхода помогает реализовывать потенциал и учитывать интересы директоров магазинов в соответствии с целями развития X5 Group

ТИРАЖИРОВАНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ И АДАПТАЦИЯ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- По состоянию на 31 декабря 2021 года в новой концепции работало 25% (4 501) магазинов сети
- Снижение капитальных затрат на кв. м при реконструкции магазинов в соответствии с новой концепцией
- Двузначный рост LFL в магазинах новой концепции по сравнению со старой концепцией
- NPS магазинов новой концепции «Пятёрочки» в 1,4 раза выше, чем у магазинов старой концепции

ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ ТОВАРНЫХ ПОТЕРЬ

- Товарные потери снизились на 17 б. п.
- Производительность труда в декабре 2021 года выросла на 17% по сравнению с декабрем прошлого года
- Рост сопоставимых продаж в 2021 году составил 5,6% по сравнению с 2020 годом

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ РАБОТЫ С БОЛЬШИМИ ДАННЫМИ И ОМНИКАНАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- В декабре 2021 года количество активных пользователей мобильного приложения (MAU) и веб-сайта «Пятёрочки» составило 10,4 млн (+27% в годовом сопоставлении)
- Сервис экспресс-доставки продолжил стремительно развиваться на всей территории присутствия «Пятёрочки» и стал доступен в 50 регионах
- В 2021 году количество заказов экспресс-доставки из магазинов «Пятёрочка» выросло в три раза по сравнению с прошлым годом и составило 10,7 млн

Основные результаты операционной деятельности

	СГТР	2021	2020	2019	2018	2017
Количество магазинов (на конец периода)	**12,5%**	**17 972**	16 709	15 354	13 522	11 225
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**12,3%**	**7 048**	6 542	5 975	5 291	4 427
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**15,7%**	**1 794**	1 597	1 367	1 198	1 001
Количество посещений, млн	**11,4%**	**5 029**	4 662	4 460	3 913	3 267

Чистая выручка по федеральным округам, %



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Дальнейшее совершенствование ценностного предложения сети с учетом меняющегося спроса в сложных макроэкономических условиях
- Дальнейшая работа по снижению товарных потерь и повышению производительности труда
- Поддержание привлекательности бренда работодателя для привлечения персонала в жестких условиях на рынке труда
- Инвестиции в дальнейшую автоматизацию и инструменты, основанные на анализе данных, для устойчивого сокращения затрат и снижения риска их роста в результате нехватки рабочей силы
- Дальнейшая реализация стратегии устойчивого развития, в том числе увеличение использования энергии из возобновляемых источников и снижение выбросов углекислого газа
- Оптимизация капитальных затрат на открытие новых и реконструкцию действующих магазинов

Адаптация и внедрение нового ценностного предложения

В 2021 году доля магазинов «Пятёрочка», работающих в новой концепции, достигла 25%, а их число по состоянию на 31 декабря 2021 года составило 4 501.

Магазины нового формата отличаются современным и удобным дизайном интерьера и предусматривают оптимизированные маршруты для движения покупателей с учетом их потребностей. Другие преимущества формата включают собственную пекарню, точки продажи кофе и свежевыжатого сока, выбор продуктов для здорового питания, а также расширенный ассортимент готовых блюд и еды навынос.

Мы разработали гибкую матрицу форматов магазинов «Пятёрочка» с различными сервисами и параметрами реконструкции, выбор которых зависит от ряда критериев, таких как местоположение, трафик и т. д. Таким образом, стоимость магазина зависит от используемых сервисных опций (печь, кофемашина, соковыжималка и др.). Решение об использовании того или иного сервиса принимается на уровне макрорегиона.

NPS 11

+6,9 п. п.

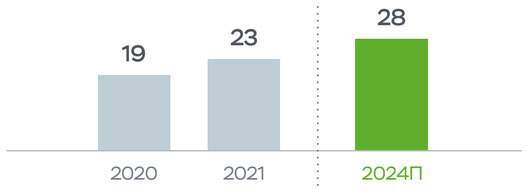
ГОД К ГОДУ

Мы также продолжаем работать над увеличением доли собственных торговых марок (СТМ) в нашем ассортименте, что позволит нам предлагать покупателям товары по конкурентоспособным ценам, сохраняя при этом надежный уровень качества, которому они могут доверять. В 2021 году доля СТМ в общем обороте «Пятёрочки» составила 23%.

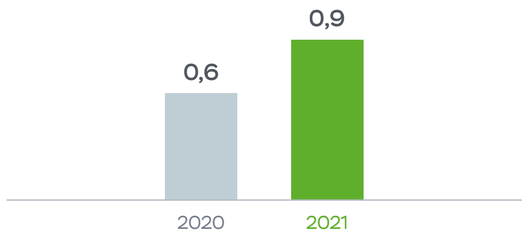
Мы меняем наш подход к работе с СТМ:

- Мы не идем на компромисс между ценой и качеством и предлагаем наилучшее соотношение цены и качества в наших магазинах.
- Мы разрабатываем инновационные продукты на основе данных исследований о потребителях.
- Мы придерживаемся принципа работы с одним поставщиком того или иного продукта для поставок в пределах одного региона.

Доля СТМ в продажах, %



Доля готовых блюд в продажах, %



Мы провели более 100 рекламных кампаний как самостоятельно, так и в сотрудничестве с поставщиками. Это помогло нам сохранить лидерство по показателю SOV (доля рекламного воздействия) на рынке розничной торговли продуктами питания на фоне увеличения инвестиций со стороны основных конкурентов.

«Пятёрочка» сделала большой шаг в укреплении доверия покупателей, что подтверждают независимые рейтинги (например, 1-е место в рейтинге «Ромир») и собственные исследования (20-е место, или +4 строчки среди всех продуктовых ритейлеров страны по состоянию на III квартал 2021 года). Этого удалось достичь благодаря внедрению новой концепции магазинов и ведению эффективной сопутствующей коммуникации, а также реализации социальных проектов (таких как «Корзина доброты» и «Островки безопасности» (с «Лиза Алерт»)) и совместных с поставщиками мероприятий экологической направленности.

В результате проведения около 200 совместных кампаний с поставщиками нам удалось достичь целей ESG, повысить количество активных пользователей мобильного приложения и веб-сайта «Пятёрочки» и лояльность покупателей, что положительно сказалось на розничном обороте сети.

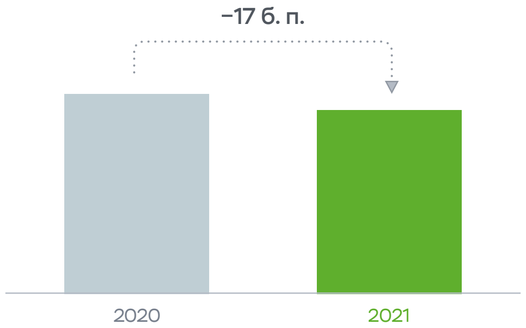
В 2021 году «Пятёрочка» перезапустила программу лояльности: мы сократили количество начисляемых баллов в расчете на покупателя примерно на 25%, сделав при этом программу более интересной. Это позволило нам стимулировать часть покупателей совершать больше покупок онлайн (при этом увеличению чека и (или) частоты покупок способствовала возможность выбора покупателем любимых категорий товаров и оценка эффекта от участия). Доля покупок, совершаемых с использованием карты лояльности, выросла до 81%, число активных клиентов в месяц увеличилось до 39 млн человек (+7% год к году в ноябре), а также выросла монетизация продукта по управлению потребительской ценностью (CVM) «Пятёрочки».

В течение 2021 года мы работали над повышением эффективности CVM за счет более персонализированной коммуникации с клиентами через соответствующие каналы. Благодаря этим усилиям нам удалось снизить стоимость контакта на 40% в 2021 году, увеличив использование бесплатных каналов в соответствии с поставленной целью на 40–50% по сравнению с предыдущим периодом.

Операционная эффективность

В текущих макроэкономических условиях мы вновь усилили внимание к вопросам эффективности и продолжаем работать над ее повышением по ряду ключевых направлений:

Товарные потери



Товарные потери

- Формирование комитетов по контролю за уровнем товарных потерь в макрорегионах
- Внедрение удаленной приемки фруктов и овощей в РЦ
- Рациональный подход к сокращению ассортимента
- Снижение товарных запасов и потерь за счет сквозного процесса управления поставками

Логистика

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

Магазины с минимальными затратами

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

Аренда

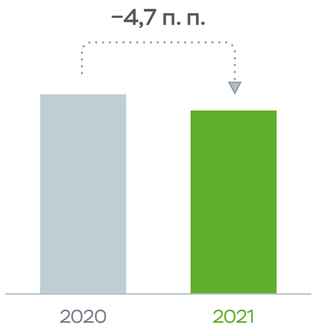
- Дальнейшая оптимизация расходов на аренду с акцентом на привязке к выручке

Вовлеченность персонала

В 2021 году «Пятёрочка» добилась снижения текучести кадров на 4,7 п. п. в годовом сопоставлении при росте производительности труда (в декабре) на 17% по сравнению с 2020 годом. Сотрудники наших магазинов становятся лицом Компании, и мы относимся к ним как к внутренним клиентам. Показатель вовлеченности персонала увеличился на 6% и превысил медианный показатель рынка продуктового ритейла России год к году.

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

Динамика текучести кадров



+6 %

Вовлеченность персонала
год к году

Большие данные и омниканальные возможности

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

В наших магазинах мы продолжаем расширять сеть постаматов и пунктов выдачи заказов 5Post. Такие постаматы способствуют увеличению посещаемости наших магазинов и предлагают дополнительные услуги для удобства покупателей.

В рамках расширения наших магазинов нам удалось оперативно увеличить объемы услуг экспресс-доставки.

Мы продолжаем развивать наше мобильное приложение как ключевой онлайн-канал взаимодействия с покупателями. Сегодня «Пятёрочка» является лидером рынка по показателю MAU в абсолютном выражении и динамике роста. С помощью обратной связи от покупателей, получаемой через приложение, мы заменили или доработали с производителями более 3 тыс. товарных единиц, а средняя оценка наших СТМ составляет 4,8 из 5.

Инструменты обработки больших данных в первую очередь влияют на наши внутренние процессы, но, помимо этого, они помогают нам максимально эффективно удовлетворять потребительский спрос.

«Пятёрочка» продолжает лидировать в цифровизации рынка розничной торговли продуктами питания как в каналах коммуникации, так и в каналах дистрибуции. Общее число активных пользователей мобильного приложения сети увеличилось до 9,6 млн, что стало самым высоким показателем роста в абсолютном выражении на рынке. Мы также сохранили лидерство по показателю SOV среди розничных сетей. Особенно успешными стали показатели SMM-направления, где «Пятёрочка» лидирует на рынке по всем платформам.

«Пятёрочка» также реализует совместные проекты X5, такие как запуск платежных сервисов X5 Банка в мобильных приложениях сети и пилотное внедрение сервиса подписки X5 в 30 магазинах. Кроме того, мы координируем проведение промоакций с публикацией рецептов на платформе Food.ru, в том числе посредством предложения скидок, организации кулинарных шоу и др.



«Перекрёсток»

На 31 декабря 2021 года «Перекрёсток» являлся крупнейшей сетью супермаркетов в России и насчитывал 990 магазинов, расположенных преимущественно в регионах с высоким уровнем доходов населения. Сеть продолжает успешно внедрять новый формат своих супермаркетов, увеличив их долю в портфеле на конец года до 23%.

Ключевым элементом ценностного предложения «Перекрёстка» является онлайн-бизнес, представленный сервисами доставки в пункты выдачи 5Post и экспресс-доставки.

Средняя торговая площадь супермаркетов «Перекрёсток» составляет 1 110 кв. м, а ассортимент насчитывает 8–15 тыс. товарных позиций.



ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

990

Магазинов «Перекрёсток»

1 110 КВ. М

Средняя торговая площадь

Перекрёсток

В 2021 году рост сопоставимых продаж «Перекрёстка» составил 3,8%, а выручка увеличилась на 13,5% по сравнению с прошлым годом. Управляя большим количеством магазинов, число которых по итогам года достигло почти 1 тыс., «Перекрёсток» остается крупнейшей сетью супермаркетов в России. Благодаря дальнейшей реконструкции магазинов и обновлению ценностного предложения сеть продолжает привлекать покупателей, стабильно предлагая широкий ассортимент качественных товаров по справедливым ценам.

Мы продолжаем реализовывать нашу стратегию, адаптируя ценностное предложение и тестируя новые форматы магазинов «Перекрёсток», ориентированные на создание положительных эмоций от покупок и отвечающие потребностям покупателей. В настоящее время 23% супермаркетов «Перекрёсток» работают в новой концепции, и мы продолжаем наблюдать устойчивый рост их показателей LFL и NPS после реконструкции.

В 2021 году «Перекрёсток» уделял особое внимание вопросам эффективности. Мы протестировали и реализовали целый ряд цифровых проектов, направленных на снижение потерь, автоматизацию и оптимизацию процессов в магазинах и внедрение инновационных решений, таких как кассы самообслуживания собственной разработки. Эти меры позволили повысить эффективность работы и увеличить розничный товарооборот, и мы планируем расширить их применение в 2022 году.

Следование принципам устойчивого развития является важной частью нашей деятельности. Мы постоянно уделяем внимание вопросам поддержки здорового образа жизни, повышения энергоэффективности, сокращения выбросов CO_2, содействия переработке отходов, сокращения пищевых отходов и взаимодействия с общественностью. В 2021 году работа в рамках этих приоритетных направлений была неотъемлемой частью деятельности «Перекрёстка».

В будущем мы сосредоточимся на краткосрочных вызовах, с которыми мы сталкиваемся в текущей рыночной ситуации, продолжая при этом реализовывать такие стратегические приоритеты, как цифровизация, устойчивое развитие и обновление CVP «Перекрёстка».



Владимир Садовин

ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ТОРГОВОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЁСТОК»



Основные показатели за 2021 год

КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

636,5 МЛН
Количество покупателей
+13,2% к показателю 2020 года

626 РУБ.
Средний чек
+0,2% к показателю 2020 года

14,4 МЛН
Число активных пользователей карт лояльности
+4,7% к показателю 2020 года

76 %
Доля покупок с использованием карт лояльности

31 Индекс потребительской лояльности (NPS)
+3,6 к показателю 2020 года

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

990
Количество магазинов
+6,1% к показателю 2020 года

1 099 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь
+8,4% к показателю 2020 года

45
Число реконструированных «Перекрёстков»

223
Число «Перекрёстков» в новой концепции
(23% от портфеля сети)

3,8 %
Рост сопоставимых продаж

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

351,1 МЛРД РУБ.
Выручка
+13,5% к показателю 2020 года

6,9 %
Рентабельность EBITDA

Стратегические факторы в 2021 году

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Дальнейшее внедрение обновленного формата супермаркетов

- Тестирование новых форматов, таких как небольшие «Перекрёстки» с ограниченным ассортиментом в местах плотной городской застройки
- Акцент на расширении ассортимента готовых блюд и продуктов для здорового питания
- Повышение качества обслуживания за счет увеличения вовлеченности персонала
- Успешная дифференциация от конкурентов за счет увеличения доли СТМ, продуктов для здорового питания и готовых блюд в общих продажах сети

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ БИЗНЕС: РОСТ ИНДЕКСА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ОТЗЫВЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- Увеличение NPS с 27 в 2020 году до 31 в 2021 году
- Оптимизация и систематизация процессов обработки жалоб и обращений
- Принятие решений по ассортименту на основе оценок и отзывов покупателей
- Рост доли СТМ в экологически безопасной упаковке
- Дальнейшее масштабирование продовольственных марафонов «Корзина доброты»

РАЗВИТИЕ СТМ

- Портфель конкурентоспособных СТМ для нужд разных аудиторий
- Оптимизация управления поставщиками СТМ с помощью цифровых технологий
- Дальнейшая интеграция отзывов потребителей в процесс отбора и контроля качества товаров

ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ ТОВАРНЫХ ПОТЕРЬ

- Дальнейшие инвестиции в автоматизацию процессов работы с поставщиками и кадровых процессов
- Внедрение цифровых технологий в управление процессами в магазинах
- Совершенствование ассортимента, управление ценообразованием и пополнением запасов с помощью инструментов работы с большими данными

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ РАБОТЫ С БОЛЬШИМИ ДАННЫМИ И ОМНИКАНАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Онлайн-бизнесы: работа сервиса экспресс-доставки на базе 655 супермаркетов «Перекрёсток»; количество активных пользователей (MAU) мобильного приложения «Перекрёсток» – 3,3 млн человек

Основные результаты операционной деятельности

	CAGR	2021	2020	2019	2018	2017
Количество магазинов (на конец периода)	**11,6%**	**990**	933	852	760	638
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**14,6%**	**1 099**	1 014	879	782	637
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**16,9%**	**349**	320	273	231	187
Количество покупателей, млн	**11,8%**	**636**	562	589	505	407

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



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Дальнейшая адаптация ценностного предложения и внедрение новой концепции магазинов с пристальным вниманием к эффективности и контролю расходов
- Совершенствование ценностного предложения с акцентом на создании положительных эмоций от покупок и широкий выбор товаров категории «фреш», готовых блюд и СТМ
- Инвестиции в цифровизацию и автоматизацию для устойчивого снижения затрат
- Дальнейшее повышение скорости и точности принятия решений, а также автоматизации ключевых процессов с помощью инструментов работы с большими данными
- Расширение практики принятия решений на основе отзывов покупателей для определения вектора развития СТМ, общего ассортимента и ценностного предложения
- Завоевание лидерства на рынке (№ 1) в категориях продуктов для здорового питания, готовых блюд и СТМ

Обновление ценностного предложения и концепции супермаркетов

Новая концепция магазинов «Перекрёсток» отражает передовые тенденции мировой продуктовой розницы и предусматривает расширенный ассортимент продуктов для здорового питания, ready-to-eat и ready-to-cook категорий. На конец 2021 года 23% из 990 супермаркетов «Перекрёсток» работали в соответствии с новой концепцией.

Мы разработали новую миссию и позиционирование «Перекрёстка», ориентированные на создание положительных эмоций от покупок. В настоящее время завершается работа над обновленным ценностным предложением сети с акцентом на продукции категории «фреш» и дифференциации от конкурентов.

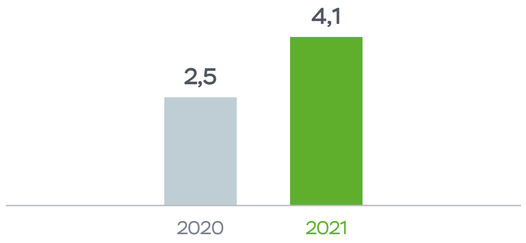
Важной составляющей развивающегося ценностного предложения «Перекрёстка» является ассортимент готовых блюд. В 2019 году X5 запустила собственную фабрику-кухню с целью увеличить предложение готовых блюд, чтобы удовлетворить растущий спрос. В 2021 году объем продаж готовых блюд достиг 3,5 млрд руб., увеличившись на 67% по сравнению с предыдущим годом.

NPS 31

+3,6 п. п.

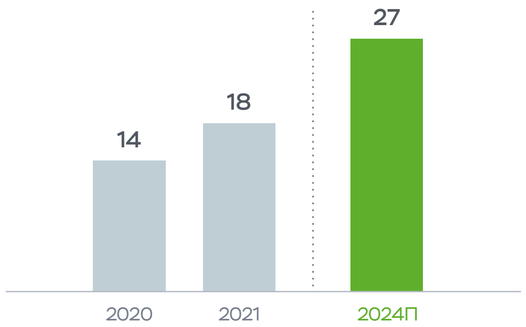
ГОД К ГОДУ

Доля готовых блюд в продажах, %



В 2021 году на ассортимент СТМ «Перекрёстка» приходилось 15% выручки, которая в конце года выросла до 18% по сравнению с 14% в конце 2020 года. Наши СТМ включают продукты здорового питания «Зеленая линия» и целый ряд других марок, охватывающих все ценовые сегменты.

Доля СТМ в продажах на конец года, %



С учетом роста интереса к здоровому образу жизни среди потребителей и наших целей по поддержке здорового образа жизни в рамках стратегии устойчивого развития мы расширяем ассортимент продуктов для здорового питания и делаем их более заметными в магазине, чтобы помочь покупателям сориентироваться в выборе товаров для здорового образа жизни.

Операционная эффективность

В условиях снижения реальных располагаемых доходов населения и роста стоимости рабочей силы и ресурсов дальнейшее повышение операционной эффективности является одним из главных приоритетов для «Перекрёстка».

Благодаря реализации текущих проектов, таких как управление потребительской ценностью (CVM), а также автоматизации процессов прогнозирования, пополнения запасов и работы с поставщиками мы продолжаем вести прибыльную деятельность и использовать достигнутую экономию на благо наших покупателей.

В 2021 году мы протестировали решение «Мобильный помощник», которое позволяет автоматически маршрутизировать инциденты в магазине (поломки оборудования, невыход сотрудников на работу, проблемы с вывозом мусора и т. д.), направлять информацию о них напрямую соответствующим сотрудникам, а также отслеживать их устранение. В 2022 году мы планируем внедрить это решение во всех супермаркетах «Перекрёсток».

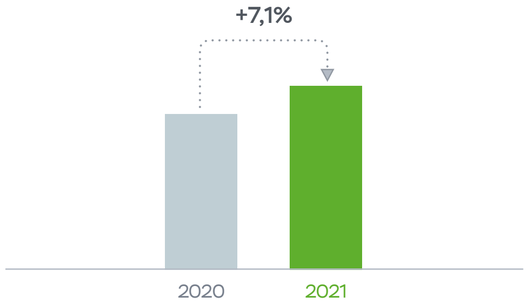
Мы также запустили решение «Помощник по цифровым операциям», которое позволяет директорам магазинов и кластеров экономить время при анализе результатов и формирует список магазинов, показатели которых требуют внимания. В 2022 году мы планируем расширить перечень показателей, которые будет анализировать система.

В 2021 году был запущен пилотный проект «Свежесть», направленный на улучшение восприятия качества и свежести товаров в супермаркетах «Перекрёсток» за счет усиления контроля за продукцией на всем пути следования от производителя до полок магазинов. Проект предусматривает удаленный контроль качества товаров в РЦ поставщиков, входной и выходной контроль качества в наших РЦ, мониторинг холодовой цепи на всех этапах транспортировки, управление уровнем и объемом запасов, стандарты работы магазина и т. д. Реализация проекта способствовала увеличению розничного товарооборота и снижению потерь. В IV квартале 2021 года проект был развернут в центральном регионе, а в 2022 году мы планируем распространить его на все магазины «Перекрёсток».

В течение всего прошлого года мы продолжали реализацию проекта Lean Store, который направлен на повышение производительности труда персонала магазинов за счет удобной системы хранения товаров в ролл-контейнерах, служащих для передвижения товаров до полок магазина. В среднем в магазинах, входящих в периметр проекта, работа по размещению товаров на полках занимает на 7–10% меньше времени, чем в обычных магазинах. К концу 2021 года проект охватывал около 130 магазинов. В 2022 году мы намерены продолжить тиражирование проекта и к концу года планируем внедрить принципы Lean Store в 250–300 магазинах.

В 2021 году мы также установили около 1 тыс. касс самообслуживания (КСО) в супермаркетах «Перекрёсток». В общей сложности по состоянию на 31 декабря 2021 года было установлено около 4 тыс. КСО в 550 магазинах. Данное решение значительно повышает производительность магазинов, так как на шесть касс требуется всего один сотрудник. Внедрение касс также способствовало уменьшению очередей. В 2022 году мы планируем установить еще около 1 тыс. КСО в 250 супермаркетах.

Производительность труда



Регио-нальная модель
- Разработка и тестирование кластерных политик ценообразования
- Полномасштабное внедрение регионального пилотного проекта

Логистика
- Дальнейшее развитие логистики в регионах
- Развитие поставок в удаленные регионы совместно с сетью «Пятёрочка»
- Дальнейшее повышение производительности труда

Персонал
- Приведение размера вознаграждения сотрудников к рыночным показателям
- Оптимизация заработной платы в регионах
- Трансформация организационной структуры: внедрение новой организационной модели для центральных и региональных офисов; выстраивание операционных вертикалей с усилением территориальной автономии и адаптацией к потребностям местных покупателей

Товарные запасы
- Ценообразование на уровне товарной позиции / магазина с учетом ценовой эластичности продукции
- Формирование кластеров и оптимизация ассортимента с помощью инструментов работы с большими данными
- Повышение точности прогнозов по промоакциям за счет использования инструментов работы с большими данными
- Внедрение индивидуальных планограмм на основе системы JDA

Персонал

Наши сотрудники играют важную роль в обеспечении высокого качества обслуживания в супермаркетах сети. Мы продолжаем внедрять лучшие в отрасли практики кадрового управления, включая улучшение комнат отдыха для персонала, добавление новых функций в мобильное приложение для сотрудников «Перекрёстка», расширение доступа к обучению и реализацию мер по повышению вовлеченности и готовности работать для достижения нашего успеха.

В целях дальнейшего повышения эффективности «Перекрёсток» автоматизирует кадровые процессы и внедряет систему планирования и управления персоналом.

В жестких условиях рынка труда эти меры помогают нам удерживать персонал, а также эффективно привлекать новых сотрудников по мере открытия новых магазинов.

В 2021 году во всех магазинах «Перекрёсток» началось внедрение продукта «Мобильное рабочее место». Проект направлен на повышение операционной эффективности, что, в свою очередь, положительно влияет на рост продаж, снижение товарных потерь и увеличение производительности труда. В 2022 году планируется расширить функционал решения, включив в него функции приемки и выкладки товара и почасовой мониторинг наличия товара на полке. Это позволит дополнительно увеличить продажи и производительность труда.

Большие данные и омниканальные возможности

Омниканальный формат работы становится неотъемлемой частью ценностного предложения «Перекрёстка», обеспечивая интеграцию с сервисом экспресс-доставки и сетью постаматов и пунктов выдачи заказов 5Post.

Наряду с этими сервисами мы используем X5 ID — единую учетную запись для всех торговых сетей и сервисов X5 Group (например, при авторизации на сайте Food.ru для поиска рецептов, размещении заказов на экспресс-доставку через мобильное приложение «Перекрёсток», использовании карт лояльности на кассе самообслуживания в магазине или при оплате дебетовой картой X5 Банка).

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

Управление потребительской ценностью

В 2020 году мы запустили систему управления потребительской ценностью (CVM) для сети «Перекрёсток». Она использует аналитические модели для автоматического создания персональных предложений на основе предпочтений потребителей.

Мы создаем систему, способную формировать персональные предложения в каждой точке контакта на всех этапах взаимодействия с покупателем. Такой клиентоцентричный подход способствует развитию долгосрочных отношений с каждым потребителем.

В 2021 году мы расширили систему CVM, включив в нее партнеров и поставщиков, заинтересованных в проведении CVM-кампаний.



«Карусель»

В отчетном году продолжилась трансформация формата гипермаркетов «Карусель» в соответствии с принятым в 2019 году решением. В рамках данного процесса некоторые магазины сети будут преобразованы в большие супермаркеты «Перекрёсток», при этом мы полагаем, что многие потребители начнут совершать регулярные покупки необходимых товаров в таких онлайн-гипермаркетах, как «Vprok.ru Перекрёсток».

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



ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

32 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка

36 МЛН
Количество посещений

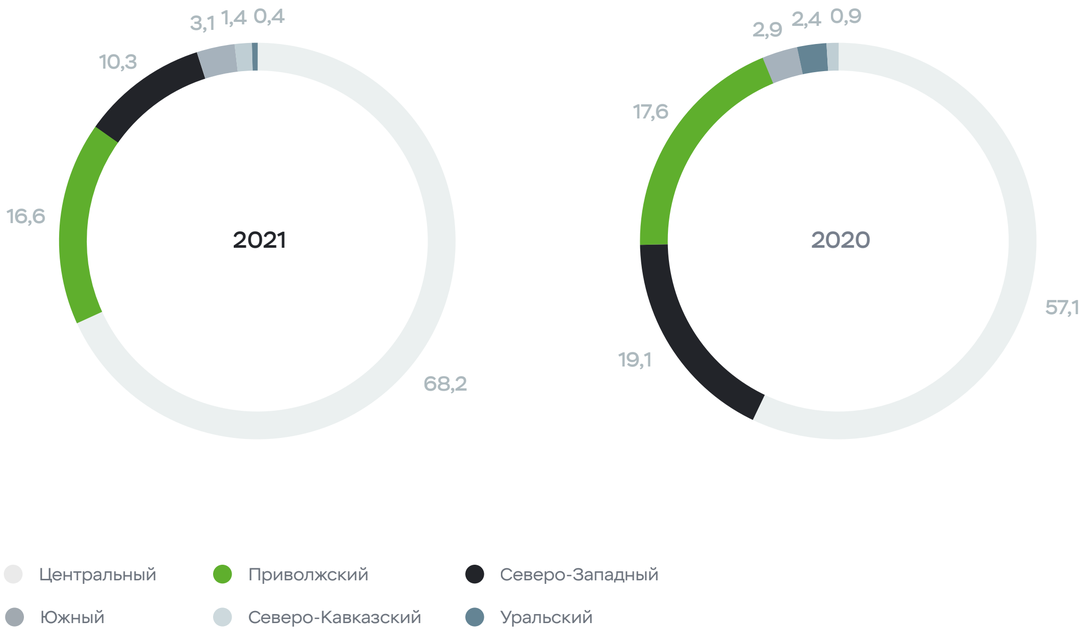
33
Действующих магазина

128 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь

Основные результаты операционной деятельности

	2021	2020	2019	2018	2017
Количество магазинов (на конец периода)	**33**	56	91	94	93
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**128**	222	364	382	385
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**32**	56	87	91	89
Количество посещений, млн	**36**	68	121	132	135

Чистая розничная выручка по федеральным округам, %



Основные результаты 2021 года

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

«Карусель» продолжает поддерживать мобильное приложение, позволяющее покупателям пользоваться программой лояльности, получать персональные предложения и оставлять оценки и отзывы о товарах. Мобильное приложение «Карусель» использует единую систему идентификации X5.ID, объединяющую программы лояльности и аккаунты в различных цифровых сервисах X5. В 2021 году на долю пользователей мобильных приложений приходился 41% розничного товарооборота по сравнению с 16% в декабре 2020 года.

В отчетном году также была запущена программа «Цифровой директор», помогающая экономить время менеджерского персонала и автоматизировать процессы складского учета.

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В процессе трансформации «Карусель» продолжает уделять особое внимание операционной эффективности. Внедрение системы мультизадачности в магазинах «Карусель» позволило добиться 100% взаимозаменяемости линейных сотрудников — касса, зал, прилавок, приемка.

Несмотря на сокращение количества магазинов, мы продолжаем уделять пристальное внимание эффективному управлению арендными площадями в наших магазинах.

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

В 2021 году доля выручки от покупок, совершенных держателями карты лояльности «Карусель», достигла 93%, в то время как доля покупок с использованием карт лояльности за тот же период составила 86%.

«Чижик»

После запуска первого жесткого дискаунтера «Чижик» в 2020 году мы официально объявили о планах масштабирования формата в 2021 году и открытия около 300 магазинов в 2022 году.

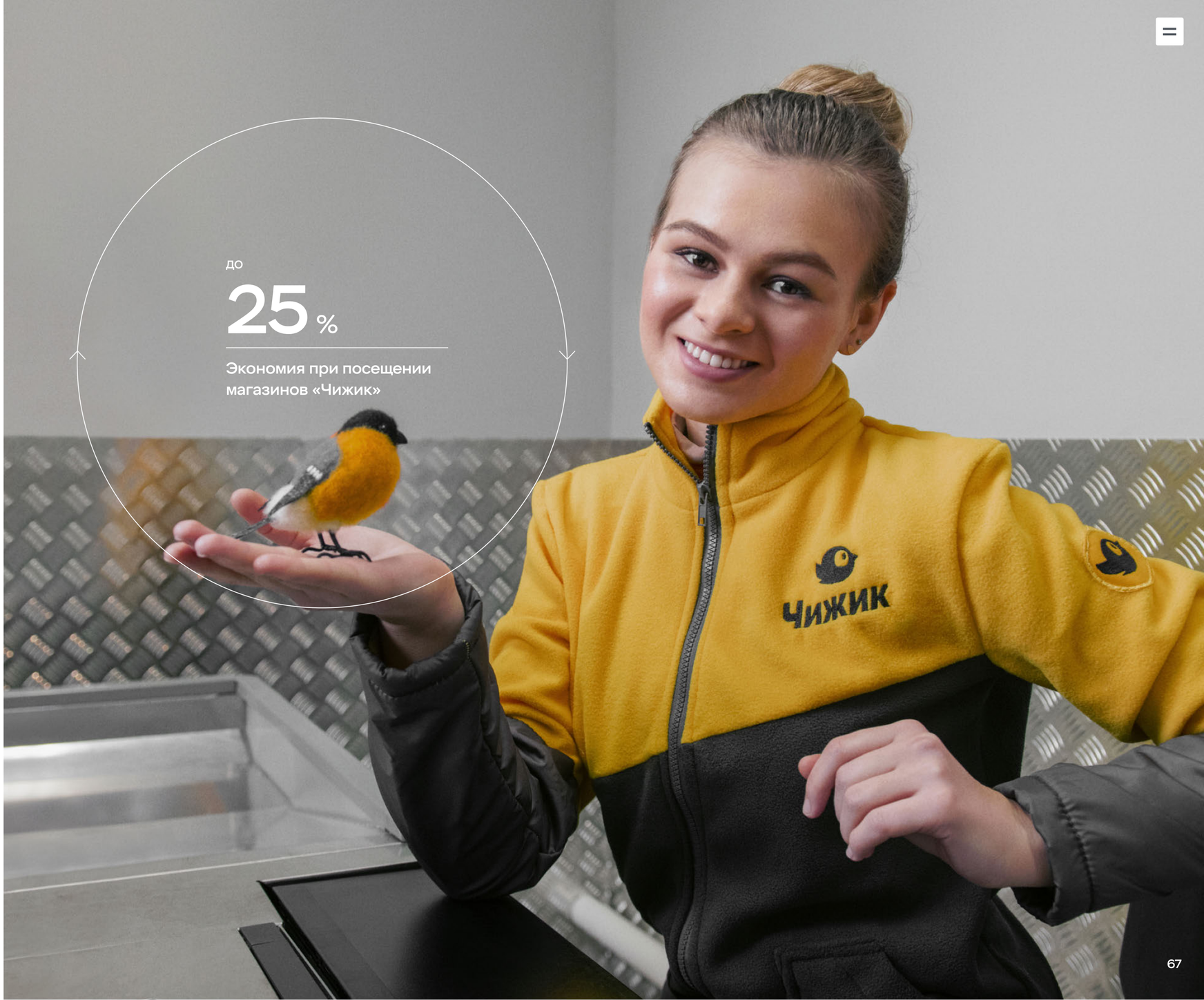
Сеть ориентирована на рациональных покупателей и ежедневно предлагает им товары надежного качества по низким ценам. Мы создали формат жестких дискаунтеров с нуля, превратив его в эффективный бизнес с полностью оптимизированными процессами.

Торговая площадь типового магазина «Чижик» составляет 250–300 кв. м, а его ассортимент насчитывает 750–800 товарных позиций. Мы планируем нарастить долю СТМ с привлекательным соотношением цены и качества в ассортименте сети до 75%, что позволит нашим клиентам сэкономить 20–25% от суммы, которую они платят за аналогичные товары в других магазинах.

до

25 %

Экономия при посещении магазинов «Чижик»



Чижик

В 2021 году был завершен пилотный проект, и в настоящий момент мы находимся на этапе тиражирования и масштабирования формата с целью его активного развития в ближайшем будущем.

Целевая аудитория магазинов «Чижик» — разумные покупатели, которые ценят свое время и деньги и при этом не готовы жертвовать качеством продуктов. Уникальность концепции формата состоит в том, что мы предлагаем низкие цены в сочетании с бескомпромиссным качеством продукции собственных брендов за счет постоянной оптимизации затрат и бизнес-процессов.

Одним из основных достижений 2021 года стало расширение ассортимента СТМ. Мы запустили более 300 наименований и обеспечили жесткий контроль качества, основанный на мониторинге качества продукции и анализе обратной связи от покупателей. Кроме того, мы усовершенствовали процесс открытия магазинов, разработав критерии выбора объектов и закупки оборудования и настроив ключевые бизнес-процессы.

К концу 2021 года была сформирована команда руководителей сети, протестирована и окончательно согласована бизнес-модель и разработана четкая стратегия роста на три года. В рамках пилотного проекта мы проверили основные допущения бизнес-модели вплоть до уровня магазина и готовы к ее тиражированию.

Говоря о рыночных перспективах, мы уверены, что «Чижик» займет прочное положение на рынке дискаунтеров, который будет активно развиваться в ближайшие годы.

Мы намерены отточить мастерство быстрого масштабирования, создать независимые региональные команды, которые смогут обеспечить рост сети с сохранением ДНК «Чижика», запустить полноценную и эффективную логистику в поддержку такого роста и продолжить работу по снижению издержек и повышению эффективности. Наша главная цель — сделать бизнес максимально успешным и продолжать радовать наших покупателей отменным качеством и доступными ценами.

Илья Якубсон

ДИРЕКТОР ТОРГОВОЙ СЕТИ «ЧИЖИК»



Основные показатели

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА 2021 ГОД

2,9 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка

20 ТЫС. КВ. М
Торговая площадь

5,9 МЛН
Количество посещений

568 РУБ.
Средний чек

72
Количество магазинов сети

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В 2021 ГОДУ

- Завершение пилотного проекта, окончательная доработка бизнес-модели и процессов и постановка стратегических целей
- Расширение ассортимента СТМ до более чем 300 позиций
- Начало масштабирования, цель – открытие до 300 магазинов в 2022 году

ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2021	2020
Количество магазинов (на конец периода)	**72**	4
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	**20**	1
Чистая розничная выручка, млрд руб.	**2,9**	0,05
Количество посещений, млн	**5,9**	0,1

Ценностное предложение

Ценностное предложение магазинов «Чижик» ориентировано на рациональных покупателей, стремящихся сэкономить деньги и получить достойное соотношение цены и качества.

Цены	• Предложение товаров по низким ценам каждый день • Экономия до 20–25% по сравнению с покупками у конкурентов
Удобство	• Шаговая доступность • Узкий ассортимент, быстрый выбор товаров
Ассортимент	• Базовый ассортимент, удовлетворяющий 50–60% потребностей покупателей • Высокое качество товаров СТМ на уровне известных брендов
Атмосфера	• Молодой приветливый персонал • Современный и простой дизайн и планировка
Социальная ответственность	• Доступные цены • Забота о семье через экономию времени и денег (продовольственного бюджета)

Операционная эффективность

Операционная эффективность лежит в основе модели формата. При создании новой торговой сети мы опирались на обширный опыт и уникальные ноу-хау проектных команд X5 и «Чижик».

«Чижик» представляет собой магазин стандартного формата общей площадью 400 кв. м и площадью торгового зала 270–300 кв. м. Оптимально структурированная ассортиментная матрица (всего 750–800 наименований товаров) и правильное ценовое позиционирование (цены на 20–30% ниже цен на аналогичные товары) обеспечивают более высокую плотность продаж по сравнению с традиционными магазинами «у дома».

Формат предполагает усиленный акцент на операционную эффективность за счет меньшей численности персонала (всего 7 полных штатных единиц), снижения потерь и оптимизации процессов магазина.

Наша задача — вывести СТМ в лидеры рынка

Продукция

- Качество лидера рынка
- Потребительское тестирование
- Правильный состав

Упаковка

- Разработка упаковки
- Разработка SRP-коробов
- Работа с микс-коробами

Цены

- Предложение товаров по низким ценам каждый день
- Цены на 20–30% ниже по сравнению с известными брендами
- Товары СТМ на 10–15% дешевле, чем аналогичные товары

Собственные торговые марки

Ассортиментная матрица «Чижика» уже насчитывает свыше 300 наименований товаров СТМ, на которые приходится примерно 30% выручки. В долгосрочной перспективе мы планируем нарастить долю СТМ в ассортименте до 75%.

Приоритетами стратегии развития СТМ являются качество продукции и эффективность цепочки поставок. Мы быстро реагируем на поступающие жалобы и находим решения проблем в стремлении продемонстрировать нашим клиентам, что их мнение важно для нас. Для обеспечения эффективности цепочки поставок мы используем в основном SRP-упаковку, что сокращает время на выкладку товаров на полки.

Планы на 2022 год

- Запустить и отработать процесс масштабирования модели и построения независимых региональных команд.
- Создать собственную высокоэффективную логистику одновременно в нескольких регионах РФ.
- Открыть около 300 магазинов в девяти регионах.
- Реализовать цифровые проекты, в том числе по запуску мобильного приложения, автоматизировать работу с обратной связью от клиентов и протестировать сервисы доставки из магазинов «Чижик».
- Довести долю СТМ в ассортиментной матрице до уровня более 40%.



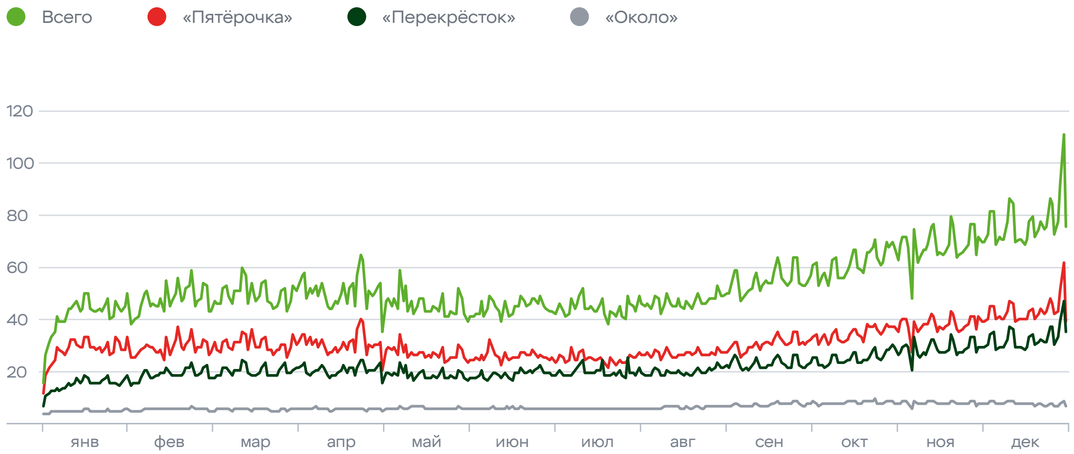
Экспресс-доставка

Направление экспресс-доставки сохранило уверенные темпы роста в 2021 году, в результате чего совокупный оборот (GMV) вырос более чем в четыре раза в годовом сопоставлении, до 30,8 млрд руб.

Благодаря значительной базе лояльных покупателей и способности быстро масштабировать новые технологии в действующих магазинах X5 Group удалось остаться одним из лидеров рынка, несмотря на рост числа игроков и усиление конкуренции.

В 2021 году Компания сконцентрировала внимание на региональном развертывании сервиса: общее количество регионов присутствия увеличилось с 13 на конец 2020 года до 50 на конец 2021 года. Таким образом, сервис экспресс-доставки «Пятёрочки» был запущен практически во всех городах с населением свыше 500 тыс. человек, а экспресс-доставка «Перекрёстка» – практически во всех регионах присутствия.

Динамика заказов на экспресс-доставку, тыс.





Основные результаты 2021 года

25,7 млрд руб.
Чистая выручка

1 533 руб.
Средний чек

19,2 млн
Количество заказов

69,8 тыс.
Среднее количество заказов в день
в IV квартале 2021 года

Доступность сервиса экспресс-доставки[1]:

1 611 Магазинов

в

50 Регионах

- 923 магазина «Пятёрочка»
- 30 объектов «Пятёрочки» в формате dark store
- 655 магазинов «Перекрёсток»
- 3 гипермаркета «Карусель»

1 По состоянию на 31 декабря 2021 года.



В 2021 году мы значительно улучшили показатели юнит-экономики направления экспресс-доставки и вышли на положительное значение рентабельности в некоторых торговых сетях/регионах, сокращая расходы на сборку и доставку заказов за счет усовершенствования процессов и реализации эффекта масштаба.

Анализируя обратную связь от покупателей и стремясь обеспечить максимально высокое качество обслуживания, мы активно работали над развитием функционала мобильных приложений, прежде всего омниканальных сервисов, а также кросс-интеграций с другими проектами внутри X5, например, с медиаплатформой Food.ru.

Организация процесса

Сервис экспресс-доставки является продолжением ценностного предложения торговых сетей X5. Технологическая платформа экспресс-доставки разработана собственными силами на базе децентрализованной мультиформатной бизнес-модели X5. Управление клиентским опытом, ассортиментом и маркетингом осуществляется на стороне ТС, а управление ИТ-платформой и курьерской доставкой централизовано в рамках внутреннего сервисного подразделения X5 Digital.

X5 Digital

Планы на 2022 год

В сложных макроэкономических условиях наш приоритет в 2022 году – обеспечить результаты сервиса экспресс-доставки, не оказывающие негативного влияния на экономические показатели основного бизнеса. Мы уверены, что сможем добиться устойчивой прибыльности данного направления в 2022 году благодаря повышению операционной эффективности и улучшению показателей юнит-экономики. В краткосрочной перспективе мы планируем сократить число промоакций и маркетинговых мероприятий, а также приостановить развитие в регионах до улучшения экономической ситуации в стране.

При этом мы продолжим работать над улучшением качества сервиса, в том числе путем повышения скорости и точности выполнения заказов. Мы ожидаем, что, несмотря на неблагоприятную макроэкономическую конъюнктуру, конкуренция в сегменте экспресс-доставки будет расти. В качестве решения мы планируем увеличить базу лояльных клиентов и укрепить позицию на рынке за счет расширения предложения сервиса и развития различных элементов цепочки взаимодействия с покупателями.

В 2021 году были запущены первые специализированные объекты формата dark store для экспресс-доставки; в 2022 году этот процесс продолжится, прежде всего в крупных городах. Переход к организации экспресс-доставки на базе таких объектов поможет повысить скорость и точность выполнения заказов покупателей, а также улучшить экономику сервиса. При этом для достижения максимальной экономической эффективности планируется использование централизованной инфраструктуры для обеих ТС X5.



«Vprok.ru Перекрёсток»

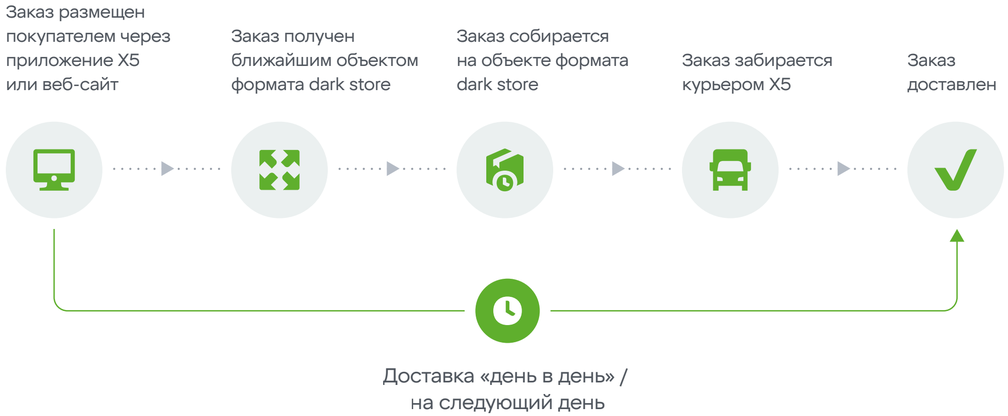
Vprok.ru Перекрёсток

Онлайн-гипермаркет

«Vprok.ru Перекрёсток» – онлайн-гипермаркет, созданный для удовлетворения покупательского спроса на продукты питания и товары повседневного спроса с удобной доставкой до двери или в ближайший пункт выдачи 5Post.

Для покупателей в основных регионах присутствия сети доступна доставка в тот же день или на следующий день, а платформа 5Post обеспечивает доступ к сервису доставки для покупателей из других регионов.

Бизнес-модель



Основные результаты 2021 года

18,7 млрд руб.
Выручка
+41,5% год к году

5
Крупных объектов формата dark store
и 1 мини-объект

74
Региона
по сравнению с 12 в 2020 году

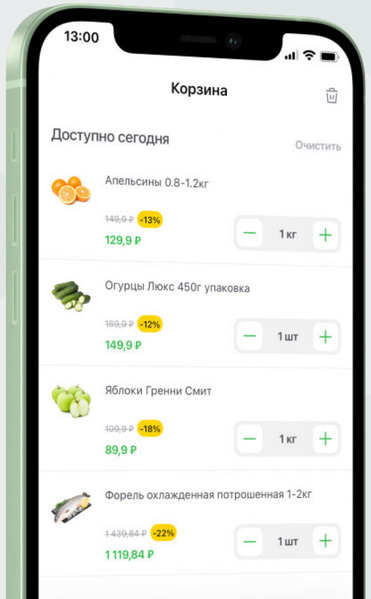
4 533 руб.
Средний чек
+9,4% год к году

4,7 млн
Количество доставленных заказов
+30,1% год к году

2,6 млн
Активных пользователей веб-сайта в месяц

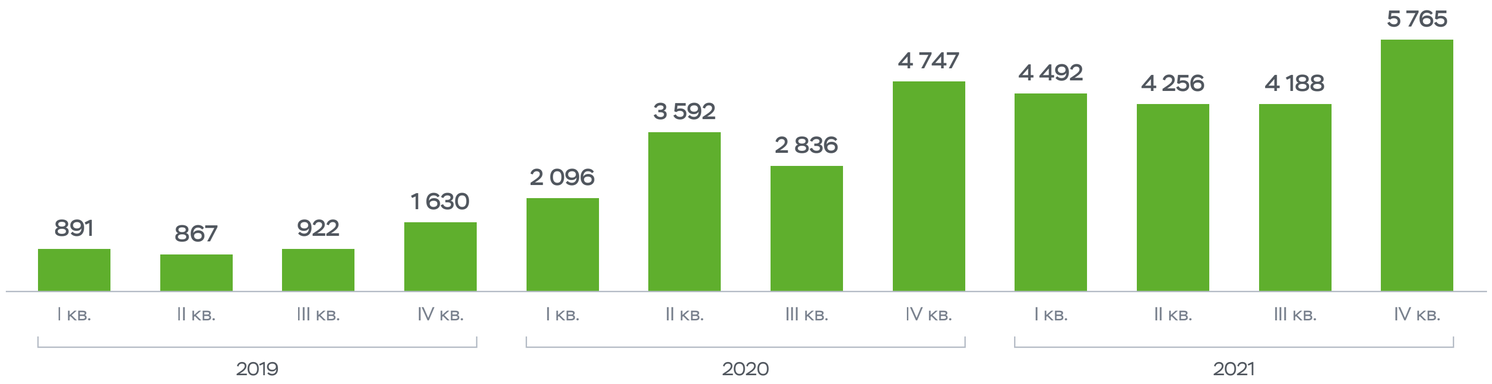
0,9 млн
Активных пользователей мобильного приложения в месяц
+21,6% год к году

<8 млрд руб.
Совокупный объем капитальных затрат
с 2017 года

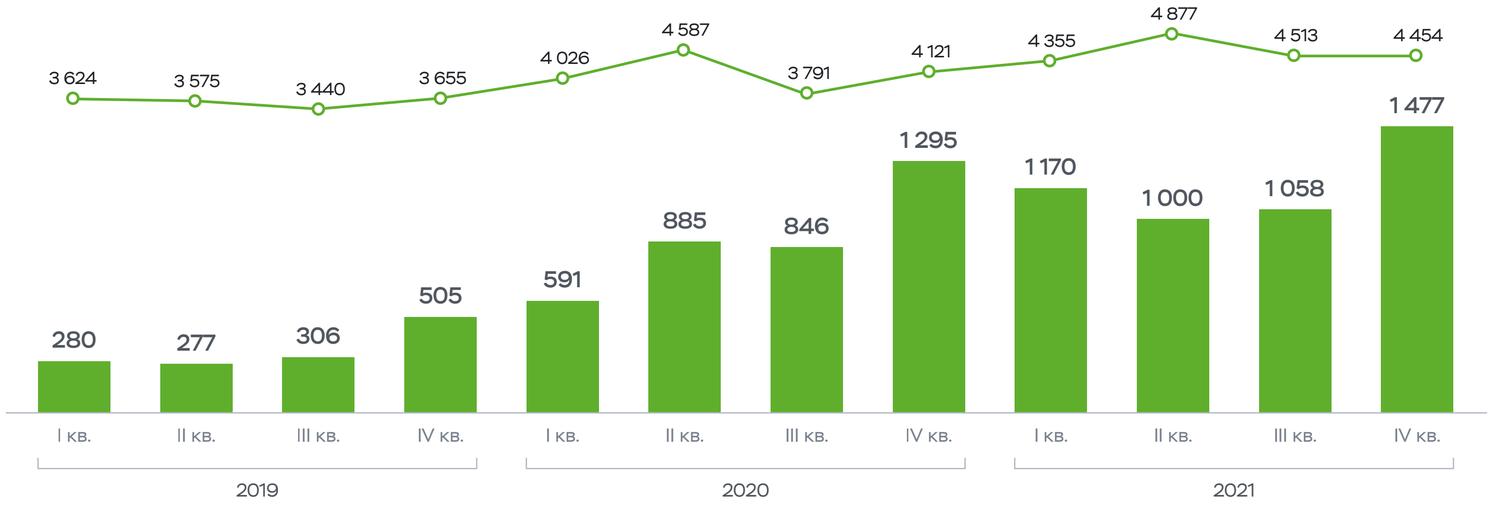




Чистая выручка, млн руб.



Количество заказов и средний чек



Узнаваемый на рынке онлайн-бренд Vprok.ru

Широкий и постоянно растущий ассортимент (около 75 000 товарных позиций)

Собственная логистическая инфраструктура и служба доставки «последней мили», а также использование платформы 5Post для развития присутствия в регионах

Обширный целевой рынок в городах присутствия

Взаимодействие с покупателями через собственное мобильное приложение или веб-сайт

Использование единой учетной записи X5.ID для доступа к сервисам на всех этапах (от посещения медиаплатформы Food.ru до оформления заказа, получения бонусов и оплаты)

Выгодные условия работы с поставщиками и реализация потенциала закупочной силы

Высокий индекс потребительской лояльности (NPS) благодаря контролю над ассортиментом, ценообразованием, промоакциями и цепочкой поставок

«Vprok.ru Перекрёсток» — важная составляющая комплексного взаимодействия X5 с потребителями на рынке продуктов питания в соответствии со стратегией Группы. Наш онлайн-гипермаркет работает в 74 регионах и предлагает доставку крупных заказов до двери, а с 2021 года за пределами основных регионов осуществляется доставка до специально оборудованных постаматов 5Post.

74

Региона присутствия

В 2021 году «Vprok.ru Перекрёсток» продолжил инвестировать в инфраструктуру и открыл новый объект формата dark store в Саларьево, который заменил менее эффективный объект на Складочной улице. Также онлайн-гипермаркет открыл мини-объекты формата dark store в Москве для осуществления экспресс-доставки в течение 15 минут.

При получении онлайн-заказов покупатели часто оставляют курьерам чаевые, поэтому мы внедрили функцию безналичной оплаты чаевых в приложение «Vprok.ru Перекрёсток».

В рамках работы в сегменте B2B «Vprok.ru Перекрёсток» начал осуществлять доставку для новых корпоративных клиентов, включая сеть кофеен «Шоколадница», ФГБОУ ГАК «223 летный отряд», сеть формата dark kitchen «Много лосося» (часть X5 Group) и компанию United Catering Group.

Планы на 2022 год

Актуализация стратегии развития с учетом возможного сотрудничества с новыми партнерами для быстрого последующего расширения бизнеса

2022



5Post

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

С его помощью осуществляется доставка товаров в постаматы 5Post и пункты выдачи, расположенные непосредственно на кассах магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка». Благодаря развитой федеральной инфраструктуре розничной торговли, имеющейся в распоряжении X5, 5Post превратился в качественный сервис, который вносит свой вклад в наши основные направления деятельности, привлекая трафик в магазины и обеспечивая дополнительную выручку, и при этом не требует высоких затрат.

Основные результаты 2021 года

2,6 МЛРД РУБ.
Выручка

Топ-5
Входит в пятерку ведущих сервисов доставки России

~27 МЛН
Доставленных посылок

181
Торговый партнер

31
Сортировочный центр

По итогам 2021 года 5Post вышел на положительный показатель EBITDA

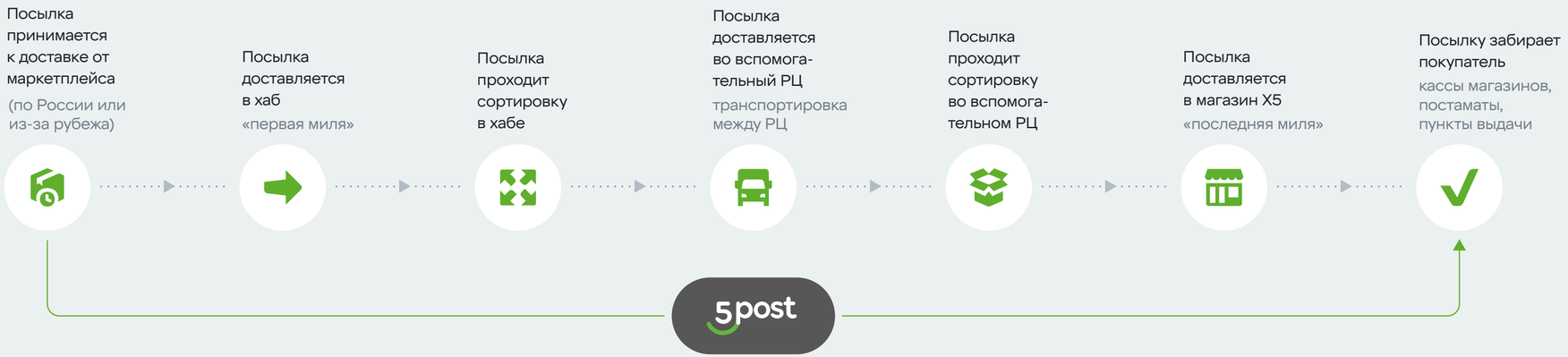
22 635
Пунктов выдачи,
в том числе 5 692 постамата



Факторы успеха

- Федеральная сеть выдачи заказов с максимально удобным расположением
- Использование готовой инфраструктуры X5 (РЦ, логистика, магазины)
- Обширная сеть лояльных клиентов
- Мультисервисная модель выдачи заказов — выдача на кассе, постаматы, ПВЗ
- Качественный сервис «последней мили», в основе которого лежит продуманная логистика X5, позволяющая магазинам ежедневно обновлять запасы товаров и обеспечивающая оперативную доставку посылок

Бизнес-модель



Факторы успеха: создание логистической платформы для электронной коммерции

Электронная коммерция приобретает все большую значимость для рынка ритейла, а 5Post позволяет увеличить темпы роста основных направлений деятельности X5. Наличие сервисов, связанных с дистанционной покупкой товаров комплементарно основному бизнесу X5 Group, востребовано нашими клиентами и укрепляет имидж компании как активного игрока на цифровом рынке.

Благодаря активному расширению своего розничного бизнеса нам удалось выстроить общенациональную сеть, представленную в 66 регионах страны. По этому показателю X5 сопоставима лишь с «Почтой России». Распределительные центры и магазины, в которых есть пункты выдачи 5Post, расположены преимущественно в крупных городах и населенных пунктах.

Инфраструктура X5 позволяет в короткие сроки и при сравнительно небольших капиталовложениях создать федеральный логистический сервис для электронной коммерции.

Ключевые партнеры в 2021 году

AliExpress | TMALL | iHerb | JOOM | ORIFLAME SWEDEN

Яндекс | Amway | СБЕР МЕГАМАРКЕТ | book 24 | детский мир

Конкурентные преимущества 5Post

Эффективность

Наиболее эффективный логистический оператор в России по СРО (затраты на посылку) за счет продуманной организации бизнес-процессов и умелого использования существующей логистической инфраструктуры X5

Покрытие

Федеральная сеть выдачи заказов с максимально удобным покрытием и обширной географией (3 236 обслуживаемых населенных пунктов)

Доступность

Пункты выдачи заказов 5Post находятся в радиусе 1 км (10 минут пешком) от более чем 70% населения России

Удобство

Мультисервисная модель выдачи заказов – выдача на кассе, постаматы, ПВЗ

Стратегия

5Post появился в 2019 году в качестве вспомогательного сервиса, призванного поддержать покупательский трафик в магазинах «Пятёрочка» и обеспечить дополнительную прибыль от имеющейся розничной инфраструктуры.

К концу 2021 года в сеть 5Post входило 22 635 пунктов выдачи и 31 сортировочный центр на базе РЦ и магазинов X5. До конца 2022 года мы планируем довести количество ПВЗ до 24 тыс., обеспечив их доступность в 90% наших магазинов.

НАША ЦЕЛЬ

Стать одним из лидеров рынка доставки интернет-заказов



Стратегические инициативы и планы на 2022–2023 годы

- Массовые подключения партнеров (более 100 партнеров в месяц) для реализации эффекта масштаба
- Повышение операционной эффективности за счет обеспечения самого низкого показателя CPO в отрасли
- Увеличение доли рынка за счет более высокой эффективности, чем у таких конкурентов, как «Почта России», СДЭК, DPD, PickPoint, Boxberry
- Открытие новых сортировочных центров с целью охвата 90% магазинов X5 к концу 2022 года
- Максимально эффективное использование возможностей имеющейся сети с выходом за рамки активов X5
- Увеличение доли трафика, не зависящего от маркетплейсов
- Реализация новых услуг, таких как возврат и обмен товара, отсрочка платежа, примерочные и т. п.

Медиаплатформа Food.ru

Food.ru – это медиаплатформа, которая ставит себе целью привлечение покупателей на максимально ранних этапах с помощью рецептов, кулинарных мастер-классов и консультаций по таким вопросам, как здоровое питание.

Food.ru не просто информирует потребителей на этапах планирования покупок и выбора продуктов. Платформа интегрирована с такими сервисами X5, как экспресс-доставка и единая система идентификации X5.ID, что дает нам возможность побуждать пользователей к дальнейшим покупкам в контуре бизнеса X5.

Food.ru играет важнейшую роль в достижении нашей стратегической цели – построить на рынке продуктов питания бизнес, представленный на всех этапах покупательского пути. В самом начале этого пути мы устанавливаем контакт с потребителем с помощью динамичной и привлекательной медиаплатформы с регулярно обновляемым контентом, посвященным широкому кругу вопросов питания.

На этапе выбора продуктов и планирования рациона платформа Food.ru, интегрированная с X5.ID, сообщает нам о предпочтениях клиента, помогает делать более точные персональные маркетинговые и рекламные предложения, а также дает пользователю возможность заказать ингредиенты для того или иного рецепта в онлайн-гипермаркете «Vprok.ru Перекрёсток» или сервисах экспресс-доставки.

21,9 млн

Активных пользователей в месяц

Контент

30 000+

Рецептов, в том числе с пошаговыми фото- и (или) видеоинструкциями

4 100

Пользовательских рецептов

500+

Рецептов, интегрированных с предложениями и промо-акциями «Пятёрочки» и «Перекрёстка»

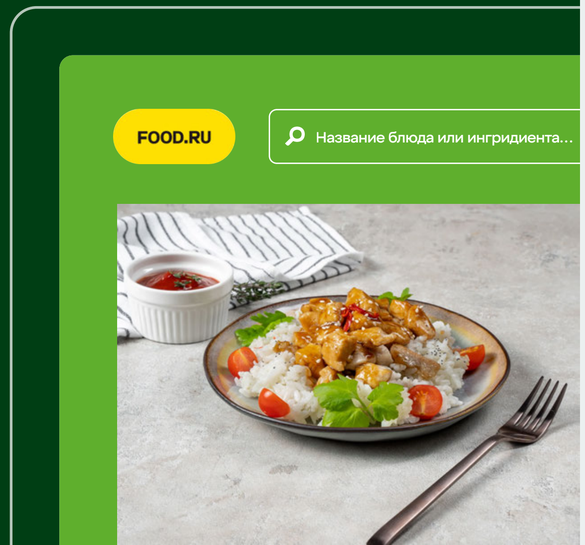
150+

Рецептов от профессиональных шеф-поваров, полученных в рамках съемки мастер-классов для «Академии Food.ru»

5 000

Статей и советов читателям





Возможности продукта:

- Расширенный поиск с использованием фильтров по таким популярным темам, как ЗОЖ, приготовление определенных блюд и т. д.
- Дополнительная возможность сохранять рецепты в личном кабинете
- Новый функционал – добавление комментариев к рецептам и статьям
- Возможность для пользователей размещать на сайте собственные рецепты
- Интеграция с «Vprok.ru Перекрёсток» с возможностью заказа продуктов для рецепта

Планы на 2022 год

В следующем году мы планируем продолжить наращивание объемов контента, а также интеграцию платформы Food.ru с основными направлениями деятельности.

ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

Запущен сервис доставки заказов из магазинов торговых сетей X5

КОНТЕНТ

70 000+

Рецептов,
в том числе более 25 тыс. новых рецептов, добавленных пользователями

1 600+

Новых статей,
в том числе не менее 180 публикаций, интегрированных с предложениями основного бизнеса X5

80+

Видеороликов для «Академии Food.ru»

ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДУКТА

- Заказ товаров из каталога X5, в том числе для определенного рецепта
- Персонализация контента
- Интеграция списка покупок, плана питания и счетчика калорий

«Много лосося»

Много лосося

«Много лосося» – фудтех-проект, развивающий федеральную сеть dark kitchen («темных кухонь») и пул ресторанных онлайн-брендов.

В конце марта 2021 года компания вошла в состав X5 Group. На конец 31 декабря 2021 года проект объединял 50 кухонь (в том числе две работающих по франшизе), 76 кафе в столичных супермаркетах «Перекрёсток», собственное мобильное приложение и комплекс программных продуктов для обеспечения ключевых бизнес-процессов, в том числе приготовления и доставки еды. В портфеле подразделения на текущий момент три торговых марки.

В ассортименте dark kitchen более 200 позиций готовых блюд, выпускаемых под брендами «Много лосося», «10 идеальных пицц» и «Роллы № 1». Заказ можно сделать как через собственное приложение компании «Много лосося», так и через агрегаторы доставки.

Форматы

- **Dark kitchen**
- **Франшизы «Много лосося»** в кассовых зонах магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток»
- **Кафе** в магазинах «Перекрёсток»

Основные результаты 2021 года

999 млн руб.
Выручка без учета продаж внутри Группы

50
Работающих объектов формата dark kitchen в том числе два по франшизе

744 тыс.
Заказов

1 640 руб.
Средний чек

Объекты dark kitchen производят

200+

Позиций готовых блюд под следующими торговыми марками:

1. «Много лосося»
2. «10 идеальных пицц»
3. «Роллы № 1»

Основные результаты 2021 года

После вхождения в состав X5 Group в марте 2021 года объекты формата dark kitchen, объединенные под брендом «Много лосося», успешно развиваются путем органического роста, в том числе за счет выхода на рынок Санкт-Петербурга в июне 2021 года. Благодаря реализации в полном объеме своей программы развития и высокому спросу на готовую горячую еду бренду удалось перевыполнить план по выручке на 2021 год примерно на 20%.

В дополнение к расширению географии своей деятельности торговая марка «Много лосося» совместно с «Перекрёстком» запустила проект развития кафе в ряде московских супермаркетов. Тиражирование проекта в других крупных городах намечено на 2022 год.

«Много лосося» работает с несколькими агрегаторами доставки. Популярно среди потребителей и мобильное приложение компании, которое в настоящее время генерирует порядка 30% выручки X5 в сегменте dark kitchen.

Планы на 2022 год и далее

Расширение деятельности с целью увеличения количества объектов формата dark kitchen в 2022 году с 50 до 60–65

Начало деятельности в Мурманске и изучение возможностей открытия бизнеса в других крупных городах

Развитие собственного канала продаж и позитивного имиджа бренда в качестве основного приоритета

Определение и тестирование дополнительных брендов, которые помогут привлечь максимальное число покупателей X5 Group

Планомерная работа по достижению положительного показателя EBITDA в течение трех лет



X5 Банк

X5 Банк перешел на этап минимально жизнеспособного продукта (MVP) в ноябре 2021 года. Он предлагает клиентам пластиковые и цифровые карты, сочетающие в себе функционал карт лояльности торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» с банковскими услугами – платежами, переводом средств, кэшбэком за покупки в рублях, в том числе в мобильных приложениях X5.

X5 Банк – это совместный проект X5 Group и «Альфа-Банка», крупнейшего негосударственного банка России. В соответствии с нашей стратегической целью – присутствовать на каждом этапе взаимодействия с покупателем – карты X5 Банка способствуют привлечению и удержанию клиентов, а также росту выручки за счет увеличения частоты покупок.



X5 Банк сегодня

X5 Банк был запущен в ноябре 2021 года и на данный момент находится на этапе MVP.

Клиенты уже сейчас могут заказать пластиковые карты или использовать цифровые карты, выпущенные через мобильные приложения торговых сетей «Перекрёсток» и «Пятёрочка».

На первом этапе X5 Банк предлагает цифровые карты, сочетающие в себе функционал карт лояльности торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» с банковскими услугами: платежами, переводом средств, кэшбэком за покупки и т. д.

По состоянию на 31 декабря 2021 года цифровая «X5 Карта» была доступна пользователям мобильных приложений «Перекрёсток» и «Пятёрочка» в 13 городах.

Планы на 2022 год

- Доступность различных видов карт в большем количестве городов, в которых работают торговые сети X5, а в цифровом виде – по всей России
- Развитие кредитных продуктов (кредитная карта, оплата в рассрочку, овердрафт на покупки, кредит наличными)
- Запуск новой линейки продуктов, интегрированных в программы оплаты в рассрочку и обеспечивающих полный пакет привилегий в наших магазинах



Карта сети «Перекрёсток»



Карта сети «Пятёрочка»

Обзор финансовых результатов

В 2021 году X5 Group продемонстрировала стабильность, адаптивность и устойчивость своего бизнеса. Выручка Компании увеличилась на 11,5% до 2 205 млрд руб., а рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 составила 7,3%, что соответствует нашим целевым показателям.

Основными факторами роста выручки стали расширение торговой площади, обеспечившее прирост выручки на 6,1%, и высокие показатели сопоставимых продаж, способствовавшие увеличению показателя еще на 5,1%. В 2021 году, несмотря на серьезную конкуренцию со стороны сформировавшихся игроков, появление новых и нишевых форматов, а также активное развитие онлайн-экосистем, X5 сохранила лидирующую позицию на российском рынке продуктовой розницы и увеличила долю в сегменте до 12,7%. Этого удалось достичь благодаря акценту на непрерывной адаптации ценностного предложения наших действующих сетей, создании условий по взаимодействию с покупателями на каждом этапе их пути, а также благодаря запуску новой сети жестких дискаунтеров «Чижик».

Вместе с тем цифровая трансформация и реализация мер по повышению эффективности нашего бизнеса позволили X5 Group достичь плановых показателей рентабельности. Несмотря на серьезное инфляционное давление, нам удалось удержать скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки на уровне 14,2%. Рост на 71 б. п в годовом сопоставлении в основном связан с увеличением расходов на персонал и услуги третьих лиц, а также прочих расходов.

Отношение чистого долга к EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) остается на комфортном для Компании уровне 1,67x, что значительно ниже порогового значения (2,0x). Несмотря на снижение средневзвешенной эффективной процентной ставки по долговым обязательствам X5 с 6,78% в 2020 году до 6,56% в 2021 году, чистые финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 увеличились на 1,0% по сравнению с 2020 годом в связи с заключением новых и продлением действующих договоров, предусматривающих более высокие процентные ставки. По состоянию на конец декабря 2021 года доля долгового портфеля с фиксированной процентной ставкой составила 84%.

Supervisory Board X5 Group рекомендовал не выплачивать итоговые дивиденды за 2021 год. Общая сумма дивидендов за 2021 год составит 20 млрд руб., или 73,65 руб. на ГДР, что эквивалентно 46,8% от чистой прибыли X5 Group за отчетный период.

Экономическая ситуация остается крайне непредсказуемой. Но я уверен, что благодаря высоким балансовым показателям, отлаженным бизнес-процессам и талантливому коллективу X5 Group сможет преодолеть трудности, с которыми мы неизбежно столкнемся в 2022 году.

Всеволод Старухин

ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР



Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности X5 Group N. V. и ее консолидированных дочерних компаний (далее – мы, X5, Компания). Ниже приведен обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2021 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней представлены на с. 177–264 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утвержденными Европейским Союзом Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основные показатели

ВЫРУЧКА

2 205 МЛРД РУБ.

+11,5% год к году

ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

25,5 %

+45 б. п. год к году

По МСФО (IFRS) 16

25,1 %

+47 б. п. год к году

До применения МСФО (IFRS) 16

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СКОРРЕКТИРОВАННОЙ EBITDA

12,3 %

–7 б. п. год к году

По МСФО (IFRS) 16

7,4 %

+7 б. п. год к году

До применения МСФО (IFRS) 16

КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

97,9 МЛРД РУБ.

+8,9% год к году

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

3,16 x

По МСФО (IFRS) 16

1,67 x

До применения МСФО (IFRS) 16

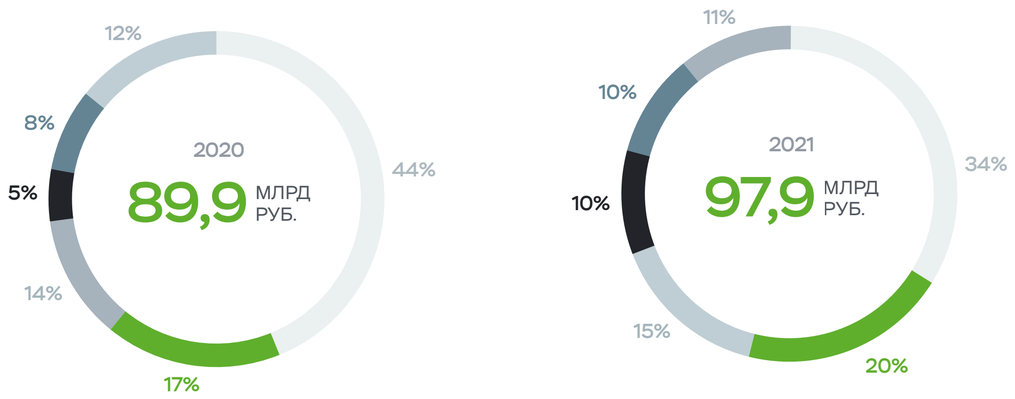
ДИВИДЕНДЫ

20 МЛРД РУБ.

46,8% консолидированной чистой прибыли по МСФО (IFRS) 16

73,65 РУБ. НА ГДР

Структура капитальных затрат (до применения МСФО (IFRS) 16), %



Сегмент → Открытие новых магазинов; Реконструкции; Техническое обслуживание; Логистика; ИТ; Прочее, в т. ч. новые цифровые направления

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2020 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

	ПО МСФО (IFRS) 16			ДО ПРИМЕНЕНИЯ МСФО (IFRS) 16		
В МИЛЛИОНАХ РОССИЙСКИХ РУБЛЕЙ, МЛН РУБ.[1]	**2021**	**2020**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**	**2021**	**2020**	**ИЗМЕНЕНИЕ, %**
Выручка	2 204 819	1 978 026	11,5	2 204 819	1 978 026	11,5
в т. ч. чистая розничная выручка[2]	2 194 477	1 973 346	11,2	2 194 477	1 973 346	11,2
«Пятёрочка»	1 793 676	1 597 174	12,3	1 793 676	1 597 174	12,3
«Перекрёсток» (в т. ч. «Vprok.ru Перекрёсток»)	365 119	320 459	13,9	365 119	320 459	13,9
«Карусель»	31 742	55 662	(43.0)	31 742	55 662	(43,0)
«Чижик»	2 940	50	59×	2 940	50	59×
«Много лосося»	999	–	н/д	999	–	н/д
Валовая прибыль	561 317	494 620	13,5	553 363	487 223	13,6
Рентабельность валовой прибыли, %	25,5	25,0	45 б. п.	25,1	24,6	47 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы[3]	(314 017)	(267 605)	17,3	(410 205)	(356 838)	15,0
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	14,2	13,5	71 б. п.	18,6	18,0	56 б. п.
Скорректированная EBITDA	271 023	244 501	10,8	164 197	146 016	12,5
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	12,3	12,4	(7) б. п.	7,4	7,4	7 б. п.
EBITDA	267 850	243 622	9,9	161 024	145 137	10,9
Рентабельность EBITDA, %	12,1	12,3	(17) б. п.	7,3	7,3	(3) б. п.
Операционная прибыль	117 572	105 717	11,2	84 359	76 785	9,9
Операционная рентабельность, %	5,3	5,3	(1) б. п.	3,8	3,9	(6) б. п.
Скорректированная чистая прибыль[4]	44 613	35 828	24,5	50 323	46 863	7,4
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,0	1,8	21 б. п.	2,3	2,4	(9) б. п.
Чистая прибыль	42 738	28 344	50,8	48 513	39 180	23,8
Рентабельность чистой прибыли, %	1,9	1,4	51 б. п.	2,2	2,0	22 б. п.

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

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

3 Коммерческие, общие и административные расходы до учета амортизации и обесценения, а также расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций, прочих разовых вознаграждений и единовременного эффекта от трансформации «Карусели». Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 93–97.

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

Выручка и чистая розничная выручка

В 2021 году выручка X5 выросла на 11,5 % в годовом сопоставлении до 2 205 млрд руб. Чистая розничная выручка увеличилась на 11,2% благодаря росту сопоставимых продаж на 5,1%, а также расширению торговой площади на 7,3% (вклад в рост выручки – 6,1%).

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятёрочка»: рост ее чистой розничной выручки составил 12,3% по сравнению с предыдущим годом и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 5,6% и увеличением торговой площади на 7,7% (вклад в рост выручки – 6,7%). Сопоставимый трафик в годовом выражении увеличился на 1,4%, в то время как сопоставимая корзина выросла на 4,1%.

Чистая выручка сети «Перекрёсток» без учета результатов онлайн-гипермаркета «Vprok.ru Перекрёсток» увеличилась на 13,4% в 2021 году в основном за счет роста торговых площадей и восстановления трафика в магазинах, расположенных в торговых центрах, после снятия ограничений, введенных в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой. Рост сопоставимых продаж составил 3,8%.

Чистая розничная выручка «Карусели» снизилась на 43,0% в результате сокращения масштабов деятельности сети в рамках программы трансформации ее формата.

Чистая выручка сети дискаунтеров «Чижик» в годовом сопоставлении выросла в 59 раз, а число магазинов по состоянию на 31 декабря 2021 года достигло 72.

Валовая прибыль

В 2021 году валовая рентабельность Компании по МСФО (IFRS) 16 выросла на 45 б. п. в годовом сопоставлении до 25,5% (рост на 47 б. п. до 25,1% до применения МСФО (IFRS) 16) преимущественно благодаря увеличению коммерческой маржи на фоне растущей инфляции отпускных цен, сокращению инвестиций в снижение цен в IV квартале 2021 года, изменениям в составе категорий товара, а также сокращению товарных потерь за счет совершенствования операционных процессов.

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки в 2021 году, изменение год к году, %	Средний чек[1]	Количество покупателей[1]	Чистая розничная выручка[1]
«Пятёрочка»	4,0	7,9	12,3
«Перекрёсток»	0,2	13,2	13,4
«Карусель»	7,2	(46,6)	(43,0)
«Чижик»	24,7	48 x	59 x
X5 Group	2,9	7,9	11,2

Динамика торговых площадей на конец периода, кв. м	31.12.2021	31.12.2020	Изменение, %
«Пятёрочка»	7 048 488	6 541 622	7,7
«Перекрёсток»	1 098 905	1 013 860	8,4
«Карусель»	128 063	222 119	(42,3)
«Чижик»	20 327	980	21 x
«Много лосося»	4 992	–	н/д
X5 Group	8 409 757	7 840 055	7,3

Динамика сопоставимых[2] продаж за 2021 год, % рост год к году	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятёрочка»	5,6	1,4	4,1
«Перекрёсток»	3,8	3,2	0,5
«Карусель»	(8,4)	(9,3)	1,0
X5 Group	5,1	1,5	3,5

Продажи офлайн- и онлайн-бизнесов

МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
«Пятёрочка»	1 779 567	1 592 576	11,7
«Перекрёсток»	337 391	306 218	10,2
«Карусель»	31 723	55 662	(43,0)
«Чижик»	2 940	50	59 x
Чистая выручка от офлайн-продаж	**2 151 621**	**1 954 506**	**10,1**
«Vprok.ru Перекрёсток»	18 651	13 183	41,5
Экспресс-доставка (включая «Около»)	25 678	6 112	4 x
5Post (сервис доставки «последней мили» для интернет-магазинов)	2 615	683	4 x
«Много лосося»	999	–	н/д
Чистая выручка от продаж онлайн-бизнесов	**47 943**	**19 978**	**140,0**
Итого чистая выручка от продаж	**2 199 564**	**1 974 484**	**11,4**

1 Не включая «Vprok.ru Перекрёсток».

2 Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. При расчете учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчетном периоде.

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

В 2021 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки выросли на 71 б. п. в годовом сопоставлении и составили 14,2% (или на 56 б. п. до 18,6% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с ростом расходов на персонал, услуги третьих лиц и прочих расходов.

Расходы на персонал (за вычетом расходов на долгосрочную программу премирования и выплат на основе акций) в 2021 году составили 8,3% от выручки, повысившись на 25 б. п. по причине нехватки персонала во время пандемии коронавируса.

Расходы на аренду по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2021 году увеличились на 8 б. п. в по сравнению с предыдущим годом и составили 0,7% (снизились на 10 б. п. до 4,8% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с увеличением числа магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки и учитываются как часть операционной деятельности в соответствии с МСФО (IFRS) 16, а также ввиду повышения объема продаж в этих магазинах по сравнению со средним показателем по X5. Данное снижение до применения МСФО (IFRS) 16 было достигнуто в основном за счет положительного эффекта операционного рычага и мер по снижению расходов на аренду. Оно было частично сбалансировано ростом доли арендованных площадей в общем портфеле недвижимости X5 с 80% на 31 декабря 2020 года до 82% на 31 декабря 2021 года.

В 2021 году прочие расходы на магазины по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизились на 7 б. п. в годовом сопоставлении в связи с сокращением затрат на техническое обслуживание и составили 1,0% (или на 8 б. п. до 1,1% до применения МСФО (IFRS) 16).

Расходы на услуги третьих сторон по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2021 году выросли на 18 б. п. по сравнению с предыдущим годом в связи с увеличением инвестиций в новые сервисы – подписку и медиа-платформу – и составили 1,0%.

Прочие расходы (без учета влияния трансформации «Карусели») по МСФО 16 как процент от выручки увеличились за год на 22 б. п., составив 1,2% (увеличились на 27 б. п., составив 1,4% до МСФО 16), в связи с ростом доли расходов на услуги курьерских служб по экспресс-доставке, что отражает увеличение количества заказов в 4 раза за год и более высокие расходы на эквайринг в связи с ростом проникновения оплаты с использованием банковских карт.

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Расходы на персонал	(185 572)	(159 261)	16,5	(185 572)	(159 261)	16,5
% от выручки	8,4	8,1	37 б. п.	8,4	8,1	37 б. п.
в т. ч. расходы на долгосрочную программу премирования (LTI) и выплаты на основе акций	(3 011)	(345)	772,8	(3 011)	(345)	772,8
расходы на персонал без учета LTI, % от выручки	8,3	8,0	25 б. п.	8,3	8,0	25 б. п.
Расходы на аренду	(14 452)	(11 291)	28,0	(105 451)	(96 573)	9,2
% от выручки	0,7	0,6	8 б. п.	4,8	4,9	(10) б. п.
Коммунальные расходы	(45 539)	(39 819)	14,4	(45 539)	(39 819)	14,4
% от выручки	2,1	2,0	5 б. п.	2,1	2,0	5 б. п.
Прочие расходы на магазины	(22 568)	(21 625)	4,4	(23 418)	(22 621)	3,5
% от выручки	1,0	1,1	(7) б. п.	1,1	1,1	(8) б. п.
Расходы на услуги третьих сторон	(22 016)	(16 257)	35,4	(21 718)	(15 894)	36,6
% от выручки	1,0	0,8	18 б. п.	1,0	0,8	18 б. п.
Прочие расходы	(26 881)	(19 697)	36,5	(31 518)	(23 015)	36,9
% от выручки	1,2	1,0	22 б. п.	1,4	1,2	27 б. п.
Коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию и обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)	**(317 028)**	**(267 950)**	**18,3**	**(413 216)**	**(357 183)**	**15,7**
% от выручки	14,4	13,5	83 б. п.	18,7	18,1	68 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта трансформации «Карусели»)	**(314 017)**	**(267 605)**	**17,3**	**(410 205)**	**(356 838)**	**15,0**
% от выручки	14,2	13,5	71 б. п.	18,6	18,0	56 б. п.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, были отражены начисления по отложенному компоненту вознаграждения, выплачиваемому при условии соблюдения установленных требований в рамках долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы, новой программы на 2021–2023 годы, а также программы для новых направлений бизнеса (5Post, «Чижик» и «Около»). Начисления по отложенному компоненту вознаграждения в рамках долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы будут продолжаться до II квартала 2022 года. Всего в 2021 году по программе долгосрочного премирования было начислено 3 011 млн руб.

Долгосрочная программа денежного премирования принята на трехлетний период (до 31 декабря 2023 года) и предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой.

Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и руководства Компании и направлены на сохранение лидерских позиций X5 по выручке и мультипликаторам рыночной стоимости в сравнении с сопоставимыми компаниями, а также на достижение целевых показателей в области ESG. Помимо этого, программа предусматривает пороговые значения показателей рентабельности EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) и отношения чистого долга к EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16) с тем, чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом.

Начисления за 2022 и 2023 годы отражены исходя из всех трех целевых показателей, а за 2021 год – только показателей доли рынка и ESG.

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

Расходы на долгосрочную программу премирования, в том числе социальные страховые взносы

МЛН РУБ.	2021	2020	2019	2018	2017	2015	2016
LTI на 2015–2017 годы	–	(541)	327	1 552	2 875	3 053	3 607
LTI на 2018–2020 годы	1 055	830	2 444	619	–	–	–
LTI на 2021–2023 годы	1 350	–	–	–	–	–	–
Новые направления бизнеса	515	–	–	–	–	–	–
Итого расходы на LTI	**2 920**	**289**	**2 771**	**2 171**	**2 875**	**3 053**	**3 607**

EBITDA и скорректированная EBITDA

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Валовая прибыль	561 317	494 620	13,5	553 363	487 223	13,6
Рентабельность валовой прибыли, %	25,5	25,0	45 б. п.	25,1	24,6	47 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	(314 017)	(267 605)	17,3	(410 205)	(356 838)	15,0
% от выручки	14,2	13,5	71 б. п.	18,6	18,0	56 б. п.
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	(154)	(251)	(38,6)	(154)	(251)	(38,6)
% от выручки	0,0	0,0	(1) б. п.	0,0	0,0	(1) б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход	23 877	17 737	34,6	21 193	15 882	33,4
% от выручки	1,1	0,9	19 б. п.	1,0	0,8	16 б. п.
Скорректированная EBITDA	**271 023**	**244 501**	**10,8**	**164 197**	**146 016**	**12,5**
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	**12,3**	**12,4**	**(7) б. п.**	**7,4**	**7,4**	**7 б. п.**
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(3 011)	(345)	772,8	(3 011)	(345)	772,8
% от выручки	(0,1)	(0,0)	(12) б. п.	(0,1)	(0,0)	(12) б. п.
Эффект от трансформации «Карусели»	(162)	(534)	(69,6)	(162)	(534)	(69,9)
% от выручки	(0,0)	(0,0)	2 б. п.	(0,0)	(0,0)	2 б. п.
EBITDA	**267 850**	**243 622**	**9,9**	**161 024**	**145 137**	**10,9**
Рентабельность EBITDA, %	**12,1**	**12,3**	**(17) б. п.**	**7,3**	**7,3**	**(3) б. п.**

Аренда/субаренда и прочий доход

Доходы Компании от аренды, субаренды и прочих операций по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки увеличились на 19 б. п. в годовом сопоставлении и составили 1,1% (выросли на 16 б. п. в годовом сопоставлении до применения МСФО (IFRS) 16 и составили 1,0%) вследствие роста выручки от продажи вторсырья на фоне повышения эффективности внутренних процессов.

Анализ EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО (IFRS) 16 в 2021 году увеличился на 9,9% в годовом сопоставлении и составил 267 850 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 10,9% до 161 024 млн руб.), а рентабельность EBITDA по МСФО (IFRS) 16 снизилась на 17 б. п. в годовом сопоставлении и составила 12,1% (до применения МСФО (IFRS) 16 сократилась на 3 б. п. до 7,3%).

Анализ EBITDA по сегментам

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

«Пятёрочка» до применения МСФО (IFRS) 16

МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ ГОД К ГОДУ, %
Выручка	1 795 018	1 598 315	12,3
EBITDA	145 350	129 268	12,4
Рентабельность EBITDA, %	8,1	8,1	1 б. п.

Рентабельность EBITDA «Пятёрочки» сохранилась на уровне 8,1% на фоне расширения сервиса экспресс-доставки, увеличения корпоративных накладных расходов и логистических затрат.

Прочие сегменты: «Карусель», «Vprok.ru Перекрёсток», 5Post, «Чижик» и «Много лосося» (до применения МСФО (IFRS) 16)

МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ ГОД К ГОДУ, %
Выручка	58 701	70 251	(16,4)
EBITDA	(4 375)	(2 409)	81,6
Рентабельность EBITDA, %	(7,5)	(3,4)	(402) б. п.

Негативное влияние на показатель EBITDA прочих сегментов оказал в первую очередь «Vprok.ru Перекрёсток», а также в меньшей степени «Чижик».

«Перекрёсток» без учета «Vprok.ru Перекрёсток» (до применения МСФО (IFRS) 16)

МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ ГОД К ГОДУ, %
Выручка	351 100	309 460	13,5
EBITDA	24 213	22 116	9,5
Рентабельность EBITDA, %	6,9	7,1	(25) б. п.

В 2021 году рентабельность EBITDA «Перекрёстка» снизилась на 25 б. п. в годовом сопоставлении до 6,9% в основном за счет более высокой доли услуг экспресс-доставки и роста корпоративных накладных расходов.

Корпоративный центр (до применения МСФО (IFRS) 16)

МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ ГОД К ГОДУ, %
EBITDA	(4 164)	(3 838)	8,5

Корпоративные расходы увеличились в 2021 году на 8,5%.

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2021 году расходы на амортизацию и обесценение по МСФО (IFRS) 16 составили 150 278 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 76 665 млн руб.), а их доля как процент от выручки в годовом сопоставлении сократилась на 16 б. п. до 6,8% (до применения МСФО (IFRS) 16 выросла на 2 б. п. до 3,5%). Это в основном связано с оптимизацией плана реконструкции магазинов, частично компенсированной увеличением расходов на обесценение.

Анализ неоперационных убытков и прибылей

В 2021 году чистые финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 составили 57 229 млн руб., что на 1,0% больше, чем в 2020 году (до применения МСФО (IFRS) 16 – 16 569 млн руб., на 0,3% меньше, чем в 2020 году). Это связано с ростом процентных расходов по арендным обязательствам. Сокращение чистых финансовых расходов до применения МСФО (IFRS) 16 обусловлено уменьшением средневзвешенной эффективной процентной ставки по долговому портфелю X5 с 6,78% в 2020 году до 6,56% в 2021 году благодаря снижению процентных ставок на российских рынках капитала, высокой кредитоспособности X5 Group и мерам по минимизации процентных выплат.

Чистый результат от курсовой разницы отражает волатильность обменного курса рубля, в основном в связи с переоценкой обязательств в иностранной валюте по валютным договорам аренды (по МСФО (IFRS) 16) и кредиторской задолженности по импортным товарам (по МСФО (IFRS) 16 и до применения МСФО (IFRS) 16).

Затраты по налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2021 году увеличились на 3,9% на фоне наращивания темпов развития бизнеса. В 2021 году эффективная ставка налога X5 по МСФО (IFRS) 16 снизилась до 29,6% с 37,9% в 2020 году (или с 33,8% до 28,6% до применения МСФО (IFRS) 16).

Чистая прибыль по МСФО (IFRS) 16 за 2021 год приведена с учетом единовременной корректировки в размере 1 875 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 1 810 млн руб.), связанной с трансформацией «Карусели» (главным образом из-за обесценения внеоборотных активов).

Неоперационные прибыли и убытки

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Операционная прибыль	117 572	105 717	11,2	84 359	76 785	9,9
Операционная рентабельность, %	5,3	5,3	(1) б. п.	3,8	3,9	(6) б. п.
Чистые финансовые расходы	(57 229)	(56 636)	1,0	(16 569)	(16 627)	(0,3)
Доля в прибыли ассоциированных компаний	–	(20)	–	–	(20)	–
Чистый результат от курсовой разницы	399	(3 391)	н/д	175	(913)	н/д
Прибыль до налога на прибыль	60 742	45 670	33,0	67 965	59 225	14,8
Затраты по налогу на прибыль	(18 004)	(17 326)	3,9	(19 452)	(20 045)	(3,0)
Чистая прибыль	42 738	28 344	50,8	48 513	39 180	23,8
Рентабельность чистой прибыли, %	1,9	1,4	51 б. п.	2,2	2,0	22 б. п.
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	1 875	7 484	(74,9)	1 810	7 683	(76,4)
% от выручки	0,1	0,4	(29) б. п.	0,1	0,4	(31) б. п.
Скорректированная чистая прибыль	44 613	35 828	24,5	50 323	46 863	7,4
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,0	1,8	21 б. п.	2,3	2,4	(9) б. п.

Анализ денежного потока

В 2021 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 увеличился в годовом сопоставлении на 24 727 млн руб., или на 10,3%, и составил 265 528 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 17 075 млн руб., или 11,8%, до 161 387 млн руб.). Этот рост главным образом обусловлен общим развитием бизнеса. В 2021 году изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 составили 32 415 млн руб. по сравнению с 2 247 млн руб. годом ранее. Изменения оборотного капитала до применения МСФО (IFRS) 16 составили 32 244 млн руб. по сравнению с 1 261 млн руб. в 2020 году. Положительное изменение оборотного капитала связано с увеличением кредиторской задолженности за счет роста продаж, мер по повышению эффективности использования оборотного капитала, а также календаризации.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2021 году сократились на 13 007 млн руб., или 15,6%, в годовом сопоставлении и составили 70 481 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – сократились на 13 651 млн руб., или 31,3%, до 29 919 млн руб.) в связи с возвратом авансовых платежей по налогу на прибыль в III квартале 2021 года.

Таким образом, чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности в 2021 году, выросли до 227 462 млн руб. (в 2020 году – 159 560 млн руб.) по МСФО (IFRS) 16, или до 163 712 млн руб. (в 2020 году – 102 003 млн руб.), до применения МСФО (IFRS) 16.

Скорректированные чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности (по МСФО (IFRS) 16) и преимущественно направленные на приобретение основных средств, в 2021 году составили 89 435 млн руб. по сравнению с 84 314 млн руб. в 2020 году (до применения МСФО (IFRS) 16 – 90 295 млн руб. в 2021 году по сравнению с 84 314 млн руб. в 2020 году). Кроме того, в IV квартале 2021 года Компания разместила краткосрочный денежный депозит в размере 50 000 млн руб.

Сумма чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2021 году составила 81 890 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (17 280 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 73 805 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (16 248 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) в 2020 году.

Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий долг Компании до применения МСФО (IFRS) 16 составил 294 338 млн руб., в том числе 29,8% – краткосрочный и 70,2% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях. По состоянию на 31 декабря 2021 года в отношении большей части долга X5 применялась фиксированная процентная ставка.

По состоянию на 31 декабря 2021 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым Компании крупнейшими российскими и международными банками, составил 482 263 млн руб. Кроме того, по состоянию на 31 декабря 2021 года Компания разместила краткосрочный депозит в размере 50 млрд руб.

Дивиденды

Дивидендная политика была утверждена Supervisory Board X5 в сентябре 2017 года и обновлена в ноябре 2020 года. При разработке рекомендаций по дивидендным выплатам для Общего собрания акционеров Supervisory Board руководствуется целевым консолидированным показателем отношения чистого долга к EBITDA[1] ниже 2,0x в соответствии с финансовой стратегией Компании, а также соотношением операционного денежного потока и инвестиционных потребностей Компании на следующий календарный год.

Supervisory Board Компании рекомендовал не выплачивать итоговые дивиденды за 2021 год. Общий объем дивидендов за год достигнет 20 млрд руб., или 73,65 руб. на ГДР (в 2020 году – 50 млрд руб., или 184,13 руб. на ГДР), что составляет 46,8% чистой прибыли X5 Group за 2021 год по сравнению с 176,4% в 2020 году.

1 EBITDA корректируется (уменьшается) на сумму, которая была бы признана в составе расходов на операционную аренду, прочих расходов на магазины, расходов на услуги третьих сторон и прочих расходов, относящихся к соответствующему периоду, до перехода на МСФО (IFRS) 16, но не признается после такового, а также на величину признаваемого по МСФО (IFRS) 16 нетто-эффекта от уменьшения сферы применения и прекращения действия договоров аренды и корректировки прибыли/убытка от продажи актива в рамках операций возвратного лизинга на долю сохраняемых прав.

Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
МЛН РУБ.	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %	2021	2020	ИЗМЕНЕНИЕ, %
Операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	265 528	240 801	10,3	161 387	144 312	11,8
Изменение оборотного капитала	32 415	2 247	1 342,6	32 244	1 261	2 457,0
Проценты и налог на прибыль	(70 481)	(83 488)	(15,6)	(29 919)	(43 570)	(31,3)
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	227 462	159 560	42,6	163 712	102 003	60,5
Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(89 435)	(84 314)	6,1	(90 295)	(84 314)	7,1
Краткосрочные финансовые инвестиции	(50 000)	–	н/п	(50 000)	–	н/п
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(81 890)	(73 805)	11,0	(17 280)	(16 248)	6,4
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(83)	(35)	137,1	(83)	(35)	137,1
Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	6 054	1 406	330,6	6 054	1 406	330,6

Показатели ликвидности

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
МЛН РУБ.	31.12.2021	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2020	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ	31.12.2019	% ОТ ОБЩЕЙ СУММЫ
Общий долг	294 338		261 947		227 933	
Краткосрочный долг	87 767	29,8	77 026	29,4	74 755	32,8
Долгосрочный долг	206 571	70,2	184 921	70,6	153 178	67,2
Чистый долг (до применения МСФО (IFRS) 16)	268 276		241 939		209 331	
Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	1,67x		1,67x		1,71x	
Скорректированный чистый долг (до применения МСФО (IFRS) 16)	218 184		241 939		209 331	
Скорректированный чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	1,35x		1,67x		1,71x	
Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)	577 363		548 501		484 795	
Чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)	3,16x		3,24x		3,28x	
Скорректированный чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)	2,97x		3,24x		3,28x	

Альтернативные показатели эффективности

EBITDA (в том числе рентабельность EBITDA)

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Операционная прибыль	117 572	105 717	84 359	76 785
Расходы на амортизацию и обесценение	150 278	137 905	76 665	68 352
EBITDA	267 850	243 622	161 024	145 137

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Выручка	2 204 819	1 978 026	2 204 819	1 978 026
EBITDA	267 850	243 622	161 024	145 137
Рентабельность EBITDA, %	12,1	12,3	7,3	7,3

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

Скорректированная EBITDA (в том числе рентабельность скорректированной EBITDA)

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
EBITDA	267 850	243 622	161 024	145 137
Корректировки:				
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	3 011	345	3 011	345
Эффект трансформации «Карусели»	162	534	162	534
Скорректированная EBITDA	271 023	244 501	164 197	146 016

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Выручка	2 204 819	1 978 026	2 204 819	1 978 026
Скорректированная EBITDA	271 023	244 501	164 197	146 016
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	12,3	12,4	7,4	7,4

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

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Чистая прибыль	42 738	28 344	48 513	39 180
Корректировки:				
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	1 875	7 484	1 810	7 683
Скорректированная чистая прибыль	44 613	35 828	50 323	46 863

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Выручка	2 204 819	1 978 026	2 204 819	1 978 026
Скорректированная чистая прибыль	44 613	35 828	50 323	46 863
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	2,0	1,8	2,3	2,4

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (в том числе отношение скорректированных расходов к выручке в %)

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
SG&A	467 468	406 389	490 043	426 069
Корректировки:				
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(3 011)	(345)	(3 011)	(345)
Эффект трансформации «Карусели»	(162)	(534)	(162)	(534)
Расходы на амортизацию и обесценение	(150 278)	(137 905)	(76 665)	(68 352)
Скорректированные SG&A	314 017	267 605	410 205	356 838

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Выручка	2 204 819	1 978 026	2 204 819	1 978 026
Скорректированные SG&A	314 017	267 605	410 205	356 838
Скорректированные SG&A в % от выручки	14,2	13,5	18,6	18,0

Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности

Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, характеризуют денежные поступления или расходы, которые связаны с различной инвестиционной деятельностью за определенный период, и используются для оценки изменений в денежной позиции Компании, вызванных прибылями/убытками от инвестиций и инвестициями в основные средства. По мнению X5, включение денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	139 435	84 314	140 295	84 314
Корректировки:				
Краткосрочные финансовые инвестиции	(50 000)	–	(50 000)	–
Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	89 435	84 314	90 295	84 314

Скорректированный свободный денежный поток

Скорректированный свободный денежный поток характеризует денежные поступления Компании и используется для оценки денежных поступлений Компании с учетом оттока денежных средств на поддержание ее деятельности и основных средств. По мнению X5, включение свободного денежного потока, скорректированного с учетом инвестиций в краткосрочные финансовые инструменты, позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	2021	2020	2021	2020
Свободный денежный поток	88 027	75 246	23 417	17 689
Корректировки:				
Инвестиции в краткосрочные финансовые инструменты	50 000	–	50 000	–
Скорректированный свободный денежный поток	138 027	75 246	73 417	17 689

Рентабельность инвестированного капитала

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в ее распоряжении капитала в прибыльные объекты инвестирования и используется для оценки качества применения Компанией своего капитала для получения прибылей.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2021	2020	2021	2020
Посленалоговая операционная прибыль (NOPAT)	82 724	65 611	60 215	50 797
Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)	884 229	847 982	384 793	386 524
Рентабельность инвестированного капитала	9,4%	7,7%	15,6%	13,1%

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в ее распоряжении капитала в прибыльные объекты инвестирования, скорректированную с учетом единоразовых эффектов и налога на инвестиции, и используется для оценки качества применения Компанией своего капитала для получения прибылей без учета единоразовых эффектов. По мнению X5, включение скорректированной ROIC позволяет получить более точное представление об эффективности Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
	2021	2020	2021	2020
Посленалоговая операционная прибыль (NOPAT)	82 724	65 611	60 215	50 797
Корректировки:				
Эффект от трансформации «Карусели», налог на инвестиции и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	7 739	17 647	5 439	11 412
Скорректированная посленалоговая операционная прибыль	90 462	83 257	65 654	62 209
Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)	884 229	847 982	384 793	386 524
Скорректированная рентабельность инвестированного капитала	10,2%	9,8%	17,1%	16,1%

Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценения характеризует долговую нагрузку Компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов Компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, поделенная на EBITDA. Коэффициент «Чистый долг / EBITDA» часто используется и позволяет получить дополнительное представление об уровне долга Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	**31.12.2021**	**31.12.2020**	**31.12.2021**	**31.12.2020**
Общий долг, в том числе:	294 338	261 947	294 338	261 947
краткосрочные займы	87 767	77 026	87 767	77 026
долгосрочные займы	206 571	184 921	206 571	184 921
Обязательства по аренде	577 363	548 501	–	–
Денежные средства и их эквиваленты	26 062	20 008	26 062	20 008
Чистый долг	**845 639**	**790 440**	**268 276**	**241 939**
EBITDA	267 850	243 622	161 024	145 137
Чистый долг / EBITDA	**3,16x**	**3,24x**	**1,67x**	**1,67x**

Скорректированный чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценения характеризует долговую нагрузку Компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов Компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также финансовых инвестиций, поделенная на EBITDA. X5 Group отражает в отчетности скорректированный чистый долг / EBITDA без учета эффекта от краткосрочных финансовых инвестиций. По мнению X5, включение скорректированного чистого долга / EBITDA позволяет получить более точное представление о долговой нагрузке Компании.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
МЛН РУБ.	**31.12.2021**	**31.12.2020**	**31.12.2021**	**31.12.2020**
Чистый долг	845 639	790 440	268 276	241 939
Корректировки:				
Краткосрочные финансовые инвестиции	(50 092)	–	(50 092)	–
Скорректированный чистый долг	795 547	790 440	218 184	241 939
EBITDA	267 850	243 622	161 024	145 137
Скорректированный чистый долг / EBITDA	**2,97x**	**3,24x**	**1,35x**	**1,67x**

Чистая розничная выручка

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

МЛН РУБ.	2021	2020
Выручка	2 204 819	1 978 026
Корректировки:		
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(10 335)	(4 675)
Выручка от франчайзинга	(7)	(5)
Чистая розничная выручка	2 194 477	1 973 346

Сопоставимые продажи

Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина.

При расчете учитываются все магазины, которые соответствуют критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчетном периоде. Данный показатель часто используется в сфере розничной торговли и дает представление об устойчивости роста Компании посредством включения в расчеты результатов только тех магазинов, которые проработали более 12 месяцев, и, соответственно, исключения новых магазинов, открытых в отчетном периоде.

%	2021	2020
Рост чистой розничной выручки	11,2	14,2
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	6,1	8,7
LFL	5,1	5,5

Логистика торговой сети «Пятёрочка»

На 31 декабря 2021 года логистическая инфраструктура торговой сети «Пятёрочка» охватывала 38 распределительных центров и обеспечивала поставки на полки 17 972 магазинов в 67 регионах России.

Одним из главных приоритетов логистики в 2021 году стало удержание уровня сервиса магазинов, несмотря на глобальный дефицит на рынке труда и перевозок. По итогам 2021 года показатель доступности полной матрицы в магазинах составил 91,1%, а в декабре 2021 года поднялся до уровня 93,8%.

Другие важные достижения в 2021 году

- Надежность и клиентоориентированность наших цепочек также высоко оценили и поставщики в исследовании компании Advantage: за год мы поднялись на одну позицию вверх, заняв второе место согласно интегральной оценке поставщиков. Уже шестой год подряд мы занимаем первое место в блоке «Управление цепочкой поставок»
- В 2021 году специалисты, отвечающие за цепочки поставок, активно развивали инструменты интегрированного планирования как с поставщиками, так и внутри X5: за год к инструменту CPFR (совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов) и совместному формированию прогноза продаж были подключены 15 наиболее зрелых поставщиков
- Совместно с RVI (юридическое лицо X5, занимающееся импортом товаров) мы запустили модель сквозного стока (МСС), а также процесс планирования продаж и операций, что привело к повышению доступности импортных товаров и оптимизации управления запасами на всем протяжении цепочки поставок
- За 2021 год в складскую инфраструктуру Компании вошли шесть новых объектов: два новых распределительных центра (РЦ Курск, РЦ Красноярск) и четыре 3PL-площадки (в Оренбурге, Екатеринбурге, Ижевске и Москве)

Разработка эффективных и отлаженных бизнес-процессов

- Успешно проведен пилотный проект по газации авокадо на СГБ Подольск. На 2022 год запланировано тиражирование технологии на все станции газации
- Запущена внешняя СГБ в макрорегионе Юг
- Запущены два овощехранилища в макрорегионах Северо-Запад и Урал. Объемы хранения увеличены в два раза (до 6 000 тонн) по отношению к 2020 году

Расширение цифровизации

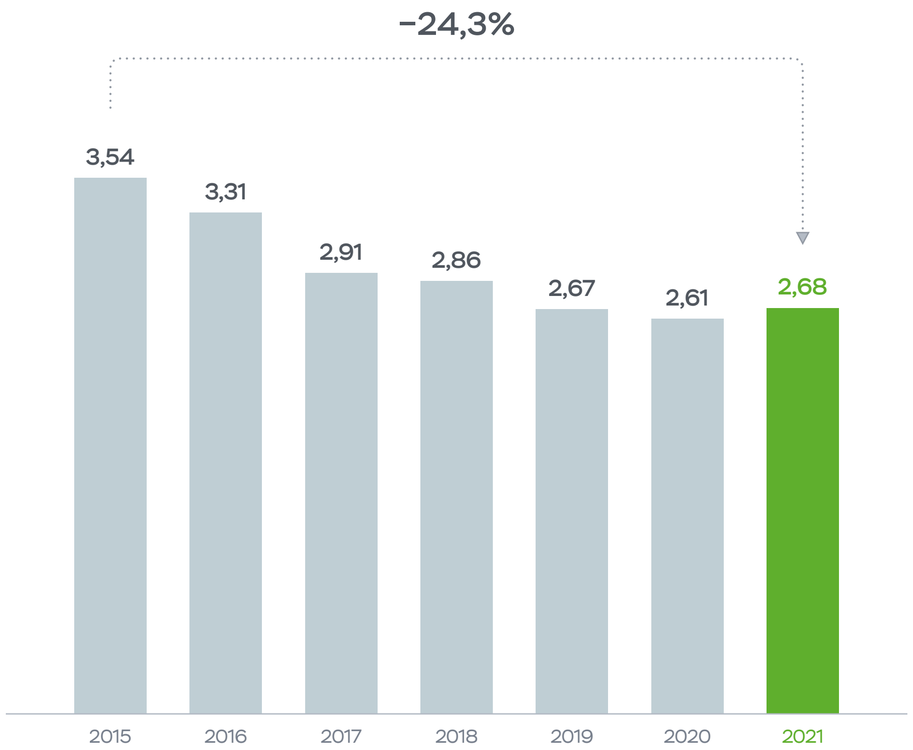
- Еще семь распределительных центров перешли на целевую систему управления складом Manhattan, после чего общее количество таких РЦ составило 12
- В дополнение к действующим модулям продукта «Мобильное приложение склада» были запущены еще два – «Размещение и хранение», а также модуль «Отгрузка»
- Продолжается внедрение продукта «Пополнение РЦ и магазинов», направленного на обеспечение сквозного процесса движения товара от распределительных центров до магазина, а также автоматизацию процессов пополнения
- Параллельно были внедрены микросервисы, работающие как с действующей системой пополнения, так и с новыми инструментами пополнения, такими как Orchard. Orchard – автоматический инструмент пополнения РЦ по категории «фрукты и овощи», который позволяет получать данные напрямую из систем WMS с возможностью почасового мониторинга товара в цепочке
- В процессе тиража еще один цифровой продукт – «Прогнозирование регулярных продаж» на базе машинного обучения. Решение уже внедрено в трех макрорегионах для четырех товарных категорий из пяти



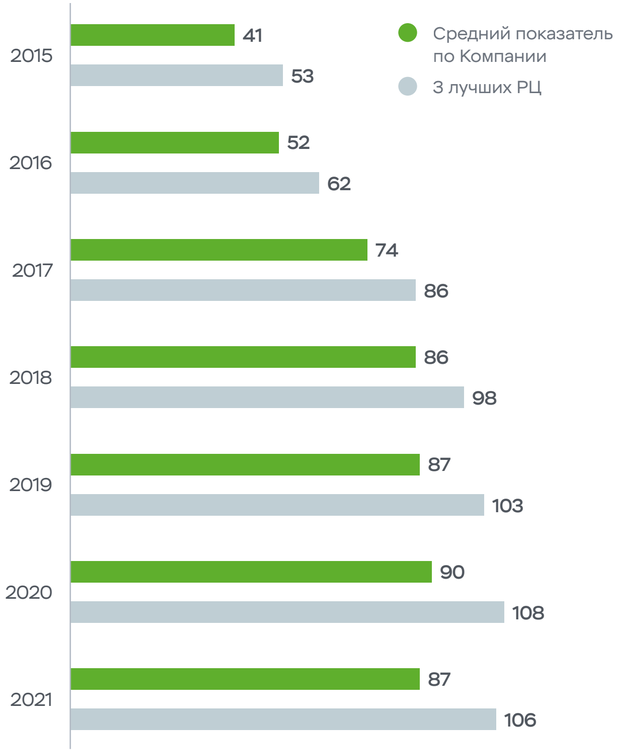
Рост операционной эффективности

- Мы реализовали ряд мероприятий, которые позволили нивелировать большую часть увеличившихся расходов, связанных с инвестициями в персонал складов и транспорта. Цель этих инвестиций – гарантировать непрерывность деятельности в ситуации дефицитного рынка труда
- Ключевые складские метрики эффективности в части пропускной способности РЦ и общей производительности склада находятся на стабильно высоком уровне
- В 2021 году положительный эффект от проектов повышения эффективности составил 387 млн руб.
- Показатель доступности матрицы из пяти наиболее популярных товарных позиций в каждой категории вырос на 0,3% по сравнению с 2020 годом
- Благодаря внедрению модели прогнозирования спроса, разработанной для оценки спроса на товары на уровне магазина / товарной позиции / дня с горизонтом в 16 недель, нам удалось повысить точность прогнозов на 9,4 п. п.

Расходы на хранение и перевозку (без учета самовывоза и с учетом вторсырья), % от выручки



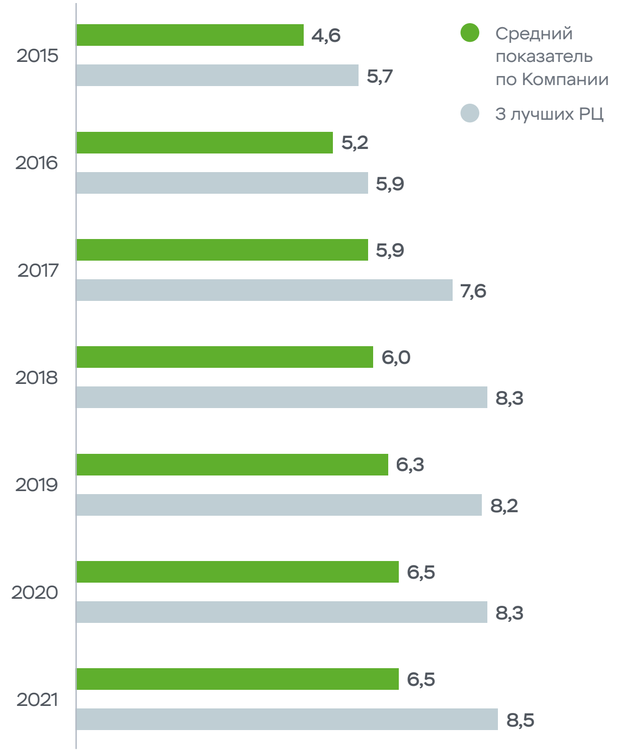
OWR, коробок в час



+99%
3 лучших РЦ
в 2015–2021 годах

+113%
Средний показатель по Компании
в 2015–2021 годах

Пропускная способность РЦ, коробок на кв. м



+49%
3 лучших РЦ
в 2015–2021 годах

+42%
Средний показатель по Компании
в 2015–2021 годах

Зрелость процессов

- «Пятёрочка» стала победителем общероссийского конкурса на Кубок имени Н. Изотова в номинации «Лучший наставник»
- Дирекция по управлению цепочками поставок выиграла высший приз в корпоративном конкурсе по инновациям Idea Challenge. Проект «Нагрузка на ось» одержал уверенную победу среди финалистов конкурса
- «Пятёрочка» стала специальным партнером межвузовского соревнования «Сильное звено. Студенческая лига» с целью привлечь в кадровый резерв компании новых кандидатов
- В 2021 году специалисты, отвечающие за цепочки поставок, впервые участвовали в ежегодной конференции со 100 ведущими поставщиками в рамках программы X5 Dialog, а также активно делились своим опытом и экспертизой на более чем десяти профильных дискуссионных площадках и конференциях

Планы на 2022 год

- Обеспечение непрерывности деятельности как основной приоритет
- Продолжение внедрения системы управления складом Manhattan
- Продолжение тиражирования продукта «Пополнение РЦ и магазинов»
- Продолжение тиражирования продукта «Прогнозирование регулярных продаж» на базе машинного обучения

Достижение целей в области устойчивого развития

РЦ торговой сети «Пятёрочка» прошли подготовку к сертификации по экологическому менеджменту ISO 14001: была проведена оценка бизнес-процессов, энергоэффективности, управления отходами и других факторов

Второй год подряд реализуется проект «удобного РЦ», в рамках которого во всех РЦ «Пятёрочки» на основе отзывов сотрудников разрабатываются блюда для корпоративного питания, а также создаются зоны для занятий спортом, доступные в нерабочее время

В распределительных центрах был проведен образовательный семинар для снижения риска распространения коронавирусной инфекции и организована вакцинация

В декабре 2021 года в детские дома было передано 8 254 набора LEGO

Ежегодно в РЦ торговой сети «Пятёрочка» проводятся «Дни детей»

Проведены обучение сотрудников и экспертная оценка в соответствии с международным стандартом ISO 45001 по охране труда и технике безопасности

Логистическая инфраструктура торговой сети «Перекрёсток»

Логистическая инфраструктура «Перекрёстка» обеспечивает работу супермаркетов сети и гипермаркетов «Карусель». В 2021 году мы внедрили изменения с целью дальнейшего повышения эффективности, качества и степени цифровизации наших бизнес-процессов.

По состоянию на 31 декабря 2021 года логистическая сеть «Перекрёстка» включала девять РЦ, которые обслуживали 990 супермаркетов сети и 33 гипермаркета «Карусель» в 19 регионах России.

Основные результаты 2021 года

- Децентрализация операционной логистики для обеспечения доступности, свежести и качества продуктов с учетом региональной специфики и за счет увеличения гибкости и скорости принятия решений
- Создание единой функции планирования, ответственной за сквозные процессы прогнозирования, планирования и поставок продукции от поставщиков в магазины, с целью повышения доступности товаров в торговом зале
- Формирование единого центра управления перевозками для более эффективного управления и увеличения доступности транспорта в условиях дефицита рабочей силы и транспортных средств
- Выделение новой функции стратегического развития цепочки поставок, призванной поддерживать развитие инфраструктуры в долгосрочной перспективе, реализовывать стратегические проекты в области трансформации и роста эффективности и руководить цифровизацией цепочки поставок

Планирование

- Обеспеченность товарными запасами сократилась на 1,9 дня по сравнению с 2020 годом в основном за счет роста точности прогнозирования промоакций, эффективного управления ассортиментными матрицами и внедрения передового международного опыта по расчету страховых запасов
- Доступность товаров снизилась на 0,9% год к году до 93,9%, что обусловлено отсутствием транспорта для пополнения запасов продукции СТМ в первой половине 2021 года и снижением уровня обслуживания со стороны поставщиков на 2% год к году в связи с общей проблемой с импортными поставками
- Запущен процесс сквозного интегрированного планирования (S&OP) совместно с RVI по категориям «овощи/фрукты» и «алкоголь», что позволило обеспечить бесперебойные поставки в горячий сезон
- Качество прогнозирования значительно улучшилось год к году (+7% для промоакций, +0,8% для продаж по обычным ценам) за счет развития решения «Прогноз» в сфере цифровой трансформации

Физическая логистика

- Снижение доли логистических затрат от РТО на 0,03% за счет эффективности складской и транспортной логистики, а также работы с оборотной тарой
- Все РЦ показали рост общей производительности (OWR) в среднем на 4% благодаря проектам по повышению операционной эффективности складской логистики
- Затраты на транспорте были оптимизированы за счет увеличения среднего короба в рейсе на 2,2% относительно 2020 года
- Пять РЦ внедрили процедуру доверительной приемки, что позволило магазинам снизить количество ресурсов, выделяемых на приемку товаров с РЦ
- Качество фруктов и овощей выросло за счет запуска процесса удаленной приемки по качеству на РЦ
- Поддерживается высокий уровень качества в категории «фреш» за счет внедрения автоматических датчиков для мониторинга температуры на всех РЦ
- Осуществлена стратегическая закупка дополнительного собственного транспорта для управления рисками дефицита транспортных средств на рынке
- Обеспечен эффективный выход «Перекрёстка» в новый регион (Мурманск, Апатиты)
- Выстроена цепочка поставок для сети «Чижик» и 5Post



Планы на 2022 год

Открытие нового РЦ в Воронеже

Запуск имплант-программы совместно с ведущими поставщиками для улучшения доступности и снижения потерь и товарных запасов

Реализация логистических решений совместно с поставщиками для снижения себестоимости поставок от завода до полки магазина

Дальнейшая оптимизация товарных запасов за счет внедрения цифрового продукта «Пополнение»

Увеличение свежести и качества продукта на полке за счет внедрения цифрового продукта «Свежесть» и инфраструктурных проектов по поддержанию целевого уровня температуры в холодовой цепи

Запуск программы внедрения бережливых технологий в работу распределительных центров с целью повышения эффективности складской логистики

Увеличение оборачиваемости транспортных средств и автоматизация маршрутизации для повышения эффективности логистики

Централизация вторсырья как дополнительного источника доходов сети

Запуск проекта внедрения новой АСУС

Автоматизация процессов прогнозирования спроса и пополнения товарных запасов (автоматическое планирование)

Внедрение передового международного опыта по развитию культуры безопасности во всех РЦ

Запуск Академии Цепи Поставок для руководящего персонала и квалификационных центров для линейного персонала ЦП

Транспортная инфраструктура X5

Собственная логистическая сеть – наиболее эффективное и надежное решение, позволяющее нам обеспечить поставки и постоянное наличие товаров высокого качества в магазинах наших сетей.

Это важнейший элемент нашей общей стратегии. С его помощью мы можем решить целый ряд задач – от повышения операционной эффективности за счет снижения затрат до развития новых бизнес-направлений, использующих транспортные мощности Компании для предоставления таких услуг, как доставка «последней мили».

Кроме того, собственная транспортная логистика способствует достижению целей X5 в сфере устойчивого развития. Мы продолжаем добиваться снижения выбросов CO_2 от нашего транспорта, обеспечивать безопасные условия труда для водителей и поддерживать свежесть растущего ассортимента категории «фреш», в том числе фруктов и овощей, в более чем 19 000 магазинов сети.

По состоянию на 31 декабря 2021 года

4 654

Количество грузовых автомобилей в автопарке X5 Transport

Осуществление примерно 70% поставок Компании в течение года



Основные результаты 2021 года

Одной из главных проблем 2021 года для нас стала нехватка рабочей силы. В качестве ответной меры мы увеличили инвестиции в человеческие ресурсы, повысив свою привлекательность как работодателя среди водителей. Компания также продолжила работать над улучшением условий труда для водителей и других сотрудников: были внедрены личные кабинеты для водителей с зарплатными сервисами, оборудованы современные и комфортные комнаты отдыха, а также реализован ряд программ по обучению безопасному и экономичному вождению совместно с производителями техники. С целью дальнейшего повышения квалификации водителей мы ввели постоянные должности инструкторов и наставников.

В 2021 году Компания закупила 692 новых грузовых автомобиля с целью обновления и расширения своего автопарка. Мы также пересмотрели правила работы с внешними перевозчиками, чтобы создать более надежные условия для ведения бизнеса и обеспечить необходимую гибкость и возможность масштабирования деятельности.

В 2021 году многие из наших поставщиков столкнулись с нехваткой транспорта для доставки. Мы помогаем партнерам находить выход из сложившейся ситуации, активно развивая сервисы самовывоза и коммерческой доставки для поставщиков. Показатели данного направления выросли примерно на 30% по сравнению с 2020 годом.

Для поддержки развития региональной сети открыты новые кросс-докинговые комплексы в Мурманске, Иркутске, Салехарде и Ижевске.

Продолжается развитие единой цифровой платформы X5 Transport: расширен блок сервисов и решений для планирования и контроля операций, осуществляемых собственным и наемным транспортом, а также повышена эффективность перевозок на основе искусственного интеллекта за счет более интенсивного применения больших данных. Компания также продолжает совершенствовать электронный документооборот. В 2021 году мы начали использовать электронные накладные при перевозках собственным транспортом (более 60% от общего количества рейсов).

Система электронного документооборота X5 Transport ускорила взаиморасчеты при закупке запчастей, расходных материалов и услуг. Мы также запустили пилотный проект по обмену электронными документами с топливными компаниями, разработали сервис электронного страхования грузовых автомобилей и внедрили личные кабинеты для водителей.

В 2021 году также был запущен тираж инновационной системы «Антисон», которая позволяет контролировать действия и состояние водителя в рейсе, а также собирать информацию о местоположении транспортного средства.

За счет перехода на газодизельные двигатели и благодаря другим техническим решениям выбросы парниковых газов в атмосферу сократились на 10% по сравнению с 2020 годом. В 2021 году мы улучшили процессы мониторинга и отчетности по деятельности, связанной с управлением промышленными отходами транспортного блока.



Планы на 2022 год

- Дальнейшее развитие единой цифровой платформы X5 Transport: ускорение процессов за счет автоматизации, расширение каналов для выполнения заказов собственным и наемным транспортом, дополнение приложения для водителей удобными сервисами
- Развитие электронного документооборота и перевод оставшейся сопроводительной документации в цифровой формат
- Продолжение тестирования и внедрения техники на газовом и альтернативном топливе
- Расширение географии доставки, открытие новых кросс-докинговых комплексов для торговых сетей и развитие направлений международной доставки
- Стратегическое партнерство с крупными транспортными компаниями на рынке для осуществления городских и межфилиальных перевозок
- Повышение эффективности собственных баз техобслуживания в связи с дефицитом внешних сервисных станций
- Продолжение активной работы в сфере ESG: снижение количества порожних пробегов и ответственное потребление ресурсов (вода, энергия, отходы)

Прямой импорт

Основные результаты 2021 года

Продолжая развитие собственной инфраструктуры, Группа открыла новый хаб в Екатеринбурге. Данный объект поможет повысить эффективность прямого импорта в регионы Урала и Сибири по мере расширения присутствия Компании. Инфраструктура прямого импорта также позволила нам обеспечить дальнейшее увеличение ассортимента СТМ.

Для повышения поставок ключевых товаров в пиковые сезоны мы диверсифицировали методы транспортировки и перевалки цитрусовых, которые теперь включают доставку через хаб, кросс-докинг в порту и доставку железнодорожным транспортом в различные регионы.

В стремлении к постоянному повышению операционной эффективности Компания разработала ИТ-платформу, позволяющую собирать предложения и проводить онлайн-торги с поставщиками импортных фруктов и овощей.

Благодаря непрерывному росту и развитию бизнеса прямой импорт X5 Group увеличился на 17,5% по сравнению с 2020 годом. Наиболее значительный рост наблюдался в таких категориях, как напитки (+158%), непродовольственные товары (+91,8%) и бакалея (+45%).

В целях дальнейшего развития цифровых бизнесов мы также запустили сортировочную линию для обработки заказов сервиса 5Post.

По состоянию на конец 2021 года импортное подразделение Группы управляло четырьмя хабами:

	2020	2021
СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ ПРЯМОГО ИМПОРТА	5,3 %	5,7 %



Планы на 2022 год

Развитие импорта

из стран Центральной Азии (косточковые, бахчевые, капустные, лук, орехи)

Развитие складской инфраструктуры

за счет расширения хаба в Богородске для увеличения прямого импорта напитков, бакалеи и непродовольственных товаров

Оптимизация закупочной деятельности

за счет проведения торгов в категории «фрукты и овощи» на собственной ИТ-площадке, расширения географии закупок / списка поставщиков и заключения прямых контрактов с производителями импортной продукции

Более тщательный контроль

за своевременностью импортных поставок

«X5 Технологии»

Деятельность торговых сетей остается основой деятельности X5, а «X5 Технологии» выступает в качестве основного технологического партнера всех бизнес-единиц Группы.

Торговые сети продолжают активно развивать сервисы, связанные с повышением качества обслуживания, свежестью товаров, а также оптимизацией внутренних процессов. Это дает возможность применять инновационные технологии, такие как искусственный интеллект, аналитические платформы на базе больших данных, алгоритмы для управления бизнес-процессами и облачная инфраструктура. Для наращивания скорости внедрения новых решений собственная разработка становится основным приоритетом.

В 2021 году «X5 Технологии» стала участником 417 бизнес-инициатив торговых сетей и бизнес-единиц Группы, в 2022 году этот показатель планируется увеличить.

«X5 Технологии»
стала участником

417 БИЗНЕС-ИНИЦИАТИВ

Инфраструктура «X5 Технологии»

Работа специалистов «X5 Технологий» строится на основе гибкого применения современных практик разработки, продуктового подхода и сотрудничества в рамках продуктовых команд.

>3,5 ТЫС.
Сотрудников

10,0
Петабайт – емкость кластерного хранилища больших данных

>1,4 ТЫС.
Физических серверов

368
Функционирующих операционных систем

ИТ и разработка

Одной из приоритетных задач подразделения является обеспечение высокого уровня доступности и производительности ИТ-систем, наиболее критичных для основных бизнес-процессов X5. Сформирована отдельная команда для развития и поддержки корневых систем. Она запустила ряд проектов с целью вывести разработку ERP, кассового программного обеспечения, систем документооборота и других корневых систем на новый уровень.

99,87 %

Доступность ИТ-сервисов в 2021 году

В течение года бизнес-единица поддерживала удаленный режим работы для всей команды X5, обеспечивая высокую скорость предупреждения возникающих проблем и решения обращений от сотрудников. Помимо этого, была проведена работа по внедрению системы управления состоянием ИТ-сервисов и оценки влияния информационных технологий на бизнес-процессы. Были автоматизированы процессы предоставления доступа без участия сотрудников, а техника для новых сотрудников стала выдаваться через постаматы 5Post, расположенные в ближайшем магазине «Пятёрочка».

В 2021 году «X5 Технологии» запустила первую платформу A/B-тестирования в сегменте розничной торговли, которая позволяет в автоматическом режиме собирать результаты экспериментов на всех магазинах Группы, а также анализировать эффективность операционных процессов во всех бизнес-единицах. Система A/B-тестирования помогает принимать решения на основе «сырых» данных: в ежедневном режиме информация о покупках систематизируется, анализируется и используется для формулирования выводов относительно каждой из сотен выдвигаемых гипотез. Основная цель проекта – ускорить рост бизнеса X5 за счет увеличения количества проводимых экспериментов. Система оперирует всем масштабом данных из хранилища X5. Речь идет о десятках миллионов записей ежедневно. Сейчас платформа проходит стадию тестирования и доработки ряда модулей. Планируемый объем оценки экспериментов – более 1 000 в год.

В Компании большое значение придается развитию культуры управления на основе анализа данных и привлечению молодых кадров. Запущены внутренние школы по всем основным направлениям разработки, произошел перезапуск школы аналитиков. Летом 2021 года открыли свои двери школа бизнес-анализа и школа системного анализа. За полгода обучение в них прошли более 100 сотрудников бизнес-единицы.

Доменный подход

В 2021 году Компания продолжила работу в рамках доменного подхода, когда для повышения эффективности работы с сетями в X5 цифровые специалисты становятся частью бизнес-команды.

В течение года одной из основных задач была тщательная проработка инвестиционных инициатив на ранних стадиях.

В итоге суммарно было проанализировано более 300 различных идей, из которых 60% показали значимый расчетный эффект и поступили в дальнейшую проработку.

С точки зрения влияния на работу покупателей, сотрудников и партнеров Группы, в 2021 году стоит отметить следующее:

2021	ПЛАНЫ НА 2022 ГОД
Сформирована технологическая концепция магазинов на 2023 год. Время авторизации кассиров на кассах было сокращено в пять раз – теперь эта операция занимает не более 8 секунд	В планах на 2022 год – увеличить скорость доработки кассовых систем и систем бэк-офиса, сократить затраты на обеспечение операционной деятельности магазинов, увеличить производительность персонала, улучшить клиентский опыт и качество продуктивных ИТ-сервисов
Решения в рамках «Личного кабинета сотрудника» были переведены на единую цифровую платформу, что позволило подготовить разворачивание личного кабинета торговой сети «Перекрёсток» за несколько недель	В 2022 году планируется развитие платформенного подхода по другим решениям Группы, включая системы корпоративного обучения и развития сотрудников
Запущены первые корпоративные порталы на low-code платформе для управления контентом WordPress. Дальнейшее развитие решений происходит уже без участия ИТ-специалистов	В 2022 году планируется распространить технологию low-code / no-code на другие решения, в том числе и на мобильные приложения, с целью сокращения общих затрат и сроков вывода новых продуктов на рынок
С помощью нового портала было оформлено уже более 5 тыс. командировок	В 2022 году планируется довести эту цифру до 65 тыс. и полностью оцифровать этот рутинный процесс
Более 3,5 млн финансовых документов подписывается электронно на новой платформе со стороны магазинов	Планируется существенно улучшить качество пользовательского опыта на других решениях электронного документооборота в Группе

Управление данными и аналитические продукты для клиентов

В X5 активно развивается подход к принятию решений на основе анализа данных. Уровень проникновения аналитических решений в работу вырос на 18%, а количество пользователей BI-платформы Компании увеличилось на 2 390 сотрудников (или на 78% по сравнению с предыдущим годом).

В Компании активно внедряется в работу аналитическая платформа. За прошедший год реализованы десятки проектов в области BI-аналитики, при этом особое внимание уделялось развитию аналитики самообслуживания в регионах.

Внедрен каталог данных – единая входная точка в мир данных X5, где можно найти необходимые данные или отчет, получить к ним доступ, попросить помощь коллег и многое другое. Сегодня системой ежемесячно пользуются более 3 тыс. сотрудников бизнес-подразделений Компании. Активно развивается сообщество аналитиков данных, количество его участников увеличилось вдвое. Расширение такого сообщества также является одним из приоритетных направлений для развития культуры управления на основе анализа данных.

В этом году нам удалось завершить тиражирование единой платформы управления клиентской авторизацией X5.ID в 15 каналах коммуникации. Количество активных пользователей платформы превысило 14 млн клиентов. Сервис позволяет быстро интегрировать существующие сервисы X5, помогая существенно улучшить клиентский опыт. Платформа – это пример новой, современной высоконагруженной архитектуры X5, построенной на облачных технологиях и обеспечивающей одновременно высокую доступность и быструю скорость изменений. Решение Компании было отмечено наградой CIO Global в категории «Лучший проект в области электронной/розничной торговли».

В октябре 2021 года X5 объявила о запуске пилота сервиса подписки для широкой аудитории во всех регионах присутствия. Этап MVP завершился в сентябре и показал рост РТО и трафика торговых сетей, а также способствовал притоку новых покупателей. Интерес к подписке проявили практически все представители возрастных групп.

По итогам тестирования гипотез были определены три формата подписки, которые Компания будет пилотировать с ноября по декабрь 2021 года. Формат каждой подписки отличается якорным предложением торговых сетей, а также набором дополнительных опций. Комбинированная подписка под рабочим названием «Пакет» сочетает скидки на товары в чеке, повышение уровня в программах лояльности, бесплатные сервисы и подарки. Ежемесячная стоимость составляет 199 руб., 249 руб. или 299 руб. в зависимости от набора услуг. К декабрю 2021 года число клиентов подписки «Пакет» превысило 100 тыс. человек.

Базой подписки «Пакет» является единый идентификатор клиента X5.ID, формирующий «золотую запись» данных покупательского поведения всех бизнес-единиц и торговых сетей в контуре Группы компаний. Благодаря технологиям CDP профиль пользователя X5.ID обогащается идентификаторами пользователей в сети интернет (cookies), что обеспечивает возможность не только построения сквозной маркетинговой воронки для последующей аналитики, но и персонализированной автоматизированной медийной и CRM-коммуникации. Значимая роль в проекте отведена платформе «Диалог X5», применение данных и аналитики которой позволили мультиплицировать конверсию подписчиков за счет коммуникации с нишевыми сегментами аудитории.

«X5 Облако»

В 2021 году в X5 активно развивало проект динамической инфраструктуры «X5 Облако». Основная задача проекта – предоставление качественного и современного сервиса внутренним заказчикам (проектным и продуктовым командам) и работа на результат.

Была разработана и утверждена новая стратегия развития «X5 Облака», которая предполагает превращение «X5 Облака» в полноценную облачную платформу, включающую в себя инфраструктурные (IaaS) и платформенные (PaaS) сервисы, а также новую модель процессов запуска проектов, финансового учета, информационной безопасности и стандартизации производственной деятельности в рамках «X5 Технологий».

От использования готовых интегрированных решений от одного поставщика мы переходим к поиску наиболее подходящих аналогов, где основным фокусом являются решения/продукты с открытым исходным кодом. Для таких компонентов, как, например, инфраструктурное ядро платформы, мы берем готовые решения в виде сервиса с максимальным объемом услуг в рамках соглашений об уровне обслуживания, в то время как уникальные для X5 продукты (платформенный оркестратор, биллинговые системы, порталы и прочие) разрабатываются собственными силами.

В рамках новой стратегии «X5 Облака» планируется реализация гибридных сценариев с внешними публичными поставщиками облачных решений для аварийного восстановления данных, выхода в облако для облачных приложений и использования специализированных сред, например, с супербыстрыми системами хранения или графическими процессорами.

С осени 2021 года была внедрена новая роль – менеджер по развитию клиентов (customer success manager). В его задачи входит оказание помощи в решении организационных, коммерческих и технических вопросов на всех стадиях жизненного цикла проекта/продукта. Менеджер по развитию клиентов работает по принципу «единого окна» и оперативно подключает необходимые ресурсы со стороны «X5 Облака» для решения вопросов и задач, касающихся конкретных проектов/продуктов, в индивидуальном порядке.

В 2022 году Компания планирует начать процесс трансформации сервисов, оптимизированных под облачное использование, в рамках которой произойдет миграция большого количества информационных систем из различных источников. Для этого в 2022 году планируется запустить централизованный сервис миграции. Приоритетное внимание будет уделяться миграции из OpenShift и старой версии «X5 Облака», но также начнутся подготовительные процессы и планирование миграций из других источников.

Управление человеческим капиталом

В рамках задач по достижению технологического лидерства X5 и качественной автоматизации бизнес-процессов Компании одним из ключевых направлений «X5 Технологий» остается работа с сотрудниками.

1 400

Новых сотрудников присоединились к команде «X5 Технологий»

в 2021 году

С увеличением числа бизнес-инициатив растет и штат сотрудников «X5 Технологий». Привлекать сотрудников на высококонкурентном рынке ИТ-персонала в России становится все сложнее с каждым годом. Для достижения успеха кадровые специалисты X5 применяют комплекс инструментов от классического подбора и карьерных сайтов до собственных мероприятий, игр и программ обучения и переобучения. Такой подход и системная работа над ИТ-брендом Компании в кадровой сфере позволяют эффективно привлекать высококвалифицированных сотрудников и закрывать существенные потребности в персонале.

В 2021 году мы выстроили процессы управления ИТ-талантами (планирование ИТ-ресурсов, оценка, привлечение и развитие персонала и т. д.) на основе единой модели компетенций. Сотрудники прошли более 300 обучающих программ. В контексте ESG-инициатив в 2021 году в «X5 Технологиях» стартовал проект по интеллектуальному волонтерству.

В 2022 году основное внимание будет уделяться карьерному росту с учетом принципа равных возможностей для всех сотрудников, автоматизации кадровых решений в целях улучшения опыта персонала, качественному управлению ИТ-талантами и организационной эффективности, а также работе с вовлеченностью персонала и развитию бренда работодателя.



Инновации

Инновации

X5 Group системно развивает инновации для повышения эффективности процессов в Компании и улучшения качества обслуживания наших покупателей. За несколько лет работы по этому направлению X5 добилась прорывных результатов и стала одним из лидеров инновационной повестки на рынке.

За три года существования инновационного подразделения в Компании командой было изучено более 15 тыс. различных решений для розничного рынка с анализом всего спектра существующих технологических практик. Сейчас основной задачей является оперативный мониторинг технологических новинок по мере их поступления, а также мониторинг тех решений, которые нам были интересны, но требовали развития или удешевления. На этом фоне главным источником прорывных идей для Компании становятся сами сотрудники, которые в рамках работы внутреннего акселератора могут предложить к реализации любой инновационный проект. Также Компания считает важным развитие инноваций в студенческой среде.

В 2021 году было запущено 28 новых пилотных проектов и завершено 16 пилотных проектов, по которым были получены статистически значимые результаты. 10 из 16 таких проектов признаны успешными и экономически эффективными. Пять из них уже тиражированы или находятся на этапе тиражирования, остальные пять — на этапе доработки технологии для тиражирования.

В 2021 году инновационное подразделение X5 стало более тесно сотрудничать с функцией клиентского опыта с целью включения этапов формирования и анализа карты клиентского пути в наши проекты. Это привело к лучшему пониманию потребностей покупателя и более качественному формированию ценностного предложения.

За 2021 год накопленный эффект от внедрения и масштабирования инноваций составил 865 млн руб. в EBITDA Компании.

В 2021 году продукты инновационного подразделения получили много премий, в том числе Popai Russia Awards, IT Stars, Retail Week Awards, Loyalty Awards и т. д.

Внешние инновации

Внешние источники инноваций являются важным элементом работы X5. Гипотезы для скаутинга формируются на основе взаимодействия с торговыми сетями и бизнес-единицами X5, а также их функциональными подразделениями. Проблемные интервью проводятся с руководителями всех уровней в каждой функции. Это позволяет взглянуть на «болевые» точки со всех сторон, правильно расставить приоритеты и организовать эффективный поиск технологических решений для внедрения. В первую очередь поиск решений производится по тем запросам, где мы видим наибольший потенциальный экономический эффект.

В 2021 году специалисты по скаутингу оценили чуть более 1 500 инновационных решений как в России, так и за рубежом. Обзор европейских решений и решений из США и Бразилии осуществлялся через Plug & Play. Глубокое изучение израильских инноваций обеспечил акселератор Axis и торгово-экономическое представительство Израиля в России. Invest India провела скаутинговую кампанию в Индии. Технологии Сингапура изучались совместно с Enterprise Singapore. Большой, но в то же время малоэффективный скаутинг прошел в Китае.

PLUG AND PLAY

Уже третий год X5 выступала в качестве якорного партнера крупнейшего в мире акселератора Plug & Play по направлению розничной торговли.

Plug & Play проводит для Компании закрытые питч-сессии, в том числе под запросы, сформированные в рамках семинаров.

В 2022 году X5 также стала партнером Plug & Play на треке «Устойчивое развитие». Партнерство на этом направлении предполагает поиск инновационных решений для достижения целей по снижению выбросов CO_2, сокращению пищевых отходов и разработке устойчивой упаковки.

Совместная инновационная деятельность

Запуск первого в России партнерства коллаборативных инноваций в сегменте розничной торговли для обмена лучшими бизнес-практиками и опытом пилотирования и внедрения технологических решений, а также опытом совместного скаутинга в России и за рубежом в 2021 году принес свои плоды.

В рамках работы Retail Innovation Tech Alliance (RITA) за 2021 год было проведено 14 совместных мероприятий:

4 ВСТРЕЧИ ПАРТНЕРОВ

Встречи, на которых партнеры обсудили пилотные проекты компаний и поделились информацией о том, с какими стартапами они работают и какие результаты были получены.

4 ЗАСЕДАНИЯ КЛУБОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ ОТРАСЛЕВЫХ ПРАКТИК

Ознакомительные встречи бизнес-функций компаний, на которых осуществляется обмен опытом реализации проектов и повышения эффективности процессов на соответствующих направлениях.

6 ПИТЧ-СЕССИЙ

Отбор 15 стартапов из длинного списка.

ГЕОГРАФИЯ СКАУТИНГА



01 АНАЛИЗ НОВЫХ РЕШЕНИЙ → 02 ГЛУБИННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ → 03 ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ → 04 ВНЕДРЕНИЕ

	РЕШЕНИЙ ПРОАНАЛИЗИРОВАНО	ГЛУБИННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ	ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТА	РЕШЕНИЙ ВНЕДРЕНО
2020 ГОД	2 700	1 300	134	19
ДОБАВЛЕНО В 2021 ГОДУ	+1 500	+300	+59	+26
2021 ГОД	4 200	1 600	193	45

За 2021 год компаниями Альянса (X5, Hoff, Группа М.Видео-Эльдорадо, Билайн) было совместно проанализировано 900 стартапов, оценено 80 вариантов использования и запущен 21 пилотный проект.

В 2021 году RITA пополнилась еще одним экосистемным партнером – казахстанским продуктовым ритейлером Magnum. Также к Альянсу присоединились три новых технологических партнера: SAP, Microsoft и NVidia.

Общая воронка RITA состоит из 1 276 компаний из более чем 40 стран. В статусе «Пилот» или «Пилот завершен» были или находятся на текущий момент 21 проект (на всех партнеров, не только X5).

Скаутинговую программу Альянса в России осуществляет GoTech.

С европейской воронкой традиционно помогает Plug & Play и Axis. Израильскую программу ведет Axis.

Оператором RITA является GoTech, которая координирует действия всех партнеров.

Развитие внутреннего предпринимательства и работа со студентами

В феврале 2021 года X5 и Высшая школа бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» заключили стратегическое соглашение о долгосрочном сотрудничестве в области образования. Партнеры начали свое взаимодействие с запуска прикладной программы «Инновации в ритейле» для студентов НИУ ВШЭ и других вузов.

11

Пилотных проектов запущено в рамках первой волны

>1 МЛРД РУБ.

Прогнозируемый ежегодный прирост показателя EBITDA Компании

Выпускниками программы стали 24 слушателя, некоторые участники смогли получить предложение о работе в X5 или возможность реализовать свою идею.

Преподавателями программы стали не только представители Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, но и практики и специалисты по инновациям из X5 Group, торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», а также ведущих российских и мировых компаний (Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), Plug & Play и т. д.).

Длительность программы составила три месяца. Результатом обучения стало создание каждой проектной командой концепции инновационного продукта или сервиса, которые могут быть внедрены на инфраструктуре X5.

В апреле 2021 года на базе Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ открылась мультифункциональная аудитория X5 Group, где проводятся лекции и семинары программы «Инновации в ритейле», прикладные занятия и скаутинг решений, разработанных студентами, а также отраслевые встречи с ведущими российскими и мировыми компаниями. НИУ ВШЭ и X5 планируют проводить совместные исследования, а также публиковать научные и образовательные материалы в области розничной торговли и новых технологических решений.

В 2021 году в X5 была запущена комплексная программа корпоративного предпринимательства. За два этапа программы было собрано 588 различных идей, направленных на повышение эффективности бизнеса, создание новых инструментов увеличения продаж и улучшение клиентского опыта. В ходе отбора 96 команд попали в основную программу стартового интенсива, где они прошли обучение по широкому кругу вопросов — от составления презентаций до финансового моделирования.

На базе инновационного подразделения была создана специализированная структура, отвечающая за реализацию программы корпоративного предпринимательства.

39 команд дошли до этапа защиты бюджета

11
На направлении «Логистика»

3
На направлении «Онлайн»

1
На направлении «Коммерция»



5
На направлении «Управление персоналом»

4
На направлении «Операционная деятельность»

4
На направлении «Маркетинг»

1
На направлении «Эксплуатация»

Вторая волна программы корпоративного предпринимательства

60 %
Увеличилось число собранных идей

40 %
Увеличилось число команд, участвующих в программе

68 %
Идей поступило из регионов, отличных от Москвы и Санкт-Петербурга (рост региональной составляющей)

~33 %
Участников второй волны уже второй раз пробуют свои силы в отборе

Примеры инновационных решений

Дистанционный контроль выпечки

Внедрение технологии дистанционного контроля наполненности полок свежей выпечкой, ассортимента выпечки и выполнения бизнес-процессов в зоне кулинарии позволило увеличить товарооборот и снизить потери в категории, а также повысить удовлетворенность покупателей (индекс NPS).

Пилот проводился в 30 супермаркетах. По его итогам зафиксирован рост товарооборота в категории на 6,5%. Принято решение о тиражировании решения на 130 магазинов. Развитие технологии предполагает использование нейронной сети, за счет чего один оператор сможет обрабатывать в три раза больше магазинов.



Антисон

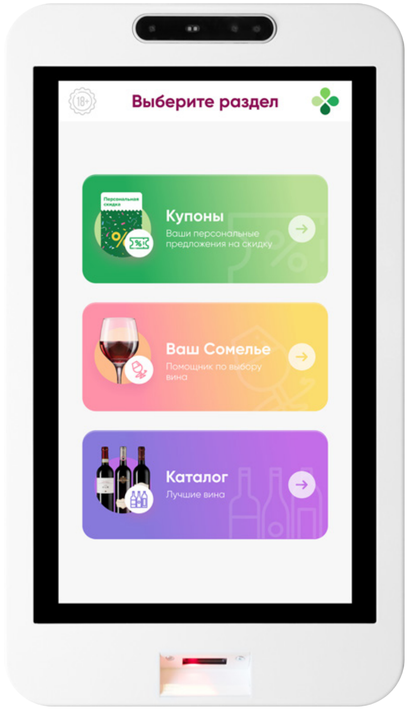
Технология на основе нейронных сетей, которая контролирует состояние водителя и исключает аварийные ситуации по причине засыпания, усталости, использования гаджетов и отвлечения от дороги. Пилот проводился на 50 транспортных средствах АТП «Видное». По его итогам была подтверждена эффективность решения – аварийность на пилотной транспортной площадке сократилась в разы.

Дооснащение решения камерой заднего вида позволило сократить ущерб от аварий на 99%. Принято решение о включении данной технологии в стандарт новых автомобилей и ее тиражировании на 2 778 транспортных средств.



Винный сомелье

В результате исследования клиентского опыта при покупке вина были выявлены сложности в выборе продукта у 37% покупателей. Для решения этой проблемы Лаборатория инноваций X5 разработала технологию электронного сомелье. Для удобства покупателей решение интегрировано с популярным ресурсом ViVino, предоставляющим рейтинг выбранного вина. Реализованная интеграция с электронными ценниками упростила для пользователя поиск вина на полке – моргающий светодиод электронного ценника подскажет, где располагается товар. Пилотный проект проводился в 30 супермаркетах. По его результатам принято решение об интеграции винного сомелье с уже существующим винным клубом торговой сети «Перекрёсток» и тиражировании технологии еще на 30 магазинов.



Умные весы

На базе Лаборатории инноваций X5 разработаны «умные весы» – устройство, которое автоматически распознает весовой товар, включая фрукты, овощи и конфеты.

Разработка позволяет ускорить время обработки весовых товаров на кассе торговой сети «Пятёрочка» и повысить пропускную способность каждой кассы примерно на 5%.

Высокая точность достигнута за счет нейросети, которая использовалась в системе компьютерного зрения и постоянно обучалась в целях повышения эффективности.

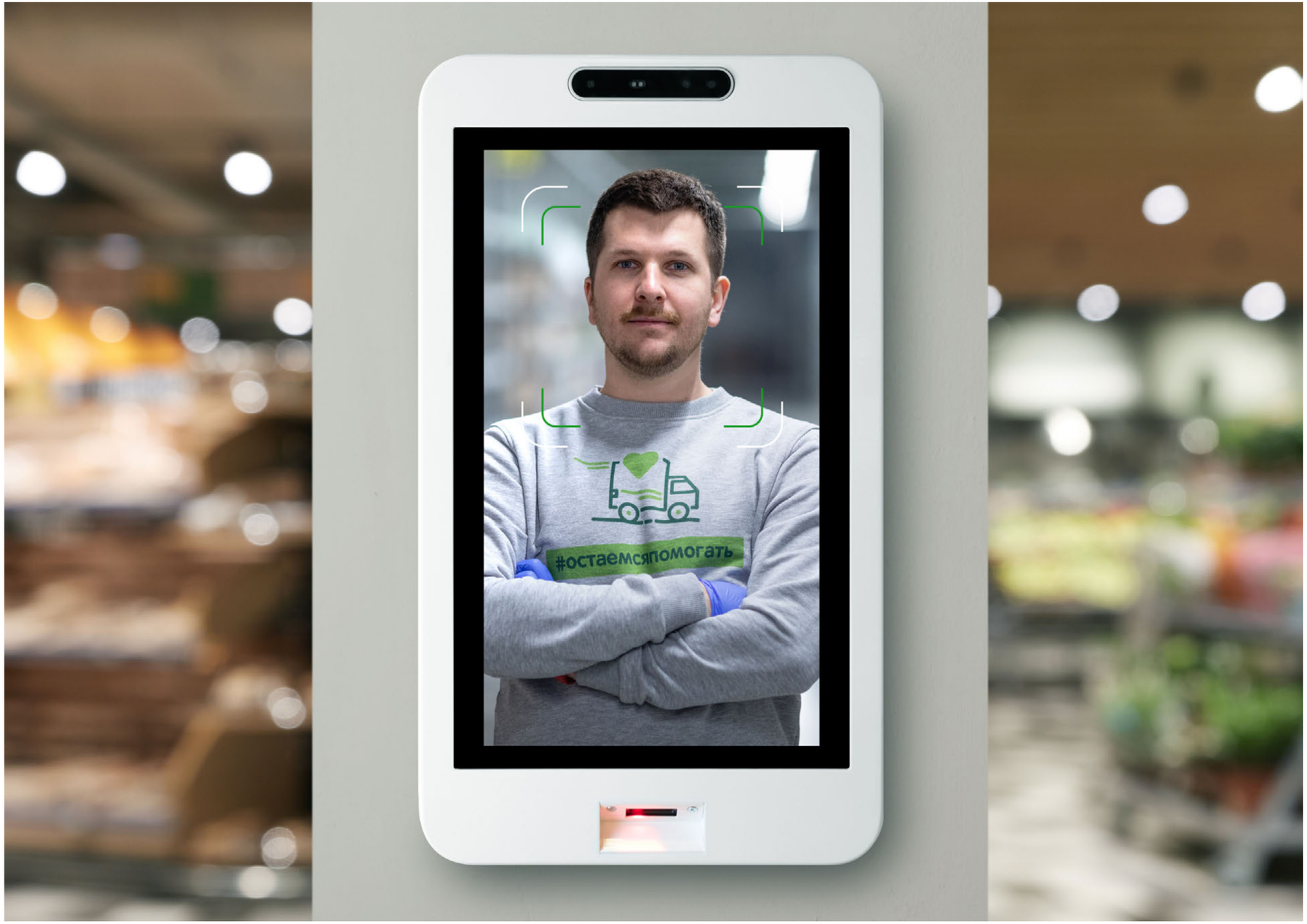


Повышение эффективности персонала

Технология представляет из себя комбинацию системы табелирования персонала магазина по лицу и бейджей сотрудников с радиометками, обеспечивающих контроль перемещения сотрудников и гарантирующих их присутствие в полезной зоне торговой точки.

Пилотный проект проводился в 10 супермаркетах Москвы с участием 650 сотрудников. Точность распознавания лиц и местонахождения сотрудников зафиксирована на уровне выше 99%. В результате пилота выявлено повышение дисциплины нахождения в полезных зонах магазина в зависимости от должности и повышение производительности труда сотрудников почти на 5%.





Собственная технология самостоятельного сканирования

В Лаборатории инноваций X5 разработана собственная технология самостоятельного сканирования товаров с использованием ручных сканеров и последующей оплатой на кассах самообслуживания.

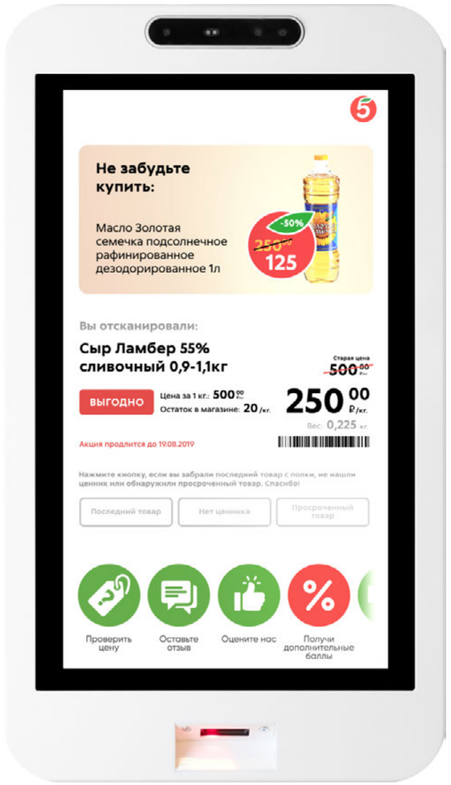
Пилотирование и разработка решения проводились параллельно с глубоким исследованием клиентского опыта, что позволило значительно увеличить долю покупателей, использующих данную технологию.

Пилотный проект показал востребованность покупателями сервиса самостоятельного сканирования. Принято решение о тиражировании технологии на новые магазины.



Прайс-чекер с сенсорным экраном

На базе Лаборатории инноваций X5 разработано новое устройство, которое предлагает замену типовому прайс-чекеру. Устройство не ограничивается только подсказкой цены отсканированного товара – его функционал гораздо шире. В рамках пилотного проекта апробированы следующие функции: «Информация о товаре», «Остатки товара в магазине», «Оценка товара», «Оценка магазина», «Каталог с акциями магазина», «Персональные купоны при сканировании карты лояльности», «Книга отзывов и предложений», «Информация о магазине», «Заявка на работу», «Табелирование персонала по лицу» и «Обучение персонала».



Цели в области устойчивого развития

В 2021 году X5 Group продолжила работу по достижению целей устойчивого развития (ЦУР) в соответствии со своей Стратегией устойчивого развития, основанной на 17 ЦУР, принятых в 2015 году.

Наша долгосрочная стратегия «30х30» предусматривает сокращение выбросов парниковых газов на 30% на квадратный метр торговой площади, увеличение доли использования возобновляемой энергии в операционной деятельности X5 до 30%, а также сокращение коэффициента образования отходов к РТО на 30% – всего этого мы планируем достичь к 2030 году. Мы также стремимся увеличить долю твердых бытовых отходов Компании, направляемых на переработку, до 95% к 2023 году и активно работаем над достижением углеродной нейтральности к 2050 году.

Эти амбициозные цели требуют ответственности и активного сотрудничества на всех уровнях. Ранее X5 Group выпустила свой первый отчет об устойчивом развитии по стандартам GRI и планирует опубликовать второй отчет в первом полугодии 2022 года. Мы также создали Комитет по устойчивому развитию и инновациям на уровне Supervisory Board и провели первую конференцию по устойчивому развитию в ритейле «Устойчивее вместе», гостями которой стали порядка 70 человек очно и более 1 000 зрителей онлайн.

Далее в разделе представлен обзор наших ключевых целей и достижений в 2021 году. Дополнительная информация, включая справочник ESG-данных, доступна на сайте https://esg.x5.ru.

ЦУР ООН[1]









Основные цели X5

100 %

Доля магазинов торговой сети «Пятёрочка», охваченных программой «Лиза Алерт» для помощи потерявшимся людям, к 2023 году

Увеличение доли МСБ среди поставщиков X5

Двукратное увеличение числа получателей продовольственной помощи в рамках проекта «Корзина доброты» к 2023 году

до **50 %**

Увеличение доли категорий «фреш» и «фрукты и овощи» к 2023 году

75 %

Повышение уровня вовлеченности сотрудников к 2023 году

Полное соответствие целевым стандартам охраны труда в масштабе Группы к 2023 году

–10 %

Сокращение интенсивности выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на кв. м торговой площади к 2023 году по сравнению с 2019 годом

до **95 %**

Доля утилизируемых отходов, направляемых на переработку, к 2023 году

>50 %

Доля СТМ в экологически безопасной упаковке к 2023 году

до **40 %**

Доля непросроченных пищевых продуктов, передаваемых на переработку, к 2023 году

1 Основные цели представлены в большем масштабе, а косвенные – в меньшем.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Поддержание регулярного диалога с заинтересованными сторонами является залогом успешного создания ценности, а также устойчивого и прибыльного роста нашего бизнеса в перспективе.

Основными заинтересованными сторонами X5 Group являются покупатели, сотрудники, акционеры, инвесторы, поставщики, местные сообщества, а также представители контролирующих органов и органов государственной власти. На этой и следующей страницах представлены основные сведения о мерах, формах и целях взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами. Информация о работе в данной сфере в 2021 году также будет представлена в отчете об устойчивом развитии за 2021 год.

Как мы взаимодействуем

Покупатели

- Использование аналитики больших данных по операциям покупателей для принятия более информированных решений относительно покупательского спроса
- Поддержание различных каналов взаимодействия с потребителями – от чат-ботов в мессенджерах до горячей телефонной линии
- Мониторинг обратной связи и оценок потребителей для сбора и анализа данных об их предпочтениях
- Измерение уровня удовлетворенности покупателей посредством оценки индекса потребительской лояльности (NPS) на федеральном уровне

Сотрудники

- Обеспечение возможностей для серьезного карьерного роста, а также привлекательной, справедливой и прозрачной системы оплаты труда и мотивации
- Использование улучшенных механизмов получения обратной связи для совершенствования стратегии Компании в таких областях, как условия труда, вознаграждения, управление и корпоративная культура
- Применение цифровых инструментов для построения эффективной системы обучения, оценки квалификации персонала и управления карьерным ростом в целом
- «Цифровая академия» X5 и другие программы профессионального обучения для содействия профессиональному росту и развитию сотрудников в соответствии с нашими стратегическими приоритетами
- Соблюдение корпоративной политики по защите прав человека и предоставление сотрудникам всех свобод, на которые они имеют право
- Внедрение строгих регламентов по охране труда и технике безопасности, доведение до сведения сотрудников требований в области охраны труда и безопасности на рабочем месте
- Поддержка сотрудников, оказавшихся в кризисной жизненной ситуации, например, вследствие длительной болезни, несчастного случая, утраты близкого или потери имущества
- Поощрение существенного вклада сотрудников в успех Компании
- Поощрение участия сотрудников в программах корпоративной социальной ответственности и оказания помощи тем, кто в ней нуждается

Как мы взаимодействуем



Акционеры/ инвесторы

- Своевременное раскрытие информации об обновлении и изменении наших стратегических приоритетов
- Непрерывное совершенствование методов раскрытия информации по вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) в соответствии с признанной передовой международной практикой
- Обоснование нашего видения рынка продуктов питания и конкурентной среды, а также тенденций их развития
- Совершенствование системы корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом
- Регулярное размещение своевременной, точной и актуальной информации о результатах деятельности Компании на веб-сайте для инвесторов, включая, помимо прочего, годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, финансовую отчетность, пресс-релизы и презентации
- Прямое взаимодействие с заинтересованными сторонами и инвесторами посредством проведения виртуальных и очных роудшоу, виртуальных и очных конференций для инвесторов, конференц-звонков и групповых встреч с аналитиками и инвесторами



Поставщики и деловые партнеры

- Применение инструментов на основе больших данных для предоставления поставщикам доступа к комплексной аналитике в отношении рыночного спроса и тенденций
- Поддержание высоких, основанных на доверии и уважении стандартов работы с поставщиками с целью эффективного реагирования на оценки и жалобы потребителей
- Проведение информационно-разъяснительной работы с региональными производителями с целью увеличения доли местных товаров, представленных в торговых сетях X5
- Предоставление доступа как крупным федеральным, так и мелким местным поставщикам к нашей транспортно-логистической инфраструктуре и обучение поставщиков ее эффективному использованию
- Проведение регулярных опросов и других мероприятий для получения обратной связи поставщиков



Общество и местные сообщества

- Расширенная реализация инициатив, направленных на повышение уровня благополучия местных сообществ, в том числе проекта продовольственной помощи «Корзина доброты» и проекта сотрудничества с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт»
- Сотрудничество с муниципальными, региональными и федеральными органами власти с целью продвижения проектов поддержки традиционно незащищенных слоев населения, например, пенсионеров
- Приоритетная реализация программ, позволяющих покупателям делать пожертвования вместе с X5
- Проведение мероприятий, направленных на повышение уровня благополучия местных сообществ, таких как посадка деревьев, субботники и празднование Дня Победы
- Соблюдение природоохранного законодательства при осуществлении Компанией своей деятельности
- Проведение оценки и раскрытие информации о достижениях X5 в области устойчивого развития и информирование местных сообществ о мерах, успешно реализуемых Компанией для снижения потребления и сокращения объемов выбросов и отходов



Государственные/ контролирующие органы

- Участие в руководящих органах отраслевых ассоциаций, представляющих интересы розничного бизнеса по вопросам государственного регулирования и законодательства
- Взаимодействие с представителями органов государственной власти на таких важных мероприятиях Компании, как открытие РЦ для демонстрации вклада X5 в создание рабочих мест и поддержку местных производителей
- Участие в рабочих группах на федеральном и региональном уровнях
- Проведение испытаний по внедрению технологических изменений, таких как маркировка различных видов товаров, электронный документооборот, электронные подписи
- Поддержание открытого диалога с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ) и доведение позиции X5 по актуальным отраслевым вопросам (охрана окружающей среды, санитарные нормы и т. п.)

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

В своей деятельности Компания стремится выстраивать корпоративную культуру, основанную на общих ценностях, следовании этическим нормам, взаимоуважении и соответствии требованиям законодательства.

Единые для всех подразделений X5 ценности и стандарты поведения отражены в Кодексе делового поведения и этики, а также в разработанных на его основе политиках. Эти документы призваны помочь сотрудникам действовать в соответствии с законодательством и следовать принципам этики при выполнении должностных обязанностей. Вышеуказанные документы X5 опубликованы на веб-сайте Компании и (или) на корпоративном портале и доступны для ознакомления всем сотрудникам. Кодекс и связанные с ним политики регулярно пересматриваются и обновляются в соответствии с изменениями в законодательстве или внутренних процессах Компании.

Основные документы

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

Основные положения

КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЭТИКИ

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

Кодекс охватывает вопросы справедливой конкуренции, борьбы с коррупцией и взяточничеством, охраны окружающей среды, защиты персональных данных и активов Компании, недопущения конфликта интересов, предоставления равных возможностей сотрудникам, обеспечения безопасных условий труда, а также устанавливает принципы взаимодействия с покупателями, поставщиками и конкурентами. Помимо этого, Кодекс содержит положения об инструменте информирования о случаях нарушения Кодекса.

Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников вне зависимости от должности и функционала, а в ходе регулярных тренингов его положения разбираются также с практической стороны на основе примеров и реальных кейсов.

Один из ключевых принципов Кодекса – «сомневаешься – спроси». При возникновении вопросов относительно Кодекса или этических затруднений в ходе работы в X5 Group сотрудники обязаны обратиться к своему непосредственному руководителю или вышестоящему/территориальному руководству либо сообщить менеджеру по комплаенсу или воспользоваться горячей линией по этике X5.

Для направления сообщений менеджеру по комплаенсу предусмотрен специальный адрес электронной почты: compliance@x5.ru. Обратившийся на указанный адрес получит консультацию по любому вопросу, связанному с применением Кодекса делового поведения и этики.

Отдельные вопросы регулирования Кодекса раскрываются в специальных документах, описанных ниже.

ДЕКЛАРАЦИЯ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

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

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

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

Основные положения

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

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

КОДЕКС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БИЗНЕС-ПАРТНЕРАМИ

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

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

ПОЛИТИКА ПО КОМПЛАЕНСУ

Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также внутренних стандартов и правил делового поведения и этики, X5 приняла Политику по комплаенсу, разработанную в соответствии со стандартами ISO в области GRC и систем менеджмента.

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

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЯМ, ВКЛЮЧАЯ МОШЕННИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЮ

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

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

Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики

КОМИТЕТ ПО ЭТИКЕ

Комитет по этике отвечает за:

- объективное рассмотрение споров, связанных с возможными нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики и Политики в области противодействия коррупции
- разрешение конфликтов интересов
- принятие мер по борьбе с коррупцией и мошенничеством

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

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

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

За эффективность организации процесса декларирования конфликта интересов отвечает подразделение по комплаенсу.

Дополнительная информация о системах корпоративного управления и механизмах урегулирования конфликтов интересов представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 146.

ПОЛИТИКА ИНФОРМИРОВАНИЯ О НАРУШЕНИЯХ

Компания призывает своих сотрудников сообщать о фактических или предполагаемых нарушениях положений Кодекса делового поведения и этики или трудового законодательства. В этих целях функционирует горячая линия по этике. В распоряжении сотрудников и иных заявителей имеются различные каналы информирования – сообщить о нарушениях можно по электронной почте, на веб-сайте Компании, а также на внутренних корпоративных порталах.

Ответственные сотрудники обязаны рассматривать все сообщения и предпринимать дальнейшие шаги в соответствии с внутренними процедурами. Обратиться на горячую линию можно в анонимном порядке, при этом в любом случае сотруднику, действующему добросовестно, не грозят никакие меры взыскания, даже если нарушение по итогам проверки не подтвердится. Компания гарантирует конфиденциальность всех полученных сообщений.

В 2021 году Компания не получала подтвердившихся отчетов о существенных нарушениях финансовой или бухгалтерской отчетности, фактах мошенничества или нарушениях иных этических норм.

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

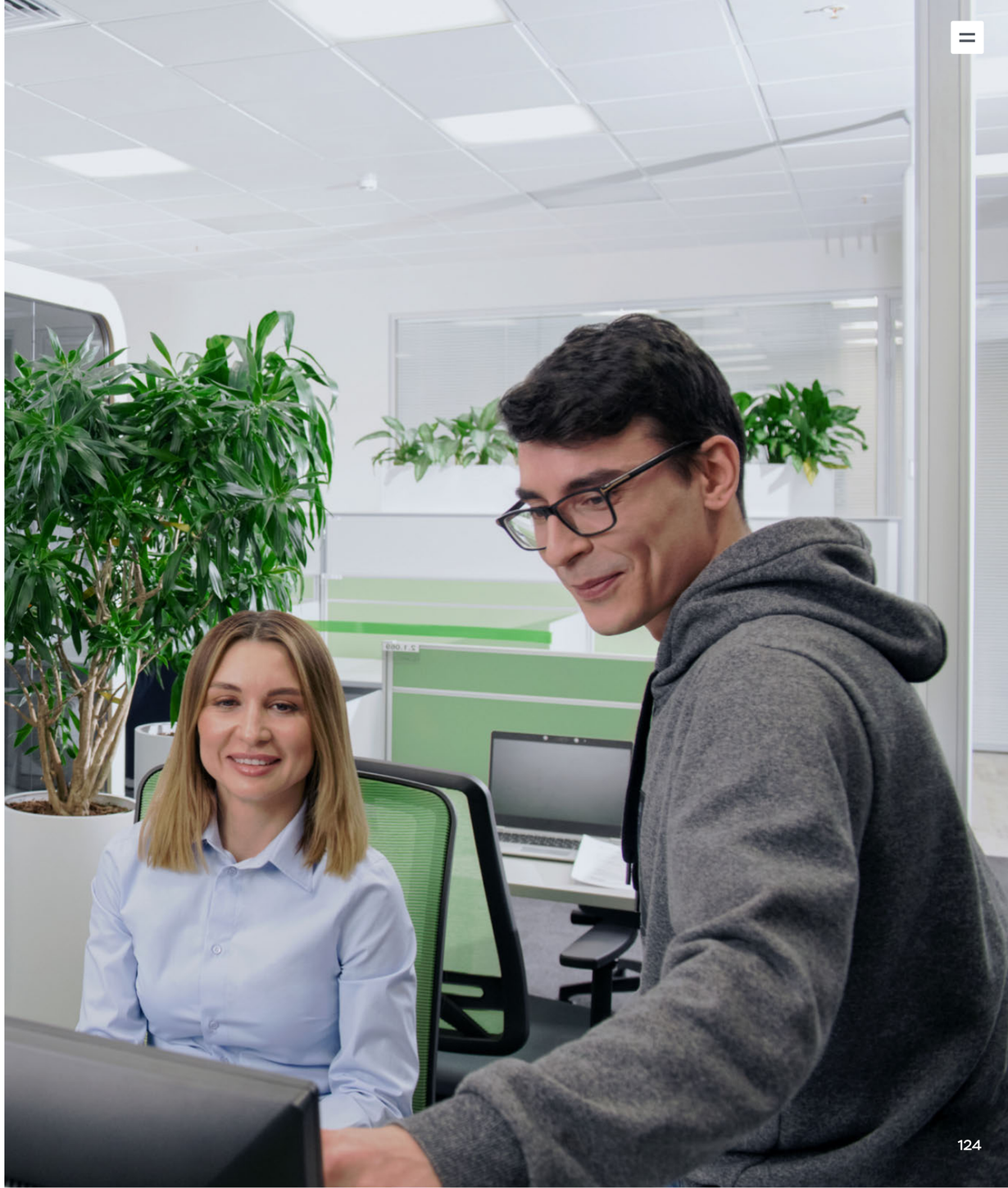
Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики

ОБУЧЕНИЕ

Помимо обязательного ознакомления всех сотрудников с Кодексом делового поведения и этики, Компания проводит регулярные тренинги по положениям Кодекса делового поведения и этики и смежных политик, которые предусматривают участие сотрудников в сессиях по практическому применению этих документов.

За разработку программ обучения в сфере комплаенса и этики отвечает подразделение по комплаенсу.

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



Работа с местными сообществами

Ключевыми формами взаимодействия X5 Group с местными сообществами являются благотворительные и социальные проекты.

В политике X5 в области благотворительности изложены общие принципы и правила благотворительной деятельности и описаны приоритетные направления финансирования благотворительных проектов. Кроме того, в ней определены роли и зоны ответственности сотрудников, участвующих в реализации благотворительных программ. Политика распространяется на все подразделения X5 Group.

Компания определила следующие приоритетные направления благотворительной деятельности:

- продовольственная помощь
- создание комфортной и безопасной среды
- здоровье и здоровый образ жизни, физкультура и детский спорт

С целью обеспечения максимального вклада Компания занимается продвижением и развитием корпоративной волонтерской деятельности, привлекая сотрудников к участию в благотворительных и волонтерских проектах.

Определены ключевые целевые группы благополучателей – дети, пожилые люди, люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию, и местные сообщества.

По завершении каждого проекта мы получаем обратную связь от НКО, с которыми сотрудничаем.

С момента своего основания X5 Group стремится вносить вклад в охрану здоровья и обеспечение благополучия жителей регионов своего присутствия. Мы будем продолжать работу в данном направлении в соответствии со стратегией устойчивого развития Компании, ориентированной на достижение ЦУР ООН по ликвидации голода и обеспечению хорошего здоровья и благополучия. Ориентированные на местные сообщества проекты, которые мы реализуем, были разработаны на основе нашего понимания приоритетных направлений, по которым мы можем внести значительный вклад в обеспечение здоровья и благополучия местных сообществ.

В своей деятельности мы также руководствуемся Национальными целями развития, мнениями специалистов из НКО и передовым международным опытом. За реализацию благотворительных программ отвечают дирекция корпоративного брендинга X5, отделы маркетинга торговых сетей и трансформационный офис «Пятёрочки».

В 2021 году Компания выполнила комплексную оценку, которая включала расчет влияния ее благотворительных программ на различные аспекты жизни местных сообществ. Благодаря этим мерам была разработана система мониторинга, а также положение о проведении регулярной оценки.

Долгосрочные цели «30×30»

Работа с местными сообществами

ДО
30 %

Увеличение числа семей, получающих поддержку в рамках проекта «Корзина доброты», в год

Среднесрочные цели на 2023 год

100 %

Увеличение количества семей, получающих поддержку в рамках проекта «Корзина доброты», к 2023 году по сравнению с 2019 годом

Участие всех магазинов в программе поиска пропавших людей к 2023 году



Продовольственная помощь

СБОР ПРОДОВОЛЬСТВИЯ

В августе 2015 года X5 совместно с Фондом продовольствия «Русь» запустила национальный проект «Корзина доброты» по сбору продовольствия и его передаче нуждающимся. В 2021 году в проекте приняли участие 3 769 магазинов. Собрано 355,7 тонны продовольствия, которое было передано пожилым людям, семьям с детьми и людям с ограниченными возможностями здоровья. В проекте было задействовано более 9 817 волонтеров. Помощь получили более 184 900 человек.

В 2021 году X5 Group запустила новое направление помощи – благотворительные продуктовые карты. Карты для покупок в магазинах «Перекрёсток» получили 2 940 семей из 15 городов, а Фонд продовольствия «Русь» ежемесячно пополняет их баланс на 1 000 рублей.

ПРОЕКТ «ПОМОЩЬ»

В 2021 году «Перекрёсток» поддержал проект «Помощь» фонда «Я в помощь». Сеть инвестирует в развитие цифровой платформы проекта, является генеральным партнером в категории «продуктовый ритейлер». В 2021 году Компания пожертвовала на проект около 31 млн руб. Благодаря нашему сотрудничеству с Фондом 1 216 подопечных в 26 городах России ежемесячно получают продуктовую помощь в виде наборов из 33 позиций весом 20 кг на сумму 3,5 тыс. руб.

Комфортная и безопасная среда

«ОСТРОВКИ БЕЗОПАСНОСТИ»

В 2021 году благодаря действиям сотрудников магазинов и спасателей-добровольцев поисково-спасательного отряда «Лиза Алерт» смогли вернуться домой 1 370 потерявшихся людей, в том числе 68 детей. Проект «Островок безопасности» был запущен весной 2019 года в более чем 2 600 московских и подмосковных магазинах «Пятёрочка», а осенью распространен на всю торговую сеть в 66 регионах присутствия.

В ноябре 2020 года к проекту также присоединились магазины торговой сети «Перекрёсток». «Островок безопасности» – это специальная зона в магазине, оборудованная отличительным знаком в виде оранжевого геолокационного пина, который служит ориентиром для всех потерявшихся людей. Зайдя в любую «Пятёрочку» или «Перекрёсток», заблудившийся человек может обратиться к сотруднику магазина или дождаться, пока ему предложат помощь.

ПРОФИЛАКТИКА СОЦИАЛЬНОГО СИРОТСТВА

«Детские деревни SOS» при поддержке X5 организуют индивидуальные консультации по специально разработанному для каждой нуждающейся семьи плану, а также проводят различные мероприятия, мастер-классы, тренинги, оказывают членам семей образовательную помощь и комплексную поддержку. В 2021 году помощь в рамках программы получили 447 семей, в том числе 578 детей и 747 взрослых.

Здоровье

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «КОНФЕТКА ДОБРОТЫ»

В рамках проекта во всех магазинах торговой сети «Пятёрочка» покупатели могут приобрести на кассе леденец «Конфетка доброты». Пять рублей от продажи каждой конфеты перечисляются на операции подопечным благотворительного фонда «Линия жизни».

В 2021 году в рамках проекта было собрано почти 10 млн руб. на лечение 45 тяжелобольных детей.

Планы на 2022 год

ДО
30 %

Увеличение количества семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты»

100 %

Магазинов торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» продолжат оказывать поддержку в реализации программы «Островок безопасности» для помощи потерявшимся людям

✓

Разработка программ, ориентированных на местные сообщества

✓

Реализация в ряде регионов пилотного проекта фудшеринга



Рациональное потребление ресурсов

В соответствии со стратегией устойчивого развития X5, утвержденной в декабре 2019 года, мы продолжаем внедрять в свою деятельность принципы, способствующие достижению приоритетной для Компании ЦУР 12 ООН («Ответственное потребление и производство»).

В целях непрерывного повышения показателей в данной сфере мы также отрабатываем и внедряем новые, инновационные способы оптимизации потребления ресурсов в рамках Компании и популяризируем рациональное потребление, повторное использование и переработку отходов среди потребителей.

В конце 2021 года X5 подтвердила свою приверженность принципам устойчивого развития, приняв План декарбонизации и поставив перед собой амбициозную цель по достижению углеродной нейтральности к 2050 году. В 2022 году наш целевой показатель будет скорректирован в соответствии с критериями научной обоснованности[1] для обеспечения выполнения целей Парижского соглашения. Помимо этого, ведется активная работа по сокращению удельных выбросов парниковых газов на квадратный метр торговой площади на 30% к 2030 году.

Прежде всего был запущен процесс расчета косвенных выбросов парниковых газов, который охватывает большую часть процессов нашей цепочки создания стоимости[2]. Помимо этого, X5 проводит оценку климатических рисков и анализ сценариев[3].

Долгосрочные цели «30×30»

Планета

30 %

Сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади по сравнению с 2019 годом

30 %

Доля возобновляемой энергии в собственных операциях

30 %

Сокращение коэффициента образования отходов к РТО

Среднесрочные цели на 2023 год

Устойчивая цепочка поставок

20 %

Доля поставщиков, использующих упаковку на основе экологически устойчивых решений[4]

>50 %

Доля СТМ в упаковке на основе экологически устойчивых решений

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

ДО **10 %**

Сокращение выбросов парниковых газов на квадратный метр торговой площади

ДО **95 %**

Доля утилизируемых отходов[5] X5, направляемых на переработку, к 2023 году

Использование возобновляемой энергии в деятельности X5

ДО **40 %**

Доля непросроченных пищевых продуктов, передаваемых на переработку, к 2023 году

Дополнительная информация представлена в разделе «Управление рисками» настоящего отчета и в предстоящем отчете об устойчивом развитии за 2021 год.

В 2020 году была впервые проведена оценка косвенных неэнергетических выбросов парниковых газов (Scope 3), что привело к увеличению показателя валовых выбросов в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Включение в подсчеты выбросов Scope 3 обеспечивает целостность подхода Компании к оценке уровня выбросов, что важно для мониторинга достижения климатических целей X5.

1 В декабре 2020 года X5 объявила о присоединении к международной инициативе SBTi (Science Based Target initiative).
2 В 2020 году X5 опубликовала информацию о своих прямых (Scope 1) и косвенных энергетических (Scope 2) выбросах парниковых газов.
3 При оценке климатических рисков X5 следует рекомендациям Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD).
4 В соответствии с рекомендациями X5 Group для поставщиков.
5 Категории перерабатываемых твердых отходов: пластик, картон, пленка, коробки из-под бананов, деревянные паллеты, шины, металлолом и пр.

Содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов

X5 последовательно работает над оптимизацией потребления ресурсов. В 2021 году Компания успешно перевела 11 распределительных центров на низкоуглеродные источники энергии, завершив таким образом перевод на эти источники всей сети собственных РЦ. В 2022 году торговые сети «Пятёрочка» и «Перекрёсток» продолжат переход на «зеленые» источники энергии в своих магазинах и РЦ. Реализуемые для этого меры включают установку солнечных панелей и использование автотранспорта на альтернативном топливе.

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

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

«Перекрёсток»

1.

39 супермаркетов дополнительно подключены к системе «Умный магазин», экономия энергопотребления составила в среднем 12%. Всего подключено 416 магазинов сети, в 2022 году запланировано подключение еще 100 торговых точек.

2.

Системы холодильного оборудования 189 торговых точек интегрированы в систему «Умный магазин», экономия в стоимости электроэнергии составила 4%.

3.

С 2021 года реализуется проект по установке стеклопакетов на холодильные витрины в 86 магазинах, что позволит снизить энергопотребление данных объектов на 11%. Стеклопакеты были закуплены в 2021 году, в настоящее время проводится монтаж.

«Пятёрочка»

1.

В 2021 году заключено соглашение о переводе магазинов ТС «Пятёрочка» в Республике Карелии на возобновляемые источники энергии. На сегодня доля ВИЭ в общем энергопотреблении сети в регионе составляет 17%.

2.

Реализуется пилотный проект по переходу на более экологичные хладагенты CO_2 (Пилот РЦ Подольск).

3.

В 2021 году реализован пилотный проект по установке солнечных панелей в 4 магазинах сети.



Утилизация отходов

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОТХОДАМИ

Оптимизация управления отходами является одним из ключевых приоритетов X5. Торговые сети Компании проводят активную работу по оценке и совершенствованию процессов управления отходами и обучению сотрудников в данной области.

В рамках этой работы в ТС «Пятёрочка, в частности, были установлены нормативы образования вторсырья на магазин в зависимости от его торгового оборота, усовершенствована система контроля за объемом вторсырья, передаваемого из магазинов в РЦ, а РЦ оборудованы весами и входящим контролем, чтобы контролировать соблюдение нормативов с помощью фактических замеров.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ОТХОДОВ

Важным инструментом для снижения образования отходов является повышение точности управления запасами.

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

Мы также пилотируем новые решения, направленные на предотвращение образования отходов. Так, в 2021 году «Перекрёсток» запустил пилотный проект по установке полок для зелени с орошением, что помогает дольше сохранить свойства продукта.

Отказ от бумажных чеков

В «Пятёрочке» и «Перекрёстке» теперь можно отказаться от печати бумажного чека в пользу электронного, тем самым сокращая количество бумажных отходов. Такую функцию можно подключить через приложения торговых сетей в личном кабинете покупателя.

ПОВТОРНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТХОДОВ, ОБРАЗОВАННЫХ В СОБСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЯХ

«Vprok.ru Перекрёсток» продолжил обратный прием пластиковых пакетов, использованных во время доставки, для последующей переработки. Покупатели могут отдать курьеру пакеты, в которых был привезен заказ.

Продолжена реализация проекта по сбору бывшей в употреблении тары у населения посредством установки фандоматов в магазинах X5 Group, которые принимают использованную пластиковую и алюминиевую тару для последующей переработки. Проект запущен совместно с компаниями Unilever и Henkel.

Группа продолжила масштабировать совместный с компанией BioMio пилотный проект по розливу бытовой химии в тару покупателей, устанавливая в магазинах «Перекрёсток» станции повторного наполнения. В «Перекрёстках» были установлены контейнеры для сбора одежды.

В ассортимент сети были добавлены сменные блоки в «мягкой» таре, при производстве которых используется на 50% меньше пластика. В партнерстве с Henkel в 343 супермаркетах «Перекрёсток» установлены контейнеры для сбора пластиковых крышечек, переработанный пластик от которых будет использован для создания специальных пандусов, устанавливаемых при входе в супермаркеты сети в различных регионах.

Развивая повторное использование материалов в логистических операциях, «Пятёрочка» приступила к ремонту паллет в РЦ для их повторного использования.

ПИЩЕВЫЕ ОТХОДЫ

Занимаясь розничной продажей продовольственных товаров, мы стремимся минимизировать объем пищевых отходов и воздействие, оказываемое процессом их утилизации.

Все пищевые отходы, образующиеся в ходе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для переработки или захоронения. Мы также ищем новые возможности в этой сфере и пилотируем технологии передачи пищевых отходов для дальнейшей переработки. Как отмечалось выше, в 2020 году «Пятёрочка» и «Перекрёсток» запустили проект по увеличению объема передачи нереализованной пищевой продукции на переработку в корма животным. В 2021 году к программе присоединился онлайн-гипермаркет «Vprok.ru Перекрёсток». С момента запуска проекта в 2020 году объем передаваемой для этих целей продукции вырос в пять раз.

Сокращение использования одноразовой пластиковой упаковки

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

Помимо внедрения практики использования мешков для взвешивания фруктов и овощей и ламп из вторсырья, «Пятёрочка» запустила маркетинговую акцию «Экология проще, чем кажется». Лицом кампании, которая помогает стимулировать покупку экологичных товаров (контейнеров для еды из переработанного пластика, бутылок для воды и др.), стала певица Глюкоза.

Развитие ответственной цепочки поставок

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

Данные рекомендации:

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

В 2021 году X5 опубликовала детальные рекомендации по устойчивой упаковке для 13 категорий продукции, над которыми мы работали совместно с производителями, поставщиками, профильными ассоциациями и экспертным сообществом. При подготовке рекомендаций Компания получила обратную связь от 23 партнеров и 16 экспертов. Также X5 провела открытое обсуждение проекта, в котором приняли участие более 100 представителей заинтересованных сторон. В документе приводятся конкретные примеры как предпочитаемого, так и наименее предпочтительного сырья для упаковки. Мы продолжаем работу по уточнению рекомендаций и открыты к диалогу со всеми партнерами, чтобы распространить наш опыт во благо всего рынка.

X5 обновила свои внутренние закупочные регламенты в соответствии с рекомендациями для поставщиков в области устойчивого развития. В августе был разработан специальный обучающий курс для поставщиков X5 по вопросам устойчивого развития. Он опубликован в открытом доступе на сайте Компании.

X5 Group начинает вести учет поставщиков, соответствующих рекомендациям в области устойчивого развития, через специализированный опрос на своем Портале поставщиков (официальный интерфейс взаимодействия Компании с поставщиками), повышать информированность поставщиков и эффективность обратной связи по этому вопросу. В дальнейшем Компания планирует проводить выборочную верификацию данных поставщиков в области ESG через публичную отчетность компаний и прямое взаимодействие. Помимо этого, рекомендации X5 в области устойчивого развития внедряются в совместные с поставщиками маркетинговые программы.

Также мы доработали Портал поставщиков, дополнив его специальными полями по устойчивому развитию, которые стали обязательными для заполнения. Поля содержат информацию в области упаковки, а также добровольной сертификации.

Планы на 2022 год

В 2022 году «Пятёрочка» продолжит применять в новых магазинах систему «Умный магазин», модернизируя при этом существующие магазины и повышая контроль за потреблением тепловой и электрической энергии. Кроме того, мы начнем использовать более экологичный хладагент, который должен заменить гидрофторуглероды. В части выработки энергии мы подготовим технико-экономическое обоснование для установки генераторов биогаза в РЦ и ряде крупных супермаркетов, а также продолжим развивать использование альтернативных источников энергии, включая установку солнечных панелей.

X5 продолжит искать пути внедрения более экологичных методов транспортировки и переводить свой транспорт на альтернативные источники топлива с учетом пропускной способности инфраструктуры. Запущена в реализацию пилотная программа по использованию грузовых автомобилей с электродвигателями и водородными топливными элементами, а также начаты закупки легких грузовиков в соответствии с нашим Планом декарбонизации, направленным на снижение выбросов парниковых газов.

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

«Перекрёсток» также продолжит пилотный проект по переработке непросроченных пищевых продуктов на корма животным. Продолжится переработка отходов магазинов через РЦ, и мы уже ввели обязательное для всех поставщиков требование по использованию вторичного пластика при производстве пакетов.

В марте 2021 года после опубликования руководства по устойчивой упаковке мы приступили к его применению в отношении продукции собственных торговых марок и продвижению устойчивой упаковки среди поставщиков. Работа в данном направлении продолжится в 2022 году.

Для поощрения переработки среди покупателей мы продолжим устанавливать фандоматы, контейнеры и пункты сбора батареек.

В 2022 году будет вестись дальнейшая работа по популяризации экологичных привычек среди потребителей. В «Перекрёстке» будет реализована единая платформа по сбору отходов в магазинах, и в супермаркетах сети будет установлено 400 урн для раздельного сбора отходов. Помимо этого, мы также планируем запустить программу по развитию фудшеринга совместно с партнерами, подключив к ней наши магазины. Данные программы поддержат усилия X5 по сокращению отходов и позволят максимально эффективно использовать нереализованную пищевую продукцию.

Группа продолжит наращивать использование возобновляемых источников энергии в собственных операциях и будет работать совместно с партнерами над снижением косвенных неэнергетических выбросов парниковых газов (Scope 3).

Здоровье

Стратегия устойчивого развития Компании предусматривает популяризацию здорового образа жизни в рамках ценностных предложений наших торговых сетей, включая увеличение доли ЗОЖ-продукции в ассортименте и принятие конкретных мер по привлечению внимания покупателей к «здоровым» товарам в магазине. Подробное описание таких проектов представлено в разделах, посвященных обзорам деятельности «Пятёрочки» и «Перекрёстка» на с. 51–57 и 58–64 соответственно, и будет включено в Отчет об устойчивом развитии за 2021 год.

Основные результаты 2021 года

«Перекрёсток» расширил ассортимент продукции «Зеленая линия» на 121 позицию. В него входят товары, помогающие вести здоровый образ жизни: хлеб без глютена, альтернативное мясо и пр.

Мы продвигали здоровый образ жизни среди покупателей на фестивале ЗОЖ, в рамках которого знакомили клиентов с различными видами соответствующих товаров

В магазинах торговых сетей «Перекрёсток» и «Пятёрочка» оборудованы специальные уголки и полки с продукцией для ЗОЖ

Среднесрочные цели на 2023 год

ДО **50 %**

Доля категорий «фреш» и «фрукты и овощи»

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни[1]

Долгосрочные цели «30х30»

Стимулирование реализации ответственных программ и принципов по всей цепочке поставок

Расширение ассортимента товаров для здорового образа жизни

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



Персонал

По пути перемен

В 2021 году X5 Group отметила 15 лет с момента создания. Юбилейный год стал еще одним годом трансформации и изменений. Компания обновила название, чтобы подчеркнуть переход от рынка ритейла к рынку продуктов питания, и сменила логотип, который теперь символизирует ее приверженность устойчивому развитию и заботе об обществе. Благополучие персонала – здоровье и безопасность, улучшение условий труда, развитие и карьерный рост – наряду с поддержкой трансформации модели управления организацией по-прежнему остаются приоритетом для руководства и функции управления персоналом.

Компания стремится к усилению взаимодействия и синергии своих подразделений, повышению внутренней эффективности и поощрению инициативности путем расширения полномочий и круга обязанностей на всех уровнях управления. Цифровые инструменты, продолжающаяся автоматизация и развернутая аналитика в области работы с персоналом способствовали повышению гибкости и скорости принятия решений, а также содействовали развитию персонального подхода в сфере взаимодействия X5 с каждой группой сотрудников согласно концепции run, change and disrupt.

В центре внимания кадровых процессов X5 управление восприятием и впечатлениями сотрудника: определение потребностей, обратная связь, исследования и тестирование гипотез помогают нам двигаться к достижению высоких результатов, соответствующих ожиданиям наших работников.

Благодаря системному, комплексному подходу к управлению коллективом, применению передовых отечественных и международных практик, а также внимательному отношению к людям и их потребностям, X5 стал лидером в сфере управления кадровыми вопросами. Компания стремится стать лучшим работодателем для своих сотрудников.

Основные результаты 2021 года

82,5 %

Вовлеченность персонала

по сравнению с 77,7% в 2020 году

29,2 %

Индекс чистой лояльности сотрудников (eNPS) в 2021 году

против 25,4% в 2020 году

Это означает, что количество сотрудников Компании, рассматривающих ее как хорошее место для работы, превышает число тех, кто не готов рекомендовать X5 в качестве потенциального работодателя.

36 %

Текучесть кадров

снизилась на 2 п. п.

X5 Group полностью адаптировала свои процессы к работе в условиях пандемии COVID-19.

Продолжился переход на новую операционную модель управления для повышения скорости принятия и точности операционных решений – как на уровне X5 в целом, так и на уровне отдельных активов Группы.

Меры по обеспечению безопасности сотрудников переросли в систему комплексной поддержки здоровья и благополучия персонала. В Компании действует система мониторинга здоровья сотрудников, представляющая собой комплекс процессов, который позволяет оперативно получать информацию о заболевших сотрудниках и их состоянии в разрезе каждого бизнеса, региона, площадки. В 2021 году к этому добавились и данные по вакцинации.

Функция управления кадрами X5 оказывала успешное содействие развитию Компании через привлечение и удержание персонала в условиях усиливающейся борьбы за кадры и перестройки рынка труда. В рамках реализации стратегии Компании были сформированы новые бизнес-единицы – «X5 Медиа» и «X5 Банк», осуществлен переход проекта «Чижик» к работе в формате торговой сети и интеграция компании «Много лосося».

Благодаря масштабной вакцинационной кампании процент работников X5, привитых от COVID-19, продолжает расти. Проактивная позиция X5 в области заботы о здоровье трудового коллектива позволила достичь более низких показателей заболеваемости сотрудников коронавирусной инфекцией, чем в целом по стране.

Все активы X5 системно улучшают условия работы и ведут постоянный мониторинг рынка оплаты труда линейного персонала для поддержания конкурентоспособности предложения X5. Разрабатываются гибкие системы мотивации для различных категорий сотрудников, персоналу предлагается широкий спектр различных льгот. Так, розничному персоналу торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» стала доступна новая программа «Телемедицина».

Основные результаты 2021 года

71 %

Доля вакантных позиций управленческого уровня внутри X5 Group, закрытых внутренними кандидатами в 2021 году

43 %

Доля женщин среди руководящего состава X5

мужчинам и женщинам предоставляются равные карьерные возможности

В соответствии с Политикой в области равных возможностей X5 обеспечивает равное отношение к сотрудникам независимо от пола.

Запущена пилотная программа стимулирования инициативы среди руководителей магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток». Применение предпринимательского подхода обеспечивает соответствие потенциала и интересов директоров магазинов целям развития X5 Group.

Обновлена методология преемственности и развития персонала в X5.

Для поддержки карьерного роста внутри Компании на корпоративном портале X5 запущена единая витрина вакансий, открытых для сотрудников X5 Group. Кроме того, продолжилась реализация программ развития кадрового резерва для всех категорий персонала.

Запущена единая методология формирования кадрового резерва X5 в отношении кадровых комитетов. Ее внедрение позволяет усилить обмен перспективными кадрами внутри Компании и в более полном объеме раскрывать потенциал ведущих сотрудников в X5 Group.

Компания системно работает над повышением эффективности функции: автоматизирует и упрощает процессы, осуществляет переход на электронный кадровый документооборот и перенос HR-сервисов в цифровой формат, использует платформы и мобильные приложения и обеспечивает доступ каждого сотрудника к соответствующим сервисам.

Компания внедряет технологическую HR-платформу с возможностью оперативной интеграции и использования разработок и сервисов различных подразделений Группы. Так, мы создаем единый цифровой контур решений, доступных функциям и сотрудникам.

HR-аналитика становится более разнообразной и глубокой как на уровне Группы, так и в разрезе подразделений. Это позволяет повысить качество и эффективность принимаемых решений. Так, HR-monitoring (система управления заработной платой на базе оперативных данных по рынку труда) внедрена и в «Пятёрочке», и в «Перекрёстке». Аналитические инструменты становятся доступны все большему количеству руководителей. Например, продукт Clue (управление персоналом на основе анализа данных) уже работает во всех магазинах «Перекрёсток».

Запущена совместная образовательная программа НИУ ВШЭ и X5 Group «Инновации в ритейле»; X5 открыла кафедру промышленного анализа данных в ритейле на базе Физтех-школы прикладной математики и информатики МФТИ.

В 2021 году Компания вошла в число 11 «платиновых» работодателей России, по версии Forbes, топ-20 самых привлекательных для ИТ-специалистов компаний рейтинга Changellenge, в топ-30 работодателей «Лучшие из лучших» рейтинга Future Today. X5 Group, ТС «Пятёрочка» и «Перекрёсток» заняли первое, второе и третье места соответственно среди продуктовых ритейлеров в рейтинге лучших работодателей России, по версии HeadHunter.

Модель управления персоналом

Каждое подразделение X5 имеет собственную функцию управления персоналом, подотчетную его управляющему директору. Работа новых бизнес-единиц осуществляется с опорой на модель делового партнерства. Помимо задач по подбору, адаптации и оценке сотрудников, управлению компенсациями и льготами, обучению и развитию персонала, функция управления персоналом отвечает за организационную структуру, развитие HR-бренда и внутренние коммуникации.

Центральные офисы торговых сетей X5 осуществляют стратегическое управление кадровыми процессами и формируют основы кадрового планирования в рамках соответствующей сети. В 2021 году Компания продолжила расширять полномочия своих региональных подразделений путем включения дополнительных кадровых процессов в перечень входящих в их компетенцию вопросов.

- Кадровая служба обеспечивает переход Компании на новую операционную модель: подразделение «X5 Поддержка бизнеса» создало специальный Центр юридического сопровождения, а также отделы в области управления кадрами, финансами и некоммерческими закупками. Кроме того, продолжается централизация кадровых процессов на базе многофункционального общего центра обслуживания X5 в Нижнем Новгороде.

Корпоративная культура и ценности

В рамках реализации стратегии Группы модель управления Компанией становится менее вертикально ориентированной, и бизнес-единицам X5 предоставляется больше свободы и полномочий. Корпоративная культура X5, основанная на единой стратегии, миссии и ценностях, способствует дальнейшему развитию Компании. В 2021 году программы и мероприятия в области развития, мотивации, обучения и досуга затрагивали вопросы партнерства, качественного взаимодействия между подразделениями Компании, предпринимательства и повышения операционной эффективности.

- X5 придерживается системного подхода во взаимодействии с персоналом и информировании сотрудников об изменениях и результатах деятельности Компании с использованием всех доступных каналов коммуникации. В 2021 году информирование проводилось в основном по вопросам вакцинации от COVID-19 и трансформации операционной модели Компании.
- В течение года Компания проводила информационную кампанию «Первые 15», посвященную пятнадцатилетию X5 Group. Поскольку в 2021 году Компания продолжала работать в условиях пандемии, в ходе кампании уделялось особое внимание вопросам здоровья и благополучия сотрудников, поскольку именно активность и вовлеченность персонала лежит в основе успешного бизнеса. Еще одной важной темой в юбилейный год стало признание заслуг сотрудников, которые проработали в X5 не менее 15 лет.

Разрабатывается программа X5 Home Office, связанная с введением удаленного и гибридного формата работы: запущены инструменты удаленной работы в части MS Teams, а также сервис для резервирования рабочих мест и переговорных. Компания начала доставлять оборудование и сувениры для сотрудников из своего онлайн-магазина с использованием логистической сети и постаматов 5Post. Введение смешанного очно-дистанционного формата работы открыло новые возможности для привлечения большего числа сотрудников к осуществлению деятельности X5 в традиционных форматах.

Кодекс делового поведения и этики

Компания формирует корпоративную культуру, основанную на общих ценностях, следовании этическим нормам, взаимоуважении и соответствии требованиям законодательства. Корпоративные ценности включают уважение, клиентоориентированность, честность и соблюдение принципов деловой этики. Эти ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики (далее – Кодекс), соответствующих политиках и процедурах, а также программах обучения и повышения квалификации. Кодекс делового поведения и этики определяет стандарты поведения, которые сотрудники должны неукоснительно соблюдать при взаимодействии с покупателями, поставщиками и другими сотрудниками, а также базовые принципы, в соответствии с которыми Компания ведет бизнес.

Декларация в области защиты прав человека

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

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

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

Мотивация, достойные условия труда и заработная плата

В X5 Group действует система вознаграждений и мотивации, отражающая основные корпоративные нормы. При этом в ней учитываются особенности работы торговых сетей, цифрового бизнеса и развивающихся активов.

В соответствии с Политикой в области равных возможностей Компания всегда стремится обеспечивать равное отношение к сотрудникам и выплачивать им справедливое вознаграждение, отвечающее их квалификации, навыкам, затраченному времени и усилиям, сложности выполняемой работы, а также качественным и количественным характеристикам их труда. Уровень компенсации не зависит от возраста, пола, расы, религиозных убеждений, сексуальной ориентации или особенностей физического развития. Применяемые во всех подразделениях Компании правила и подходы к оплате труда закреплены в Политике вознаграждения.

В 2021 году торговые сети X5 начали разработку программы предпринимательской мотивации для директоров магазинов. Участники этой программы обладают более широкими полномочиями и возможностями организации управления стандартными процессами в магазине. Поощрение в форме прибавки к зарплате выплачивается как самому директору, так и сотрудникам магазина, если результаты работы соответствующего магазина превышают плановые. Применение предпринимательского подхода обеспечивает соответствие потенциала и интересов директоров магазинов целям развития X5 Group.

Планы на 2022 год

В 2022 году Компания продолжит трансформацию своей модели управления, в том числе путем развития института Совета директоров, изменения полномочий коллегиальных органов управления и расширения полномочий руководителей на местах.

X5 будет повышать гибкость управления, адаптивность процессов и персонализацию сервисов, как для покупателей, так и для сотрудников. В 2022 году развитие функции управления кадрами будет сосредоточено на выработке инструментов гибкого ресурсного планирования, включая работу с графиками смен для различных групп персонала, дальнейший переход на электронный документооборот, цифровизацию сервисов и автоматизацию процессов, углубление кадровой аналитики.

Удержание персонала и повышение его вовлеченности за счет комплексной работы по всем направлениям кадровой политики, от улучшения условий труда до реализации персонализированных программ адаптации и обучения, по-прежнему будет иметь приоритетное значение. Компания заботится о сотрудниках и их здоровье и продолжит работу по обеспечению благополучия персонала. Будут расширяться возможности построения карьеры в периметре активов X5 через внутренние переводы сотрудников.



Охрана труда и техника безопасности

Охрана труда – один из сложнейших и важнейших аспектов при формировании здорового коллектива, поскольку среднестатистический сотрудник проводит на рабочем месте по восемь часов в день.

Подход в области охраны труда и техники безопасности

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

1

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

2

Выявление рисков: мы стремимся выявлять опасные ситуации, регулярно оцениваем профессиональные риски и анализируем причины и обстоятельства несчастных случаев.

3

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

4

Совершенствование системы управления ОТ и ТБ: наша система управления ОТ и ТБ соответствует национальным стандартам и практикам; в Компании предусмотрен процесс по ее непрерывному совершенствованию.

5

Обеспечение безопасных условий труда: наше оборудование, помещения и рабочие места соответствуют действующим национальным стандартам по ОТ и ТБ.

6

Повышение квалификации: мы следим за тем, чтобы уровень квалификации каждого сотрудника соответствовал выполняемым обязанностям, а также стремимся обеспечить условия для непрерывного совершенствования сотрудниками своих профессиональных навыков и знаний по ОТ и ТБ.

7

Инвестиции в персонал: мы поощряем соблюдение сотрудниками требований ОТ и ТБ и участие в улучшении системы ОТ и ТБ.

8

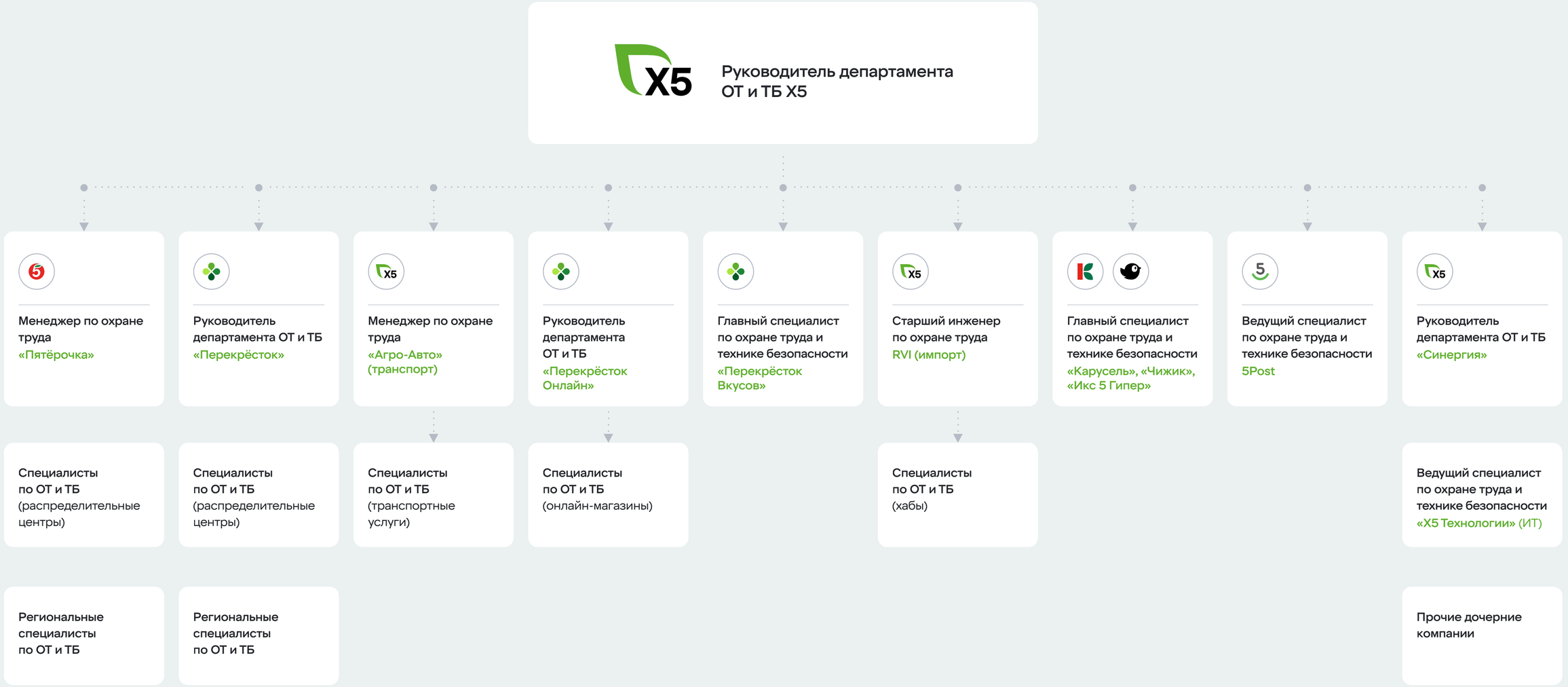
Акцент на безопасности: наши сотрудники демонстрируют ответственное отношение к собственной жизни и здоровью, а также к жизни и здоровью тех, кто их окружает на рабочем месте.

Руководители всех уровней играют ведущую роль в этой деятельности.

В X5 принята Политика в области охраны труда и техники безопасности. Как ответственный работодатель Компания гарантирует право каждого сотрудника на благоприятные условия работы, которые отвечают государственным нормативным требованиям охраны труда. Осознавая свою ответственность за создание и поддержание безопасных условий труда и защиту жизни и здоровья сотрудников, Компания берет на себя обязательство осуществлять деятельность в области охраны труда, руководствуясь следующими принципами:

- соблюдение требований законодательства
- приоритет жизни и здоровья сотрудников
- непрерывное развитие культуры безопасности
- создание и обеспечение безопасных условий труда для поставщиков

Организационная схема ОТ и ТБ X5



Основные направления деятельности в области ОТ и ТБ включают:

- отслеживание прав и законных интересов сотрудников в сфере ОТ и ТБ
- планирование деятельности в области ОТ и ТБ и разработка мер по улучшению условий труда с целью предотвращения производственного травматизма и профессиональных заболеваний
- организацию деятельности в области ОТ и ТБ в соответствии с российским законодательством
- проведение проверок условий труда и безопасности на рабочем месте
- оценку производственных рисков и информирование сотрудников обо всех выявленных рисках
- выплату компенсаций за вредные или опасные условия труда
- предоставление сотрудникам средств индивидуальной защиты
- проведение обучения по ОТ и ТБ
- применение и совершенствование системы управления ОТ и ТБ

Повышение квалификации по ОТ и ТБ

Для повышения соответствующей квалификации сотрудников Компания организует обучение в сфере ОТ и ТБ. Мы рассматриваем его как одну из стратегических мер профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

После приема на работу каждый сотрудник получает электронное письмо с уведомлением о необходимости участия в обучении по ОТ и ТБ и ссылкой на интерактивный курс.

Контроль соблюдения требований законодательства

Непрерывный профилактический контроль условий труда и соблюдения требований охраны труда и техники безопасности на рабочих местах — одно из наиболее эффективных средств профилактики происшествий, производственного травматизма и профессиональных заболеваний — реализуется путем проведения внутренних аудитов, в результате которых выявляются отклонения от нормативных требований ОТ и ТБ и оперативно принимаются необходимые меры по их устранению.

Для повышения эффективности управления ОТ и ТБ в наших дочерних компаниях и структурных подразделениях проводится периодическая оценка соответствия системы ОТ и ТБ государственным нормативным требованиям.

Охрана здоровья сотрудников

Здоровье работающих людей играет решающую роль для обеспечения их семей, производительности труда и экономического развития, поэтому крайне важно восстанавливать и поддерживать их работоспособность. Поддержание здоровья сотрудников является неотъемлемой частью Политики X5 в области охраны труда.

В число основных мероприятий по охране здоровья сотрудников входят организация безопасных условий труда, регулярные медицинские осмотры, обучение методам оказания первой помощи, формирование культуры заботы о своем здоровье.

Управление профессиональными рисками

Управление профессиональными рисками лежит в основе нашей системы управления ОТ и ТБ. Оценка профессиональных рисков и управление ими включают в себя выявление факторов производственных рисков, определение безопасных и вредных уровней воздействия в связи с ними, контроль за охраной и гигиеной труда, анализ причин несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Наша политика, которая направлена на улучшение условий труда, определяет реестр рисков и предусматривает анализ (оценку) рисков, связанных с работой сотрудников.

Управление безопасностью внешних подрядных организаций

Основные цели управления ОТ и ТБ при взаимодействии с внешними подрядными организациями заключаются в координации действий и достижении надежных результатов на основе доверия, а также в проведении систематического контроля за соблюдением требований ОТ и ТБ персоналом подрядчиков.

Все сотрудники подрядных организаций, работающие на объектах X5, участвуют в обязательном инструктаже по охране труда и технике безопасности для сторонних организаций.

Профилактика производственного травматизма

Наличие мер по профилактике производственного травматизма имеет чрезвычайно важное значение.

Служба охраны труда и техники безопасности X5 определила следующие приоритеты деятельности в этом направлении:

1. Выявление и предотвращение возможных опасных ситуаций на рабочем месте, обеспечение понимания сотрудниками принципов профилактики таких ситуаций и реагирования на них.
2. Проведение кампаний и разъяснительной работы для повышения уровня осведомленности сотрудников.
3. Непрерывное обучение сотрудников всех уровней правилам безопасности на рабочем месте.
4. Расследование несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, разработка и реализация мер по предотвращению их повторения.

Меры профилактики производственного травматизма не ограничиваются описанными выше общими действиями; каждая торговая сеть и подразделение предусматривают собственные дополнительные меры в соответствии с конкретными потребностями.

Основные направления деятельности в сфере ОТ и ТБ в 2021 году

Успешное функционирование системы управления ОТ и ТБ, включая основные направления:

- Проведение специальной оценки условий труда на 100% рабочих мест в соответствии с утвержденными графиками
- Проведение инструктажей по охране труда в соответствии с утвержденным порядком обучения по охране труда и установленной периодичностью
- Проведение обучения по ОТ и ТБ в учебных центрах, имеющих лицензию, и в комиссиях предприятия в соответствии с установленными сроками и периодичностью
- Проведение внутренних аудитов (включая прогулки «Гемба») с целью выявления и предупреждения случаев нарушения требований в сфере ОТ и ТБ в соответствии с утвержденными графиками

Подразделения X5 приняли участие в программе финансирования расходов по предупреждению травматизма за счет средств Фонда социального страхования, что помогло компании в 2021 году сэкономить около 18 млн руб.

Обновлен и доработан ряд функций в программе автоматизированного контроля прохождения сотрудниками медосмотров.

Благодаря соблюдению X5 требований ОТ и ТБ, а также санитарных норм не было зарегистрировано ни одного случая профессиональных заболеваний.

Ключевые руководители по ОТ и ТБ подразделений X5 приняли участие в прошедшей в Москве выставке «Безопасность и охрана труда», что позволило им повысить уровень своих знаний и обменяться опытом решения насущных вопросов с коллегами из других организаций.

«Пятёрочка»

«Пятёрочка» запустила рабочий инструмент «входящее окно» для оценки качества грузов, которые доставляются в магазины, что позволило снизить травматизм, вызванный заваливанием паллет.

С помощью опросника в системе сотрудники оценивают качество обмотки и комплектации, информация об этом поступает в отдел логистики, где принимаются меры по устранению недостатков.

«Перекрёсток»

Процессы ОТ и ТБ были переданы в ОЦО, что позволило повысить их качество и сократить сроки их реализации.

Приоритетные направления по ОТ и ТБ в 2022 году

1. Развитие лидерства и культуры безопасности

2. Предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний

3. Распространение передового отечественного и зарубежного опыта работы по улучшению условий и охраны труда

4. Пересмотр локальных нормативных актов организации в связи с изменениями в Трудовом кодексе Российской Федерации и законодательстве по охране труда

5. Переход на электронный документооборот по охране труда по следующим направлениям: обучение по ОТ и ТБ и специальная оценка условий труда

6. Реализация проекта автоматизации учета медосмотров (портал «Медосмотры») по всем бизнес-единицам X5 (план на 2022 год – четыре бизнес-единицы)

7. Запуск проекта по автоматизации учета выдачи специальной одежды в «Пятёрочке» и 5Post

8. Выполнение планов мероприятий по повышению качества ОТ и ТБ, утвержденных в бизнес-единицах

9. Планы по включению описания процессов ОТ и ТБ в рабочие группы «Пятёрочки» с целью их оптимизации

«Перекрёсток»

Внедрение фундаментальных правил по охране труда и технике безопасности в распределительных центрах сети и особое внимание обеспечению безопасной работы РЦ (планируются мероприятия по обучению фундаментальным правилам руководящего состава РЦ для последующего доведения этих правил до сведения рядовых работников).



X5 Group

Корпоративное управление

02

Структура корпоративного управления	142
Управление рисками	150
Supervisory Board и Management Board	159
Отчет Supervisory Board	161
Отчет о вознаграждениях	167

Отчет о корпоративном управлении

X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учрежденная в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже. Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Голландскому кодексу корпоративного управления (Кодекс). Полный текст Кодекса доступен на сайте Компании по адресу: www.x5.ru.

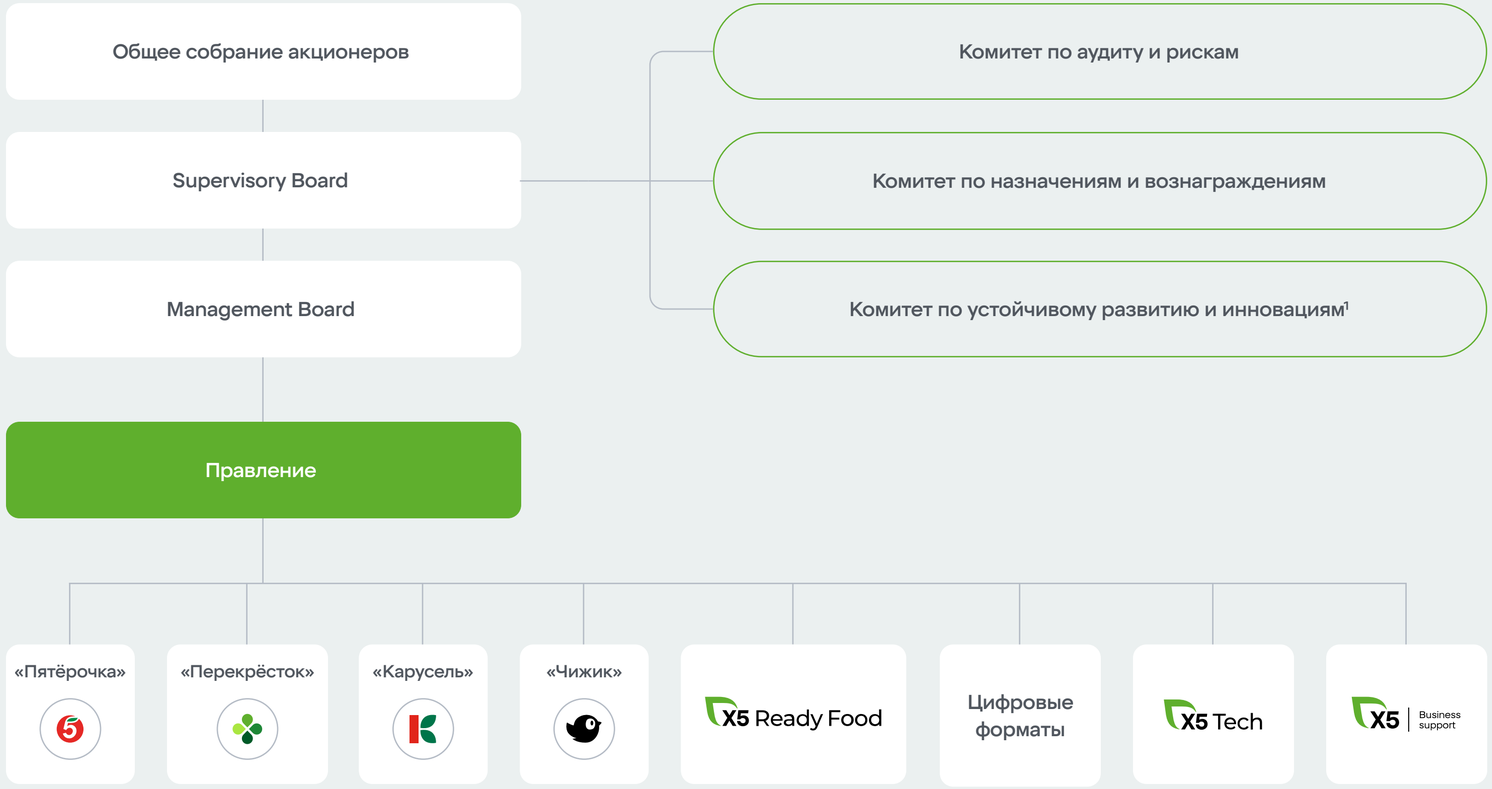
В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлен общий обзор структуры корпоративного управления Компании, включая любые отклонения от принципов и наилучшие практики. X5 придерживается высоких стандартов в области корпоративного управления и соблюдает все соответствующие нормативно-правовые требования. Структура корпоративного управления X5 наилучшим образом отражает потребности Компании и учитывает интересы всех заинтересованных сторон.

После выхода Великобритании из Европейского союза X5 Retail Group N.V., будучи голландской компанией, акции которой обращаются на Лондонской фондовой бирже, с 1 января 2021 года больше не считается компанией, чьи ценные бумаги допущены к торгам на рынке, регулируемом ЕС. В данном отчете будут отражены изменения в нашей нормативной базе после выхода Великобритании из Европейского союза.

Структура корпоративного управления

В X5 Retail Group N.V. действует двухуровневая система органов управления, состоящая из Management Board и Supervisory Board.

Management Board и Supervisory Board независимы друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.



1 Ввиду изменений в составе Supervisory Board на фоне недавних событий 16 марта 2022 года полномочия и обязанности Комитета по устойчивому развитию и инновациям были переданы Supervisory Board в его полном составе.

Management Board

Management Board несет ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Management Board отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию ее стратегии и корпоративных политик. Оно обеспечивает соблюдение всех применимых законов и иных нормативно-правовых требований, управляет рисками, связанными с деятельностью Компании, отвечает за вопросы финансовой деятельности и внешние коммуникации.

В решении общих вопросов и руководстве текущей деятельностью Компании содействие Management Board оказывает Правление, созданное с целью осуществления руководства на уровне дочерних компаний X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей.

Действующие члены Management Board и Правления (команда руководителей в расширенном составе, отвечающая за решение текущих стратегических, операционных и финансовых вопросов) и их биографии представлены на с. 48–50 и с. 161.

В 2021 году Management Board провело самооценку посредством анкетирования. Оценивались и обсуждались, в том числе, такие аспекты, как состав Management Board, разделение полномочий с Supervisory Board и Правлением, задачи и обязанности Management Board и вознаграждение его членов. Результаты оценки будут учтены в 2022 году.

Состав и график переназначений Management Board

ИМЯ	ГОД РОЖДЕНИЯ	ГОД НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ	ГОД ИСТЕЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ
Игорь Шехтерман	1970	2015	2023
Фрэнк Лёйст	1962	2007	2023
Квинтен Пир	1974	2019	2023

Supervisory Board

Supervisory Board осуществляет консультирование и надзор за работой Management Board, а также следит за общим состоянием дел в Компании, ее стратегией и операционными результатами. Он отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности Компании. В ходе исполнения своих функций Supervisory Board учитывает интересы Компании и всех заинтересованных сторон. В этих целях Supervisory Board учитывает все соответствующие интересы Компании и ее аффилированных структур, включая вопросы корпоративной ответственности, имеющие отношение к Компании. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Supervisory Board. Supervisory Board самостоятельно осуществляет контроль и оценку своей деятельности.

Число членов Supervisory Board определяется Общим собранием акционеров X5. В настоящее время в состав Supervisory Board входит четверо членов, большинство из которых (трое) являются независимыми. Биографии действующих членов Supervisory Board представлены на с. 159–160.

Размер и состав Supervisory Board определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Supervisory Board пересматриваются ежегодно. Выводы, полученные по итогам такого пересмотра в 2021 году, а также матрица личностных качеств и компетенций членов совета будут использоваться при будущих назначениях в Supervisory Board. Подробнее см. отчет Supervisory Board на с. 161–166.

Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трех лет максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета. Общий срок действия их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Supervisory Board подготовил график выхода членов из состава совета и график их переназначений. С составом Supervisory Board и планом ротации его членов можно ознакомиться на вебсайте Компании.

Состав и график переназначений Supervisory Board

ИМЯ	ГОД РОЖДЕНИЯ	ГОД НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ	ГОД ИСТЕЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ
Петр Демченков (председатель)	1973	2015	2023
Надя Шурабура[1]	1970	2018	2022
Марат Атнашев	1977	2020	2023
Александр Тынкован[2]	1967	2021	2024
Карл-Хайнц Холланд[3]	1967	2018	–
Стефан Дюшарм[3]	1964	2015	–
Михаил Фридман[3,4]	1964	2006	–
Ричард Брашер[2,3]	1961	2021	–
Джефф Кинг[3]	1965	2015	–
Михаил Кучмент[3]	1973	2015	–

1 Срок полномочий истекает в 2022 году.

2 Ричард Брашер и Александр Тынкован были назначены 12 мая 2021 года.

3 Карл-Хайнц Холланд вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2021 года. Михаил Фридман и Стефан Дюшарм вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года. Ричард Брашер, Джефф Кинг и Михаил Кучмент сложили полномочия 4, 11 и 25 марта 2022 года соответственно.

4 В соответствии с Положением о Supervisory Board член Supervisory Board, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов» настоящего отчета).

Комитеты Supervisory Board

При Supervisory Board действуют три постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям и Комитет по устойчивому развитию и инновациям. Члены комитетов назначаются Supervisory Board из числа его членов. Работа каждого из комитетов регулируется положением, в котором определены роль и сфера ответственности комитета, а также порядок осуществления полномочий и подотчетность перед Supervisory Board.

Положения о комитетах являются частью Положения о Supervisory Board, текст которого представлен на веб-сайте X5. В сентябре 2021 года Комитет по инновациям и технологиям был переименован в Комитет по устойчивому развитию и инновациям, что свидетельствует об усилении внимания Supervisory Board к экологическим, социальным и управленческим вопросам.

Состав комитетов Supervisory Board

ИМЯ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И РИСКАМ	КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ	КОМИТЕТ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ИННОВАЦИЯМ[1]
Петр Демченков	Член	Председатель	
Надя Шурабура			Председатель
Марат Атнашев	Член	Член	
Александр Тынкован		Член	Член

Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчетности X5, работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогообложения, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам дает Supervisory Board рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту (либо потенциальной возможности) возникновения конфликта интересов и (или) совершения сделок со связанными сторонами с участием членов Supervisory Board и Management Board.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Комитет по назначениям и вознаграждениям дает Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Management BoardX5 Retail Group N.V., готовит для Supervisory Board предложения по вознаграждению отдельных членов Management Board в соответствии с политикой вознаграждения и консультирует Management Board по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Supervisory Board, Management Board и Правления.

Комитет по устойчивому развитию и инновациям

Комитет по устойчивому развитию и инновациям помогает Supervisory Board разрабатывать рекомендации в отношении долгосрочной концепции, стратегии и целей Компании в сфере устойчивого развития, осуществляет мониторинг выполнения Компанией поставленных целей по устойчивому развитию и контролирует деятельность и проекты Компании в сфере интернет-торговли, а также технических и коммерческих инноваций.

1 Ввиду изменений в составе Supervisory Board на фоне недавних событий 16 марта 2022 года полномочия и обязанности Комитета по устойчивому развитию и инновациям были переданы Supervisory Board в его полном составе.

Сбалансированный состав органов управления

Supervisory Board придерживается политики поддержания сбалансированного состава руководства, в соответствии с которой Management Board и Supervisory Board состоят из специалистов из разных стран мира, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Management Board и Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям соответствующего органа управления, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям. Члены Management Board и Supervisory Board должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Management Board и Supervisory Board. Supervisory Board рассматривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Management Board и Supervisory Board. В частности, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста, с тем чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата.

Supervisory Board ежегодно проводит оценку своей деятельности и деятельности Management Board. При этом Supervisory Board тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Management Board, необходимую для успешного выполнения их функций. Результаты проведенной в 2021 году оценки деятельности Supervisory Board и Management Board приведены в Отчете Supervisory Board на с. 163.

Состав Management Board и Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания понимает важность этого вопроса и работает над его решением. X5 считает данное требование лишь одним из элементов политики личностного равенства, поэтому отбор кандидатур для Management Board и Supervisory Board и в дальнейшем будет проводиться на основе накопленного опыта, навыков и знаний. X5 признает значимость соблюдения принципа равных возможностей, в том числе по признаку пола, на всех уровнях Группы. Компания обеспечила карьерный рост до высших руководящих позиций целого ряда сотрудников женского пола. Принцип сбалансированного состава учитывается при подборе кадров, развитии персонала, назначениях, удержании сотрудников, проведении инструктажа и в программе наставничества, планировании кадрового резерва и обучении во всех подразделениях Группы.

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Management Board и Supervisory Board из обязательного списка кандидатов, который составляется Supervisory Board. Выдвижение кандидата Supervisory Board носит обязательный характер, и кандидат, предложенный Supervisory Board, назначается Общим собранием акционеров, если только обязательный характер выдвижения не будет аннулирован большинством в количестве не менее двух третей голосов, представляющих более половины выпущенного акционерного капитала Компании.

Срок полномочий члена Supervisory Board составляет не более четырех лет с момента назначения, если меньший срок не предусмотрен решением Общего собрания акционеров о назначении такого члена или планом ротации членов Supervisory Board. По истечении четырехлетнего срока полномочий член Supervisory Board может быть переназначен на дополнительный четырехлетний срок, а затем еще на два двухлетних срока. Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трех лет максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета.

Общий срок полномочий члена Supervisory Board не может превышать 12 лет. Член Supervisory Board, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Голландского кодекса корпоративного управления» настоящего отчета).

Члены Management Board избираются на четыре года, если меньший срок не предусмотрен решением о вынесении их кандидатур на рассмотрение Общего собрания акционеров. Устав Компании и Кодекс корпоративного управления Нидерландов не ограничивают общий срок действия полномочий членов Management Board.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Supervisory Board и Management Board. Supervisory Board имеет право в любой момент приостановить полномочия члена Management Board, которые могут быть в любой момент возобновлены по решению Общего собрания акционеров.

Вознаграждение

В соответствии с действующей политикой вознаграждения, утвержденной годовым Общим собранием акционеров в 2021 году, решения о вознаграждении отдельных членов Management Board принимаются Supervisory Board по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Политика вознаграждения членов Supervisory Board принята годовым Общим собранием акционеров в 2020 году. С политиками вознаграждения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Информирование о конфликте интересов

Члены Management Board или Supervisory Board обязаны немедленно сообщать председателю Supervisory Board (и другим членам Management Board, если вопрос затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у соответствующего члена Management Board или Supervisory Board и которые могут иметь существенное значение для него или для Компании.

В случае возникновения конфликта интересов Компании и члена Supervisory Board или члена Management Board данный член Supervisory Board или Management Board не может принимать участие в обсуждении или принятии решений по вопросам или сделкам, связанным с конфликтом интересов. Решение Компании о заключении сделки, сопровождающейся конфликтом интересов с членом Management Board или членом Supervisory Board и имеющей существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Supervisory Board. Комитет по аудиту и рискам консультирует Supervisory Board по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и предоставляет Supervisory Board письменное заключение по таким вопросам.

В 2021 году, в дополнение к действующим процедурам Положения о Supervisory Board, Supervisory Board утвердил новый протокол о конфликте интересов, позволяющий выявлять и урегулировать конфликты интересов с участием членов Supervisory Board. Принятие нового протокола потребовалось в связи с повышенным риском конфликта интересов, затрагивающего членов Supervisory Board, по мере расширения бизнеса Группы и активного развития омниканальной модели.

Акционеры и их права

Общее собрание акционеров

X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания финансового года. Собрание проводится с целью утверждения финансовой отчетности, принятия решений по распределению прибыли и освобождения членов Management Board и членов Supervisory Board от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Management Board или Supervisory Board. Кроме того, акционеры и держатели глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее чем 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Management Board или Supervisory Board запрос о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив при этом предлагаемую повестку дня.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров, в компетенцию Общего собрания акционеров входит право избирать (с учетом обязательного права Supervisory Board производить выдвижение кандидатов), приостанавливать полномочия и освобождать членов Management Board и Supervisory Board от должности, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, предоставлять полномочия Management Board или Supervisory Board на выпуск акций и права на акции, предоставлять Management Board или Supervisory Board полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, на выкуп выпущенных в обращение акций Компании, утверждать политику вознаграждения членов Management Board, определять размер вознаграждения членов Supervisory Board, а также право принимать решения о слиянии, разделении и ликвидации Компании.

Уведомление о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано не позднее чем за 42 дня до дня его проведения. Датой регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, является 28-й день до даты такого собрания.

Акционеры и (или) держатели ГДР вправе предлагать вопросы для включения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, если на их долю приходится не менее 3% выпущенного акционерного капитала. Предложения о включении каких-либо вопросов в повестку дня годового Общего собрания акционеров подаются не позднее чем за 60 дней до даты проведения собрания.

Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и (или) голосовать на Общем собрании акционеров, могут обратиться к участникам собрания. Держатели ГДР могут реализовать свое право голоса, обеспеченное акциями, на которые выпущены ГДР, через Bank of New York Mellon, банк-депозитарий программы депозитарных расписок X5 (далее – Депозитарий). Согласно «Условиям размещения глобальных депозитарных расписок» держатели ГДР могут передать Депозитарию инструкции по реализации своих прав на голосование по акциям, представленным имеющимися у них ГДР. Если держатель ГДР выразит желание присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров лично, Депозитарий осуществляет выдачу ему доверенности. Лица, имеющие доверенность в письменной форме, могут представлять акционеров на Общем собрании. Письменная доверенность должна быть оформлена и заверена в установленном порядке в соответствии с законодательством и может быть представлена в электронной форме.

Право голоса

Каждая акция дает право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на право нерезидентов Нидерландов или иностранных акционеров владеть акциями или голосовать, за исключением ограничений, действующих также и в отношении резидентов Нидерландов. Решения Общего собрания акционеров принимаются простым большинством голосов на собрании, где присутствуют или представлены владельцы более 25% выпущенных акций Компании. Если на Общем собрании акционеров присутствуют или представлены владельцы менее 25% выпущенных акций Компании, повторное собрание созывается и проводится не позднее чем через четыре недели после даты первого собрания. Требований о кворуме на повторном собрании нет. Однако если на собрании представлены владельцы менее 50% выпущенных акций Компании, решения о (i) слиянии или разделении, (ii) предоставлении полномочий на ограничение или исключение преимущественных прав и (iii) погашении акций принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

Право на получение дивидендов

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

По предложению Supervisory Board Общее собрание акционеров может принять решение о выплате промежуточных дивидендов, если чистые активы X5 превышают размер выпущенного уставного капитала Компании и резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов, что должно быть подтверждено промежуточной финансовой отчетностью, подготовленной и подписанной всеми членами Management Board. Кроме того, по предложению Supervisory Board Общее собрание акционеров может принять решение о распределении среди акционеров сумм из резервов, которые не являются обязательными согласно законодательству Нидерландов.

Дивидендная политика была утверждена в 2017 году и обновлена в 2020 году. Компания намерена увеличивать или поддерживать на одном уровне в абсолютном рублевом выражении размер дивидендов, выплачиваемых на акцию за полный год. Базой для расчета дивидендов является операционный денежный поток, а пороговым значением для выплаты дивидендов – отношение консолидированного чистого долга[1] к скорректированной EBITDA[2] на уровне ниже 2,0x на конец года, за который предполагается выплата дивидендов, с учетом различных факторов, в том числе темпов роста Компании, потребностей в капитале и показателей прибыли на капитал. В 2020 году X5 перешла к выплате дивидендов дважды в год. Промежуточные дивиденды будут объявляться после публикации результатов за III квартал.

Подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на веб-сайте Компании.

Держатели крупных пакетов акций

В соответствии с Правилами предоставления и обеспечения открытости информации (Disclosure Guidance and Transparency Rules) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продает долю участия в X5 и (или) права голоса, должно немедленно уведомить об этом в письменном виде Компанию и Управление финансового надзора Великобритании (FCA), если в результате покупки или продажи доля участия в уставном капитале и (или) права голоса, принадлежащие упомянутому физическому или юридическому лицу, достигают, превышают или становятся ниже следующих пороговых значений: 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 50% и 75%.

В таблице ниже перечислены акционеры, которым, по данным реестра FCA, по состоянию на 19 мая 2022 года принадлежит пять или более процентов акций Компании:

АКЦИОНЕР	ДАТА УВЕДОМЛЕНИЯ[3]	ДОЛЯ УЧАСТИЯ[4]	ПРАВА ГОЛОСА[4]
CTF Holdings S.A.	01.01.2021	47,86%	47,86%
The Axon Trust	01.01.2021	11,43%	11,43%

Ценные бумаги в собственности членов Management Board и Supervisory Board

На членов Management Board и Supervisory Board, а также других руководящих сотрудников высшего звена X5 распространяется действие Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами. Положения Кодекса препятствуют совершению сделок с ГДР X5 или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к внутренней информации Компании или в период ограничения на торговлю ценными бумагами (например, до публикации квартальной финансовой отчетности). Информация о Кодексе поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами представлена на веб-сайте Компании.

В соответствии с Кодексом поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами члены Management Board и Supervisory Board должны уведомлять FCA об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах X5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре FCA.

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

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

3 После выхода Великобритании из Европейского союза все уведомления, касающиеся Компании, должны направляться в Управление финансового надзора Великобритании (FCA); такие уведомления были направлены 1 января 2021 года.

4 Согласно законодательным требованиям в указанный процент участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правом голоса. Приведенные значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в FCA. Более подробная информация представлена на веб-сайте: www.fca.org.uk.

Выкуп Компанией собственных акций

Компания может приобретать полностью оплаченные акции или ГДР только с разрешения Общего собрания акционеров и согласно соответствующим положениям законодательства Нидерландов и Устава Компании, если:

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

В 2021 году Management Board был уполномочен выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 12 ноября 2022 года. Кроме того, Supervisory Board постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или ГДР, Management Board потребуется одобрение Supervisory Board на такой выкуп.

Принадлежащие X5 и дочерним компаниям акции или ГДР не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

В целях исполнения своих обязательств по Программе предоставления акций с ограниченным обращением Компания периодически приобретает ГДР в рамках реализации программы обратного выкупа акций с ограниченным обращением по согласованию с Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном Статьей 9 Устава. В 2021 году выкуп ГДР не производился.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляется по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет. В 2021 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% выпущенного уставного капитала) Supervisory Board на срок до 12 ноября 2022 года.

При выпуске новых акций акционеры X5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу X5 преимущественное право не распространяется на выпуск акций для сотрудников Компании или дочерних предприятий Группы. Преимущественное право может быть ограничено или отменено по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия не более чем на пять лет. Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права акционеров при выпуске акций и (или) предоставлении права на их приобретение Supervisory Board на срок до 12 ноября 2022 года.

Устав Компании

Устав Компании определяет правила ее организации и корпоративного управления.

Изменения в Устав Компании вносятся по решению Общего собрания акционеров. Предложения по внесению изменений с текстом предлагаемых поправок должны быть доступны для ознакомления акционерам и владельцам ГДР в офисах X5 с даты объявления о созыве Общего собрания акционеров и до окончания проведения Общего собрания акционеров, на котором происходит голосование по предложенным изменениям.

Текст действующего Устава Компании представлен на сайте: https://www.x5.ru/ru.

Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению 4.2.6 Кодекса Компания должна представлять общую информацию о фактически принимаемых ею или возможных мерах, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены.

Компания не заключала договоров, которые автоматически вступают в силу или расторгаются или в которые вносятся поправки в случае смены контроля над Компанией в результате объявления о публичном размещении акций. Однако контрактные условия большинства существенных договоров о привлечении финансирования и выпусков облигаций дают банкам и держателям облигаций соответственно (потенциальное) право потребовать досрочного погашения задолженности Компании в случае смены контроля над ней (согласно условиям соответствующих договоров).

Аудитор

Внешний аудитор Компании назначается Общим собранием акционеров. Кандидатура внешнего аудитора, предлагаемая на утверждение (в том числе повторное) Общему собранию акционеров, выбирается Supervisory Board по рекомендации Комитета по аудиту и рискам. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту и рискам также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешенный перечень не связанных с аудитом услуг, оказываемых внешним аудитором. Комитет по аудиту и рискам не должен одобрять участие внешнего аудитора в предоставлении не связанных с аудитом услуг, оказание которых запрещено соответствующим законодательством и нормативами, или услуг, ставящих под сомнение независимость внешнего аудитора. Порядок оказания внешним аудитором услуг, не связанных с аудитом, регулируется Положением X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора. С текстом Положения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

12 мая 2021 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2021 финансовый год Общее собрание акционеров утвердило Ernst & Young Accountants LLP.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наилучшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, в том числе акционеров, X5 продолжает искать способы улучшения и совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. X5 в целом соблюдает Кодекс за исключением следующих рекомендаций:

2.1.7–2.1.8 Независимость Supervisory Board и его членов

Положения 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса предусматривают, что в состав Supervisory Board может входить не более одного лица (в том числе аффилированного) от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании.

Члены Supervisory Board Михаил Фридман и Марат Атнашев аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Стефан Дюшарм занимает должность управляющего партнера L1 Retail. Эта структура входит в инвестиционную группу LetterOne, которая частично контролируется конечными акционерами CTF Holdings S.A. Таким образом, Михаил Фридман, Марат Атнашев и Стефан Дюшарм не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов[1].

Однако, по мнению X5, члены Supervisory Board, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей. Они накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров.

Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. Из четырех человек, входящих в нынешний состав Supervisory Board, большая часть удовлетворяет критериям независимости, предусмотренным Кодексом корпоративного управления Нидерландов.

2.3.2 Комитеты Supervisory Board

В Кодексе имеется следующее положение: «В том случае, если в состав Supervisory Board входят более четырех членов, совет обязан сформировать […] Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору и назначениям». Поскольку, по мнению Supervisory Board, вопросы подбора, назначения и вознаграждения тесно взаимосвязаны, по решению Supervisory Board указанные комитеты были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям.

2.2.2 Сроки назначения и повторного назначения членов Supervisory Board

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп» и председателем Supervisory Board консорциума. В 2006 году Михаил Фридман вошел в состав Supervisory Board. В 2021 году он был в пятый раз переизбран в качестве члена Supervisory Board Компании. Таким образом, срок его нахождения в должности превышает 12 лет — максимальный срок, установленный Кодексом[1].

По мнению X5, активное участие акционеров в деятельности Компании способствует созданию стоимости в долгосрочной перспективе, а интересы членов Supervisory Board во многом совпадают с интересами Компании. Члены Supervisory Board, как правило, давно принимают участие в деятельности Компании, что вносит вклад в культуру создания стоимости Компании.

2.3.4 Состав комитетов

Согласно Кодексу, председатель Supervisory Board не может быть председателем комитета по вознаграждениям. В настоящее время председатель Supervisory Board Компании также возглавляет объединенный Комитет по назначениям и вознаграждениям, что не соответствует рекомендациям, изложенным в Кодексе. Однако председатель Supervisory Board часто может исполнять обязанности председателя комитета по подбору и назначениям. В этой связи и с учетом того, что Совет обеспечивает исполнение своих законодательно установленных функций в части определения вознаграждения, как указано в Положении о Supervisory Board, X5 считает, что, будучи независимым членом Supervisory Board, его председатель наилучшим образом подходит на роль председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям.

3.3.2 Предоставление акций и (или) прав на акции членам Supervisory Board

Кодекс предусматривает возможность выплаты вознаграждения членам Supervisory Board в форме акций и (или) прав на акции. Члены Supervisory Board Компании имеют право на получение акций с ограниченным обращением (АОО). Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Supervisory Board за год, определяется путем деления 100% его основного годового оклада в соответствующем году на среднюю рыночную стоимость ГДР X5 на соответствующую дату. Решение о предоставлении АОО членам Supervisory Board принимается безотносительно показателей эффективности их деятельности.

X5 признает, что получение акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с особенно ценным для Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Supervisory Board участвовать в мотивационных программах на основе долевых инструментов. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Supervisory Board с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании.

Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board рассчитывается исходя из оклада каждого из них и, таким образом, не зависит от показателей эффективности деятельности. С точки зрения X5, уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве. Решение о выплатах членам Supervisory Board на основе долевых инструментов принимается Общим собранием акционеров.

Кроме того, программа выплат, основанных на акциях, предусматривает трехлетний период перехода прав на акции и последующий двухлетний период запрета на продажу, что соответствует духу Кодекса корпоративного управления Нидерландов, поощряющего долгосрочное нахождение акций в собственности членов Supervisory Board.

1 Михаил Фридман и Стефан Дюшарм вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года.

Управление рисками

Management Board при содействии Правления и подразделения по управлению рисками отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной системы управления рисками с целью контроля за прогрессом в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и надзора за соблюдением нормативно-правовых требований.

Управление рисками

Система управления рисками X5 направлена на выявление и надлежащее устранение любых угроз, которые могут существенно повлиять на показатели Компании в части достижения целей стратегии и бизнеса, ее репутацию и способность непрерывно вести деятельность. Она охватывает все функции и корпоративные подразделения внутри Группы, позволяя руководству на постоянной и систематичной основе выявлять и оценивать риски, определять их приоритетность, а также управлять ими. Непрерывная работа по выявлению и оценке рисков, включая новые риски, обнаруживаемые с помощью системы раннего предупреждения на основе ключевых показателей рисков, составляет часть циклов планирования, производительности и управления рисками X5.

За выявление и мониторинг соответствующих рисков, а также управление ими отвечают руководители всех уровней. Подразделение по управлению рисками обеспечивает понимание всех вопросов, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-подразделениях, так и во вспомогательных функциональных подразделениях, а также обеспечивает своевременное и регулярное доведение информации о ключевых мероприятиях по управлению рисками до сведения Management Board.

В течение года подразделение по управлению рисками проводит оценку рисков и разрабатывает планы реагирования, направленные на снижение уровня рисков и выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты мониторинга мер по устранению рисков представляются Комитету по аудиту и рискам на ежеквартальной основе.

Компания уделяет внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, принимая ряд мер:

- не реже чем раз в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков
- определяется и утверждается допустимый уровень риска
- пересматриваются основные показатели рисков
- оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании
- осуществляется постоянный мониторинг новых рисков
- реализуются необходимые инициативы по ограничению и снижению уровня риска
- отчетность отвечает критериям точности и надежности
- обеспечивается неукоснительное соблюдение применимых нормативно-правовых требований

Кроме того, в 2021 году Компания успешно управляла рисками, обусловленными пандемией COVID-19, продемонстрировав способность быстро реагировать на меняющиеся реалии рынка и ведения бизнеса.

Допустимый уровень риска

Допустимый уровень риска X5 утверждается Supervisory Board по предложению Management Board. Этот показатель интегрируется в деятельность Компании путем включения в стратегию, политики, процедуры, а также механизмы контроля и бюджет. Допустимые уровни различных категорий рисков определяются исходя из ключевых возможностей и потенциальных угроз применительно к стратегическим целям Компании и представлены в таблице ниже.



Для обеспечения эффективности и полноты системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется модель трех линий защиты.

ПЕРВАЯ ЛИНИЯ	ВТОРАЯ ЛИНИЯ	ТРЕТЬЯ ЛИНИЯ
Бизнес-подразделение / лица, ответственные за управление рисками	Подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю и нормативно-правовому контролю (комплаенсу)	Внутренний аудит
Управление рисками на ежедневной основе и подтверждение эффективности механизмов контроля	Руководство деятельностью линейного менеджмента в области (1) управления рисками и (2) развития и поддержания эффективной системы внутреннего контроля и обеспечения соответствия нормативно-правовым требованиям	Проведение проверок и тестирование систем внутреннего контроля и обеспечения соответствия нормативно-правовым требованиям для дополнительного подтверждения эффективности механизмов контроля

Мониторинг и заверение

Ключевую роль в нашей системе управления рисками играют процессы мониторинга и заверения. Отслеживание показателей Компании происходит согласно детальной процедуре бизнес-планирования и оценке результатов деятельности. В нее входит разработка стратегии, бюджетирование и отчетность по текущим и ожидаемым показателям. Мы оцениваем эффективность деятельности с учетом финансовых и нефинансовых (в том числе в части устойчивого развития) целей Компании.

Осуществляя внутренний контроль, X5 стремится предоставить разумные заверения подлинности финансовой информации и нефинансовой отчетности, соблюдения Компанией применимых законов и корпоративных политик, а также эффективности внутренних процессов. Механизмы внутреннего контроля закреплены на уровне операционных подразделений и по всему периметру функций. В Компании предусмотрена регулярная оценка на соответствие корпоративным политикам. Политики, процедуры и механизмы контроля X5 периодически обновляются с учетом ключевых рисков, а также мер, которые Компания готова и способна принять для их устранения.

Подразделение по внутреннему аудиту уполномочено проводить оценку ключевых процессов, проектов и систем на всех уровнях Группы с учетом стратегических приоритетов и наиболее значимых зон риска. Функция внутреннего аудита предназначена для предоставления независимых и объективных заверений и консультирования Компании по вопросам достижения бизнес-целей и совершенствования операционной деятельности. По итогам системной оценки структуры и эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля Группы подразделение по внутреннему аудиту сообщает о результатах проверки Management Board и Комитету по аудиту и рискам, предоставляя рекомендации по повышению эффективности таких систем и их интеграции в бизнес-процессы Компании.

Деловая этика и контроль за соблюдением этических норм

Мы признаем, что этика и добросовестность играют важнейшую роль в обеспечении жизнеспособности X5 и создании стоимости в долгосрочной перспективе.

Наши ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики. Их укрепление и соблюдение внутри Группы, а также реализация соответствующих политик и процедур обеспечивается посредством программ обучения и повышения квалификации.

Дополнительная информация представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 120 и «Описание рисков» ниже.

Изменение климата

X5 Group признает необходимость принятия срочных мер для борьбы с изменением климата, особенно в свете итогов конференции COP26 и последних данных отчета Межправительственной группы экспертов по изменению климата. Учитывая растущую важность повестки по борьбе с изменением климата, X5 внимательно следит за изменениями в международном и российском климатическом законодательстве, а также за тенденциями в части взаимодействия с заинтересованными сторонами. Также Компания продолжает отслеживать риски, связанные с изменением климата, и управлять ими, предпринимая ряд мер для достижения углеродной нейтральности к 2050 году.

Руководство и Management Board отвечают за эффективность процедур мониторинга и управления климатическими рисками и возможностями. Так, в 2021 году на основании рекомендаций TCFD Группа провела соответствующую оценку рисков и возможностей с целью проверки бизнес-стратегии на устойчивость к последствиям изменения климата.

Мы признаем, что переход мировой экономики к низкоуглеродной модели развития требует от нас участия в международной инициативе SBTi (Science Based Target initiative) и приверженности целям по борьбе с изменением климата. Так мы сможем провести декарбонизацию деятельности и улучшить глобальный имидж X5 в части устойчивого развития. В 2021 году мы разработали план декарбонизации и дорожную карту для всех этапов его осуществления. Некоторые из наших распределительных центров уже получают энергию из возобновляемых источников, и мы прорабатываем возможность использования солнечной энергии в логистических операциях X5. Наряду с другими целями в области устойчивого развития Компания стремится увеличить долю возобновляемой энергии, используемой в своей операционной деятельности, на 30% к 2030 году.

Основные риски Компании

Основные риски X5 изложены ниже. К ним относятся риски, способные препятствовать достижению стратегических целей, целей операционной деятельности, соблюдения нормативно-правовых требований и предоставления отчетности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными или свойственными другим компаниям отрасли. Риски, связанные с санкциями в отношении России и снижением кредитных рейтингов иностранными агентствами, а также соответствующие меры реагирования отдельно освещены ниже в силу значимости негативных последствий от них для российской экономики, сегмента розничной торговли и Компании.

Основные риски Компании

ОСНОВНЫЕ РИСКИ	ДИНАМИКА РИСКОВ	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ
Стратегия		
Рынок и макроэкономические условия Значительные изменения в экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании.	В 2021 году макроэкономические факторы и нормативно-правовое регулирование стали играть более важную роль на рынке продовольственной розницы в связи с нарастающими проблемами в цепочках поставок и нехваткой кадровых и иных ресурсов, что, в свою очередь, привело к повышению цен. Отчасти это было обусловлено продолжающимся воздействием пандемии COVID-19. Санкции против России значительно усложнят макроэкономическую ситуацию. В настоящее время слишком рано прогнозировать все возможные последствия санкций, однако с высокой долей вероятности можно ожидать рост безработицы и инфляции, а также падение ВВП и доходов населения.	• Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости. • Развитие формата жесткого дискаунтера под брендом «Чижик» и принятие иных мер в связи со снижением доходов населения.
Конкурентная среда Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании.	В 2021 году бурное развитие формата жестких дискаунтеров и сетей специализированных магазинов создало новые конкурентные угрозы для бизнеса X5. Пандемия и продолжающаяся цифровизация экономики, вкупе с увеличением числа омниканальных ритейлеров, способствуют ускоренному развитию онлайн-сервисов, что особенно заметно в крупных городах России. Санкции, введенные в отношении России, могут изменить конкурентную среду в розничной торговле.	• Непрерывный анализ поведения потребителей и соответствующая корректировка стратегии. • Продолжение внедрения новых концепций и ценностных предложений в форматах магазинов «у дома» и супермаркетов. • Укрепление лидирующих позиций по сравнению с традиционными и новыми конкурентами за счет создания цифровой инфраструктуры на базе основного направления нашего бизнеса, с охватом всех этапов покупательского пути в категории продуктов питания и в дополнительных категориях. • Развитие нового формата жесткого дискаунтера («Чижик»).
Инвестиции в развитие бизнеса Недостаточная рентабельность капиталовложений в новые направления бизнеса и капитальные затраты на развитие торговых сетей.	–	• Строгий контроль инвестиционной деятельности. Все новые инициативы в области бизнеса проходят пилотную проверку. • Реализация мер по повышению рентабельности и показателей работы низкоэффективных магазинов. • Уменьшение планового объема капитальных затрат на расширение и развитие бизнеса и некоторые цифровые продукты на 2022 год в связи с введением санкций против России и снижением кредитных рейтингов.

Основные риски Компании

ОСНОВНЫЕ РИСКИ	ДИНАМИКА РИСКОВ	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ
Операционная деятельность		
Розничная торговля и обслуживание покупателей Неэффективное и непоследовательное руководство операционной деятельностью может оказать негативное влияние на способность X5 обеспечивать высокое качество обслуживания.	–	• Использование результатов работы магазинов и аналитических данных для оценки способности X5 удовлетворять ожидания потребителей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания. • Ежегодная оценка и при необходимости укрепление состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах.
Цепочки поставок Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов.	В 2021 году многие из наших поставщиков столкнулись с нехваткой транспорта для доставки. Компания активно разрабатывала сервисы для поставщиков, что позволило удержать данный риск на среднем уровне. Санкции против России оказывают существенное влияние на трансграничные цепочки поставок и импорт товаров, запчастей и т. д.	• Использование комплексного подхода к управлению цепочками поставок с децентрализованной логистической функцией, что позволяет нашим сетям эффективно управлять запасами по всей цепочке поставок. • Укрепление цепочки поставок для удовлетворения повышенного спроса на социально значимые товары в феврале 2022 года. • Дальнейшее развитие прямого импорта в целях диверсификации и снижения зависимости от внутренних дистрибьюторов, а также выхода на новые этапы цепочки поставок для оптимизации структуры спроса и предложения и перехода от контроля качества к обеспечению качества. • Оптимизация операций по всей цепочке поставок и непрерывный поиск возможностей повышения эффективности за счет преимуществ масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5. Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 98–116.
Кадры Неспособность привлекать, удерживать и развивать квалифицированных сотрудников, а также прививать им корпоративную культуру, отражающую ценности Группы, может негативно повлиять на эффективность деятельности. Несоблюдение необходимых стандартов промышленной безопасности и охраны труда может повлиять на деятельность Компании и привести к неблагоприятным финансовым и репутационным последствиям. Пандемия COVID-19 повысила приоритетность данного риска.	Одной из ключевых проблем, с которыми столкнулась Компания в 2021 году, стала нехватка кадров, обусловленная снижением притока трудовых мигрантов и значительным увеличением спроса на трудовые ресурсы со стороны таких быстрорастущих отраслей, как строительство, розничная торговля и онлайн-торговля продуктами питания. Новые вспышки пандемии продемонстрировали необходимость обеспечения достаточного количества вакцин. Сокращение темпов производства и рост безработицы должны увеличить предложение и уменьшить спрос на трудовые ресурсы.	• Мониторинг рынка труда и регулярная оценка конкурентоспособности X5 в качестве работодателя с целью обеспечения сотрудникам льгот, соответствующих рыночным условиям. • Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте, а также формирование кадрового резерва. • Создание корпоративной культуры, которая позволяет нам привлекать, удерживать и развивать самых высококвалифицированных специалистов в отрасли, а также формирование атмосферы, способствующей профессиональному росту, сотрудничеству и взаимной ответственности на основе принципов безопасности и гибкости в работе. • Широкая доступность вакцин во всех регионах Российской Федерации как инструмента защиты здоровья сотрудников. • Политика охраны труда и техники безопасности, регулирующая работу персонала в различных функциональных подразделениях X5. Осуществление деятельности в соответствии с самыми высокими стандартами охраны труда и техники безопасности за счет внедрения передовых технологий и решений в области безопасности, а также непрерывного мониторинга, анализа и снижения рисков.

Основные риски Компании

ОСНОВНЫЕ РИСКИ	ДИНАМИКА РИСКОВ	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ
Операционная деятельность		
Бесперебойная работа бизнеса Нарушения в реализации бизнес-процессов в связи с кризисными и чрезвычайными ситуациями. Нарушение бесперебойной работы бизнеса вследствие чрезвычайных ситуаций может приводить к недоступности ресурсов и невозможности осуществления Компанией деятельности по основным направлениям.	В 2021 году новых существенных факторов риска выявлено не было. Санкции против России и ряд других факторов оказывают существенное влияние на ИТ-процессы. Значительное число поставщиков и производителей оборудования приостанавливают свою деятельность на российском рынке или уходят с него. Это создаст дополнительные проблемы для поддержания стабильности ИТ-инфраструктуры Компании.	• Постоянный мониторинг и контроль бизнес-процессов. • Разработка планов обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов, а также планов аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем. Также см. раздел «X5 Технологии» на с. 106–109.
ИТ Неспособность своевременно разрабатывать и внедрять современные цифровые решения. Отсутствие инфраструктуры для поддержания необходимого уровня сервиса.	В 2021 году новых существенных факторов риска выявлено не было. Санкции против России и ряд других факторов оказывают существенное влияние на ИТ-процессы. Значительное число поставщиков и производителей оборудования приостанавливают свою деятельность на российском рынке или уходят с него. Это создаст дополнительные проблемы для поддержания стабильности ИТ-инфраструктуры Компании.	• Развитие существующих механизмов контроля для поддержания целостности и эффективности ИТ-систем, включая планы аварийного восстановления и антикризисного управления. • Управление ИТ-мощностями с целью обеспечения возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счет использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом.
Кибербезопасность Внешние и внутренние угрозы информационной безопасности, включая кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, в том числе с целью получения несанкционированного доступа к ИТ-системам X5 или повреждения данных.	–	• Внедрение и применение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов. • Усиление службы кибербезопасности для повышения защищенности ИТ-инфраструктуры Компании в текущих условиях. Также см. раздел «X5 Технологии» на с. 106–109.

Основные риски Компании

ОСНОВНЫЕ РИСКИ	ДИНАМИКА РИСКОВ	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ
Соответствие нормативно-правовым требованиям		
Мошенничество и коррупция Эффективность управления ресурсами и репутация Компании во многом зависят от способности формировать и развивать культуру деловой этики, а также выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях.	–	• Нулевая терпимость к несоблюдению принципов бизнес-этики и непрерывное обучение сотрудников в области противодействия взяточничеству и коррупции. • Внедрение автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, распределение прав доступа в ИС (SoD). • Требование ко всем сотрудникам о предоставлении информации в отношении наличия конфликтов интересов в целях их отслеживания и предотвращения.
Законодательство и судебная практика Неспособность выявить неблагоприятные законопроекты, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки. Заключение контрактов на неблагоприятных для X5 условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь.	Риски государственного регулирования розничного рынка в текущих макроэкономических и политических условиях остаются значительными, но не критическими. Требования к вакцинации в различных регионах оказывают дополнительное давление на Компанию, но пока также не являются критическими.	• Юридическое сопровождение важных деловых переговоров на всех этапах и анализ условий договоров в целях минимизации рисков. • Стандартизация основной доли договоров для обеспечения защиты всех прав Компании в одинаковой степени. • Стремление строго соблюдать все применимые законы и нормы. • Широкая доступность вакцин во всех регионах Российской Федерации как инструмента защиты здоровья сотрудников в соответствии с законодательными требованиями. Отсутствие существенного влияния нормативных требований к вакцинации на деятельность Компании.
Конфиденциальность и безопасность данных Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил и требований конфиденциальности, влекущее за собой несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации потребителей.	–	• Регулярное информирование руководства и соответствующих комитетов о результатах реализации программ в области конфиденциальности и безопасности данных. • Совершенствование нормативно-правового контроля на уровне всего бизнеса путем непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков.

Основные риски Компании

ОСНОВНЫЕ РИСКИ	ДИНАМИКА РИСКОВ	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ
Отчетность и финансирование		
Финансовые риски Основные финансовые риски, которые могут оказывать влияние на деятельность X5: • повышение процентных ставок и (или) комиссионных за проведение банковских операций • существенная волатильность валютных курсов • риск ликвидности и кредитные риски	Повышение волатильности обменного курса рубля и рост процентных ставок могут негативно повлиять 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.
Прочие основные риски		
Риски санкций и снижения кредитного рейтинга • Введение новых санкций и снижение кредитных рейтингов. • Снижение кредитного рейтинга международными рейтинговыми агентствами (S&P, Fitch, Moody's).	Введение санкций различными странами в отношении тех или иных российских компаний или секторов экономики. Снижение кредитных рейтингов международными рейтинговыми агентствами.	• Формирование плановых мероприятий на случай введения новых санкций и потенциальных законодательных ограничений или требований в отношении российского розничного рынка в соответствии с принципом непрерывности деятельности. Подробную информацию о ключевых рисках Компании и соответствующих мерах по их снижению см. в разделе ниже.
Изменение климата Все климатические риски.	Изменение климата стало общепризнанной глобальной проблемой.	• Тщательное отслеживание изменений в международном и российском климатическом законодательстве и подходах к взаимодействию с заинтересованными сторонами. • Разработка в 2021 году плана декарбонизации и дорожной карты для всех этапов его осуществления, а также использование возобновляемых источников энергии для обеспечения работы ряда распределительных центров и проработка возможности использования солнечной энергии в логистических операциях X5.

Меры реагирования Компании в случае введения санкций и снижения кредитного рейтинга

На фоне текущей геополитической ситуации Компания сформировала специальную группу для сбора всей ключевой и критически важной информации, разработки решений соответствующих задач и принятия незамедлительных мер по мере необходимости. Компания также создала рабочую группу по снижению рисков, принятию стратегических решений и обеспечению стабильной деятельности Компании на период от трех до шести месяцев.

Новые риски X5 относятся к следующим областям:

01 Доступность товаров на полках

02 Непрерывность платежей и финансирования

03 Технологические риски

04 Информационная безопасность

05 Поставки оборудования и иные некоммерческие закупки

06 Кадры

07 Аудит

08 Операции с ценными бумагами

Доступность товаров на полках

Компания видит свою главную задачу в предотвращении любых сбоев в цепочке поставок или взаимодействии с поставщиками и поддерживает тесный контакт с ключевыми партнерами с целью обеспечения доступности социально значимых товаров.

В связи с ограничениями, накладываемыми на цепочки поставок (в особенности импортных товаров), Компания в краткосрочной перспективе планирует расширять пул российских поставщиков, а в среднесрочной – искать альтернативные маршруты поставок через другие страны (Турция, Египет, Азербайджан, Армения и т. д.). В целом это небольшая доля в объеме продаж X5 (5,7%), и ассортимент наших розничных сетей будет скорректирован с учетом новых реалий.

Непрерывность платежей и финансирования

X5 не находится под действием каких-либо санкций. Все банки-корреспонденты осуществляют расчеты с Компанией в иностранной валюте. Для снижения валютных рисков мы ищем способы отказаться от расчетов в долларах США и евро и осуществлять прямые расчеты в других валютах с крупными странами-импортерами (Турция, Египет, Китай и др.).

Так или иначе доля импортных товаров в бизнесе X5 сравнительно небольшая, а большинство расчетов производится в рублях.

С точки зрения наших потребностей в рублевом финансировании, все взаимодействующие с нами банки осуществляют выплаты своевременно и в полном объеме. Операционный денежный поток Компании достаточен для обслуживания и погашения кредитов. В скором времени мы ожидаем введение мер государственной поддержки в виде льготного финансирования для сектора розничной торговли.

Технологические риски

Компания в определенной степени зависит от западных поставщиков и ИТ-компаний, часть из которых приостановили свои поставки подсанкционным компаниям и организациям из России. Наши ИТ-специалисты разработали планы действий на ближайшее будущее, поэтому мы не прогнозируем существенного влияния данных рисков на работоспособность Компании.

Информационная безопасность

В последнее время наблюдается рост числа кибератак, и, хотя X5 не является их прямой целью, наша ИТ-инфраструктура испытывает дополнительную нагрузку. Отдел информационной безопасности Компании знает ее уязвимые точки, были выделены дополнительные средства для повышения уровня защищенности. На сегодняшний день риски информационной безопасности пока не повлекли за собой какие-либо сбои или убытки для Компании.

Поставки оборудования и иные некоммерческие закупки

Компания в определенной степени зависит от поставок импортных комплектующих, задействованных в цепочках поставок, ИТ-инфраструктуре и магазинах сети. У X5 имеются запасы запчастей и комплектующих для обеспечения бесперебойной работы бизнеса. В среднесрочной перспективе мы планируем искать альтернативы или заменители среди отечественных и зарубежных поставщиков.

Кадры

Наша служба безопасности приняла дополнительные меры по охране магазинов с высоким уровнем риска безопасности.

Чтобы наши сотрудники не испытывали стресса или чувство страха, мы стремимся обеспечивать им должную поддержку и защиту. В некоторых регионах риск нехватки персонала может увеличиться, однако Компания не оценивает его как критический.

Аудит

Группа может столкнуться со сложностями при привлечении аудиторских и консалтинговых агентств в отдельных юрисдикциях из-за действующих там формальных и неформальных ограничений для компаний, чья деятельность ведется преимущественно на российском рынке.

Операции с ценными бумагами

Некоторые юрисдикции ввели ограничения на торговлю ценными бумагами Компании. В частности, Лондонская фондовая биржа наложила запрет на торговлю ценными бумагами ряда компаний, ведущих деятельность на территории Российской Федерации (в их числе – X5 Group). В настоящее время данный запрет остается в силе, а его продолжительность и снятие как таковое остаются под вопросом.

Сегодня Группа не является объектом каких-либо санкций или ограничений, и в силу характера нашей деятельности мы не считаем вероятным введение точечных санкции в отношении X5 Group в будущем со стороны тех или иных юрисдикций. X5 с большой долей вероятности не сможет избежать трудностей, вызванных санкциями против финансовой системы России и определенных категорий импортируемых товаров, однако, по нашим оценкам, Компания будет в силах поддерживать непрерывность своей деятельности.

Заявление Management Board

Management Board рассмотрел и проанализировал стратегические и операционные риски, риски соблюдения нормативно-правовых требований и риски, связанные с предоставлением отчетности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании за 2021 год.

Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Supervisory Board и обсуждены с внешним аудитором X5.

Management Board оценивал эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками X5 на основе:

- внутренних аудиторских отчетов о проверках, проведенных в течение года; замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту и рискам
- систематического анализа оценки масштаба, осуществления контроля и механизмов контроля в контексте стратегии развития системы внутреннего контроля
- периодических отчетов по рискам, представляемых руководством корпоративных подразделений и основных сегментов бизнеса
- постоянного мониторинга инициатив в области управления основными рисками, направленных на минимизацию рисков и их поддержание на приемлемом уровне
- продолжающейся работы внешнего аудитора над разработкой концепции внутреннего контроля, а также письма руководству от внешнего аудитора с изложением комментариев и замечаний в отношении системы внутреннего контроля. Данное письмо было рассмотрено при участии Комитета по аудиту и рискам и Supervisory Board

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках X5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью системы внутреннего контроля и управления рисками X5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания. Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в реализации операционных и стратегических целей бизнеса или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований. Эти системы не обеспечивают определенности в части достижения Компанией поставленных целей.

На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками X5 и выявленных факторов риска Management Board подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы внутреннего контроля и управления рисками X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность Компании не содержит существенных неточностей
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками X5
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределенности, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев
- вывод о целесообразности составления финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности делается на основании выполненного нами анализа стратегического плана, бюджета на 2022 год и оценки экономических перспектив

Учитывая вышеизложенное, Management Board подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчетность дает достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и ее консолидированных дочерних обществ и что в отчете руководства содержится достоверный анализ положения дел на дату балансового отчета, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая изложение основных рисков и факторов неопределенности, с которыми сталкивается Компания.

19 МАЯ 2022 ГОДА

Правление X5 Group

Supervisory Board и Management Board

Supervisory Board



Петр Демченков

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Гражданин России (родился в 1973 году), с 2006 по октябрь 2021 года главный исполнительный директор (CEO) ALDI, крупнейшего провайдера дистрибьюторских и логистических услуг в России. С 2004 по 2005 год занимал должность директора по развитию «КИТ Финанс», а с 1997 по 2004 год работал в департаменте по развитию бизнеса Procter & Gamble в Восточной Европе. Окончил Санкт-Петербургский государственный политехнический университет по специальности «Техническая кибернетика».



Надя Шурабура

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И ИННОВАЦИЯМ

Гражданка США (родилась в 1970 году), присоединилась к команде X5 в 2018 году. Имеет многолетний опыт в области развития инновационных концепций современной розничной торговли, технологий и определяемых данными (data-driven) решений для потребителей. С 2004 по 2012 год занимала пост вице-президента по технологиям глобальной цепочки поставок и обработки заказов Amazon, входила в состав правления компании. Впоследствии основала собственный бизнес по оказанию консалтинговых услуг в сфере розничной торговли по всему миру, объединяющий преимущества онлайн- и офлайн-торговли. Г-жа Шурабура занимает должность старшего советника в New Mountain Capital и независимого неисполнительного директора в Ferguson plc, MTC и Ocado Group. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).



Марат Атнашев

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (родился в 1977 году), занимает должность директора по управлению активами CTF Consultancy Limited. Входит в совет директоров УК «Росводоканал», A1 Investment Holding S.A., ABH Holdings S.A., «Альфа-Банка» (Россия) и Группы «АльфаСтрахование». С 2016 по 2019 год занимал должность ректора Московской школы управления «Сколково». Ранее работал вице-президентом по крупным проектам, возглавлял дивизион «Руда» в группе компаний «ЕВРАЗ», дирекцию крупных проектов ОАО «Газпромнефть», занимал различные должности в системе снабжения, финансов, управления крупными проектами ТНК-ВР. Окончил энергетический факультет ГУУ (Москва) (1999 год), имеет степень кандидата экономических наук (2003 год). Кроме того, получил степень MBA в бизнес-школе INSEAD, Франция (2002 год). В 2008 году окончил Академию проектов BP, Массачусетский технологический институт (США), а в 2016 году получил степень MPA в Гарвардской школе управления им. Кеннеди (США).



Александр Тынкован

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Александр Тынкован, гражданин России (родился в 1967 году), вновь стал членом Supervisory Board X5 Retail Group N.V. Ранее он входил в его состав с 2008 по 2015 год. Является основателем «М.Видео» (в настоящее время Группа «М.Видео-Эльдорадо»), ведущей российской компании в сфере розничной торговли электроникой и бытовой техникой. В настоящее время является председателем совета директоров «М.Видео» и занимается вопросами цифровизации и расширения онлайн-бизнеса компании. Кроме того, он является неисполнительным заместителем председателя совета директоров компании Fix Price Group Ltd., российской розничной сети дискаунтеров. С отличием окончил Московский энергетический институт по специальности «Электрооборудование летательных аппаратов».

Supervisory Board и Management Board

Management Board



Игорь Шехтерман

ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

Гражданин России (родился в 1970 году), входит в состав Supervisory Board X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с Korn Ferry International. Начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Beoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Института делового администрирования Франции (1994 год) и Датской школы менеджмента (1995 год).



Фрэнк Лёйст

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ,
ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

Гражданин Нидерландов (родился в 1962 году), присоединился к команде X5 в 2007 году. Ранее занимал различные должности в Intertrust Group. Окончил юридический факультет Лейденского университета (Нидерланды).



Квинтен Пир

ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

Гражданин Нидерландов (родился в 1974 году), присоединился к команде X5 в 2018 году. Ранее работал в компании «Газпром» в Нидерландах, управляя 50-процентной долей компании в проекте «Сахалин-2». С 2012 по 2016 год жил в России, где руководил развитием международного бизнеса и расширением основного капитального проекта в качестве главного операционного директора «Сахалин Энерджи». Имеет степень в области права Университета Гронингена (Нидерланды).

Отчет Supervisory Board

Supervisory Board консультирует Management Board и контролирует его деятельность, а также следит за общей деятельностью Компании, ее стратегией и операционными результатами.

Выполняя свои функции, Supervisory Board действует в интересах Компании и ее аффилированных структур и работает на благо Компании и всех заинтересованных сторон. В соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Group N.V. Supervisory Board Компании является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Management Board.

Состав Supervisory Board

Supervisory Board самостоятельно определяет число своих членов. В настоящее время в состав Supervisory Board входит четыре человека, большинство из которых (трое) являются независимыми. Supervisory Board на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры с учетом развития бизнеса и требований к квалификации и опыту работы членов Supervisory Board. Информация о составе Supervisory Board X5 размещена на веб-сайте Компании.

На годовом Общем собрании акционеров в 2021 году новыми членами Supervisory Board были назначены Ричард Брашер и Александр Тынкован. Назначение Ричарда Брашера связано с его успешным опытом работы в сегменте продуктовой розницы, в том числе на руководящих позициях. Он является специалистом в области операционных процессов, включающих работу магазинов, цепочку поставок, категорийный менеджмент, закупки, управление СТМ, и известен как профессионал со стратегическим мышлением и опытом долгосрочного планирования. Александр Тынкован – специалист по российской розничной торговле с опытом работы на руководящих позициях. Его глубокие знания и опыт в области цифровизации и электронной коммерции, а также опыт в качестве члена Supervisory Board X5 и понимание Компании изнутри внесут важный вклад в работу Совета.

12 мая 2021 года из состава Supervisory Board вышел Карл-Хайнц Холланд в связи с назначением на новую руководящую должность вне Группы. Supervisory Board выражает г-ну Холланду искреннюю благодарность и высоко ценит его опыт и вклад в деятельность Группы.

Помимо этого, на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году по итогам выдвижения кандидатур в соответствии с планом ротации в Supervisory Board были переизбраны Стефан Дюшарм (на двухлетний срок) и Михаил Фридман (на трехлетний срок). Совет с глубоким сожалением вынужден констатировать, что после недавних неожиданных событий 1 марта 2022 года из состава Совета вышли Стефан Дюшарм и Михаил Фридман, а 4, 11 и 25 марта 2022 года вышли Ричард Брашер, Джефф Кинг и Михаил Кучмент. Совет выражает признательность покидающим его членам за их ценный вклад в успех Компании.

Годовое Общее собрание акционеров в 2022 году не сможет переизбрать Надю Шурабуру после окончания ее полномочий в соответствии с графиком выхода членов из состава Supervisory Board и их переназначений.

Принимая во внимание ценность и растущую важность рассмотрения вопросов с разных точек зрения, Supervisory Board стремится к поддержанию сбалансированного состава специалистов, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Supervisory Board проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям Совета, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям. При оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Supervisory Board члены Совета должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников. Состав Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Совету известно о ведущихся в этой связи общественных обсуждениях и изменениях нормативно-правовой базы. Он принимает этот вопрос во внимание при планировании кадрового резерва с учетом политики поддержания сбалансированного состава руководства.

Информация о действующем составе Supervisory Board и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 159.

Состав комитетов Supervisory Board

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Supervisory Board делегирует определенные задачи трем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям, а также Комитету по устойчивому развитию и инновациям.

В сентябре 2021 года Комитет по инновациям и технологиям был переименован в Комитет по устойчивому развитию и инновациям, что свидетельствует о том, что Supervisory Board стал уделять более пристальное внимание вопросам ESG.

После назначения на должность члена Supervisory Board Ричард Брашер также вошел в состав Комитета по аудиту и рискам, а Александр Тынкован – в состав Комитета по устойчивому развитию и инновациям, а также Комитета по назначениям и вознаграждениям.

В марте 2021 года Петр Демченков был избран председателем Supervisory Board после отставки Стефана Дюшарма, который занимал эту должность с ноября 2015 года. Г-н Демченков с марта 2019 года занимал должность заместителя председателя Supervisory Board.

Информация о действующем составе Supervisory Board и комитетов при Supervisory Board представлена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

Введение в должность и непрерывное обучение

Введение в должность и непрерывное обучение являются основными элементами эффективного корпоративного управления. Согласно программе введения в должность вновь избранные члены Supervisory Board изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности, систему отчетности, встречаются с руководством. Кроме того, до своего назначения они приглашаются к участию в заседаниях Supervisory Board и его комитетов. Члены Supervisory Board совместно с исполнительным руководством регулярно посещают магазины, складские комплексы и другие действующие объекты X5, чтобы более детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы на местах.

Как и в 2020 году, такие посещения были сокращены ввиду ограничений на поездки, связанных с продолжающейся пандемией COVID-19.

В рамках неформального обучения к участию в пленарных заседаниях Supervisory Board регулярно приглашаются спикеры из других организаций, являющиеся экспертами в наиболее актуальных для Компании сферах.

Supervisory Board уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества своей работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Supervisory Board

В 2021 году Supervisory Board провел четыре плановых заседания, и еще одно дополнительное заседание для утверждения выплаты промежуточных дивидендов прошло в ноябре. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Каждому из четырех заседаний Supervisory Board предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам, Комитета по назначениям и вознаграждениям, а также Комитета по устойчивому развитию и инновациям. Из-за ограничений на поездки в связи с пандемией COVID-19 большинство членов Совета присутствовали на его заседаниях по видеосвязи, что обеспечило эффективное взаимодействие членов Совета и никак не повлияло на результаты их работы.

В ходе пленарных заседаний Supervisory Board половина установленного регламентом времени отводилась на проведение стратегической сессии, благодаря чему у участников оставалось достаточно времени для обсуждения отдельных тем, таких как результаты операционной деятельности, цифровая трансформация и новые сервисы, устойчивое развитие и развитие управленческих кадров. В декабре одно из заседаний было почти полностью посвящено вопросам цифровизации. Главный исполнительный директор и главный финансовый директор Компании принимали участие во всех заседаниях Supervisory Board. К регулярному участию в них также приглашались другие представители высшего руководства.

В 2021 году Supervisory Board проводил регулярные закрытые заседания в отсутствие членов Management Board, на которых обсуждались результаты работы Правления, а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Supervisory Board в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Supervisory Board рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2020 год. Между заседаниями члены Supervisory Board несколько раз проводили с Management Board и другими представителями руководства Компании неформальные встречи и телефонные переговоры для обмена мнениями по целому ряду вопросов и информирования членов Supervisory Board о результатах операционной деятельности Компании.

Supervisory Board подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2021 году посещаемость заседаний Supervisory Board и его комитетов составила 100%.

Деятельность Supervisory Board в 2021 году

В отчетном году Supervisory Board сосредоточил свои усилия на множестве важных вопросов. Среди них пандемия COVID-19 и ее влияния на здоровье и безопасность сотрудников и клиентов Компании, а также на ее подразделения и цепочки поставок. Supervisory Board изучал регулярные отчеты от главного исполнительного директора и других членов руководства, а в рамках ежегодного пересмотра стратегии проводил оценку влияния пандемии на долгосрочную стратегию Компании.

В условиях пандемии и ухудшения макроэкономической ситуации Supervisory Board продолжал следить за ходом реализации корпоративной стратегии X5, направленной на увеличение стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет повышения операционной эффективности и способности Компании непрерывно адаптироваться к рыночным тенденциям и постоянно меняющимся нуждам потребителей. Кроме того, Supervisory Board осуществлял рассмотрение различных вопросов, относящихся к значимым аспектам деятельности Компании, включая ее операционные результаты, стратегию, а также развитие руководящего звена Компании.

Еще одним приоритетом в 2021 году стала цифровая стратегия Компании, охватывающая такие аспекты деятельности, как электронная торговля и рентабельность. С учетом продолжающегося активного роста онлайн-продаж, начавшегося на фоне пандемии, и устойчивого тренда на домашнее потребление Supervisory Board провел ряд консультаций с руководством о влиянии этого тренда на развитие бизнес-модели Компании. Одним из наиболее важных и сложных вопросов стало развитие омниканальных возможностей для сохранения баланса между традиционными офлайн-форматами и электронной торговлей, а также поддержание высокой рентабельности. В рамках консультаций Совет подробно рассмотрел стратегические возможности Группы для развития цифровых бизнесов, включая органический рост, стратегическое сотрудничество и (или) выделение отдельных подразделений.

Supervisory Board также продолжал рассматривать инициативы по укреплению основных направлений деятельности X5. Совет изучил возможности автоматизации и цифровизации основных функциональных подразделений и процессов внутри Компании с целью повышения эффективности и снижения операционных рисков. На протяжении года Supervisory Board провел детальный анализ операционных показателей основных форматов, «Пятёрочки» и «Перекрёстка», и оценку увеличения числа покупателей, трафика и роста продаж вследствие реализации новых концепций магазинов и инноваций. Также были подробно рассмотрены разработка и выполнение плана для новой сети жестких дискаунтеров «Чижик», а также реализация стратегии СТМ в каждой торговой сети.

Совет продолжил обсуждать ключевые тенденции и возможности, которые позволят Компании повысить качество обслуживания и увеличить темпы роста. В рамках обсуждения Supervisory Board рассмотрел различные инициативы по усилению позиции X5 на российском рынке продуктов питания, включая новую медиаплатформу Food.ru, запущенную в июле, и приобретение сети объектов формата dark kitchen «Много лосося», которые помогут расширить предложение Компании в быстро растущем сегменте готовых блюд. В качестве дальнейших инициатив по удовлетворению потребностей клиентов Совет обсудил внедрение финансового сервиса под брендом «X5 Банк», что позволит Компании использовать большую клиентскую базу для перекрёстных продаж финансовых услуг совместно с «Альфа-Банком». На первом этапе сервис будет совмещать функционал карт лояльности торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» с банковскими услугами.

Деятельность Supervisory Board в 2021 году

Некоторые заседания Supervisory Board были посвящены вопросам требований в области корпоративного управления для развития культуры гибкого предпринимательства в омниканальной розничной отрасли с высоким уровнем конкуренции. В связи с этим на заседаниях Комитета по назначениям и вознаграждениям при Supervisory Board были рассмотрены изменения операционной модели Группы, а также индивидуальные программы стимулирования ключевых сотрудников как в традиционных, так и в новых направлениях деятельности.

В 2021 году основное место на повестке заседаний Supervisory Board заняли вопросы устойчивого развития. В отчетном году Компания продолжила работать над доработкой стратегии устойчивого развития. Так, Совет усилил контроль над экологическими, социальными и управленческими вопросами, что выразилось во включении ESG-повестки в сферу деятельности нового Комитета по устойчивому развитию и инновациям. Работа Комитета позволяет Совету отслеживать прогресс в достижении средне- и долгосрочных целей, изложенных в стратегии устойчивого развития X5, а также мотивировать руководство ставить перед собой амбициозные задачи и интегрировать их в общую бизнес-стратегию Компании.

Кроме того, на заседаниях Supervisory Board в 2021 году рассматривались отчеты комитетов и на регулярной основе обсуждались следующие вопросы:

- Подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение годового отчета за 2020 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2021 год
- Повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2021 года, включая предложения о выплате дивидендов за 2020 год
- Промежуточные дивиденды за 2021 год на основе финансовых показателей за III квартал
- Отчеты внутреннего и внешнего аудиторов
- Оценка совместной работы с внешним аудитором на основе отчета Комитета по аудиту и рискам
- Состав Правления и оценка работы каждого из его членов, включая вопросы управления кадрами и планирования кадрового резерва
- Персональный состав и эффективность Supervisory Board в контексте ежегодной оценки его деятельности, подробнее описанной ниже
- Численность и персональный состав Supervisory Board и его комитетов
- Ежегодный анализ финансовой стратегии
- Уточнение системы X5 по управлению рисками и допустимого уровня риска Компании, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля
- Годовой бюджет на 2022 год

Оценка работы Supervisory Board

X5 осуществляет ежегодную оценку работы Supervisory Board, его комитетов и отдельных членов. Цель данного мероприятия – сформировать практику обсуждения эффективности Supervisory Board, его отдельных членов и комитетов, подготовить уточненный план развития совета и выработать конкретные меры по повышению качества его работы.

Под руководством нового председателя оценка в 2021 году проводилась с привлечением внешнего консультанта и предполагала анкетирование, личные беседы и наблюдение за проведением заседаний Совета и его комитетов в декабре. В качестве внешнего консультанта выступила компания Ward Howell.

В рамках процедуры оценки и последующего обсуждения были рассмотрены следующие темы: численный и персональный состав Supervisory Board, уровень компетенций и опыт, контроль результатов деятельности, приоритеты и рабочие процессы Совета, эффективность стратегии контроля, эффективность комитетов в сфере содействия реализации надзорных функций Совета, а также его взаимодействие с Правлением. Помимо оценки собственной работы, проведенной Supervisory Board, учитывались мнения отдельных членов Management Board и Правления.

Совет положительно оценил результаты работы и взаимодействие с руководством, несмотря на редкие возможности встречаться лично из-за ограничений на поездки в связи с пандемией. Обсуждения были открытыми и конструктивными. Совету также удалось обеспечить более оптимальное соотношение между своими обязанностями в области разработки стратегии и надзором за операционными процессами Компании. Совет продолжил работать как единая команда, где уважают и ценят мнение и взгляд каждого члена коллектива.

Supervisory Board придает большое значение таким оценкам. Они помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Supervisory Board и его комитетов, а также эффективности взаимодействия с Правлением. Учитывая последние геополитические события, повлиявшие на численность и состав Supervisory Board, Совет принял решение провести глубокую переоценку состава в 2022 году.

Заседания комитетов Supervisory Board

Комитет по аудиту и рискам

Роль Комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2021 года в состав Комитета входили Джефф Кинг (председатель), Петр Демченков, Ричард Брашер и Марат Атнашев. В 2021 году Комитет провел пять плановых заседаний. Чтобы у членов Комитета была возможность подробно рассмотреть широкий круг тем, входящих в область ответственности Комитета по аудиту и рискам, каждое заседание длилось два неполных рабочих дня. В связи с введенными из-за пандемии COVID-19 ограничениями на поездки некоторые члены Комитета были вынуждены участвовать во всех заседаниях по видеосвязи. Заседание Комитета, состоявшееся в августе и посвященное подведению итогов работы за полугодие, проходило полностью в формате видеоконференции. Как правило, во всех заседаниях Комитета принимали участие главный финансовый директор Компании, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита. Главный исполнительный директор также приглашался на все заседания и принимал в них участие. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Supervisory Board и представители топ-менеджмента. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства.

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах контроля финансирования, финансовой отчетности, процесса ее подготовки, а также работы систем внутреннего контроля и управления рисками.

В течение года Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчетности Компании, квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Комитет также периодически отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании.

В течение года Комитет тщательно следил за процессом управления рисками на основе ежемесячных отчетов, в том числе за своевременностью реагирования на вопросы, требующие первоочередного внимания. В связи с этим Комитет получал отчеты о влиянии пандемии на профиль риска Компании и ее финансовое положение. В том числе члены Комитета уделили внимание одному из таких рисков, возникающих под влиянием пандемии COVID-19, — дефицит на рынке труда, а также вытекающим из этого последствиям для операционной деятельности и расходов на персонал. Комитет на постоянной основе информировался о вопросах, касающихся соблюдения нормативно-правовых требований, а также регулярно получал и рассматривал обращения, полученные на горячую линию. Помимо этого, Комитет изучал меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании.

Комитет также осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. Дважды в год Комитет проводил оценку уровня рентабельности недавних вложений, а также действий руководства, предпринимаемых в связи с недостаточно эффективной работой магазинов либо магазинов, показавших снижение балансовой стоимости.

В каждом квартале Комитет обсуждал текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита, а также замечания и рекомендации внешнего аудитора в отношении системы контроля. Такие обсуждения позволили Комитету по аудиту и рискам и руководству Компании верно определить приоритетные направления работы на 2021 год, провести успешную работу по минимизации существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2022 год.

Комитет также рассмотрел следующие вопросы:

- Отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности за 2020 год
- Квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах
- Планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов и утверждение таких планов
- Ежегодная оценка работы внешнего аудитора и уровня его независимости
- Стратегия финансирования X5
- Налоговые вопросы, в том числе особое внимание уделялось вопросам, связанным с денонсацией Соглашения об избежании двойного налогообложения между Российской Федерацией и Королевством Нидерланды, утратившего силу 1 января 2022 года, и последствиям этого события для Компании
- ИТ-инфраструктура, кибербезопасность и защита данных
- Деловая этика и контроль за соблюдением этических норм, в том числе рассмотрение обращений, полученных на горячую линию, а также меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий и меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании
- Изменения нормативно-правовой базы и законодательных требований с 1 января 2021 года после выхода Великобритании из Европейского союза

Члены и председатель Комитета по аудиту и рискам провели несколько личных встреч с главным финансовым директором, директором подразделения внутреннего аудита и внешним независимым аудитором. Во время бесед с новым финансовым директором были затронуты вопросы, связанные с его введением в должность и началом работы в Компании.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2021 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтвердил, что отчет не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем годовом отчете.

Сделки с заинтересованностью

В X5 действует Политика совершения сделок со связанными сторонами, устанавливающая порядок внутренней отчетности и утверждения соответствующих сделок. Согласно данному документу, рассмотрение и утверждение сделок с заинтересованностью относится к компетенции Комитета по аудиту и рискам, при этом сделки, размер которых превышает определенное установленное значение, подлежат утверждению Supervisory Board. Политика разрешает Комитету по аудиту и рискам или Supervisory Board утверждать только те сделки с заинтересованностью, которые заключены на строго коммерческих условиях, являющихся стандартными для рынка, и которые направлены на защиту интересов X5 Group.

В течение года Комитет по аудиту и рискам рассмотрел и (или) утвердил сделки с заинтересованностью, которые в силу своих особенностей или уровня существенности могли создать конфликт интересов для членов Supervisory Board или Management Board. В 2021 году существенное значение для Компании и (или) членов Supervisory Board или Management Board имели следующие сделки с заинтересованностью:

- договоры на оказание услуг с компанией CTF Holdings S.A.
- соглашение о коммерческих взаимоотношениях с DIA
- совместное предприятие с «Альфа-Банком» с целью создания сервиса X5 Банк
- конверсионные договоры, облигационные займы, возобновляемые кредитные линии и другие кредитные продукты в пределах утвержденных лимитов кредитования, предоставляемого «Альфа-Банком»
- договоры об оказании рекламных и маркетинговых услуг с «Альфа-Банком»
- договор об обслуживании зарплатного проекта с «Альфа-Банком»
- страховые услуги, оказываемые компанией «Альфа-Страхование»
- договоры аренды с компанией Alfa Capital Holdings Limited
- закупка товаров (для перепродажи) у Группы Borjomi
- договоры с Home Interior об аренде торговых и складских площадей
- договоры с «Вымпелкомом» об аренде торговых площадей
- телекоммуникационные услуги, оказываемые «Вымпелкомом»
- соглашение с «Вымпелкомом» о разработке, поставке и обслуживании онлайн-касс
- закупка товаров (для перепродажи) у RusBioTrade
- закупка товаров (для перепродажи) у компании «Алиди-Норд»

Указанные сделки были рассмотрены и (или) утверждены Комитетом по аудиту и рискам и Supervisory Board с соблюдением положений 2.7.3–2.7.5 Кодекса корпоративного управления Нидерландов, Политики совершения сделок со связанными сторонами и Положения о Supervisory Board (размещено на веб-сайте Компании).

Члены Supervisory Board, имеющие конфликт интересов в отношении какого-либо вопроса, не участвуют в обсуждении и принятии решений по такому вопросу, при этом Supervisory Board заключил, что в том случае, если любые из перечисленных выше сделок содержали конфликт интересов для некоторых членов Supervisory Board, данные конфликты не препятствовали независимой оценке, выносимой такими членами совета в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2021 года в состав Комитета входили Петр Демченков (председатель), Джефф Кинг, Александр Тынкован и Марат Атнашев. В 2021 году Комитет по назначениям и вознаграждениям провел шесть плановых заседаний. Все заседания проводились в формате онлайн из-за ограничений на поездки в связи с пандемией COVID-19. Главный исполнительный директор и директор по персоналу и организационному развитию были приглашены к участию во всех заседаниях Комитета, а прочие члены Supervisory Board и представители высшего руководства приглашались по мере необходимости.

Комитет на постоянной основе анализирует численность и состав Supervisory Board и его комитетов, чтобы убедиться, что руководство Компании получает необходимую информацию, поддержку и мотивацию. Для реализации плана преемственности членов Supervisory Board Комитет по назначениям и вознаграждениям определяет и проводит анализ подходящих кандидатов в рамках понятного и прозрачного процесса отбора. В начале года перед Комитетом возникли задачи, связанные с уходом Карла-Хайнца Холланда, который сообщил Совету о своем намерении выйти из его состава на годовом Общем собрании акционеров в мае 2021 года. Помощь в поиске кандидата на его должность Комитету оказывала компания Egon Zehnder. После тщательного процесса отбора Комитет рекомендовал назначить Ричарда Брашера новым членом Supervisory Board. Также после ухода Александра Торбахова 3 июля 2020 года Комитет рекомендовал назначить членом Совета Александра Тынкована, обладающего глубокими знаниями и опытом в области цифровизации и электронной коммерции, а также пониманием X5 Group благодаря его опыту работы в роли члена Supervisory Board Компании. В соответствии с планом ротации членов Supervisory Board Комитет рекомендовал переизбрать Стефана Дюшарма и Михаила Фридмана на новый срок.

В 2021 году Комитет по назначениям и вознаграждениям продолжил следить за процессом планирования кадрового резерва, развития управленческих кадров и потребностями сотрудников с учетом устойчивого развития Компании. Продолжая обсуждения предыдущего отчетного года, Комитет проанализировал организационную структуру, обеспечивающую достижение стратегических целей Компании по укреплению основных торговых сетей, увеличению объемов электронной торговли и повышению эффективности омниканальных продаж.

В ноябре одно из заседаний Комитета было полностью посвящено кадровым вопросам, в частности обусловленной переходом Компании в омниканальную розницу подготовке сотрудников с компетенциями в сфере цифровых технологий и электронной торговли. Были рассмотрены следующие вопросы: наем и удержание персонала, обучение и развитие, сравнительный анализ вознаграждения на основе должностей в высшем руководстве сопоставимых компаний.

Помимо этого, в рамках планового пересмотра переменной части вознаграждения Комитет проанализировал и обсудил индивидуальные схемы мотивации ведущих сотрудников на всех уровнях Группы – от директоров магазинов до ключевых руководителей новых направлений деятельности Компании. Комитет провел оценку возможностей по реструктуризации программ мотивации на 2022 год и далее. При проведении оценки были учтены факторы неопределенности, связанные с пандемией COVID-19 и макроэкономической ситуацией, а также влияние этих факторов на розничную отрасль.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил для Supervisory Board следующие рекомендации и отчеты:

- Годовая оценка работы Правления и его членов, а также изменения в его составе
- Предложение о повторном назначении главного исполнительного директора на двухлетний срок
- Изменения в руководстве, в том числе назначение Всеволода Старухина на должность главного финансового директора и члена Правления в мае 2021 года после ухода Светланы Демяшкевич
- Предложения по фиксированному и переменному вознаграждению членов Правления, включая корректировки по итогам сравнительного анализа годового вознаграждения
- Политика вознаграждения Management Board актуализирована в соответствии с новой долгосрочной программой премирования на 2021–2023 годы, рассмотренной и утвержденной годовым Общим собранием акционеров в мае 2021 года
- Персональный состав и эффективность Supervisory Board в контексте ежегодной оценки его деятельности
- Рассмотрение политики поддержания сбалансированного состава руководства и степени соответствия принципу равных возможностей в рамках Группы

Более подробная информация о вознаграждении за 2021 год приводится в примечаниях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Комитет по устойчивому развитию и инновациям[1]

Функции Комитета по устойчивому развитию и инновациям закреплены в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. На 31 декабря 2021 года в Комитет по устойчивому развитию и инновациям входили его председатель Надя Шурабура, Михаил Кучмент и Александр Тынкован. В 2021 году Комитет по устойчивому развитию и инновациям провел четыре заседания. Ввиду ограничений на поездки, введенные из-за пандемии COVID-19, все заседания проходили в формате видеоконференции. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Supervisory Board и руководства приглашались при необходимости.

Комитет по устойчивому развитию и инновациям помогает Supervisory Board контролировать выполнение среднесрочных и долгосрочных целей, описанных в стратегии устойчивого развития X5 Group, а также деятельность и проекты Компании в сфере онлайн-торговли, технических и коммерческих инноваций.

В 2021 году Комитет проанализировал и обсудил несколько процессов и инициатив, основанных на передовых технологиях и использующих анализ данных, для повышения операционной эффективности. Также рассматривались инновационные решения внутри магазинов, способствующие росту качества обслуживания. Комитет пристально следил за новыми направлениями деятельности в рамках омниканального предложения Группы, в том числе за работой медиаплатформы Food.ru, запущенной в мае.

В сентябре Комитет по инновациям и технологиям был переименован в Комитет по устойчивому развитию и инновациям, что свидетельствует о более пристальном внимании Supervisory Board к масштабной повестке Компании в области ESG. Во второй половине года после выпуска первого отчета об устойчивом развитии X5 в мае Комитет контролировал реализацию стратегии устойчивого развития X5 и достижение целей в этой области, а также изучал способы внедрения инноваций, направленных на сокращение сроков выполнения поставленных целей.

Независимость

Supervisory Board поддерживает принцип формирования состава Supervisory Board таким образом, чтобы все его члены могли мыслить критически и действовать независимо друг от друга, а также от членов Management Board и Правления или каких-либо иных лиц. Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. Из четырех человек, входящих в нынешний состав совета, большинство удовлетворяет критериям независимости.

В соответствии с положениями 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса корпоративного управления Нидерландов быть аффилированным с акционером, прямо или косвенно владеющим более 10% акций Компании, или представлять такого акционера может только один член Supervisory Board.

По состоянию на 31 декабря 2021 года члены Supervisory Board Михаил Фридман и Марат Атнашев аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Председатель Совета Стефан Дюшарм занимает должность управляющего партнера L1 Retail. Эта структура входит в инвестиционную группу LetterOne, которая частично контролируется конечными акционерами CTF Holdings S.A. Таким образом, Михаил Фридман, Марат Атнашев и Стефан Дюшарм не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов[2].

Вознаграждение

Вознаграждение членов Supervisory Board определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Supervisory Board. Политика вознаграждения членов Supervisory Board принята годовым Общим собранием акционеров в 2020 году. Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 174, а также в приложениях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2021 год были представлены Supervisory Board в присутствии членов Management Board и внешнего аудитора.

Supervisory Board рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность. Учитывая последние геополитические события, оказывающие серьезное влияние на российский потребительский рынок, а также на стратегию и финансовое положение Компании, Supervisory Board рекомендовал в исключительном порядке отступить от дивидендной политики и прогнозов Компании и не объявлять о выплате дивидендов по итогам 2021 года в дополнение к 73,65 руб. на ГДР, выплаченным в качестве промежуточных дивидендов в декабре 2021 года. В связи с этим Supervisory Board рекомендовал последовать предложению Management Board и учесть оставшуюся часть прибыли за 2021 финансовый год (22 738 млн руб.) как нераспределенную прибыль Компании.

Supervisory Board также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение членов Management Board и членов Supervisory Board от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2021 году.

Пандемия COVID-19 оказала и продолжает оказывать существенное влияние на деятельность X5, сотрудников и клиентов Компании. Благодаря самоотдаче и работе команды X5 мы смогли создать безопасные условия труда в магазинах и распределительных центрах, сохранить эффективность цепочек поставок и обеспечить продуктами питания население в 66 регионах России. Supervisory Board выражает благодарность всем сотрудникам X5 за их самоотдачу и готовность приложить любые усилия, чтобы обеспечить развитие Компании и обслуживание покупателей на высшем уровне.

Supervisory Board
19 мая 2022 года

1 Ввиду изменений в составе Supervisory Board на фоне недавних событий 16 марта 2022 года полномочия и обязанности Комитета по устойчивому развитию и инновациям были переданы Supervisory Board в его полном составе.

2 Михаил Фридман и Стефан Дюшарм вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года.

Отчет о вознаграждениях

Обращение председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям

От лица Комитета по назначениям и вознаграждениям я рад представить отчет о вознаграждениях за 2021 год, который содержит обзор политик вознаграждения членов Management Board и Supervisory Board, а также результаты внедрения этих политик в 2021 году.

На годовом Общем собрании акционеров в 2021 году отчет о вознаграждениях за 2020 год был принят в ходе совещательного голосования. В то же время мы учли отзывы акционеров и в настоящем отчете о вознаграждениях улучшили качество раскрытия информации, обеспечив бóльшую прозрачность в части взаимосвязи между выплатами и результатами деятельности. В дальнейшем мы продолжим открытый диалог с нашими акционерами и другими заинтересованными сторонами в отношении принципов вознаграждения в целом и вознаграждения Management Board и Supervisory Board в частности.

2021 год выдался сложным для X5 из-за пандемии COVID-19, которая продолжала оказывать влияние на покупателей, наших сотрудников, а также членов их семей. Их здоровье и безопасность будут оставаться в центре нашего внимания до тех пор, пока не закончится пандемия. В этих чрезвычайных обстоятельствах X5 продолжала играть важнейшую для общества роль, поскольку сотрудники, напрямую работающие с покупателями, делали все возможное для удовлетворения их потребностей и трудятся на благо местного населения.

При этом, несмотря на пандемию и сложную макроэкономическую ситуацию на российском продовольственном рынке, в условиях высокой конкуренции и инфляционного давления на потребителей в 2021 году Компания продолжила рост и сохранила рентабельность в соответствии со своими стратегическими целями. По сравнению с предыдущим годом общая выручка выросла на 11,5%, а рентабельность EBITDA в 2021 году до применения МСФО (IFRS) 16 составила 7,3%. Кроме того, для удовлетворения потребностей покупателей в соответствии с тенденциями развития онлайн-торговли продуктами питания и сегмента готовых блюд X5 продолжила инвестировать в омниканальные решения для покупателей, в результате чего чистый рост онлайн-продаж составил 140% по сравнению с прошлым годом.

В течение года Management Board продолжал анализировать политику вознаграждения членов Правления, чтобы убедиться, что она продолжает поддерживать стратегию Компании и ее долгосрочный рост. Члены Комитета провели ежегодный сравнительный анализ показателей вознаграждения и оценили результаты деятельности по критериям краткосрочной и долгосрочной программ премирования.

Помимо основных финансовых показателей Группы, которые использовались в краткосрочной программе мотивации в 2021 году, отдельные приоритеты бизнеса были отражены в дополнительных краткосрочных показателях для повышения эффективности бизнеса и онлайн-торговли. Кроме того, с учетом стратегической важности нашего нового формата жестких дискаунтеров «Чижик», в качестве отдельного критерия эффективности для генерального директора были поставлены конкретные задачи по его развитию. Мы считаем, что эти показатели эффективности способствуют достижению Компанией успехов в краткосрочной перспективе и одновременно помогают решать стратегические задачи, которые содействуют созданию стоимости в долгосрочной перспективе.

В мае годовое Общее собрание акционеров утвердило в рамках политики вознаграждения Management Board новую долгосрочную программу премирования (LTI) на 2021–2023 годы. Долгосрочная программа призвана способствовать укреплению лидерства X5 с точки зрения стоимости Компании и доли рынка; при этом основные усилия будут сосредоточены на повышении выручки и рентабельности, рациональном использовании капитала и контроле затрат. Помимо этого, в свете интеграции целей устойчивого развития в общую бизнес-стратегию Компании, долгосрочная программа включает цели в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления, способствующие реализации стратегии устойчивого развития Компании.

В рамках более широкой сферы ответственности Компании мы также обсудили принципы вознаграждения других ключевых сотрудников и подразделений Группы. Так, с учетом нашей клиентоориентированной бизнес-модели мы рассмотрели новые программы премирования, разработанные для вознаграждения директоров магазинов за применение предпринимательского подхода в работе. Кроме того, поскольку мы продолжаем инвестировать в цифровые и омниканальные направления, мы осознали необходимость разработки специальных схем мотивации для новых направлений бизнеса, в связи с чем были рассмотрены различные инициативы руководства.

В отношении вознаграждения членов Supervisory Board в 2021 году в Программу предоставления акций с ограниченным обращением были внесены некоторые технические и обязательные юридические коррективы. Несмотря на то что эти поправки не меняют политику вознаграждения Supervisory Board, пояснительная записка касательно Программы будет представлена на предстоящем в 2022 году годовом Общем собрании акционеров.

В дальнейшем Supervisory Board будет тесно взаимодействовать с руководством в части детальной переоценки принципов и целей вознаграждения как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, с учетом влияния текущих событий на стратегические приоритеты Компании. При этом мы будем продолжать учитывать отзывы акционеров и других заинтересованных сторон, чтобы обеспечить единство позиций в отношении нашей политики вознаграждения.

Петр Демченков

Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям

Вознаграждение членов Management Board

По решению Supervisory Board политика вознаграждения членов Правления основывается на положениях политики вознаграждения членов Management Board. С учетом соотносимого размера и состава Management Board и Правления описываемая в настоящем Отчете о вознаграждениях политика вознаграждения относится к вознаграждению членов Правления, за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Management Board, о чем в тексте будет дано прямое указание.

Цели политики вознаграждения

Политика вознаграждения членов Management Board соответствует стратегическим целям Компании, способствует ее долгосрочному развитию и основана на критериях эффективности, прозрачности и простоты. Цели политики вознаграждения:

- Создание системы вознаграждения, содействующей развитию сильной корпоративной культуры и позволяющей Компании привлекать, вознаграждать и удерживать наиболее квалифицированных специалистов, ведущих Компанию к достижению стратегических целей
- Выстраивание сбалансированной системы вознаграждения, направленной на достижение устойчивых финансовых результатов в соответствии с долгосрочной стратегией Компании с учетом интересов руководства и акционеров, а также иных заинтересованных сторон, включая покупателей, работников и общество в целом

При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Факторы, влияющие на вознаграждение

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Management Board и среднем уровне вознаграждения в расчете на одного сотрудника X5 (в эквиваленте полной занятости) в сопоставлении с показателями деятельности Компании за последние пять лет.

	2017	2018	2019	2020	2021
Результаты деятельности Компании					
Выручка, млрд руб.	1 295	1 533	1 734	1 978	2 205
Торговая площадь, тыс. кв. м	5 480	6 464	7 239	7 840	8 410
Количество магазинов	12 121	14 431	16 297	17 707	19 121
Чистая прибыль (до применения МСФО (IFRS) 16), млрд руб.	31	29	26	39	49
Цена акции, долл. США (на конец периода)	37,8	24,8	34,5	36,1	26,5
Вознаграждение членов Management Board, млн руб.					
Игорь Шехтерман	344	347	259	275	358
Фрэнк Лёйст	28	33	35	44	44
Квинтен Пир	–	–	–	38	40
Средний размер вознаграждения прочих сотрудников, руб.	**659 344**	**701 192**	**754 990**	**782 079**	**799 555**
Соотношение уровней оплаты труда (уровень оплаты труда главного исполнительного директора и сотрудников X5)[1]	**174**	**209**	**211**	**198**	**273**

1 Соотношение уровней оплаты труда рассчитано путем деления общей суммы вознаграждения главного исполнительного директора (включая базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной программы премирования) на средний размер вознаграждения в расчете на одного работника X5. Учитывая нерегулярный характер выплат в рамках долгосрочной программы премирования, они в расчет соотношения уровней оплаты труда внутри X5 не включаются, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного работника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал, которая приводится в примечании 28 на с. 232, на число работников по числу штатных единиц. В 2021 году соотношение уровней оплаты труда выросло в связи с увеличением базового оклада главного исполнительного директора в результате его переназначения по решению годового Общего собрания акционеров в 2021 году.

Сравнение с другими компаниями отрасли

Компания ежегодно проводит сравнительный анализ уровня вознаграждения членов Правления относительно сопоставимых компаний отрасли. Поскольку деятельность X5 осуществляется преимущественно в России, сравнение проводится с российскими компаниями сопоставимого масштаба деятельности, а также с международными розничными компаниями, находящимися за пределами России. В референтную группу входят 58 компаний из различных отраслей, включая ритейл (26%), цифровые технологии и телекоммуникации (21%), промышленность (19%), финансы (10%), FMCG (9%), транспорт и логистику (9%) и другие (6%).

Данные других компаний отрасли обладают несомненной ценностью, но не являются основным фактором определения размера вознаграждения. Supervisory Board в первую очередь руководствуется принципом соответствия размера вознаграждения профессионализму, уровню ответственности и эффективности работы каждого сотрудника. Поскольку Компания стремится привлечь и удержать наиболее квалифицированных специалистов, целевой уровень Общего денежного вознаграждения членов Management Board и Правления находится в интервале от 50-го до 75-го процентиля.

В отношении вновь назначенного главного исполнительного директора Supervisory Board сделал исключение с учетом масштаба и сложности деятельности X5 и после его назначения на двухлетний срок на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году установил ему общее денежное вознаграждение на уровне 90-го процентиля.

Соотношение уровней оплаты труда

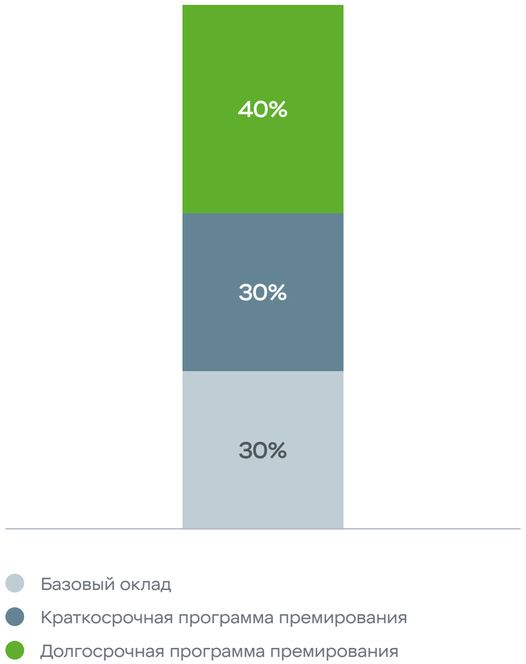
Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке продуктовой розницы, и относительно малая численность ее сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в семи федеральных округах России обусловливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках Компании, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по X5 в целом и уровнем вознаграждения членов Management Board. В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться в различные периоды в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Management Board (и Правления) в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников.

Общие сведения о структуре вознаграждения, целевых показателях и выплатах в 2021 году

	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ	ВЫПЛАТЫ В 2021 ГОДУ
Базовый оклад	Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда	Игорь Шехтерман **120 000 000 руб.** Фрэнк Лёйст **315 000 евро** Квинтен Пир **275 000 евро**
Премия в рамках краткосрочной программы премирования	Годовая денежная премия Вознаграждение за достижение плановых показателей главным исполнительным директором: 100% Вознаграждение за достижение плановых показателей членами Management Board, осуществляющими свою деятельность в Нидерландах: 60% Максимальный размер выплаты: 140% и 120% от установленного размера вознаграждения за достижение плановых количественных и качественных показателей соответственно Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах 20% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board	**Игорь Шехтерман** • Цели Группы: 100% • Фактический размер вознаграждения: 86,2% базового оклада **Фрэнк Лёйст** • Цели Группы: 50% • КПЭ дивизионов: 25% • Индивидуальные КПЭ: 25% • Фактический размер вознаграждения: 61,2% базового оклада **Квинтен Пир** • Цели Группы: 50% • КПЭ дивизионов: 25% • Индивидуальные КПЭ: 25% • Фактический размер вознаграждения: 63,2% базового оклада
Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Программа денежного премирования принята на трехлетний период с 1 января 2021 года по 31 декабря 2023 года Предусмотрены минимально допустимые показатели рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижение эффективности деятельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом Согласно условиям программы 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2024 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2023 года, а оставшиеся 50% – в 2025 году, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности	Игорь Шехтерман Цели • Мультипликатор EV/EBITDA 50% • Доля рынка: 45% • Цели в области устойчивого развития: 5% Фрэнк Лёйст: отсутствует Квинтен Пир: отсутствует

Структура вознаграждения

Общее денежное вознаграждение



Вознаграждение членов Правления состоит из постоянной и переменной частей («Общее денежное вознаграждение»), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

Общее денежное вознаграждение членов Management Board предусматривает равное соотношение постоянной и рассчитываемой по итогам года переменной части, при этом значительная часть вознаграждения выплачивается в рамках долгосрочной программы премирования, чтобы обеспечить реализацию долгосрочных целей Компании. Соотношение фиксированной и переменной составляющей вознаграждения членов Management Board в случае достижения поставленных целей соответствует представленной диаграмме.

Помимо общего денежного вознаграждения, члены Правления имеют право на получение льгот, описание которых приводится ниже в подразделах «Прочие составляющие вознаграждения» и «Договорные отношения».

Вознаграждение членов Management Board в 2021 году

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Management Board в 2021 году (в млн руб.).

Ф.И.О.	Год	Базовый оклад[1]	Премия в рамках краткосрочной программы премирования[2]	Премия в рамках долгосрочной программы премирования[3]	Социальное обеспечение[4]	Соотношение фиксированного и переменного вознаграждения	Итого
Игорь Шехтерман	2021	104	88	122	44	33–67%	358
	2020	74	59	108	34	31–69%	275
Фрэнк Лёйст	2021	27	16	–	1	63–37%	44
	2020	27	17	–		61–39%	44
Квинтен Пир	2021	24	15	–	1	62–38%	40
	2020	23	15	–		61–39%	38
Итого	**2021**	**155**	**119**	122	**46**	–	**442**
	2020	**124**	**91**	108	**34**	–	**357**

Компонент 1. Базовый оклад

Размер базового оклада главного исполнительного директора и других членов Management Board определяется Supervisory Board в соответствии с размером вознаграждения сопоставимых компаний по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.

Представленный в таблице общий размер вознаграждения Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: помимо наличия должности в Management Board, он осуществляет свою деятельность в России в рамках трудового договора, заключенного с операционной дочерней компанией. В соответствии с условиями данного договора 75% общей суммы базового оклада и переменной составляющей вознаграждения выплачиваются в России. Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Management Board.

После его переназначения на двухлетний срок на годовом Общем собрании акционеров в 2021 году Игорю Шехтерману установлено общее денежное вознаграждение на уровне 90-го процентиля в случае достижения поставленных целей. Его общий базовый оклад увеличен до 120 000 000 руб. (по сравнению с 70 000 000 руб. в 2020 году) с учетом стремительного роста и усложнения структуры Компании.

В соответствии с нормами российского трудового законодательства размер выплачиваемого базового оклада корректируется с учетом отпуска главного исполнительного директора. Сумма также включает иные фиксированные выплаты, не превышающие 2% от общего базового оклада г-на Шехтермана за год.

Базовый оклад Фрэнка Лёйста и Квинтена Пира установлен в размере 315 000 евро и 275 000 евро соответственно.

Компонент 2. Краткосрочная программа премирования (STI)

Краткосрочная программа премирования призвана способствовать достижению целевых показателей деятельности за финансовый год и предусматривает выплату денежной премии по итогам года. Она стимулирует руководство на эффективное выполнение поставленных задач и отражает ключевые приоритеты на год. В начале каждого финансового года Supervisory Board определяет оцениваемые показатели эффективности и их относительные весовые коэффициенты, а также целевой уровень их достижения на основании приоритетов деятельности X5 на год. Для каждого показателя устанавливаются диапазоны, то есть значение, ниже которого премия не выплачивается (минимальное значение), плановый уровень и уровень, соответствующий максимальному размеру премии.

Критерии программы формируются в соответствии с целью по обеспечению устойчивого роста Компании в интересах акционеров и других заинтересованных сторон и включают:

- Финансовые параметры, связанные с операционной деятельностью Компании. Они представлены основными финансовыми показателями, которые, как правило, отражают цель X5 по увеличению доли рынка с акцентом на наращивании показателей рентабельности, рациональном использовании капитала и контроле затрат.
- Параметры, отражающие конкретные стратегические и ключевые приоритеты деятельности Компании. В 2021 году они охватывали деятельность Компании в сфере интернет-торговли, уровень цифровизации, обеспечивающей эффективность деятельности, а также развитие открытого в 2020 году формата жестких дискаунтеров «Чижик».

Для членов Management Board и Правления также могут быть определены цели по результатам деятельности дивизиона и индивидуальные КПЭ. Достижение целевых показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая реализацию ее долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей эффективности, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

В таблице ниже представлены показатели достижения целей программы и размер выплат за 2021 год.

Компонент 2. Краткосрочная программа премирования (STI)

	ПОКАЗАТЕЛЬ*	ВЕС	ФАКТИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	% ОТ ЦЕЛЕВОГО РАЗМЕРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	ФАКТИЧЕСКИЙ РАЗМЕР ПРЕМИИ (% ОТ ВЕСА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ*)	ИТОГОВЫЙ РАЗМЕР ПРЕМИИ, % ОТ БАЗОВОГО ОКЛАДА
Игорь Шехтерман	Выручка X5	20%	97,1%	88,6%	17,72%	
Главный исполнительный директор	Сопоставимые продажи X5	15%	Не достигнут	0,0%	0,0%	
	Рентабельность инвестиций X5	25%	107,3%	114,7%	28,67%	
	Выручка цифровых каналов X5	10%	87,7%	75,4%	7,54%	
	Индекс цифровизации	20%	105,6%	111,2%	22,24%	
	Развитие формата «Чижик»	10%	Достигнут	100%	10,00%	
	Всего	100%			86,2%	86,20%
Фрэнк Лёйст	Выручка X5	12,5%	97,1%	88,6%	11,08%	
Секретарь Компании	Сопоставимые продажи X5	10%	Не достигнут	0,0%	0,0%	
	Рентабельность инвестиций X5	12,5%	107,3%	114,7%	14,34%	
	Выручка цифровых каналов X5	5%	87,7%	75,4%	3,77%	
	Индекс цифровизации	10%	105,6%	111,2%	11,12%	
	КПЭ дивизионов	25%	118,4%	136,8%	34,21%	
	Индивидуальные КПЭ	25%	110%	110%	27,50%	
	Всего	100%			102,0%	61,20%
Квинтен Пир	Выручка X5	12,5%	97,1%	88,6%	11,08%	
Главный операционный директор (X5 Group N.V.)	Сопоставимые продажи X5	10%	Не достигнут	0,0%	0,0%	
	Рентабельность инвестиций X5	12,5%	107,3%	114,7%	14,34%	
	Выручка цифровых каналов X5	5%	87,7%	75,4%	3,77%	
	Индекс цифровизации	10%	105,6%	111,2%	11,12%	
	КПЭ дивизионов	25%	120%	140%	35,00%	
	Индивидуальные КПЭ	25%	120%	120%	30,00%	
	Всего	100%			105,3%	63,20%

Общая сумма премирования в рамках краткосрочной программы может быть скорректирована в пределах 20% от установленного вознаграждения за достижение плановых показателей в большую или меньшую сторону по решению Supervisory Board. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и других членов Правления и 60% для членов Management Board. При этом выплата производится только при условии достижения поставленных целей в полном объеме.

В отчетном году оценка достижения целевых показателей проводилась Supervisory Board применительно к каждому члену Management Board в индивидуальном порядке.

Потенциальный размер выплат Игорю Шехтерману в рамках краткосрочной программы премирования составляет 100% по комплексу финансовых и нефинансовых показателей Группы. В 2021 году общий размер его премии составил 86,2% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада).

Для Фрэнка Лёйста и Квинтена Пира вес целевых показателей краткосрочной программы премирования составляет 50% по финансовым и нефинансовым показателям Группы, 25% по результатам деятельности дивизиона и 25% по индивидуальным КПЭ в рамках выполнения должностных обязанностей при условии достижения пороговых значений выручки и рентабельности. Размер выплат Фрэнку Лёйсту и Квинтену Пиру за 2021 год составил 102,0% и 105,3% от вознаграждения за достижение целевых показателей, или 61,2% и 63,2% от базового оклада соответственно.

*Для каждого показателя устанавливается минимальное, целевое и максимальное значение для расчета выплат в рамках программы краткосрочного премирования в процентах от вознаграждения за достижение плановых показателей:

- минимальное значение зависит от показателя эффективности и отражает уровень стремления достигнуть эту цель
- плановое значение: выплата в размере 100% вознаграждения за достижение плановых показателей
- максимальное значение: 140% и 120% от установленного размера вознаграждения за достижение плановых количественных и качественных показателей соответственно

При промежуточном значении показателя размер вознаграждения рассчитывается линейным методом. При невыполнении показателя вознаграждение не выплачивается, а при достижении максимального значения показателя премия составляет 140% от установленного размера вознаграждения.

Компонент 3. Долгосрочная программа премирования (LTI)

Главный исполнительный директор и другие члены Правления принимают участие в корпоративной долгосрочной программе премирования. В рамках этой программы расчет показателей эффективности и выплата денежных премий производится по истечении трехлетнего периода, а 50% общей суммы составляет отложенный компонент, подлежащий выплате при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца последующего года и достижения установленного уровня рентабельности. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания руководящего персонала, чья работа в Компании является важной составляющей ее долгосрочного успеха, – с другой.

Сумма премии главного исполнительного директора в 2020 году представляла собой сумму, начисленную в соответствии с требованиями МСФО (более подробная информация представлена в разделе «Расходы на персонал» в примечании 28 на с. 232–237). 31 декабря 2020 года долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы завершилась, целевые показатели и пороговые значения были достигнуты. В знак признания исключительности результатов и усилий в течение периода вознаграждение по программе включало дополнительную единовременную выплату в размере 30 000 000 руб., присужденную решением Supervisory Board. Эта выплата представляла собой отклонение от политики вознаграждения и приводила к увеличению весового показателя программы в Общем денежном вознаграждении.

В 2021 году годовым Общим собранием акционеров утверждена долгосрочная программа премирования на 2021–2023 годы. В рамках этой программы плановые показатели эффективности устанавливаются на один или три года.

Плановые показатели в рамках долгосрочной программы премирования отражают стратегию Компании, нацеленную на достижение лидерства по уровню признания со стороны потребителей за счет непрерывного развития ценностного предложения на рынке продуктовой розницы, а также установления отраслевых стандартов в области цифровой трансформации и омниканального роста. Долгосрочные показатели эффективности в рамках реализации стратегии связаны с поддержанием лидерства по мультипликаторам рыночной стоимости и доли рынка.

При этом устанавливаются пороговые значения по показателям прибыли и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом. Помимо этого, программа предусматривает нефинансовые целевые показатели в рамках реализации стратегии Компании в области ESG.

В таблице ниже представлены показатели достижения целей и выплат главному исполнительному директору в соответствии с долгосрочной программой премирования (в млн руб.) на 2018–2020 годы:

ПОКАЗАТЕЛЬ	ВЕС	ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ВЫПЛАТЫ, %	УРОВЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ	ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ[1]	50%, ВЫПЛАЧЕННЫЕ В 2021 ГОДУ	50%, ПОДЛЕЖАЩИЕ ВЫПЛАТЕ В 2022 ГОДУ[2]
Выручка	50%	100%	100%	155	77,5	80,3
Мультипликатор EV/EBITDA	50%	100%	100%	155	77,5	80,3

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учетом его должности и функций, а также вклада в достижение установленных программой целей (общекорпоративных и индивидуальных), но не может составлять более 133% в год от размера базового оклада такого участника в период трехлетнего срока действия программы.

ПОКАЗАТЕЛЬ	ВЕС	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПОРОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ	СВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ	ВЫПЛАТА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
Мультипликатор EV/EBITDA	50%	Мультипликатор рассчитывается и начисляется на ежегодной основе.	Чистый долг / EBITDA Рентабельность EBITDA	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет сохранения лидерства на российском рынке продуктовой розницы с ростом рыночной доли до 15% и 20% в офлайн- и онлайн-сегменте к концу 2023 года.	В 2024 году (50%) и 2025 году (50% при достижении порогового значения EBITDA)
Доля рынка	45%	Доля рынка X5 на протяжении действия программы относительно других российских компаний в сегменте продуктовой розницы с учетом минимального значения годового роста выручки. Если в какой-либо год минимальное значение не было достигнуто, треть установленного размера вознаграждения не начисляется. В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 60%, максимальный – 140%.	Чистый долг / EBITDA Рентабельность EBITDA	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет сохранения лидерства на российском рынке продуктовой розницы с ростом рыночной доли до 15% и 20% в офлайн- и онлайн-сегменте к концу 2023 года.	В 2024 году (50%) и 2025 году (50% при достижении порогового значения EBITDA)
Устойчивое развитие	5%	К концу 2023 года: 1. Сократить объемы выбросов CO_2 на 10% 2. Увеличить долю перерабатываемых твердых отходов до 95% 3. Увеличить долю СТМ в экологически безопасной упаковке до более чем 50%	Чистый долг / EBITDA Рентабельность EBITDA	Достижение целевых показателей в области ESG в рамках стратегии по устойчивому развитию X5 «30x30».	В 2024 году (50%) и 2025 году (50% при достижении порогового значения EBITDA)

Компонент 4. Социальное обеспечение

За год, закончившийся 31 декабря 2021 года, расходы на социальное обеспечение включают обязательные пенсионные взносы в размере 29 млн руб. (в 2020 году: 22 млн руб.)

1 Включает дополнительную единовременную выплату в размере 30 000 000 руб., предусмотренную решением Supervisory Board.

2 Пороговое значение по показателю EBITDA, являющееся условием для выплаты отложенного компонента долгосрочной программы премирования, достигнуто в 2021 году. По условиям долгосрочной программы премирования отложенная выплата в 2022 году составляет 50% от денежного вознаграждения, увеличенного на годовой размер процентов, рассчитываемых по ставке Сбербанка по вкладам, установленной на уровне 3,65% 31 декабря 2020 года.

Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании, членам Правления могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Политика Компании запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Правления и не предусматривает их пенсионное обеспечение.

Ранее действовавшие договоренности

Как сообщалось при назначении Игоря Шехтермана на занимаемую должность в 2015 году, он имеет право на получение компенсации в объеме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долл. США. В том случае, если указанная сумма превышает общий объем годовых выплат, складывающийся из сумм фиксированного и переменного вознаграждения, Игорь Шехтерман имеет право на получение разницы по истечении полного срока своего пребывания в должности главного исполнительного директора. Кроме того, Игорь Шехтерман имеет право на получение компенсации за расторжение договора в размере до 5 млн долл. США. Данная компенсация может выплачиваться по усмотрению Supervisory Board и подлежит возврату в случае невыполнения обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами (см. подраздел «Договорные отношения»).

Договорные отношения

Между Компанией и членами Management Board заключены соглашения об оказании услуг управления с максимальным сроком на четыре года и возможностью продления при условии переназначения соответствующих членов на Общем собрании акционеров. Главный исполнительный директор, помимо своей деятельности в качестве члена Management Board, осуществляет свою деятельность в России в рамках трудового договора, заключенного с операционной дочерней компанией в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровню ответственности главного исполнительного директора в Нидерландах и России.

Выходное пособие в общем случае ограничено размером базового оклада за полгода, однако Supervisory Board вправе увеличить его до уровня, не превышающего годовой базовый оклад, если такое решение требуется в конкретной ситуации. Для главного исполнительного директора и других членов Правления выходное пособие представляет собой вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается ежеквартально после прекращения соглашения в случае исполнения такого обязательства. Период запрета на сотрудничество с конкурентами составляет один год для главного исполнительного директора и полгода для других членов Правления. В случае нарушения данного обязательства соглашение предусматривает штраф в размере двух годовых базовых окладов для главного исполнительного директора и одного годового базового оклада для других членов Правления. Выходное пособие членам не выплачивается, если соглашение между X5 и членом Management Board или Правления расторгается по инициативе его члена или на основании совершения виновных действий, имеющих серьезные последствия, либо небрежности со стороны такого члена.

Соглашения с членами Management Board могут быть прекращены любой из сторон путем направления уведомления за два месяца, а соглашение с главным исполнительным директором – путем направления уведомления за три месяца.

Возврат ранее выплаченных премий

Supervisory Board может осуществлять возврат премий, выплаченных членам Management Board в рамках кратко- или долгосрочной программы премирования, полностью или частично, если такие премии были выплачены на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Supervisory Board также уполномочен по своему усмотрению уменьшать размер еще не выплаченных премий до надлежащего уровня, если первоначально установленный размер премии признается необоснованным или несправедливым.

Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Management Board, а также некоторых других руководителей высшего звена осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Supervisory Board и должностных лиц X5.

Хотя договор страхования предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Supervisory Board и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую договором страхования. В соответствии с Уставом Компании члены Management Board имеют право на освобождение от ответственности и возмещение ущерба со стороны Компании в связи с любыми требованиями, возникающими в результате исполнения указанными лицами их обязанностей или в связи с ними, при условии, что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц.

Вознаграждение членов Supervisory Board

Цели и сравнительный анализ

Вознаграждение членов Supervisory Board устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, которые благодаря своему опыту и знаниям могут внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных планов развития Компании и способствовать ее устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учетом требований всех заинтересованных сторон.

Уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board периодически сравнивается с показателями референтной группы, состоящей из голландских и европейских компаний сопоставимого масштаба, а также ведущих российских и международных ритейлеров. С целью привлечения наиболее талантливых специалистов с необходимым опытом и соответствующим уровнем знаний и способностей размер денежного вознаграждения членов Supervisory Board устанавливается в интервале от 50-го до 75-го процентиля. Применительно к текущему вознаграждению членов Supervisory Board референтная группа состояла из 33 компаний, преимущественно международных, находящихся за пределами России и работающих в различных сферах розничной торговли, таких как продуктовый ритейл и оптовая торговля (61%), розничная торговля лекарственными препаратами (9%), розничная торговля специализированными товарами и другие виды розницы (30%).

X5 признает, что получение акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Однако Компания полагает, что в дополнение к денежному вознаграждению членам Supervisory Board должна полагаться компенсация в форме акций как средство обеспечить соотнесенность их интересов с долгосрочными интересами акционеров и укрепить их заинтересованность в будущем Компании. Размер основанных на акциях выплат членам Supervisory Board рассчитывается исходя из оклада каждого из них и, таким образом, не зависит от показателей эффективности деятельности. Хотя совокупный размер вознаграждения с учетом основанных на акциях выплат может превысить референтное значение для председателя Supervisory Board или председателя того или иного комитета Supervisory Board, X5 полагает, что уровень и структура вознаграждения членов Supervisory Board обеспечивают независимость их суждений и адекватно отражают те затраты времени и ответственность, которые предполагает их работа в этом качестве.

Вознаграждение членов Supervisory Board в 2021 году

При определении размера вознаграждения членов Supervisory Board за 2021 год применялась соответствующая политика.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Supervisory Board по прекращении срока действия отлагательных условий в 2021 году или на конец 2021 года (в млн руб.).

		БАЗОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ[1]		ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ[2]		ОБЩИЙ РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ[3]	
ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Петр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	30	22	22	13	52	35
Джефф Кинг [3]	Председатель Комитета по аудиту и рискам	22	21	21	13	43	34
Михаил Кучмент [3]		10	10	10	6	20	16
Надя Шурабура	Председатель Комитета по устойчивому развитию и инновациям	17	12	11	6	28	18
Марат Атнашев [1]		–	–	–	–	–	–
Александр Тынкован [2]		8	–	2	–	10	–
Карл-Хайнц Холланд [3]		3	8	2	5	5	13
Михаил Фридман [1,3]		–	–	–	–	–	–
Стефан Дюшарм [3]		12	21	19	20	31	41
Ричард Брашер [2,3]		7	–	2	–	9	–

1 Михаил Фридман и Марат Атнашев как представители CTF Holdings S.A. не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.

2 Ричард Брашер и Александр Тынкован были назначены 12 мая 2021 года.

3 Карл-Хайнц Холланд вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2021 года. Стефан Дюшарм и Михаил Фридман вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года. Ричард Брашер вышел из состава Supervisory Board 4 марта 2022 года. Джефф Кинг вышел из состава Supervisory Board 11 марта 2022 года. Михаил Кучмент вышел из состава Supervisory Board 25 марта 2022 года.

Компонент 1. Базовое вознаграждение

В 2020 году Общее собрание акционеров утвердило политику вознаграждения членов Supervisory Board. Ежегодные суммы вознаграждения приведены ниже:

ДОЛЖНОСТЬ	РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (В ЕВРО)
Председатель Supervisory Board	250 000
Член Supervisory Board	100 000
Дополнительные выплаты	
Заместитель председателя Supervisory Board	50 000
Председатель Комитета	100 000
Член Комитета	16 000

Компонент 2. Выплаты, основанные на акциях

Выплаты, основанные на акциях, соответствуют суммам, начисленным в рамках Программы предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу справа).

Каждый член Supervisory Board, которому положено вознаграждение, имеет право на получение ежегодной выплаты в форме акций с ограниченным обращением (АОО) на сумму, равную годовому денежному вознаграждению такого члена Supervisory Board.

В соответствии с политикой вознаграждения члены Supervisory Board Стефан Дюшарм, Петр Демченков, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Надя Шурабура, Ричард Брашер и Александр Тынкован получили определенное количество АОО в размере 100% их валового годового денежного вознаграждения за 2021 год, поделенного на 31,36 долл. США, – среднюю рыночную стоимость одной ГДР на 20 мая 2021 года[4] (дату выплаты вознаграждения). Вступление в права на АОО, предоставленные в 2021 году, состоится в 2024 году, после чего начнется период запрета на продажу с окончанием в 2026 году.

4 В соответствии с правилами Программы предоставления АОО под средней рыночной стоимостью понимается средневзвешенная по объему цена ГДР в течение 30 календарных дней, непосредственно предшествующих 19 мая 2019 года. Средневзвешенная по объему цена рассчитывается на основе цены ГДР на момент закрытия в соответствии с Официальным списком Лондонской фондовой биржи.

Компонент 3. Общий размер вознаграждения

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Supervisory Board.

Акции с ограниченным обращением (АОО), предоставленные и подлежащие предоставлению членам Supervisory Board

ИМЯ	ТРАНШ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2017 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2018 ГОДУ[3]	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2019 ГОДУ[4]	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2020 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2021 ГОДУ	ГОД ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА	АОО, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ	СТОИМОСТЬ НА ДАТУ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА[1]	ГДР, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ, ПОСЛЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	ГДР, ПО КОТОРЫМ ДЕЙСТВУЕТ ЗАПРЕТ НА ПРОДАЖУ НА 31.12.2021[2]	ОКОНЧАНИЕ ПЕРИОДА ЗАПРЕТА НА ПРОДАЖУ	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2021	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2020
Стефан Дюшарм	8	9 631					2020	9 631	21	9 631	9 631	2022		
	9		9 977				2021	9 977	23	9 977	9 977	2023		9 977
	10			9 722			2022					2024	9 722	9 722
	11				9 335		2023					2025	9 335	9 335
	12					5 133	2024					2026	5 133	
Джефф Кинг	8	8 026					2020	8 026	18	5 433	5 433	2022		
	9		9 977				2021	9 977	23	5 300	5 300	2023		9 977
	10			9 373			2022					2024	9 373	9 373
	11				9 211		2023					2025	9 211	9 211
	12					9 747	2024					2026	9 747	
Петр Демченков	8	5 618					2020	5 618	12	3 803	3 803	2022		
	9		7 982				2021	7 982	18	4 240	4 240	2023		7 982
	10			8 942			2022					2024	8 942	8 942
	11				9 800		2023					2025	9 800	9 800
	12					13 448	2024					2026	13 448	
Михаил Кучмент	8	3 210					2020	3 210	7	2 173	2 173	2022		
	9		3 991				2021	3 991	9	3 991	3 991	2023		3 991
	10			4 099			2022					2024	4 099	4 099
	11				4 274		2023					2025	4 274	4 274
	12					4 523	2024					2026	4 523	
Карл-Хайнц Холланд[4]	9		1 995				2021	1 995	5	1 304		2023		1 995
	10			3 749			2022	2 498	–	1 633		2024		3 749
	11				3 684		2023	1 228	–	802		2025		3 684
Надя Шурабура	9		1 995				2021	1 995	5	1 502	1 502	2023		1 995
	10			4 099			2022					2024	4 099	4 099
	11				4 274		2023					2025	4 274	4 274
	12					7 798	2024					2026	7 798	
Ричард Брашер[5]	12					3 245	2024					2026	3 245	
Александр Тынкован[5]	12					3 245	2024					2026	3 425	

1 Датой вступления в права считается 19 мая соответствующего года вступления в права. Если 19 мая приходится на выходной день, датой вступления в права считается первый рабочий день, следующий за выходным (21 мая в 2018 году, 20 мая в 2019 году).

2 Количество ГДР, удерживаемых в течение периода запрета на продажу, равняется количеству АОО, по которым произошел переход прав, за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых платежей (при необходимости).

3 АОО за 2018 год были фактически предоставлены Карлу-Хайнцу Холланду и Наде Шурабуре в 2019 году после утверждения их кандидатур в качестве членов Supervisory Board. АОО были предоставлены в пропорции 6/12.

4 Карл-Хайнц Холланд вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2021 года. В соответствии с положениями Программы предоставления АОО дата перехода прав в отношении всех АОО, предоставленных в 2019 году в рамках транша 9 (1 995 АОО), двух третей АОО, предоставленных в 2019 году в рамках транша 10 (2 499 АОО), и одной трети АОО, представленных в 2020 году в рамках транша 11 (1 228 АОО), наступила 12 мая 2021 года. Период запрета на продажу ГДР, по которым произошел переход прав (5 722 АОО), в рамках траншей 9, 10 и 11 истек 12 мая 2021 года. После налогообложения Карл-Хайнц Холланд имел право на незамедлительное получение 3 739 ГДР в рамках вознаграждения по траншам 9–11.

5 АОО в рамках транша 12 были предоставлены в пропорции 9/12 в связи с тем, что Ричард Брашер и Александр Тынкован были назначены членами Supervisory Board в ходе 2021 года.

Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

Прочие статьи

Членам Supervisory Board предоставляется страхование ответственности и компенсация расходов. Компания не выплачивает членам Supervisory Board какое-либо переменное вознаграждение и не предоставляет им права на получение пенсии, потребительские займы или гарантии.

Члены Supervisory Board не получают никаких иных компенсаций или льгот и не имеют права на какое-либо выходное пособие или льготы после прекращения их работы в Компании. Члены Supervisory Board назначаются и повторно назначаются на должность на основании положений законодательства и Устава Компании.

В отношении членов Supervisory Board не действуют условия возврата ранее выплаченных премий и условия, связанные с переходом контроля.

Ранее действовавшие договоренности

7 мая 2015 года Общее собрание акционеров назначило Джеффа Кинга членом Supervisory Board. С этой же даты Supervisory Board назначил его председателем Комитета по аудиту и рискам и председателем Комитета по взаимодействию со связанными сторонами с годовым основным окладом в размере 250 тыс. евро. В декабре 2019 года советом было принято решение о роспуске с 1 января 2020 года Комитета по взаимодействию со связанными сторонами и о передаче его функций Комитету по аудиту и рискам. С учетом дополнительных обязанностей Джеффа Кинга в качестве председателя Комитета по аудиту и рискам и его членства в Комитете по назначениям и вознаграждениям начиная с 18 марта 2020 года годовой оклад г-на Кинга не был пересмотрен.

В таблице справа представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Supervisory Board за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

ИМЯ	2017	2018	2019	2020	2021
Петр Демченков	20	24	31	35	52
Михаил Фридман[1,2]	–	–	–	–	–
Джефф Кинг[2]	34	35	36	34	43
Стефан Дюшарм[2]	34	39	40	41	31
Михаил Кучмент[2]	24	13	15	16	20
Карл-Хайнц Холланд[2]	–	4	11	13	5
Надя Шурабура	–	4	12	18	28
Марат Атнашев[1]	–	–	–	–	–
Ричард Брашер[2,3]	–	–	–	–	9
Александр Тынкован[3]	–	–	–	–	10

1 Михаил Фридман и Марат Атнашев как представители CTF Holdings S.A. не получают вознаграждения в качестве членов Supervisory Board ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.

2 Карл-Хайнц Холланд вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2021 года. Стефан Дюшарм и Михаил Фридман вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года. Ричард Брашер вышел из состава Supervisory Board 4 марта 2022 года. Джефф Кинг вышел из состава Supervisory Board 11 марта 2022 года. Михаил Кучмент вышел из состава Supervisory Board 25 марта 2022 года.

3 Ричард Брашер и Александр Тынкован были назначены 12 мая 2021 года.

Прочая информация

Общий размер вознаграждения

Годовой размер вознаграждения членов Management Board и членов Supervisory Board в 2021 году составил 640 млн руб. (в 2020 году – 519 млн руб.).

Прочие договоренности

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Management Board или Supervisory Board. В 2021 году Компания также не предоставляла членам Management Board или Supervisory Board выходное пособие и не требовала возврата какого-либо переменного вознаграждения.

Голосование акционеров

Отчет о вознаграждениях будет представлен на Общем собрании акционеров в 2022 году для совещательного голосования.

Supervisory Board
19 мая 2022 года

X5 Group

Финансовая отчетность

Consolidated Financial Statements	179
Notes to the Consolidated Financial Statements	184
Company Financial Statements	250
Notes to the Company Financial Statements	252
Other information	265

03

Contents

Consolidated Financial Statements

Consolidated Statement of Financial Position 179

Consolidated Statement of Profit or Loss 180

Consolidated Statement of Comprehensive Income 181

Consolidated Statement of Cash Flows 182

Consolidated Statement of Changes In Equity 183

Notes to the Consolidated Financial Statements

1 Principal activities and the Group structure 184

2 Summary of significant accounting policies 185

3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies 195

4 Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements 198

5 Segment reporting 199

6 Subsidiaries 201

7 Acquisition of businesses 202

8 Related party transactions 204

9 Cash and cash equivalents, short-term financial investments 205

10 Property, plant and equipment 206

11 Leases 209

12 Investment properties 211

13 Goodwill 212

14 Other intangible assets 214

15 Inventories 215

16 Financial instruments by category 216

17 Trade, other accounts receivable and prepayments 217

18 VAT and other taxes receivable 221

19 Provisions and other liabilities 222

20 Contract liabilities 223

21 Borrowings 224

22 Share capital 226

23 Earnings per share 227

24 Revenue 228

25 Expenses by nature 229

26 Lease/sublease and other income 230

27 Finance income and costs 231

28 Staff costs 232

29 Share-based payments 238

30 Income tax 239

31 Financial risk management 242

32 Operating environment of the Group 244

33 Capital risk management 245

34 Fair value of financial instruments 246

35 Commitments and contingencies 247

36 Subsequent events for the Group 249

Company Financial Statements

Company Statement of Financial Position 250

Company Statement of Profit or Loss 251

Notes to the Company Financial Statements

37 Accounting principles 252

38 Financial fixed assets 253

39 Shareholders' equity 255

40 Loans from group companies 256

41 Share-based payments 257

42 General and administrative expenses 258

43 Income tax expense 259

44 Staff numbers and employee expenses 261

45 Contingent rights and liabilities 262

46 Related party transactions 263

47 Subsequent events for the Company 264

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Financial Position

at 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	NOTE	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Assets			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10	332,144	322,707
Right-of-use assets	11	502,325	480,511
Investment properties	12	4,461	4,502
Goodwill	13	105,028	104,890
Other intangible assets	14	39,006	30,757
Investments in associates and joint ventures	8	50	–
Other non-current assets		4,209	3,120
Deferred tax assets	30	23,047	20,458
		1,010,270	**966,945**
Current assets			
Inventories	15	166,840	144,393
Indemnification asset	7	435	171
Trade, other accounts receivable and prepayments	17	20,190	19,277
Current income tax receivable		4,057	12,119
VAT and other taxes receivable	18	8,802	10,316
Short-term financial investments	9	50,092	–
Cash and cash equivalents	9	26,062	20,008
		276,478	**206,284**
TOTAL ASSETS		**1,286,748**	**1,173,229**

	NOTE	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Equity and liabilities			
Equity attributable to equity holders of the parent			
Share capital	22	2,458	2,458
Share premium		46,127	46,086
Retained earnings		38,926	46,194
Share-based payment reserve	29	118	104
		87,629	**94,842**
TOTAL EQUITY		**87,629**	**94,842**
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	21	206,571	184,921
Long-term lease liabilities	11	507,099	480,059
Deferred tax liabilities	30	928	2,769
Other non-current liabilities		1,670	1,954
		716,268	**669,703**
Current liabilities			
Trade accounts payable		212,949	170,909
Short-term borrowings	21	87,767	77,026
Interest accrued		1,792	1,380
Short-term lease liabilities	11	70,264	68,442
Short-term contract liabilities	20	2,392	2,198
Current income tax payable		3,014	2,753
Provisions and other liabilities	19	104,673	85,976
		482,851	**408,684**
TOTAL LIABILITIES		**1,199,119**	**1,078,387**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**1,286,748**	**1,173,229**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

ESEF reporting and the financial statements are unaudited

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	NOTE	2021	2020
Revenue	24	2,204,819	1,978,026
Cost of sales	25	(1,643,502)	(1,483,406)
Gross profit		**561,317**	**494,620**
Selling, general and administrative expenses	25	(467,468)	(406,389)
Net impairment losses on financial assets	17	(154)	(251)
Lease/sublease and other income	26	23,877	17,737
Operating profit		**117,572**	**105,717**
Finance costs	27	(57,815)	(56,686)
Finance income	27	586	50
Share of loss of associates and joint ventures		-	(20)
Net foreign exchange gain/(loss)		399	(3,391)
Profit before tax		**60,742**	**45,670**
Income tax expense	30	(18,004)	(17,326)
Profit for the year		**42,738**	**28,344**
Profit for the year attributable to:			
Equity holders of the parent		42,738	28,344
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	629.55	417.54
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	629.54	417.52

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

ESEF reporting and the financial statements are unaudited

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

for the year ended 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	2021	2020
Profit for the year	42,738	28,344
Total comprehensive income for the year, net of tax	**42,738**	28,344
Total comprehensive income for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	42,738	28,344

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

ESEF reporting and the financial statements are unaudited

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	NOTE	2021	2020
Profit before tax		**60,742**	**45,670**
Adjustments for:			
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment properties, other intangible assets and goodwill	25	150,278	137,905
Gain on disposal of property plant and equipment, investment properties and intangible assets and gain on derecognition of right-of-use assets		(3,345)	(3,705)
Finance costs, net	27	57,229	56,636
Net impairment losses on financial assets	17	154	251
Impairment of prepayments	17	221	237
Share-based compensation expense	29	89	60
Net foreign exchange (gain)/loss		(399)	3,391
Share of loss of associates and joint ventures		-	20
Other non-cash items		559	336
Net cash from operating activities before changes in working capital		**265,528**	**240,801**
Increase in trade, other accounts receivable and prepayments and VAT and other taxes receivable		(1,198)	(2,119)
Increase in inventories		(22,447)	(16,931)
Increase in trade payable		42,108	10,491
Increase in other accounts payable and contract liabilities		13,952	10,806
Net cash flows from operations		**297,943**	**243,048**
Interest paid		(56,561)	(55,461)
Interest received		60	44
Income tax paid		(13,980)	(28,071)
Net cash flows from operating activities		**227,462**	**159,560**

	NOTE	2021	2020
Cash flows from investing activities			
Purchase of property, plant and equipment and initial direct costs associated with right-of-use assets		(76,574)	(73,427)
Acquisition of businesses, net of cash acquired	7	(1,771)	(3,138)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets		4,392	4,365
Purchase of other intangible assets		(15,482)	(12,084)
Acquisition of interest in associates and joint ventures		-	(150)
Proceeds from sale of interest in associates and joint ventures		-	120
Payments for financial investments	9	(50,000)	–
Net cash flows used in investing activities		**(139,435)**	**(84,314)**
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	21	132,345	203,046
Repayment of loans	21	(99,585)	(169,175)
Purchase of treasury shares		(34)	(126)
Payments of principal portion of lease liabilities	11	(64,610)	(57,557)
Dividends paid to equity holders of the parent	22	(50,006)	(49,993)
Net cash flows used in financing activities		**(81,890)**	**(73,805)**
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		(83)	(35)
Net increase in cash and cash equivalents		**6,054**	**1,406**
Movements in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	9	20,008	18,602
Net increase in cash and cash equivalents		6,054	1,406
Cash and cash equivalents at the end of the year	**9**	**26,062**	**20,008**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

ESEF reporting and the financial statements are unaudited

X5 RETAIL GROUP N.V.

Consolidated Statement of Changes In Equity

for the year ended 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

ESEF reporting and the financial statements are unaudited

ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT

	NOTE	NUMBER OF SHARES	SHARE CAPITAL	SHARE PREMIUM	SHARE-BASED PAYMENT RESERVE	RETAINED EARNINGS	TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	TOTAL
Balance as at 1 January 2020		**67,890,054**	**2,458**	**46,150**	**105**	**67,843**	**116,556**	**116,556**
Profit for the period		–	–	–	–	28,344	28,344	28,344
Total comprehensive income for the period		**–**	**–**	**–**	**–**	**28,344**	**28,344**	**28,344**
Acquisition of treasury shares		(12,870)	–	(107)	–	–	(107)	(107)
Dividends	22	–	–	–	–	(49,993)	(49,993)	(49,993)
Share-based payment compensation	29	–	–	–	60	–	60	60
Transfer and waiving of vested equity rights	29	5,260	–	43	(61)	–	(18)	(18)
Balance as at 31 December 2020		**67,882,444**	**2,458**	**46,086**	**104**	**46,194**	**94,842**	**94,842**
Balance as at 1 January 2021		**67,882,444**	**2,458**	**46,086**	**104**	**46,194**	**94,842**	**94,842**
Profit for the period		–	–	–	–	42,738	42,738	42,738
Total comprehensive income for the period		**–**	**–**	**–**	**–**	**42,738**	**42,738**	**42,738**
Dividends	22	–	–	–	–	(50,006)	(50,006)	(50,006)
Share-based payment compensation	29	–	–	–	89	–	89	89
Transfer and waiving of vested equity rights	29	6,252	–	41	(75)	–	(34)	(34)
Balance as at 31 December 2021		**67,888,696**	**2,458**	**46,127**	**118**	**38,926**	**87,629**	**87,629**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

01

Principal activities and the Group structure

These consolidated financial statements are for the economic entity comprising X5 Retail Group N.V. (the "Company") and its subsidiaries, as set out in Note 6 (the "Group").

X5 Retail Group N.V. is a joint stock limited liability company established in August 1975 under the laws of the Netherlands. The principal activity of the Company is to act as a holding company for a group of companies that operate retail grocery stores. The Company's address and tax domicile is Zuidplein 196, 1077 XV Amsterdam, the Netherlands.

The main activity of the Group is the development and operation of grocery retail stores. As at 31 December 2021 the Group operated a retail chain of 19,121 proximity stores, supermarket, hypermarket, hard discounter, online hypermarket stores and dark kitchens under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel", "Chizhik", "Perekrestok Vprok" and "Mnogo Lososya" (each representing separate format) in major population centres in Russia, including but not limited to Moscow, St. Petersburg, Nizhniy Novgorod, Rostov-on-Don, Kazan, Samara, Lipetsk, Chelyabinsk, Perm, Ekaterinburg (31 December 2020: 17,707 proximity stores, supermarket, hypermarket, hard discounter and online hypermarket stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel", "Chizhik" and "Perekrestok Vprok"), with the number of stores as presented in the table.

As at 31 December 2021 and 31 December 2020 the principal shareholder exerting significant influence over the Company was CTF Holdings S.A. ("CTF"). As at 31 December 2021 and 31 December 2020 CTF directly owned 47.86% of total issued shares in the Company. As at 31 December 2021 and 31 December 2020 the Company's shares were listed on the London and Moscow Stock Exchanges in the form of Global Depositary Receipts (GDRs) with each GDR representing an interest of 0.25 in an ordinary share (Note 22).

	31 DEC 2021	31 DEC 2020
"Perekrestok" — Supermarket		
Central FD	552	519
North-Western FD	151	129
Volga FD	142	144
Ural FD	76	75
Southern FD	60	56
Northern Caucasus	9	10
TOTAL	**990**	**933**
"Pyaterochka" — Proximity store		
Central FD	6,489	6,147
Volga FD	4,745	4,462
Southern FD	1,890	1,660
North-Western FD	1,838	1,772
Ural FD	1,596	1,459
Siberian FD	1,036	886
Northern Caucasus	378	323
TOTAL	**17,972**	**16,709**

	31 DEC 2021	31 DEC 2020
"Karusel" — Hypermarket		
Central FD	21	30
Volga FD	7	14
North-Western FD	3	8
Southern FD	1	2
Northern Caucasus	1	1
Ural FD	–	1
TOTAL	**33**	**56**
"Perekrestok Vprok" — Online hypermarket		
Central FD	4	3
Volga FD	1	1
North-Western FD	1	1
TOTAL	**6**	**5**
"Chizhik" — Hard discounter		
Central FD	72	4
TOTAL	**72**	**4**
"Mnogo Lososya" — Dark kitchen		
Central FD	43	–
North-Western FD	5	–
TOTAL	**48**	**–**
TOTAL STORES	**19,121**	**17,707**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

The principal accounting policies applied in the preparation of these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented, unless otherwise stated.

2.1 Basis of preparation

These consolidated financial statements for the year ended 31 December 2021 have been prepared in accordance with and comply with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and with Part 9 Book 2 of the Dutch Civil Code.

The consolidated financial statements have been prepared under the historical cost convention, except for financial assets and financial liabilities (including derivative instruments) that have been measured at fair value. The preparation of the consolidated financial statements in conformity with IFRS requires the use of certain critical accounting estimates. It also requires management to exercise its judgement in the process of applying the Group's accounting policies. The areas involving a higher degree of judgement or complexity, or areas where assumptions and estimates are significant to the consolidated financial statements are disclosed in Note 3. Management prepared these consolidated financial statements on a going concern basis. In making this judgment management considered the Group's financial position, current intentions, profitability of operations, access to financial resources (Note 31) and the potential impact of COVID-19 and the sanctions being imposed against certain entities and individuals in Russia (Note 36). On 19 May 2022, the Management Board authorised the consolidated financial statements for issue. Publication is on 19 May 2022.

2.2 Basis of consolidation

Subsidiaries are those investees, including structured entities, that the Group controls because the Group (i) has power to direct relevant activities of the investees that significantly affect their returns, (ii) has exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investees, and (iii) has the ability to use its power over the investees to affect the amount of investor's returns. The existence and effect of substantive rights, including substantive potential voting rights, are considered when assessing whether the Group has power over another entity. For a right to be substantive, the holder must have practical ability to exercise that right when decisions about the direction of the relevant activities of the investee need to be made. The Group may have power over an investee even when it holds less than majority of voting power in an investee. In such a case, the Group assesses the size of its voting rights relative to the size and dispersion of holdings of the other vote holders to determine if it has de-facto power over the investee. Protective rights of other investors, such as those that relate to fundamental changes of investee's activities or apply only in exceptional circumstances, do not prevent the Group from controlling an investee. Subsidiaries are consolidated from the date on which control is transferred to the Group (acquisition date) and are deconsolidated from the date on which control ceases.

The acquisition method of accounting is used to account for the acquisition of businesses other than those acquired from parties under common control. The consideration transferred is measured at the fair value of the assets given up, equity instruments issued and liabilities incurred or assumed at the date of exchange, including fair value of assets or liabilities from contingent consideration arrangements but excludes acquisition related costs such as advisory, legal, valuation and similar professional services. Transaction costs related to the acquisition and incurred for issuing equity instruments are deducted from equity; transaction costs incurred for issuing debt as part of the business combination are deducted from the carrying amount of the debt and all other transaction costs associated with the acquisition are expensed. The date of exchange is the acquisition date where a business combination is achieved in a single transaction. However, when a business combination is achieved in stages by successive share purchases, the date of exchange is the date of each exchange transaction; whereas the acquisition date is the date on which acquirer obtains control of the subsidiary.

Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured at their fair values at the acquisition date.

Goodwill is initially measured at cost (being the excess of the aggregate of the consideration transferred and the amount recognised for non-controlling interests and any previous interest held over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed). If the fair value of the net assets acquired is in excess of the aggregate consideration transferred, the Group re-assesses whether it has correctly identified all of the assets acquired and all of the liabilities assumed and reviews the procedures used to measure the amounts to be recognised at the acquisition date. If the reassessment still results in an excess of the fair value of net assets acquired over the aggregate consideration transferred, then the gain is recognised in profit or loss.

Intercompany transactions, balances and unrealised gains on transactions between group companies are eliminated; unrealised losses are also eliminated unless the cost cannot be recovered. The Company and all of its subsidiaries use uniform accounting policies consistent with the Group's policies.

Purchases of subsidiaries from parties under common control are accounted for using the pooling of interest method (also referred as "the predecessor values method"). Under this method the consolidated financial statements of the combined entity are presented as if the businesses had been combined from the beginning of the earliest period presented or, if later, the date when the combining entities were first brought under common control. The assets and liabilities of the subsidiary transferred under common control are at the predecessor entity's carrying amounts.

The predecessor entity is considered to be the highest reporting entity in which the subsidiary's IFRS financial information was consolidated. Related goodwill inherent in the predecessor entity's original acquisitions is also recorded in these consolidated financial statements. Any difference between the carrying amount of net assets, including the predecessor entity's goodwill, and the consideration for the acquisition is accounted for in these consolidated financial statements as an adjustment to other reserve within equity.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.3 Foreign currency translation and transactions

(a) Functional and presentation currency

The functional currency of the Group's entities is the national currency of the Russian Federation, the Russian Rouble ("RUB"). The presentation currency of the Group is the Russian Rouble ("RUB"), which management believes is the most useful currency to adopt for users of these consolidated financial statements.

(b) Transactions and balances

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the official exchange rate of the Central Bank of Russian Federation ("CBRF") at the respective reporting dates. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of the transactions and from the translation of monetary assets and liabilities into the functional currency at period-end official exchange rates of the CBRF are recognised in profit or loss. Translation at period-end rates does not apply to non-monetary items.

2.4 Segment reporting

Operating segment is reported in a manner consistent with the internal reporting provided to the chief operating decision-maker. The chief operating decision-maker has been identified as the Management Board. The chief operating decision-maker is responsible for allocating resources and assessing performance of the operating segments. The Group identifies retail chains of each format and dark kitchens (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8. Reportable segments whose revenue, result or assets are ten percent or more of all the segments are reported separately.

2.5 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are stated at cost less accumulated depreciation and accumulated impairment, where required. Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition or construction of the item.

Costs of minor repairs and maintenance are expensed when incurred. Costs of replacing major parts or components of property, plant and equipment are capitalised and the replaced parts are retired. Capitalised costs are depreciated over the remaining useful life of the property, plant and equipment or part's estimated useful life whichever is sooner.

Leasehold improvements are capitalised when it is probable that future economic benefits associated with the improvements will flow to the Group and the cost can be measured reliably.

At each reporting date management assesses whether there is any indication of impairment of property, plant and equipment including construction in progress. If any such indication exists, management estimates the recoverable amount, which is determined as the higher of an asset's fair value less costs of disposal and its value in use. The carrying amount is reduced to the recoverable amount and the impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. An impairment loss recognised for an asset in prior years is reversed if there has been a favourable change in circumstances affecting estimates used to determine the asset's value in use or fair value less costs of disposal.

Gains and losses on disposals determined by comparing the proceeds with the carrying amount are recognised in profit or loss.

Land and assets under construction are not depreciated. Depreciation on other items of property, plant and equipment is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. Buildings are divided into foundation and frame with a depreciation period of 40-50 years and other parts of 7-8 years. Other parts mainly include fixtures and fitting.

The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are as follows:

	USEFUL LIVES
Buildings (foundation and frame)	40–50 years
Buildings (other parts)	7–8 years
Machinery and equipment	>1–10 years
Refrigerating equipment	7–10 years
Vehicles	4–7 years
Other	3–5 years

The residual value of an asset is the estimated amount that the Group would currently obtain from the disposal of the asset less the estimated costs of disposal, if the asset were already of the age and in the condition expected at the end of its useful life. The residual value of an asset is nil if the Group expects to use the asset until the end of its physical life. The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively if appropriate, at ach reporting date.

2.6 Investment properties

Investment properties consist of buildings held by the Group to earn rental income or for capital appreciation, or both, and which are not occupied by the Group. The Group recognises the part of owned shopping centres that are leased to third party retailers as investment properties, unless they represent insignificant portions of the property and are used primarily to provide auxiliary services to retail customers not provided by the Group rather than to earn rental income.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.6 Investment properties (continued)

After purchase or construction of the building the Group assesses the main purpose of its use and, if the main purpose is to earn rental income or for capital appreciation, or both, the building is classified as investment property.

Investment properties are stated at cost less accumulated depreciation and provision for impairment, where required. If any indication exists that investment properties may be impaired, the Group estimates the recoverable amount as the higher of value in use and fair value less costs of disposal. Subsequent expenditure is capitalised only when it is probable that future economic benefits associated with it will flow to the Group and the cost can be measured reliably. All other repairs and maintenance costs are expensed when incurred.

Transfers are made to (or from) investment properties only when there is a change in use. Transfers between investment property and owner occupied property do not change the carrying amount of the property transferred and they do not change the cost of that property for measurement or disclosure purposes. Depreciation on items of investment properties is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are 40-50 years.

Investment properties are derecognised either when they have been disposed of (i.e., at the date the recipient obtains control) or when they are permanently withdrawn from use and no future economic benefit is expected from their disposal. The difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset is recognised in profit or loss in the period of derecognition. The amount of consideration to be included in the gain or loss arising from the derecognition of investment property is determined in accordance with the requirements for determining the transaction price in IFRS 15.

Fair value determined for the disclosure purposes (Note 12) represents the price that would be received to sell an asset in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy.

2.7 Intangible assets

(a) Goodwill

Goodwill is carried at cost less accumulated impairment losses. Goodwill represents the excess of the consideration transferred for the acquiree, the amount of non-controlling interest in the acquiree and fair value of an interest in the acquiree held immediately before the acquisition date over the fair value of the net assets of the acquired subsidiary at the date of exchange. Goodwill is not deductible for tax purposes.

The Group tests goodwill for impairment at least annually and whenever there are indications that goodwill may be impaired. Goodwill is tested on the operating segment level.

(b) Brand and private labels

Brand and private labels acquired in a business combination are recognised initially at fair value. Private labels are amortised using the straight-line method over their useful lives. The useful life of “Pyaterochka” brand is estimated to be indefinite-lived as there is no foreseeable limit to the period over which the brand is expected to generate net cash inflows for the Group. In 2021 the Group revised the useful live of brand “Karusel” and determined that the useful life of 5 years fairly reflects the period over which the Group expects net cash inflows from the asset. Change in estimate was based on the demonstration of the brands’ ability to survive changes in the economic environment and Karusel reorganisation.

	USEFUL LIVES
Brand “Karusel”	5 years
Private labels	1–8 years

(c) Software and other intangible assets

Expenditure on acquired patents, licenses and software development is capitalised and amortised using the straight-line method over their useful lives ranging from 1 to 10 years (5 on average).

Research costs related to software development are expensed as incurred. Software development expenditures on an individual project are recognised as an intangible asset when the following criteria are met:

- It is technically feasible to complete the intangible asset so that the asset will be available for use or sale;
- The Group intends to complete the asset and use or sell it;
- There is an ability to use or sell the asset;
- It can be demonstrated how the asset will generate probable future economic benefits;
- Adequate technical, financial and other resources to complete the development and to use or sell the asset are available;
- The expenditure attributable to the asset during its development can be reliably measured.

Following initial recognition of the development expenditure as an asset, the asset is carried at cost less any accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation of the asset begins when development is complete and the asset is ready for use.

(d) Impairment of intangible assets

Where an indication of impairment exists, the recoverable amount of any intangible asset, including goodwill, is assessed and, when impaired, the asset is written down immediately to its recoverable amount. Goodwill and intangible assets not yet available for use are tested for impairment at least annually and whenever impairment indicators exist.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.8 Leases

The Group assesses at contract inception whether a contract is, or contains, a lease. That is, if the contract conveys the right to control the use of an identified asset for a period of time in exchange for consideration.

GROUP AS A LESSEE

Right-of-use assets

The Group recognises right-of-use assets at the commencement date of the lease (i.e., the date the underlying asset is available for use). Right-of-use assets are measured at cost, less any accumulated depreciation and impairment losses, and adjusted for any remeasurement of lease liabilities. The cost of right-of-use assets includes the amount of lease liabilities recognised, initial direct costs incurred and lease payments made at or before the commencement date less any lease incentives received. Unless the Group is reasonably certain to obtain ownership of the leased asset at the end of the lease term, the recognised right-of-use assets are depreciated on a straight-line basis over the shorter of its estimated useful life and the lease term. The Group's right-of-use assets comprise leased land and buildings with depreciation periods mostly ranging from 5 to 45 years.

Right-of-use assets obtained as part of acquisition of business are recognised at an amount equal to the lease liabilities and lease payments made at or before the acquisition date and adjusted to reflect the favourable terms of the lease relative to market terms.

Where an indication of impairment exists, the recoverable amount of any right-of-use assets is assessed and, when impaired, the asset is written down to its recoverable amount (Note 3).

Lease liabilities

At the commencement date of the lease, the Group recognises lease liabilities measured at the present value of lease payments to be made over the lease term. The lease payments include fixed payments (including in-substance fixed payments) less any lease incentives receivable, variable lease payments that depend on an index or a rate, and amounts expected to be paid under residual value guarantees. The lease payments also include the exercise price of a purchase option reasonably certain to be exercised by the Group and payments of penalties for terminating a lease, if the lease term reflects the Group exercising the option to terminate. The variable lease payments that do not depend on an index or a rate are recognised as expense in the period on which the event or condition that triggers the payment occurs.

Lease liabilities obtained as part of acquisition of business are recognised at the present value of the remaining lease payments at the date of acquisition.

In calculating the present value of lease payments, the Group uses the incremental borrowing rate at the lease commencement date if the interest rate implicit in the lease is not readily determinable. After the commencement date, the amount of lease liabilities is increased to reflect the accretion of interest and reduced for the lease payments made. In addition, the carrying amount of lease liabilities is remeasured if there is a modification, a change in the lease term, a change in the in-substance fixed lease payments or a change in the assessment to purchase the underlying asset.

In the consolidated financial statement of cash flows payments of principal portion of lease liabilities are recognised as cash outflows related to financing activities, payments of interest portion of the lease liabilities are recognised within operating cash flows.

Sale and leaseback

When the Group sells an asset and immediately reacquires the use of the asset by entering into a lease with the buyer, such an operation is treated as sale and leaseback transaction. A sale occurs when control of the underlying asset passes to the buyer. A lease liability is recognised, the associated non-current asset is derecognised, and a right-of-use asset is recognised at the proportion of the carrying value relating to the rights retained. Any gain or loss arising relates to the rights transferred to the buyer.

Short-term leases

The Group applies the short-term lease recognition exemption to its short-term leases of assets other than land and buildings (i.e., those leases that have a lease term of 12 months or less from the commencement date and do not contain a purchase option). Lease payments on short-term leases are recognised as expense on a straight-line basis over the lease term.

GROUP AS A LESSOR

Leases in which the Group does not transfer substantially all the risks and rewards incidental to ownership of an asset are classified as operating leases. Rental income arising is accounted for on a straight-line basis over the lease terms and is included in Lease/sublease and other income in the consolidated statement of profit or loss. Initial direct costs incurred in negotiating and arranging an operating lease are added to the carrying amount of the leased asset and recognised over the lease term on the same basis as rental income. Contingent rent is recognised as income in the period in which it is earned.

2.9 Inventories

Inventories at distribution centres and retail outlets are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost comprises direct costs of goods, transportation and handling costs. Cost is determined by the weighted average method. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business less the estimated costs of completion and the estimated costs necessary to make the sale.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.9 Inventories (continued)

The Group provides for estimated inventory losses (shrinkage) between physical inventory counts on the basis of a percentage of cost of sales. The provision is adjusted to actual shrinkage based on regular inventory counts. The provision is recorded as a component of cost of sales. The Group also provides for aged stock provision where the net realisable value is below cost.

2.10 Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

(a) Financial assets

Initial recognition and measurement

The Group classifies its financial assets as those to be measured subsequently at amortised cost, fair value through other comprehensive income or fair value through profit and loss. The classification depends on the financial asset's contractual cash flow characteristics and the business model for managing the financial assets.

With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient, the Group initially measures a financial asset at its fair value plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, transaction costs. Trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient are measured at the transaction price determined under IFRS 15. Refer to the accounting policies in section 2.24 (a) Revenue from contracts with customers.

Management determines the classification of its financial assets at initial recognition and re-evaluates this designation at every reporting date, if required under IFRS. In order for a financial asset to be classified and measured at amortised cost or fair value through OCI, it needs to give rise to cash flows that are 'solely payments of principal and interest (SPPI)' on the principal amount outstanding. This assessment is referred to as the SPPI test and is performed at an instrument level.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both. Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognised on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

Subsequent measurement

For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in four categories:

- Financial assets at amortised cost (debt instruments);
- Financial assets at fair value through OCI with recycling of cumulative gains and losses (debt instruments);
- Financial assets designated at fair value through OCI with no recycling of cumulative gains and losses upon derecognition (equity instruments);
- Financial assets at fair value through profit or loss.

Financial assets at amortised cost (debt instruments) is the most relevant to the Group. The Group measures financial assets at amortised cost if both of the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model with the objective to hold financial assets in order to collect contractual cash flows; and
- The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding.

Financial assets at amortised cost are subsequently measured using the effective interest (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognised in profit or loss when the asset is derecognised, modified or impaired.

Derecognition

A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognised (i.e., removed from the Group's consolidated statement of financial position) when:

- The rights to receive cash flows from the asset have expired; or
- The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership. When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognise the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognises an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.10 Financial instruments (continued)

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

Impairment of financial assets

The Group recognises an allowance for expected credit losses (ECLs) for all debt instruments not held at fair value through profit or loss. ECLs are based on the difference between the contractual cash flows due in accordance with the contract and all the cash flows that the Group expects to receive, discounted at an approximation of the original effective interest rate. The expected cash flows will include cash flows from the sale of collateral held or other credit enhancements that are integral to the contractual terms.

ECLs are recognised in two stages. For credit exposures for which there has not been a significant increase in credit risk since initial recognition, ECLs are provided for credit losses that result from default events that are possible within the next 12-months (a 12-month ECL). For those credit exposures for which there has been a significant increase in credit risk since initial recognition, a loss allowance is required for credit losses expected over the remaining life of the exposure, irrespective of the timing of the default (a lifetime ECL).

For trade and other receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognises a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The Group has established a provision matrix that is based on its historical credit loss experience, adjusted for forward-looking factors specific to the debtors and the economic environment.

(b) Financial liabilities

Financial liabilities are classified, at initial recognition, as financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and borrowings, payables, or as derivatives designated as hedging instruments in an effective hedge, as appropriate.

All financial liabilities are recognised initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

The Group's financial liabilities include trade and other payables, loans and borrowings. For more information refer to Note 2.11 and Note 2.12.

Derecognition

A financial liability is derecognised when the obligation under the liability is discharged or cancelled or expires. When an existing financial liability is replaced by another from the same lender on substantially different terms, or the terms of an existing liability are substantially modified, such an exchange or modification is treated as the derecognition of the original liability and the recognition of a new liability. The difference in the respective carrying amounts is recognised in the statement of profit or loss.

2.11 Borrowings

Borrowings are initially recognised at their fair value, net of transaction costs, and are subsequently stated at amortised cost; any difference between the proceeds (net of transaction costs) and the redemption value is recognised in the consolidated statement of profit or loss over the period of the borrowings using the effective interest method. Borrowings are classified as current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least 12 months after the reporting date. Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of assets that necessarily take a substantial period of time to get ready for intended use or sale (qualifying assets) are capitalised as part of the costs of those assets.

The commencement date for capitalisation is when (a) the Group incurs expenditures for the qualifying asset; (b) it incurs borrowing costs; and (c) it undertakes activities that are necessary to prepare the asset for its intended use or sale.

Capitalisation of borrowing costs continues up to the date when the assets are substantially ready for their use or sale.

The Group capitalises borrowing costs that could have been avoided if it had not made capital expenditure on qualifying assets. Borrowing costs capitalised are calculated at the Group's average funding cost (the weighted average interest cost is applied to the expenditures on the qualifying assets), except to the extent that funds are borrowed specifically for the purpose of obtaining a qualifying asset. Where this occurs, actual borrowing costs incurred less any investment income on the temporary investment of those borrowings are capitalised.

After initial recognition, interest-bearing borrowings are subsequently measured at amortised cost using the effective interest ("EIR") method. Gains and losses are recognised in profit or loss when the liabilities are derecognised as well as through the EIR amortisation process.

Amortised cost is calculated by taking into account any discount or premium on acquisition and fees or costs that are an integral part of the EIR. The EIR amortisation is included as finance costs in the consolidated statement of profit or loss.

2.12 Trade and other payables

Trade and other payables are accrued when the counterparty performs its obligation under the contract and are carried at amortised cost using the effective interest method. Trade payables are recognised initially at fair value and measured subsequently at amortised cost.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.13 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand, deposits held at call with banks, and other short-term highly liquid investments used for meeting short term cash commitments.

2.14 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are measured as the best estimate of the expenditure required to settle the present obligation at the reporting date.

2.15 Value added tax

Output VAT related to sales is payable to tax authorities on the earliest of (a) collection of the receivables from customers or (b) delivery of the goods or services to customers. Input VAT is generally recoverable against output VAT upon receipt of the VAT invoice and fulfilment of other conditions in compliance with Russian tax legislation.

The tax authorities permit the settlement of VAT on a net basis. VAT related to sales and purchases is recognised in the consolidated statement of financial position on a gross basis and disclosed separately as an asset and liability, except for VAT, presented within other non-current assets. Where a provision has been made for the impairment of receivables, the impairment loss is recorded for the gross amount of the debtor, including VAT.

2.16 Employee benefits

Wages, salaries, bonuses, paid annual leave and sick leave are accrued in the period in which the associated services are rendered by the employees of the Group. The Group's entities contribute to the Russian Federation's state pension and social insurance funds in respect of their employees. These contributions are accrued when incurred. The Group's commitment ends with the payment of these contributions.

2.17 Share-based payments

EMPLOYEE STOCK PLAN

The Group receives services from employees as consideration for conditional rights to receive GDRs after vesting period of 3 years and fulfilment of certain predetermined performance conditions.

Share-based payment transactions under the employee stock plan are accounted for as equity-settled transactions.

The fair value of the employee services received in exchange for the grant of the conditional rights is recognised as an expense over the vesting period with the corresponding increase in equity (Share-based payment reserve) and measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Service and non-market performance conditions are not taken into account when determining the grant date fair value of awards, but the likelihood of the conditions being met is assessed as part of the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. Market performance conditions are reflected within the grant date fair value. Any other conditions attached to an award, but without an associated service requirement, are considered to be non-vesting conditions. Non-vesting conditions are reflected in the fair value of an award and lead to an immediate expensing of an award unless there are also service and/or performance conditions. No expense is recognised for awards that do not ultimately vest because non-market performance and/or service conditions have not been met. Where awards include a market or non-vesting condition, the transactions are treated as vested irrespective of whether the market or non-vesting condition is satisfied, provided that all other performance and/or service conditions are satisfied.

The cumulative expense recognised for equity-settled transactions at each reporting date until the vesting date reflects the extent to which the vesting period has expired and the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. The expense or credit in the statement of profit or loss for a period represents the movement in cumulative expense recognised as at the beginning and end of that period.

2.18 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. External costs directly attributable to the issue of new shares are shown as a deduction in equity from the proceeds. Any excess of the fair value of consideration received over the par value of shares issued is recognised as share premium.

2.19 Dividends

Dividends are recognised as a liability and deducted from equity at the reporting date only if they are declared on or before the reporting date. Dividends are disclosed when they are proposed before the reporting date or proposed or declared after the reporting date but before the consolidated financial statements are authorised for issue.

2.20 Treasury shares

Where any group company purchases the Company's equity share capital, the paid consideration, including any directly attributable incremental costs (net of income taxes) is deducted from equity attributable to the Company's equity holders until the shares are cancelled, reissued or disposed of. Where such shares are subsequently sold or reissued, any received consideration, net of any directly attributable incremental transaction costs and the related income tax effects, is included in equity attributable to the Company's equity holders.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.21 Earnings per share

Earnings per share are determined by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of participating shares outstanding during the reporting period. Diluted earnings per share are calculated by adjusting the earnings and the number of shares for the effects of dilutive options.

2.22 Taxes

Current tax is the amount expected to be paid to, or recovered from, the state budget in respect of taxable profits or losses for the current and prior periods. Taxable profits or losses are based on estimates if consolidated financial statements are authorised prior to filing relevant tax returns. Taxes other than on income are recorded within operating expenses.

Current income tax liabilities (assets) are measured in accordance with IAS 12 Income Taxes and IFRIC 23 Uncertainty over Income Tax Treatments, based on legislation that is enacted or substantively enacted at the reporting date, taking into consideration applicable tax rates and tax exemptions.

Deferred income tax is provided using the reporting liability method for temporary differences arising between the tax bases of assets and liabilities and their carrying values for financial reporting purposes. A deferred tax asset is recorded only to the extent that it is probable that taxable profit will be available against which the deductible temporary differences can be utilised. In accordance with the initial recognition exception, deferred tax liabilities are not recorded for temporary differences on initial recognition of goodwill and subsequently for goodwill which is not deductible for tax purposes. Deferred tax assets and liabilities are measured at tax rates that are expected to apply to the period in which the asset is realised or the liability is settled, based on tax rates which are enacted or substantially enacted at the reporting date.

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income tax assets and liabilities relate to income taxes levied by the same taxation authority on either the same taxable entity or different taxable entities where there is an intention to settle the balances on a net basis. Deferred tax assets and liabilities are netted within the consolidated group of taxpayers (CGT) and within individual companies of the Group for the entities that are not members of the CGT.

The Group considers whether it is probable that a taxation authority will accept an uncertain tax treatment. If the Group concludes it is probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group determines the taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates consistently with the tax treatment used or planned to be used in its income tax filings.

If the Group concludes it is not probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group reflects the effect of uncertainty in determining the related taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates. The Group reflects the effect of uncertainty for each uncertain tax treatment by using either of the following methods, depending on which method the entity expects to better predict the resolution of the uncertainty: the most likely amount or the expected value.

If an uncertain tax treatment affects current tax and deferred tax (for example, if it affects both taxable profit used to determine current tax and tax bases used to determine deferred tax), the Group makes consistent judgements and estimates for both current tax and deferred tax.

The Group's uncertain tax positions are reassessed by management at the end of each reporting period. The assessment is based on the interpretation of tax laws that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period, any known court or other rulings on such issues, and relevance and effect of a change in facts and circumstances or of new information in the context of applicable tax laws. Liabilities for penalties, interest and taxes other than on income are recognised based on management's best estimate of the expenditure required to settle the obligations at the end of the reporting period. Adjustments for uncertain income tax positions are recorded within the income tax charge and included in current income tax payable line of the consolidated statement of financial position. Interest incurred in relation to taxation is included in finance costs in the consolidated statement of profit or loss. Provisions are maintained, and updated if necessary, for the period over which the respective tax positions remain subject to review by the tax and customs authorities, being 3 years from the year of filing.

2.23 Fair value measurement

Fair values of financial instruments measured at amortised cost are disclosed in Note 34.

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The fair value measurement is based on the presumption that the transaction to sell the asset or transfer the liability takes place either:

- In the principal market for the asset or liability; or
- In the absence of a principal market, in the most advantageous market for the asset or liability.

The principal or the most advantageous market must be accessible by the Group.

The fair value of an asset or a liability is measured using the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability, assuming that market participants act in their economic best interest.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.23 Fair value measurement (continued)

A fair value measurement of a non-financial asset takes into account a market participant's ability to generate economic benefits by using the asset in its highest and best use or by selling it to another market participant that would use the asset in its highest and best use.

The Group uses valuation techniques that are appropriate in the circumstances and for which sufficient data are available to measure fair value, maximising the use of relevant observable inputs and minimising the use of unobservable inputs.

All assets and liabilities for which fair value is measured or disclosed in the financial statements are categorised within the fair value hierarchy, described as follows, based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole:

- Level 1 – quoted (unadjusted) market prices in active markets for identical assets or liabilities;
- Level 2 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is directly or indirectly observable;
- Level 3 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is unobservable.

For assets and liabilities that are recognised in the financial statements on a recurring basis, the Group determines whether transfers have occurred between Levels in the hierarchy by re-assessing categorisation (based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole) at the end of each reporting period.

2.24 Income and expense recognition

Income and expenses are recognised on an accrual basis as earned or incurred. Recognition of the principal types of income and expenses is as follows:

(a) Revenue from contracts with customers

The Group is in the retail business and sells its goods both through stores operated by the Group and through franchisees (agents) acting as a principal. The revenue recognised by the Group meets the definition of revenue from contracts with customers as per IFRS 15. The Group recognises revenue when control of goods and services is transferred to the customer, generally for the retail customers it is occurred in the stores at the point of sale. Payment of the transaction price is due immediately when the customer purchases goods.

The Group has loyalty points programmes, which allow customers to accumulate points that can be redeemed for free products. The loyalty points give rise to a separate performance obligation as they provide a material right to the customer. A portion of the transaction price is allocated to the loyalty points awarded to customers based on relative stand-alone selling price and recognised as a contract liability until the points are redeemed. Revenue is recognised upon redemption of products by the customer.

When estimating the stand-alone selling price of the loyalty points, the Group considers the likelihood that the customer will redeem the points. The Group updates its estimates of the points that will be redeemed on a monthly basis and any adjustments to the contract liability balance are charged against revenue.

(b) Cost of sales

Cost of sales includes the purchase price of the products sold and other costs incurred in bringing the inventories to the location and condition ready for sale, i.e. retail outlets. These costs include costs of purchasing, storing, rent, salaries and transporting the products to the extent it relates to bringing the inventories to the location and condition ready for sale.

The Group receives various types of allowances from suppliers in the form of volume discounts and other forms of payment. In accounting for supplier bonuses received by the Group, the Group determined that these bonuses are a reduction in prices paid for the product and are reported as part of the cost of sales as the related inventory is sold. Bonuses receivable from suppliers in cash are presented as trade receivables.

(c) Interest income and expense

Interest income and expense are recognised on an effective yield basis.

(d) Selling, general and administrative expenses

Selling expenses consist of salaries and wages of stores employees, store expenses, variable lease expenses, depreciation of stores, utilities, advertising costs and other selling expenses. General and administrative expenses include costs of salaries and wages of support office employees, depreciation of support offices, impairment and amortisation charges of non-current assets and other general and administrative expenses. Selling, general and administrative expenses are recognised on an accrual basis as incurred.

2.25 Contract liability

A contract liability is the obligation to transfer goods or services to a customer for which the Group has received consideration (or an amount of consideration is due) from the customer. If a customer pays consideration before the Group transfers goods or services to the customer, a contract liability is recognised when the payment is made or the payment is due (whichever is earlier). Contract liabilities are recognised as revenue when the Group performs under the contract.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.26 Impairment of non-current assets other than goodwill

The Group periodically assesses whether there is any indication that non-current assets may be impaired. If any such indicators exist, the Group estimates the recoverable amount of the asset. Where it is not possible to estimate the recoverable amount of an individual asset, the Group estimates the recoverable amount of the cash generating unit to which it belongs. Individual stores are considered separate cash-generating units for impairment testing purposes. Impairment loss is recognised whenever the carrying amount of an asset or the related cash-generating unit exceeds its recoverable amount. Impairment losses are recognised in the consolidated statement of profit or loss. Non-financial assets other than goodwill that suffered an impairment are reviewed for possible reversal of the impairment at each reporting date.

2.27 Fair value of assets and liabilities at the acquisition date

A primary valuation of assets and liabilities of acquired companies was performed on a provisional basis. Once the valuation is finalised, any adjustments arising are recognised retrospectively.

2.28 Indemnification asset

The indemnification asset equivalent to the fair value of the indemnified liabilities is included in net assets acquired in the business combination if the selling shareholders of the acquiree agreed to compensate possible claims or contingencies. Subsequent measurement of the indemnification asset and contingent liability does not have any impact on future earnings, unless the indemnification asset becomes impaired.

2.29 Offsetting of financial assets and financial liabilities

Accounts receivable and accounts payable are offset and the net amount is presented in the consolidated statement of financial position when, and only when, the Group currently has a legally enforceable right to set off the recognised amounts and intends to settle on a net basis.

2.30 Long-term employee benefits

The Group recognises the liability and respective expenses in relation to long-term employee benefits when there is a present obligation as a result of past events and a reliable estimate of the obligation can be made. The Group recognises the net total of the following amounts in profit or loss:

- Service cost;
- Net interest on the net defined benefit liability;
- Remeasurements of the net defined benefit liability.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

03

Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

The Group makes estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities within the next financial year. Estimates and judgements are continually evaluated and are based on management's experience and other factors including expectations of future events that are believed to be reasonable under the circumstances. Management also makes certain judgements, apart from those involving estimations, in the process of applying accounting policies. Judgements that have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements and estimates that can cause a significant adjustment to the carrying amount of assets and liabilities include:

IMPAIRMENT OF GOODWILL

The Group tests goodwill for impairment at least annually. The recoverable amount of a cash-generating unit has been determined based on the higher of fair value less costs to sell or value-in-use calculations. These calculations require the use of estimates as further detailed in Note 13.

IDENTIFYING A BUSINESS COMBINATION

The Group enters into transactions to acquire integrated set of assets and operations of retail stores. The Group determines whether such transactions represent a business combination or assets acquisitions. The Group determines that it has acquired a business when the acquired set of activities and assets include an input and a substantive process that together significantly contribute to the ability to create outputs. The acquired process is considered substantive if it is critical to the ability to continue producing outputs, and the inputs acquired include an organised workforce with the necessary skills, knowledge, or experience to perform that process or it significantly contributes to the ability to continue producing outputs and is considered unique or scarce or cannot be replaced without significant cost, effort, or delay in the ability to continue producing outputs. All acquisitions of assets and operations of retail stores occurred in 2021 and 2020 were treated by the Group as business combinations.

LITIGATIONS

The Group exercises considerable judgment in measuring and recognising provisions and the exposure to contingent liabilities related to pending litigations or other outstanding claims subject to negotiated settlement, mediation, arbitration or government regulation, as well as other contingent liabilities. Judgement is necessary in assessing the likelihood that a pending claim will succeed, or a liability will arise, and to quantify the possible range of the final settlement. Because of the inherent uncertainties in this evaluation process, actual losses may be different from the originally estimated provision. These estimates are subject to change as new information becomes available, primarily with the support of internal specialists, if available, or with the support of outside consultants, such as actuaries or legal counsel. Revisions to the estimates may significantly affect future operating results.

TAX LEGISLATION

Russian tax, currency and customs legislation is subject to varying interpretations (Note 35).

DEFERRED TAX ASSETS AND LIABILITIES

Group's management judgment is required for the calculation of current and deferred income taxes. Deferred tax assets are recognised to the extent that their utilisation is probable. The utilisation of deferred tax assets will depend on whether it is possible to generate sufficient taxable income in respective tax type and jurisdiction. Various factors are used to assess the probability of the future utilisation of deferred tax assets, including past operating results, the operational plan, expiration of tax losses carried forward, and tax planning strategies. In the event that an assessment of future utilisation indicates that the carrying amount of deferred tax assets must be reduced, this reduction is recognised in profit or loss.

IAS 12 requires a deferred tax liability to be recognised for all taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries unless: (a) the parent, investor, joint venturer or joint operator is able to control the timing of the reversal of the temporary difference; and (b) it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. The Group exercises significant judgment in assessing the amount of taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries (unremitted earnings) that will not reverse in the foreseeable future.

If actual results differ from these estimates or if these estimates must be adjusted in future periods, the financial position, results of operations and cash flows may be negatively affected.

PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its plant and equipment (Note 10). The estimation of the useful life of the asset is a matter of judgement based on the experience of the entity with similar assets. Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

The Group periodically assesses whether there is any indication that property, plant and equipment may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 10). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2021 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 3,105 (year ended 31 December 2020: a net impairment loss in the amount of RUB 4,010).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

03

Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

INVESTMENT PROPERTY

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its investment properties (Note 12). Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

The Group periodically assesses whether there is any indication that investment property may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 12). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2021 the Group recognised a net impairment gain in the amount of RUB 343 (year ended 31 December 2020: a net impairment gain in the amount of RUB 50).

RIGHT-OF-USE ASSETS

The Group periodically assesses whether there is any indication that right-of-use assets may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 11). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2021 the Group recognised a net impairment loss in the amount of RUB 630 (year ended 31 December 2020: a net impairment gain in the amount of RUB 350).

INVENTORIES PROVISIONS

The Group provides for estimated inventory shrinkage on the basis of historical shrinkage as a percentage of cost of sales. This provision is adjusted at the end of each reporting period to reflect the historical trend of the actual physical inventory count results. The Group also provides for aged stock where the net realisable value is below cost (Note 15).

REVENUE RECOGNITION — LOYALTY PROGRAMMES

The Group estimates the amount of obligations related to customer loyalty programmes by allocating transaction price to loyalty points based on the standalone selling price of the points. The standalone selling price of the points is reduced for the expected amount of the points that will expire unredeemed.

The Group estimates the stand-alone selling price of the loyalty points awarded under loyalty programmes. The stand-alone selling price of the loyalty points issued is calculated by multiplying to the estimated redemption rate and to the monetary value assigned to the loyalty points. In estimating the redemption rate, the Group considers breakage which represents the portion of the points issued that will never be redeemed. The Group applies statistical projection methods in its estimation using customers' historical redemption patterns as the main input. The redemption rate is updated monthly and the liability for the unredeemed points is adjusted accordingly. The Group ensures that the value assigned to the loyalty points is commensurate to the stand-alone selling price of the products eligible for redemption (i.e., the value of each point is equivalent to the stand-alone selling price of any product eligible for redemption divided by number of points required).

Points issued under the loyalty programmes normally expires in twelve months from their recognition. However due to periodic changes in customer redemption patterns estimates of the stand-alone selling price are subject to significant uncertainty.

Any significant changes in customers' redemption patterns will impact the estimated redemption rate. As at 31 December 2021, the estimated liability for unredeemed points was RUB 2,146 (31 December 2020: RUB 1,955).

PROVISION FOR EXPECTED CREDIT LOSSES OF TRADE AND OTHER RECEIVABLES

The Group uses a provision matrix to calculate ECLs for trade and other receivables. The provision rates are based on days past due for groupings of various customer segments that have similar loss patterns (by customer type). The calculation reflects the probability-weighted outcome, the time value of money and reasonable and supportable information that is available at the reporting date about past events, current conditions and forecasts of future economic conditions. Generally, trade and other receivables are written-off if past due for more than 3 years and are no subject to enforcement activity. The maximum exposure to credit risk at the reporting date is the carrying value of each class of financial assets.

The provision matrix is initially based on the Group's historical observed default rates. The Group calibrates the matrix to adjust the historical credit loss experience with forward-looking information. For instance, if forecast economic conditions (i.e., gross domestic product) are expected to deteriorate over the next year which can lead to an increased number of defaults, the historical default rates are adjusted. At every reporting date, the historical observed default rates are updated and changes in the forward-looking estimates are analysed.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

03

Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

PROVISION FOR EXPECTED CREDIT LOSSES OF TRADE AND OTHER RECEIVABLES (CONTINUED)

The assessment of the correlation between historical observed default rates, forecast economic conditions and ECLs is a significant estimate. The amount of ECLs is sensitive to changes in circumstances and of forecast economic conditions. The Group's historical credit loss experience and forecast of economic conditions may also not be representative of customer's actual default in the future. The information about the ECLs on the Group's trade and other receivables is disclosed in Note 17.

BRAND AND PRIVATE LABELS

The Group periodically assesses whether there is any indication that brand and private labels may be impaired. The Group performs assets impairment testing of brands with indefinite useful lives at least annually (Note 14). The Group estimates the recoverable amount of the asset and if it is less than the carrying amount an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2021 the Group did not recognise any impairment of brand and private labels (year ended 31 December 2020: impairment loss in amount of RUB 885).

LEASE TERM OF CONTRACTS WITH EXTENSION OPTIONS AND TERMINATION OPTIONS

In determining the lease term, the Group considers all facts and circumstances that create an economic incentive to exercise an extension option, or not exercise a termination option. For leases of retail stores the most relevant factors are profitability and revenue of particular stores, the value to the business in a particular region and investment strategy. For leases of distribution centres and offices the most relevant factors are the value to the business, significance of termination penalties and significance of leasehold improvements' remaining value. At commencement of the lease such considerations generally result in determining the lease term equal to the non-cancellable lease period including the period covered by an option to terminate. The assessment of reasonable certainty is only revised if a significant event or a significant change in circumstances occurs, which affects this assessment, and that is within the control of the lessee.

INCREMENTAL BORROWING RATES FOR CALCULATION OF LEASE LIABILITY

Incremental borrowing rate is the rate of interest that a lessee would have to pay to borrow over a similar term, and with a similar security, the funds necessary to obtain an asset of a similar value to the right-of-use asset in a similar economic environment. Because there are normally no absolutely similar to lease agreements borrowings, which interest rates are observable in open market, the Group derives incremental borrowing rates from both internal and external data sources applying significant judgement in such calculations. The Group estimates incremental borrowing rates by adjusting Russian government risk-free bonds in a relevant currency by the risk-premium inherent to the Group which in turn is determined by comparing Group's rate of borrowing with Russian government risk-free bonds of the same duration. Incremental borrowing rates are calculated on a monthly basis.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

04

Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements

In the preparation of these consolidated financial statements, the Group followed the same accounting policies and methods of computation as compared with those applied in the previous year, except for the adoption of new standards and interpretations and revision of the existing standards as of 1 January 2021. Standards, Interpretations and amendments effective 1 January 2021 did not have a material impact on the financial position or performance of the Group.

As a result of the amendments the Group changed its accounting policy for determination of whether an acquisition is an acquisition of business. The amendments did not have material impact on the financial position of the Group.

The following other new standards and amendments to IFRSs effective for the financial year beginning on or after 1 January 2021 do not have a material impact on the Group and do not result in change of the Group's accounting policy:

- Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16 Interest Rate Benchmark Reform — Phase 2;
- Amendments to IFRS 4 Insurance Contracts — deferral of IFRS 9;
- Amendments to IFRS 16 Leases: Covid-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021.

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective:

STANDARDS ISSUED BUT NOT YET EFFECTIVE IN THE EUROPEAN UNION	EFFECTIVE FOR ANNUAL PERIODS
Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current and Classification of Liabilities as Current or Non-current — Deferral of Effective Date	1 January 2023*
Amendments to IFRS 17 Insurance contracts: Initial Application of IFRS 17 and IFRS 9 — Comparative Information	1 January 2023*
Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements and IFRS Practice Statement 2: Disclosure of Accounting policies	1 January 2023
Amendments to IAS 8 Accounting policies, Changes in Accounting Estimates and Errors: Definition of Accounting Estimates	1 January 2023
Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction	1 January 2023*
Amendments to IFRS 3 Business Combinations; IAS 16 Property, Plant and Equipment; IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets as well as Annual Improvements 2018-2020	1 January 2022
IFRS 17 Insurance Contracts including Amendments to IFRS 17	1 January 2023

* Subject to EU endorsement.

The Group expects that the adoption of other pronouncements listed above will not have a significant impact on the Group's results of operations and financial positions in the period of initial application except for amendments to IAS 12 Income Taxes.

The amendments to IAS 12 Income Taxes may require to recognise deferred tax on transactions that, on initial recognition, give rise to equal amounts of taxable and deductible temporary differences. The impact for the Group would be the recognition of additional deferred tax assets and liabilities attributable to right-of-use assets and lease liabilities. The Group is currently assessing the potential effect of the amendments to IAS 12 on its consolidated financial statements.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

05

Segment reporting

The Group identifies retail chains of each format and (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8.

The following significant operating functions are decentralised by formats:

- Category management, including purchasing, pricing, assortment management, promotion management;
- Distribution centres logistics;
- Development function.

The formats' general managers are determined as segment managers in accordance with IFRS 8. The chief operating decision-maker has been determined as the Management Board. The Management Board reviews each format's internal reporting in order to assess performance and allocate resources.

Upon adoption of IFRS 16 the Management Board started to assess the performance of the operating segments based on a measure of sales and adjusted earnings before interest, tax, depreciation, amortisation and impairment pre-IFRS 16 (EBITDA pre-IFRS 16). EBITDA pre-IFRS 16 is calculated by adjusting EBITDA to include fixed lease expenses, fixed non-lease components of lease contracts, exclude gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities and exclude adjustment of gain/loss from sale of asset under sale and leaseback operations for the proportion of the rights retained. Adjusted capital expenditures include additions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets adjusted to replace capitalised depreciation of right-of-use assets with capitalisation of fixed lease expenses, acquisitions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets through business combinations as well as goodwill acquired through such business combinations.

The accounting policies used for segments are the same as accounting policies applied for these consolidated financial statements. In 2021 a new methodology of overhead expenses allocation was used for more accurate measurements of segments' performance. The comparative figures for earlier periods have been adjusted in order to provide meaningful comparative information.

The segment information for the year ended 31 December 2021, comparative figures for earlier periods and reconciliation of EBITDA pre-IFRS 16 to profit for the year is provided as follows:

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

05

Segment reporting

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2021	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
Revenue (Note 24)	**1,795,018**	**351,100**	**58,701**	**–**	**2,204,819**
EBITDA pre-IFRS 16	**145,350**	**24,213**	**(4,375)**	**(4,164)**	**161,024**
Fixed lease expenses and fixed non-lease components of lease contracts					104,141
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities					2,940
Reversal of adjustment for the proportion of the rights retained under sale and leaseback operations (Note 11)					(255)
Depreciation, amortisation and impairment					(150,278)
Operating profit					**117,572**
Finance cost, net					(57,229)
Net foreign exchange result					399
Profit before income tax					**60,742**
Income tax expense					(18,004)
Profit for the year					**42,738**
Adjusted capital expenditure	72,079	18,656	7,189	–	**97,924**
31 December 2021					
Inventories	137,489	25,638	3,713	–	**166,840**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	OTHER SEGMENTS	CORPORATE CENTRE	TOTAL
Revenue (Note 24)	**1,598,315**	**309,460**	**70,251**	**–**	**1,978,026**
EBITDA pre-IFRS 16	129,268	22,116	(2,409)	(3,838)	**145,137**
Fixed lease expenses and fixed non-lease components of lease contracts					96,630
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities					1,855
Depreciation, amortisation and impairment					(137,905)
Operating profit					**105,717**
Share of loss of associates and joint ventures					(20)
Finance cost, net					(56,636)
Net foreign exchange result					**(3,391)**
Profit before income tax					**45,670**
Income tax expense					(17,326)
Profit for the year					**28,344**
Adjusted capital expenditure	66,895	17,588	5,444	3	**89,930**
31 December 2020					
Inventories	115,674	23,963	4,756	–	**144,393**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

06

Subsidiaries

Details of the Company's significant subsidiaries at 31 December 2021 and 31 December 2020 were as follows:

COMPANY	COUNTRY	NATURE OF OPERATIONS	OWNERSHIP (%) 31 DECEMBER 2021	OWNERSHIP (%) 31 DECEMBER 2020
Agrotorg LLC	Russia	Retailing	100	100
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	Russia	Retailing	100	100
Agroaspect LLC	Russia	Retailing	100	100
X5 Nedvizhimost CJSC	Russia	Assets holding company	100	100
KOPEYKA-MOSCOW Ltd	Russia	Retailing	100	100
Krasnoborskoe LLC	Russia	Assets holding company	100	100
Perekrestok Holdings B.V.	The Netherlands	Holding company	–*	100
PEREKRIOSTOK-2000 LLC	Russia	Assets holding company	100	100
Beta Estate LLC	Russia	Assets holding company	100	100
X5 FINANSE LLC	Russia	Bond issuer	100	100
Agro-Avto LLC	Russia	Assets holding company	100	100
X5 Corporate Center LLC	Russia	Assets holding company	100	100

* In 2021 Perekrestok Holdings B.V. was reorganised by merger with X5 Retail Group N.V.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

07

Acquisition of businesses

ACQUISITIONS IN 2021

In 2021 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions. The acquisitions were individually immaterial.

In the year ended 31 December 2021 the acquired businesses contributed revenue of RUB 5,996 from the date of acquisition. As the businesses were not acquired as separate legal entities, it is impracticable to disclose net profit from the date of acquisition. These businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2021 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

Details of assets and liabilities of acquired businesses and the related goodwill are as follows:

	PROVISIONAL FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE
Other intangible assets (Note 14)	10
Right-of-use assets (Note 11)	3,928
Deferred tax assets (Note 30)	244
Indemnification asset	6
Trade, other accounts receivable and prepayments	22
Lease liabilities (Note 11)	(3,928)
Current income tax payable	(34)
Provisions and other liabilities	(80)
Net assets acquired	**168**
Goodwill (Note 13)	1,118
Purchase consideration	**1,286**
Net cash outflow arising from the acquisition	**1,021**

The Group assigned provisional fair values to net assets acquired. The Group will finalise the purchase price allocation within a 12-month period from the acquisition date which is not yet finished at the date of approval of these consolidated financial statements.

The purchase consideration for the reporting period comprised consideration paid in cash of RUB 1,021 and RUB 265 as deferred consideration measured at fair value.

The goodwill recognised was attributable to: i) the business concentration in the Russian regions; ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers. The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka segment in amount of RUB 1,063, Perekrestok segment in amount of RUB 35 and other segment in amount of RUB 20.

During the 12 months ended 31 December 2021 the Group transferred RUB 750 as deferred payments for the prior periods acquisitions.

ACQUISITIONS IN 2020

During 2020 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions. The acquisitions were individually immaterial.

In the year ended 31 December 2020 the acquired businesses contributed revenue of RUB 8,137 from the date of acquisition. As the businesses were not acquired as separate legal entities, it is impracticable to disclose net profit from the date of acquisition. These businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2020 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

07

Acquisition of businesses

At 31 December 2020 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2021 the Group completed the purchase price allocation, which resulted in the following changes in fair values at the acquisition date:

	PROVISIONAL FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE	FINALISED FAIR VALUES AT THE ACQUISITION DATE	EFFECT OF CHANGE IN PURCHASE PRICE ALLOCATION ON THE CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION AS AT 31 DECEMBER 2021
Indemnification asset	–	258	258
Right-of-use assets (Note 11)	8,507	8,507	–
Deferred tax assets (Note 30)	575	575	–
Cash and cash equivalents	55	55	–
Lease liabilities (Note 11)	(8,505)	(8,505)	–
Current income tax payable	–	(79)	(79)
Provisions and other liabilities	–	(179)	(179)
Net assets acquired	**632**	**632**	–
Goodwill (Note 13)	2,963	2,963	–
Purchase consideration	**3,595**	**3,595**	–
Net cash outflow arising from the acquisition	**2,699**	**2,699**	–

The purchase consideration for the reporting period comprised consideration paid in cash of RUB 2,754 and RUB 841 as deferred consideration measured at fair value.

The goodwill recognised was attributable to: i) the business concentration in the Russian regions; ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers. The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka segment in amount of RUB 1,142, Perekrestok segment in amount of RUB 1,158 and other segments in amount of RUB 663.

During the 12 months ended 31 December 2020 the Group transferred RUB 439 as deferred payments for the prior periods' acquisitions.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

08

Related party transactions

In considering each possible related party relationship, attention is directed to the substance of the relationship, not merely the legal form. Related parties may enter into transactions which unrelated parties might not, and transactions between related parties may not be effected on the same terms, conditions and amounts as transactions between unrelated parties.

The nature of the relationships for those related parties with which the Group entered into significant transactions or had significant balances outstanding at 31 December 2021 and at 31 December 2020 are provided below. The ownership structure is disclosed in Note 1.

During 2021 the Group together with ALFA-BANK JSC and Alfa Investments LLC formed associate company X5 FINANCIAL SOLUTIONS LLC. The company is to launch and develop financial services under the X5 Bank brand. The Group has a 49.99% interest in X5 FINANCIAL SOLUTIONS LLC with Group's share in equity amounted to RUB 50 at 31 December 2021.

The following transactions were carried out with related parties:

	RELATIONSHIP	2021	2020
CTF Holdings S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Management services received		113	125
Other	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Purchases from related parties		4,122	3,826
Other operating expenses		1	–
Bonuses from related parties		201	185
Other	Other		
Other operating expenses		44	39

The consolidated financial statements include the following balances with the related parties:

	RELATIONSHIP	31 DEC 2021	31 DEC 2020
CTF Holdings S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Other accounts payable		27	–
Other	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Other receivables from related parties		45	–
Trade accounts payable		759	757
Trade accounts receivable		23	24
Other accounts payable		50	–
Other	Other, including associates		
Advances		26	–
Other accounts payable		4	12

KEY MANAGEMENT PERSONNEL COMPENSATION

Key management personnel compensation is disclosed in Note 28.

TERMS AND CONDITIONS OF TRANSACTIONS WITH RELATED PARTIES

The sales to and purchases from related parties are made on terms equivalent to those that prevail in arm's length transactions. Outstanding balances at the year-end are unsecured and interest free and settlement occurs in cash. There have been no guarantees provided or received for any related party receivables or payables. For the years ended 31 December 2021 and 31 December 2020, the Group did not record any material expected credit loss provisions for trade and other receivables nor did it recognise any impairment provisions for prepayments.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

09

Cash and cash equivalents, short-term financial investments

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Bank current account – Roubles	2,733	528
Bank current account – other currencies	49	2
Cash in transit – Roubles	14,997	12,590
Cash in hand – Roubles	8,278	6,888
Deposits – Roubles	5	–
TOTAL	**26,062**	20,008

The bank accounts represent current accounts. Interest income on overnights/term deposits was immaterial. Cash in transit is cash transferred from retail outlets to bank accounts and bank card payments being processed.

Short-term financial investments at 31 December 2021 represent irrevocable bank deposits in Russian Roubles with maturity not more than a year that earned interest income at the rates in the range of 8.0% – 9.0% per annum.

The Group assessed credit quality of outstanding cash and cash equivalents balances as high and considered that there was no significant individual exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying value of cash and bank balances.

Credit quality of cash and cash equivalents and short-term financial investments balances are summarised as follows:

BANK	MOODY'S	FITCH	S&P	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Cash and cash equivalents					
Alfa-Bank	Ba1	BBB–	BBB–	1,559	263
Sberbank	Baa3	BBB	–	1,025	11
Gazprombank	Ba1	BBB–	BBB–	31	25
GPB International S.A.	–	–	BBB–	5	–
Vneshtorgbank	Baa3	–	BBB–	108	181
Other banks				59	50
Cash in transit and in hand				23,275	19,478
TOTAL				**26,062**	20,008
Short-term financial investments					
GPB International S.A.	–	–	BBB–	50,092	–
TOTAL				**50,092**	–

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

10

Property, plant and equipment

	LAND AND BUILDINGS	MACHINERY AND EQUIPMENT	REFRIGERATING EQUIPMENT	VEHICLES	OTHER	CONSTRUCTION IN PROGRESS*	TOTAL
Cost							
At 1 January 2020	**299,815**	**55,317**	**64,657**	**25,547**	**52,428**	**4,637**	502,401
Additions	–	–	–	–	–	74,275	74,275
Transfers	30,216	15,585	12,077	1,142	12,499	(71,519)	–
Disposals	(13,486)	(4,915)	(4,006)	(1,016)	(5,837)	(119)	(29,379)
At 31 December 2020	**316,545**	**65,987**	**72,728**	**25,673**	**59,090**	**7,274**	547,297
Additions	–	–	–	–	–	79,716	**79,716**
Transfers	31,764	16,375	11,208	5,795	13,140	(78,282)	–
Disposals	(7,360)	(5,536)	(4,098)	(921)	(3,835)	(282)	**(22,032)**
At 31 December 2021	**340, 949**	**76,826**	**79,838**	**30,547**	**68,395**	**8,426**	**604,981**

* This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet available for use.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

10

Property, plant and equipment

	LAND AND BUILDINGS	MACHINERY AND EQUIPMENT	REFRIGERATING EQUIPMENT	VEHICLES	OTHER	CONSTRUCTION IN PROGRESS*	TOTAL
Accumulated depreciation and impairment							
At 1 January 2020	**(96,152)**	**(24,221)**	**(26,319)**	**(8,847)**	**(31,384)**	**(221)**	**(187,144)**
Depreciation charge	(27,764)	(9,171)	(8,668)	(3,636)	(10,484)	–	(59,723)
Impairment charge	(3,151)	(1,096)	(884)	(5)	(385)	(58)	(5,579)
Reversal of impairment	1,508	–	–	61	–	–	1,569
Disposals	10,884	4,700	3,897	914	5,773	119	26,287
At 31 December 2020	**(114,675)**	**(29,788)**	**(31,974)**	**(11,513)**	**(36,480)**	**(160)**	**(224,590)**
Depreciation charge	(28,408)	(10,709)	(9,513)	(4,044)	(10,865)	–	(63,539)
Impairment charge	(3,160)	(872)	(585)	(27)	(196)	(131)	(4,971)
Reversal of impairment	1,829	9	4	22	2	–	1,866
Disposals	4,539	5,161	3,946	808	3,745	198	18,397
At 31 December 2021	**(139, 875)**	**(36,199)**	**(38,122)**	**(14,754)**	**(43,794)**	**(93)**	**(272,837)**
Net book value at 31 December 2021	**201,074**	**40,627**	**41,716**	**15,793**	**24,601**	**8,333**	**332,144**
Net book value at 31 December 2020	**201,870**	**36,199**	**40,754**	**14,160**	**22,610**	**7,114**	**322,707**
Net book value at 1 January 2020	**203,663**	**31,096**	**38,338**	**16,700**	**21,044**	**4,416**	**315,257**

* This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet available for use.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

10

Property, plant and equipment

Depreciation charge, impairment charge and reversal of impairment were included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2021 and 31 December 2020.

Construction in progress predominantly related to the development of stores through the use of sub-contractors.

The buildings are mostly located on leased land. No loans were collateralised by land and buildings including investment property as of 31 December 2021.

IMPAIRMENT TEST

At the end of 2021 management performed an impairment test of property, plant and equipment, right-of-use assets, other intangible assets and investment property. The approach for determination of the recoverable amount of an asset was different for each class of property, plant and equipment, right-of-use assets, other intangible assets and investment property.

The evaluation for long-lived assets is performed at the lowest level of identifiable cash flows, which is generally at the individual store/unit level (cash generating unit – CGU). The variability of these factors depends on a number of conditions, including uncertainty about future events and changes in demand.

The impairment review has been carried out by comparing recoverable amount of the individual store/unit with their carrying values. The recoverable amount of store/unit is determined as the higher of fair value less cost of disposal or value in use.

The resulting impairment charge arose primarily from underperforming stores and Karusel transformation. At the same time the Group recognised the reversal of previously recorded impairment charges due to improved performance of certain stores. Due to the great number of CGUs being tested for impairment it is considered impracticable to disclose detailed information for each individual CGU.

The Group analysed external and internal sources of information including the potential impact of COVID-19 pandemic on the Group itself and on the macro economic environment and identified that COVID-19 caused lower traffic in certain stores located in shopping malls which however was partly compensated by improved performance of other stores and segments.

Fair value of land and buildings and construction in progress is determined by management internal specialists by reference to current observable prices on an active market subsequently adjusted for specific characteristics of respective assets. The fair value measurement of these assets is classified at level 3 of the fair value hierarchy.

Value in use

For property, plant and equipment, right-of-use assets, other intangible assets and investment property the discounted future cash flow approach is applied and covers a 10-year period from 2022 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan is extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 7.86% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2020: 4.00% to 6.78%). For the years beyond the forecast period the long-term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2021 is used (31 December 2020: 4.00%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 13.39% (31 December 2020: 12.14%). Inflation rates are in line with the consumer price index forecast published by the Ministry of Economic Development of Russian Federation. The Group's management believes that all of its estimates are reasonable and consistent with the internal reporting and reflect management's best knowledge.

The result of applying discounted cash flows model reflects expectations about possible variations in the amount and timing of future cash flows and is based on reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the range of uncertain economic conditions. If the revised estimated discount rate consistently applied to the discounted cash flows had been 200 b.p. higher than management's estimates, the Group would need to reduce the carrying value of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment property and intangible assets by RUB 1,544 (31 December 2020: RUB 2,216), if 200 b.p. lower – increase by RUB 1,198 (31 December 2020: RUB 1,487). If the annual revenue growth rate used in calculations of value in use had been 200 b.p. higher, the Group would need to increase the carrying value of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment property and intangible assets by RUB 809 (31 December 2020: RUB 619), lower – decrease by RUB 1,026 (31 December 2020: RUB 705).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

11

Leases

GROUP AS A LESSEE

The Group has lease contracts for land and buildings used in its operations. Leases of land and buildings generally have fixed lease terms between 5 and 45 years and contain extension options provided by the law. However vast majority of lease contracts include cancellation options on 2-12 months notice.

Lease terms are negotiated on an individual basis and contain a wide range of different terms and conditions. The lease agreements do not impose any covenants other than the security interests in the leased assets that are held by the lessor.

Set out below, are the carrying amounts of the Group's right-of-use assets and lease liabilities and the movements during the period:

	RIGHT-OF-USE ASSETS (LAND AND BUILDINGS)	LEASE LIABILITIES
At 1 January 2021	**480,511**	**(548,501)**
Additions	96,964	(96,555)
Acquisition of businesses (Note 7)	3,928	(3,928)
Depreciation expense	(74,601)	–
Impairment charge	(1,596)	–
Reversal of impairment	966	–
Derecognition (decrease in the scope of the lease and terminations of lease agreements)	(3,847)	6,787
Interest accrued	–	(40,572)
Payments	–	105,182
Effect of changes in foreign exchange rates	–	224
At 31 December 2021	**502,325**	**(577,363)**

	RIGHT-OF-USE ASSETS (LAND AND BUILDINGS)	LEASE LIABILITIES
At 1 January 2020	**428,166**	**(484,795)**
Additions	115,529	(114,970)
Acquisition of businesses (Note 7)	8,507	(8,505)
Depreciation expense	(69,206)	–
Impairment charge	(1,806)	–
Reversal of impairment	2,156	–
Derecognition (decrease in the scope of the lease and terminations of lease agreements)	(2,835)	4,690
Interest accrued	–	(39,996)
Payments	–	97,553
Effect of changes in foreign exchange rates	–	(2,478)
At 31 December 2020	**480,511**	**(548,501)**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

11

Leases

The expenses related to short-term leases for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 97 (31 December 2020: 15). The expense related to variable lease payments not included in the measurement of lease liabilities for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 14,444 (31 December 2020: 11,271). Variable lease payments are mainly linked to sales generated from a store. Variable payment terms are used for a variety of reasons, including minimising the fixed costs base.

The total cash outflow for leases for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 119,238 (2020: RUB 108,737).

Maturity analysis of the lease liabilities is disclosed in the Note 31.

As at 31 December 2021 potential future cash outflows of RUB 3,134 (undiscounted) (31 December 2020: 3,057) have not been included in the lease liability because it was assessed reasonably certain that the leases will be terminated.

In an ordinary course of the business the Group constantly arranges for leases of new premises and land. As at 31 December 2021 and 31 December 2020 the Group had a certain number of leases to which the Group was committed but the lease did not commence. The Group assesses that the amount of future cash outflows to which the lessee is potentially exposed is not significant.

In 2021 the Group completed a sale and leaseback transaction in respect of a store located in Saint-Petersburg. The cash proceeds amounted to RUB 594 recognised in the consolidated statement of cash flows and gain amounted to RUB 124 recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2021. When measuring the lease liability, the Group included fixed lease payments per lease agreement and the estimate of variable payments calculated as a percentage of the expected revenue generated from the leased asset. The lease term of the leaseback was 12 years.

GROUP AS A LESSOR

The lease arrangements are operating leases, the majority of which are short-term. The future minimum lease and sublease payments receivable under operating leases were as follows:

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Within 1 year	2,928	2,863
Between 1 and 2 years	403	984
Between 2 and 3 years	329	733
Between 3 and 4 years	272	571
Between 4 and 5 years	138	397
Later than 5 years	418	773
TOTAL	**4,488**	**6,321**

The rental income from operating leases recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 7,007 (2020: RUB 6,284) (Note 26). The contingent rents recognised in the consolidated statement of profit or loss in the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 202 (2020: 276).

Income from subleasing right-of-use assets under operating lease agreement for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 2,618 (2020: RUB 2,464).

Impairment test

At the end of 2021 management performed an impairment test of right-of-use assets. The evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of Property, Plant and Equipment (Note 10).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

12

Investment properties

Depreciation charge, impairment charge and reversal of impairment are included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2021 and 31 December 2020.

The Group's investment properties consist of land and buildings. Rental income from investment property amounted to RUB 1,140 (2020: RUB 1,235). Direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property amounted to RUB 796 (2020: RUB 821). There were no significant direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property that did not generate rental income.

Management estimates that the fair value of investment property at 31 December 2021 amounted to RUB 6,700 (31 December 2020: RUB 7,666). The fair value was estimated using market approach with key inputs being rent income rates and market value of comparable assets.

Impairment test

At the end of 2021 management performed an impairment test of investment property. The evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of Property, Plant and Equipment (Note 10).

The Group held the following investment properties at 31 December 2021 and 31 December 2020:

Cost	2021	2020
Cost at 1 January	**8,356**	**9,383**
Disposals	(447)	(1,027)
Cost at 31 December	**7,909**	**8,356**
Accumulated depreciation and impairment		
Accumulated depreciation and impairment at 1 January	**(3,854)**	**(3,819)**
Depreciation charge	(169)	(188)
Impairment charge	(65)	(16)
Reversal of impairment	408	66
Disposals	232	103
Accumulated depreciation and impairment at 31 December	**(3,448)**	**(3,854)**
Net book value at 31 December	**4,461**	4,502
Net book value at 1 January	**4,502**	**5,564**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

13

Goodwill

GOODWILL IMPAIRMENT TEST

For the purposes of impairment testing, goodwill is allocated to groups of cash-generating units (groups of CGUs) being store chains of each format and dark kitchens. This represents the lowest level within the Group at which the goodwill is monitored for internal management purposes.

The group of CGUs to which goodwill has been allocated is tested for impairment annually or more frequently if there are indications that the particular group of CGUs might be impaired. Goodwill is tested for impairment at the group of CGUs level by comparing carrying values of particular group of CGU assets including allocated goodwill to their value in use. The Karusel group of CGUs started reorganisation in 2019. The reorganisation is expected to be finalised in 2023. The reorganisation resulted in a transfer of goodwill to Perekrestok group of CGUs in amount of RUB 644 and impairment charge for the year ended 31 December 2021 in amount of RUB 980.

The Group analysed the potential impacts and effects of the COVID-19 pandemic, including the estimated impact on the macro economic environment. COVID-19 pandemic did not negatively affect the overall Group's performance during the reporting period as demand for food products remains stable.

Movements in goodwill arising on the acquisition of businesses at 31 December 2021 and 31 December 2020 are:

Cost	2021	2020
Gross book value at 1 January	**171,202**	**168,239**
Acquisition of businesses (Note 7)	1,118	2,963
Disposal	(221)	–
Gross book value at 31 December	**172,099**	**171,202**
Accumulated impairment losses		
Accumulated impairment losses at 1 January	**(66,312)**	**(66,312)**
Impairment charge	(980)	–
Disposal	221	–
Accumulated impairment losses at 31 December	**(67,071)**	**(66,312)**
Carrying amount at 1 January	104,890	101,927
Carrying amount at 31 December	105,028	104,890

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

13

Goodwill

GOODWILL IMPAIRMENT TEST (CONTINUED)

Value in use

For items of land, buildings and construction in progress the discounted future cash flow approach is applied and covers a 10-year period from 2021 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan are extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 7.86% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2020: 4.00% to 6.78%). For the years beyond the forecast period the long-term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2021 is used (31 December 2020: 4.00%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 13.39% (31 December 2020: 12.14%). Inflation rates are in line with the consumer price index forecast published by the Ministry of Economic Development of Russian Federation. The Group's management believes that all of its estimates are reasonable and consistent with the internal reporting and reflect management's best knowledge.

The changes in assumptions applied in the model used for impairment testing do not indicate any trigger for impairment because the fair value less cost of disposal and the value in use are significantly higher than the carrying values of the cash generating unit assets.

The result of applying discounted cash flows model reflects expectations about possible variations in the amount and timing of future cash flows and is based on reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the range of uncertain economic conditions.

Impairment test

The recoverable amount of the groups of CGUs calculated exceeds their carrying amounts and therefore no impairment was recognised for them during the year ended 31 December 2021 (year ended 31 December 2020: Nil).

The allocation of carrying amounts of goodwill to each group of CGUs was as follows:

	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	OTHER	TOTAL
31 December 2021				
Goodwill	80,756	23,334	938	**105,028**
31 December 2020				
Goodwill	79,693	22,655	2,542	**104,890**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

14

Other intangible assets

The majority of additions of software are represented with internally generated development costs. Brand and private labels includes brand "Pyaterochka" with the carrying amount of RUB 4,029 (31 December 2020: RUB 4,029) and brand "Karusel" with the carrying amount of RUB 298 (31 December 2020: RUB 373). In 2021 the Group revised the useful life of the brand "Karusel" to finite terms and started to amortise it (Note 2.7), in 2020 the brand "Karusel" was impaired in amount of RUB 885.

Amortisation charge, impairment charge and reversal of impairment are included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2021 and 31 December 2020.

Impairment test

At the end of 2021 management performed an impairment test of brands.

For private labels the evaluation performed and reasons for it are consistent with the approach for impairment testing of property, plant and equipment (Note 10). For brands, which are tested annually for impairment, evaluation performed is consistent with the approach for goodwill (Note 13).

Also the Group recognised an impairment of software which was no longer used.

Other intangible assets comprise the following:

	BRAND AND PRIVATE LABELS	SOFTWARE AND OTHER	TOTAL
Cost			
At 1 January 2020	**16,843**	**30,504**	**47,347**
Additions	–	12,160	12,160
Disposals	–	(362)	(362)
At 31 December 2020	**16,843**	**42,302**	**59,145**
Additions	–	16,520	16,520
Acquisition of businesses (Note 7)	–	10	10
Disposals	–	(415)	(415)
At 31 December 2021	**16,843**	**58,417**	**75,260**
Accumulated amortisation and impairment			
At 1 January 2020	**(11,554)**	**(11,455)**	**(23,009)**
Amortisation charge	–	(4,323)	(4,323)
Impairment charge	(885)	(533)	(1,418)
Disposals	–	362	362
At 31 December 2020	**(12,439)**	**(15,949)**	**(28,388)**
Amortisation charge	(76)	(7,846)	(7,922)
Impairment charge	–	(352)	(352)
Disposals	–	408	408
At 31 December 2021	**(12,515)**	**(23,739)**	**(36,254)**
Net book value at 31 December 2021	**4,328**	**34,678**	**39,006**
Net book value at 31 December 2020	**4,404**	**26,353**	**30,757**
Net book value at 1 January 2020	**5,289**	**19,049**	**24,338**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

15

Inventories

At 31 December 2021 inventories in the amount of RUB 166,840 were accounted at the lower of cost and net realisable value (31 December 2020: RUB 144,393). Write-off of inventory to net realisable value at 31 December 2021 amounted to RUB 3,021 (31 December 2020: RUB 2,590). At 31 December 2021 and 31 December 2020 inventories consisted mainly of goods for resale.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

16

Financial instruments by category

	FINANCIAL ASSETS AT AMORTISED COST	
	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Assets as per consolidated statement of financial position		
Short-term financial investments	50,092	–
Trade and other receivables excluding prepayments	15,338	16,626
Cash and cash equivalents	26,062	20,008
TOTAL	**91,492**	36,634

	FINANCIAL LIABILITIES AT AMORTISED COST	
	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Liabilities as per consolidated statement of financial position		
Lease liabilities	577,363	548,501
Borrowings	294,338	261,947
Interest accrued	1,792	1,380
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	290,074	236,863
TOTAL	**1,163,567**	1,048,691

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Trade accounts receivable	11,499	13,828
Other receivables	4,658	3,879
Allowance for expected credit losses of trade and other receivables	(819)	(1,081)
TOTAL TRADE AND OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE	**15,338**	**16,626**
Prepayments	4,327	2,452
Advances made to trade suppliers	1,086	699
Allowance for impairment of prepayments and advances	(561)	(500)
TOTAL PREPAYMENTS	**4,852**	**2,651**
TOTAL	**20,190**	**19,277**

The carrying amounts of the Group's trade and other receivables were primarily denominated in Russian Roubles. Trade receivables and other receivables are non-interest bearing and are generally on terms of 30 to 90 days.

During the year ended 2021 the Group made a detailed analysis of coronavirus influence on the expected credit losses and did not identify significant effects. In general, COVID-19 did not negatively affect the Group's main debtors mostly being food suppliers, as well as other receivables turnover except for minor debtors, so there was no need for the revision of the provision matrix for expected credit losses.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

TRADE RECEIVABLES

Trade receivables are mainly bonuses from suppliers of goods for resale with a low historic default rate. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying amount of each class of receivable. The Group did not hold any collateral as security.

Set out below is the information about the credit risk exposure on the Group's trade receivables using a provision matrix:

	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2021	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2021	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2021	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2020	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2020	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2020
Not overdue – 1 month	0.28%	11,018	31	0.18%	13,116	24
1-6 months	3.91%	256	10	7.37%	190	14
6-12 months	45.16%	62	28	29.41%	34	10
Over 1 year	71.17%	163	116	86.89%	488	424
TOTAL		**11,499**	**185**		13,828	472

Movements on the allowance for expected credit losses of trade receivables were as follows:

	2021	2020
At 1 January	**(472)**	**(451)**
Addition of allowance for expected credit losses	(110)	(77)
Release of allowance for expected credit losses	104	29
Trade receivables written off as uncollectable	293	27
At 31 December	**(185)**	**(472)**

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

OTHER RECEIVABLES

The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying amount of each class of receivable. The Group did not hold any collateral as security.

Set out below is the information about the credit risk exposure on the Group's other receivables using a provision matrix:

	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2021	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2021	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2021	EXPECTED CREDIT LOSS RATE AT 31 DECEMBER 2020	ESTIMATED TOTAL GROSS CARRYING AMOUNT AT DEFAULT 31 DECEMBER 2020	EXPECTED CREDIT LOSS 31 DECEMBER 2020
Not overdue – 1 month	1.50%	1,538	23	1.15%	2,606	30
1-6 months	3.53%	1,896	67	15.51%	690	107
6-12 months	44.12%	204	90	68.42%	190	130
Over 1 year	44.51%	1,020	454	87.02%	393	342
TOTAL		**4,658**	**634**		3,879	609

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2021	2020
At 1 January	**(609)**	**(608)**
Addition of allowance for expected credit losses	(356)	(440)
Release of allowance for expected credit losses	208	237
Other receivables written off as uncollectable	123	202
At 31 December	**(634)**	**(609)**

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

PREPAYMENTS AND ADVANCES MADE TO TRADE SUPPLIERS

Movements on the allowance for impairment of prepayments and advances made to trade suppliers were as follows:

	2021	2020
At 1 January	**(500)**	**(492)**
Addition of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	(372)	(312)
Release of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	151	75
Prepayments and advances to trade suppliers written off as uncollectable	160	229
At 31 December	**(561)**	**(500)**

The creation and release of the allowance for impaired prepayments have been included in general and administrative costs in the consolidated statement of profit or loss.

The individually impaired prepayments mainly related to debtors that expected financial difficulties or there was likelihood of the debtor's insolvency. It was assessed that a portion of the prepayments was expected to be recovered.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

18

VAT and other taxes receivable

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
VAT receivable	8,462	8,216
Other taxes receivable	340	2,100
TOTAL	**8,802**	10,316

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

19

Provisions and other liabilities

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Other accounts payable and accruals	31,896	26,604
Accrued salaries and bonuses	26,153	23,318
Accounts payable for property, plant and equipment	16,191	13,264
Taxes other than income tax	21,261	15,689
Advances received	1,680	1,844
Payables to landlords	1,443	1,055
Provisions and liabilities for tax uncertainties (Note 35)	6,049	4,202
TOTAL	**104,673**	**85,976**

There were no significant amounts of other payables to foreign counterparties as at 31 December 2021 and 31 December 2020.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

20

Contract liabilities

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Short-term contract liabilities		
Short-term contract liabilities related to loyalty programmes	2,146	1,955
Advances received from wholesales customers	40	32
Advances received from other customers	206	211
TOTAL	**2,392**	**2,198**

Movements in short-term contract liabilities related to loyalty programmes comprise the following:

	2021	2020
At 1 January	**1,955**	**1,836**
Deferred during the year	2,146	1,955
Recognised as revenue during the year	(1,955)	(1,836)
At 31 December	**2,146**	**1,955**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

21

Borrowings

In September 2021 the Group passed the put-option on the exchange-registered corporate bonds series BO-05 in the amount of RUB 390 and bought back RUB 381 from the issue. For the remaining RUB 9 the new annual rate for the next 3 semi-annual coupon periods was fixed at 0.01%.

In September 2021 the Group issued RUB 10,000 exchange-registered corporate bonds series 002P-01 with 7.60% coupon rate with put-option in 3 years.

The weighted average effective interest rate on X5's total borrowings for the year ended 31 December 2021 comprised 6.56% per annum (year ended 31 December 2020: 6.78%).

All borrowings at 31 December 2021 are shown net of related transaction costs of RUB 119 which are amortised over the term of the loans using the effective interest method (31 December 2020: RUB 98). Borrowing costs capitalised for the year ended 31 December 2021 amounted to RUB 24 (for year ended 31 December 2020: RUB 25). The capitalisation rate used to determine the amount of borrowing costs eligible for capitalisation was approximate to weighted average effective interest rate for the period.

The Group had the following borrowings at 31 December 2021 and 31 December 2020:

		FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
CURRENT	FINAL MATURITY YEAR*	2021	2020	2021	2020
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-05		–	386	–	390
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-04	2022	2,091	–	2,150	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-06	2022	1,201	–	1,201	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-07	2022	5,023	–	5,000	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-04		–	5,115	–	4,998
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-05	2022	5,017	–	4,999	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-06	2022	9,920	–	9,999	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-07	2022	4,967	–	4,999	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-08	2022	4,915	–	4,998	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-09	2022	4,915	–	4,998	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-10	2022	9,875	–	9,998	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-11	2022	9,726	–	9,994	–
RUB Bilateral Loans	2022	29,431	71,638	29,431	71,638
TOTAL CURRENT BORROWINGS		**87,081**	77,139	**87,767**	77,026

* In case of the Group's Bonds – the next put-option date.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

21

Borrowings

Change in total borrowings in amount of RUB 32,391 in 2021 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 132,345, repayment of borrowings in amount of RUB 99,585 (the Consolidated Statement of Cash Flows) and other non-cash movements in amount of RUB 447 plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 78. Changes in lease liabilities which also form liabilities arising from financing activities are disclosed in the Note 11.

Change in total borrowings in amount of RUB 34,014 in 2020 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 203,046, repayment of borrowings in amount of RUB 169,175 (the Consolidated Statement of Cash Flows) plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 143. Changes in lease liabilities which also form liabilities arising from financing activities are disclosed in the Note 11.

In accordance with a few loan agreements, the Group maintains an optimal leverage ratio by tracking covenant: the maximum level of Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 (4.00/4.25 during 2 quarters after acquisition). At 31 December 2021 the Group complied with this covenant and Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 was equal to 1.67 (31 December 2020: 1.67). Metric EBITDA specified in all loan agreements is equal to EBITDA pre-IFRS 16 (for calculation please refer to Note 5).

The Group had the following borrowings at 31 December 2021 and 31 December 2020:

NON-CURRENT	FINAL MATURITY YEAR*	FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
		2021	2020	2021	2020
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-04		–	2,134	–	2,149
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-05	2023	8	–	9	–
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-06		–	1,330	–	1,201
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series BO-07		–	5,188	–	4,998
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-01	2023	98	99	96	96
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-02	2023	7	8	8	8
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-03	2023	43	42	48	48
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-05		–	5,163	–	4,997
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-06		–	10,245	–	9,993
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-07		–	5,080	–	4,996
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-08		–	5,100	–	4,996
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-09		–	5,100	–	4,996
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-10		–	10,215	–	9,990
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-11		–	10,025	–	9,998
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 001P-12	2023	9,609	9,991	9,989	9,999
RUB Bonds X5 FINANSE LLC series 002P-01	2024	9,951	–	9,998	–
RUB Bilateral Loans	2024	179,255	116,536	186,423	116,456
TOTAL NON-CURRENT BORROWINGS		**198,971**	186,256	**206,571**	184,921
TOTAL BORROWINGS		**286,052**	263,395	**294,338**	261,947

* In case of the Group's Bonds – the next put-option date.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

22

Share capital

As at 31 December 2021 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2020: 190,000,000) of which 67,888,696 ordinary shares were outstanding (31 December 2020: 67,882,444) and 4,521 ordinary shares in amount of RUB 41 were held as treasury stock (31 December 2020: 10,774 ordinary shares in amount of RUB 92). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2020 have been paid in the amount of RUB 29,996 during the year ended 31 December 2020 (RUB 441.88 per share).

In December 2020 interim dividends proposed by the Supervisory Board for the nine months ended 30 September 2020 have been paid in amount of RUB 19,997 (RUB 294.58 per share).

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2021 have been paid in the amount of RUB 30,006 during the year ended 31 December 2021 (RUB 441.99 per share).

In December 2021 interim dividends proposed by the Supervisory Board for the nine months ended 30 September 2021 have been paid in amount of RUB 20,000 (RUB 294.60 per share).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

23

Earnings per share

Basic earnings per share are calculated by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of ordinary shares in issue during the year, excluding treasury shares.

Earnings per share were calculated as follows:

	2021	2020
Profit attributable to equity holders of the parent	42,738	28,344
Weighted average number of ordinary shares in issue	67,886,315	67,883,361
Effect of share options granted to employees, number of shares	1,801	3,135
Weighted average number of ordinary shares for the purposes of diluted earnings per share	67,888,116	67,886,496
Basic earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**629.55**	**417.54**
Diluted earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**629.54**	**417.52**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

24

Revenue

	2021			
	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,770,731	348,553	51,858	**2,171,142**
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	22,946	389	–	**23,335**
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	372	1,596	3,558	**5,526**
Revenue from other services (over time)	969	562	3,285	**4,816**
TOTAL	**1,795,018**	**351,100**	**58,701**	**2,204,819**

	2020			
	PYATEROCHKA	PEREKRESTOK	OTHER SEGMENTS	TOTAL
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,581,157	307,292	68,441	1,956,890
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	16,017	438	–	16,455
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	215	1,156	963	2,334
Revenue from other services (over time)	926	574	847	2,347
TOTAL	**1,598,315**	**309,460**	**70,251**	**1,978,026**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

25

Expenses by nature

	2021	2020
Cost of goods sold	1,580,063	1,427,974
Staff costs (Note 28)	218,948	188,863
Lease expenses (Note 11)	14,541	11,286
Depreciation, amortisation	145,554	132,877
Impairment of non-current assets	4,724	5,028
Other store costs	31,430	29,664
Utilities	47,935	41,940
Net impairment losses on financial assets	154	251
Other	67,775	52,163
TOTAL	**2,111,124**	1,890,046

Other expenses included impairment of prepayments in amount to RUB 221 in 2021 (2020: RUB 237).

The fees listed below related to the procedures applied to the Group by Ernst & Young Accountants LLP and Other EY Network as referred to in article 1(1) of the Dutch Accounting Firms Oversight Act (Dutch acronym: Wta):

	2021	2020
Statutory audit of financial statements performed by Ernst & Young Accountants LLP	26	26
Statutory audit of financial statements performed by Other EY Network	44	46
Other assurance services performed by Other EY Network	7	–
Non-audit services by Other EY Network	43	40
TOTAL	**120**	112

In addition to the statutory audit of the financial statements the EY member firm in Russia provided non-audit services in the areas of supply chain network design, retail pricing proof, business trainings and tax advisory.

The external auditor of the Group is Ernst & Young Accountants LLP.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

26

Lease/sublease and other income

	2021	2020
Lease/sublease income (Note 11)	7,007	6,284
Income from sales of waste	8,412	3,820
Other	8,458	7,633
TOTAL	**23,877**	17,737

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

27

Finance income and costs

	2021	2020
Interest expense on lease liabilities	40,562	39,916
Interest expense on borrowings	16,412	15,191
Interest income	(154)	(44)
Other finance costs, net	409	1,573
TOTAL	**57,229**	**56,636**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

Wages and salaries in 2021 included expenses of RUB 2,535 related to the long-term incentive programme (LTI) for key employees, including members of the Management Board, other key management and other key employees (2020: RUB 247).

Social security costs in 2021 included pension contributions amounted to RUB 32,052 (2020: RUB 28,024).

The number of employees as at 31 December 2021 amounted to 340,928 (31 December 2020: 339,716).

	2021	2020
Wages and salaries	171,225	147,148
Social security costs	47,634	41,655
Share-based payments expense	89	60
TOTAL	**218,948**	**188,863**

Key management personnel

Key management personnel are those persons having authority and responsibility for planning, directing and controlling the activities of the Group. The Group considers all members of the Management Board, Executive Board and the Supervisory Board to be key management personnel as defined in IAS 24 Related Party Disclosures. The CEO is a member of both the Management Board and the Executive Board.

At the end of 2021 the Executive Board consisted of nine members. The total direct compensation for the CEO and other Executive Board members consists of a base salary, a performance related annual cash incentive (STI) and a performance related long-term cash incentive (LTI). Members of the Supervisory Board receive an annual base compensation in cash and share-based payments.

Total compensation of key management personnel:

	2021	2020
Management Board and Executive Board	1,558	1,543
Supervisory Board	198	162
TOTAL	**1,756**	**1,705**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

REMUNERATION OF THE MANAGEMENT BOARD

Service agreements with individual Management Board members

Igor Shekhterman

In 2021 the Company provided Igor Shekhterman with an annual base salary, participation in the annual cash incentive plan and participation in the Company's long-term incentive plan. The 2021 Annual General Meeting approved the re-appointment of Igor Shekhterman, for another two-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2023, whereby his annual base salary was increased from RUB 70 million to RUB 120 million. The target pay-out under the annual cash incentive plan is 100% of base salary and is capped at 140% in the event of above-target performance. The target award under the long-term incentive plan is 100% of base salary per year for the period of the implementation of the long-term incentive plan. As disclosed when Mr. Shekhterman took office in 2015, he is entitled to a minimum annual compensation package of USD 4,000,000. Should the minimum annual compensation exceed the total annual remuneration based on fixed and variable components, Mr. Shekhterman shall be entitled to the difference upon completion of his full term as CEO. Furthermore, Mr. Shekhterman is eligible to a termination compensation of up to USD 5,000,000 at the discretion of the Supervisory Board. Upon contract termination and subsequent compliance with non-competition obligations, Igor Shekhterman shall be entitled to an amount equal to the net annual base salary under his contract, payable in four quarterly instalments. In case of breach of the non-competition obligations, the agreement provides for a penalty in the amount of two annual base salaries on a net basis, and repayment of the termination compensation. The agreement with Igor Shekhterman may be terminated by either party with a notice period of three months.

Frank Lhoëst

In 2021, the Company provided Frank Lhoëst with an annual base salary and participation in the annual cash incentive plan. Frank Lhoëst was re-appointed in 2019 for another four-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2023. His annual base salary is EUR 315,000. The target pay-out under the annual cash incentive plan is 60% of base salary and is capped at 120% in the event of above-target performance. The agreement with Frank Lhoëst provides for a severance payment of six month's base salary, and may be terminated by either party with a notice period of two months.

Quinten Peer

In 2021, the Company provided Quinten Peer with an annual base salary and participation in the annual cash incentive plan. Quinten Peer was appointed in 2019 for a four-year term, until the annual General Meeting of Shareholders in 2023. His annual base salary amounts to EUR 275,000. The target pay-out under the annual cash incentive plan is 60% of base salary and is capped at 120% in the event of above-target performance. The agreement with Quinten Peer provides for a severance payment of six month's base salary and may be terminated by either party with a notice period of two months.

Expenses recognised for remuneration of the members of the Management Board:

NAME	YEAR	BASE SALARY[1]	SHORT-TERM INCENTIVE[2]	LONG-TERM INCENTIVE[3]	SOCIAL SECURITY COST[4]	TOTAL
I. Shekhterman	2021	104	88	122	44	**358**
	2020	74	59	108	34	275
F. Lhoëst	2021	27	16	–	1	**44**
	2020	27	17	–	–	44
Q. Peer	2021	24	15	–	1	**40**
	2020	23	15	–	–	38
Total	**2021**	**155**	**119**	**122**	**46**	**442**
	2020	124	91	108	34	357

1 The table reflects actual base salary amounts, including adjustments based on number of days spent on vacation, in accordance with Russian labour law.

2 Short-term incentives are based on results achieved in 2021 and payable in 2022. The short-term incentive levels are based on achievement of individual and group targets, resulting in payouts of 86.2% of base salary for Mr. Shekhterman (31 December 2020: 85.3%), 61.2% of base salary for Mr. Lhoëst (31 December 2020: 61.1%) and 63.2% of base salary for Mr. Peer (31 December 2020: 61.1%).

3 For Igor Shekhterman the expense recognised in 2021 for the long-term incentive award is based on the deferred payout under the 2018-2020 LTI programme and an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2021-2023 LTI programme.

4 For the year ended 31 December 2021 statutory pension contributions amounted to RUB 29 (2020: RUB 22).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

REMUNERATION OF THE EXECUTIVE BOARD ('OTHER KEY MANAGEMENT PERSONNEL')

Other key management personnel comprises all members of the Executive Board excluding the CEO. In accordance with the remuneration policy for the Executive Board, the total direct compensation of other key management personnel consists of a base salary, a performance-related annual cash incentive (STI) and a performance-related long-term cash incentive (LTI).

Expenses recognised for remuneration of the Executive Board members (excluding the CEO):

NAME	YEAR	BASE SALARY[1]	SHORT-TERM INCENTIVE[2]	LONG-TERM INCENTIVE[3]	EXIT PAYMENT	NON-COMPETITION REWARD[4]	SOCIAL SECURITY COST[5]	TOTAL
Other key management personnel	2021	314	236	416	–	–	150	**1,116**
	2020	296	218	446	70	3	153	1,186

1 Base salary remuneration reflects the increase in salary for some key management personnel, as well as fluctuation in base salary due to the number of days spent on vacation, in accordance with Russian labor law.

2 Short-term incentive for performance in the year 2021 (2020) paid in cash in 2022 (2021).

3 The expense recognised in 2021 for the long-term incentive award is based on the deferred payout under the 2018-2020 LTI programme and an accrual based on the probability of achieving the targets under the 2021-2023 LTI programme.

4 For other key management personnel the severance payment is structured as a non-competition reward payable in two equal installments after the expiry of the period of three months from the Termination Date and after the expiry of the period of six months from the Termination Date following contract termination, subject to compliance with non-competition conditions. The non-competition period for other key management personnel is six months.

5 For the year ended 31 December 2021 statutory pension contributions amounted to RUB 98 (2020: RUB 100).

REMUNERATION OF THE SUPERVISORY BOARD

The table to the right specifies the remuneration of the members of the Supervisory Board. Details on Supervisory Board remuneration in 2021 are reflected in the Remuneration Report on pages 167-176.

In accordance with the remuneration policy for the Supervisory Board, as approved by the Annual General Meeting of Shareholders held on 12 May 2021, members of the Supervisory Board receive remuneration in cash and an annual award of Restricted Stock Units (RSUs).

Expenses recognised for remuneration of the members of the Supervisory Board:

	BASE REMUNERATION[1]		SHARE-BASED COMPENSATION[2]	
	2021	2020	2021	2020
P. Demchenkov	30	22	22	13
G. King	22	21	21	13
S. DuCharme	12	21	19	20
N. Shouraboura	17	12	11	6
M. Kuchment	10	10	10	6
R. Brasher[3]	7	–	2	–
A. Tynkovan[3]	8	–	2	–
K.-H. Holland[4]	3	8	2	5
A. Torbakhov[4]	–	8	–	(3)
M. Fridman[1]	–	–	–	–
A. Elinson[1]	–	–	–	–
TOTAL	**109**	102	**89**	60

1 The annual membership allowance for remunerated Supervisory Board members is determined and paid in Euro, as follows: chairman EUR 250,000; members EUR 100,000; additional fee for vice-chair EUR 50,000; members chairing a committee EUR 100,000 and committee members EUR 16,000 per committee. Mikhail Fridman, Andrei Elinson and Marat Atnashev, in their role as representatives of CTF Holdings S.A., have waived any entitlement to Supervisory Board remuneration, whether in cash or restricted stock units.

2 Based on 100% of the board member's fixed annual remuneration, divided by the average market value of a GDR on the relevant award date. RSU awards are subject to a three-year vesting period and a further two-year lock-in period. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders. The share-based compensation reflects the accrued amounts related to the Restricted Stock Unit Plan and includes benefits resulting from the reduction in the value of the cash settled share-based payment compensation.

3 Richard Brasher and Alexander Tynkovan were appointed as members of the Supervisory Board on 12 May 2021.

4 Andrei Elinson stepped down as member of the Supervisory Board on 12 May 2020, Alexander Torbakhov stepped down on 3 July 2020, Karl-Heinz Holland stepped down on 12 May 2021.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

RESTRICTED STOCK UNITS

Furthermore, in 2021 the Annual General Meeting of Shareholders approved the RSU awards under tranche 12, meaning that the Supervisory Board members Stephan DuCharme, Petr Demchenkov, Geoff King, Mikhail Kuchment, Nadia Shouraboura, Richard Brasher and Alexander Tynkovan were awarded a number of RSUs with award date 19 May 2021, equal to 100% of the gross annual remuneration of the relevant Supervisory Director in 2021, divided by USD 31.36 , the volume weighted average closing market price of one GDR over the thirty immediately preceding calendar days of 19 May 2021. The RSUs awarded under tranche 12 will vest on 19 May 2024, followed by a lock-in period ending on 19 May 2026.

The number of RSUs awarded and outstanding to the members of the Supervisory Board is shown below. For the calculation of the intrinsic value and further details please refer to Note 29.

Restricted Stock Units awarded and outstanding to members of the Supervisory Board:

	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2017	RSUs AWARDED IN 2018 [3]	RSUs AWARDED IN 2019 [4]	RSUs AWARDED IN 2020	RSUs AWARDED IN 2021	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE [1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS PER 31 DECEMBER 2021 [2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2021	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2020
S. DuCharme	8	9,631	–	–	–	–	2020	9,631	21	9,631	9,631	2022	–	–
	9	–	9,977	–	–	–	2021	9,977	23	9,977	9,977	2023	–	9,977
	10	–	–	9,722	–	–	2022	–	–	–	–	2024	9,722	9,722
	11	–	–	–	9,335	–	2023	–	–	–	–	2025	9,335	9,335
	12	–	–	–	–	5,133	2024	–	–	–	–	2026	5,133	–
G. King	8	8,026	–	–	–	–	2020	8,026	18	5,433	5,433	2022	–	–
	9	–	9,977	–	–	–	2021	9,977	23	5,300	5,300	2023	–	9,977
	10	–	–	9,373	–	–	2022	–	–	–	–	2024	9,373	9,373
	11	–	–	–	9,211	–	2023	–	–	–	–	2025	9,211	9211
	12	–	–	–	–	9,747	2024	–	–	–	–	2026	9,747	–

1 Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day.

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

3 2018 RSUs for Karl-Heinz Holland and Nadia Shouraboura were effectively awarded on in 2019, as both were appointed as Supervisory Board member after the award date in 2018. The awards were based on a 6/12 pro rata factor.

4 Karl Heinz Holland stepped down from the Supervisory Board on 12 May 2021. As per the RSU Plan rules all of the RSUs awarded in 2019 under tranche 9 (i.e. 1995 RSUs), two third of the RSUs awarded in 2019 under tranche 10 (i.e. 2,499 RSUs), one third of the RSUs awarded in 2020 under tranche 11 (i.e. 1,228 RSUs) vested on 12 May 2021. The lock-up on vested GDRs (i.e. 5,722 RSUs) under tranches 9,10 and 11 has been lifted as per 12 May 2021. After tax, Mr. Holland was entitled to immediate release of 3,739 GDRs relating to awards under tranches 9-11.

5 The awards made under tranche 12 are based on a 9/12 pro rata factor, as both Richard Brasher and Alexander Tynkovan were appointed as Supervisory Board member during 2021.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

1 Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day.

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

3 2018 RSUs for Karl-Heinz Holland and Nadia Shouraboura were effectively awarded on in 2019, as both were appointed as Supervisory Board member after the award date in 2018. The awards were based on a 6/12 pro rata factor.

4 Karl Heinz Holland stepped down from the Supervisory Board on 12 May 2021. As per the RSU Plan rules all of the RSUs awarded in 2019 under tranche 9 (i.e. 1995 RSUs), two third of the RSUs awarded in 2019 under tranche 10 (i.e. 2,499 RSUs), one third of the RSUs awarded in 2020 under tranche 11 (i.e. 1,228 RSUs) vested on 12 May 2021. The lock-up on vested GDRs (i.e. 5,722 RSUs) under tranches 9,10 and 11 has been lifted as per 12 May 2021. After tax, Mr. Holland was entitled to immediate release of 3,739 GDRs relating to awards under tranches 9-11.

5 The awards made under tranche 12 are based on a 9/12 pro rata factor, as both Richard Brasher and Alexander Tynkovan were appointed as Supervisory Board member during 2021.

REMUNERATION OF THE SUPERVISORY BOARD RESTRICTED STOCK UNITS

	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2017	RSUs AWARDED IN 2018 [3]	RSUs AWARDED IN 2019 [4]	RSUs AWARDED IN 2020	RSUs AWARDED IN 2021	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE [1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS PER 31 DECEMBER 2021 [2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2021	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2020
P. Demchenkov	8	5,618	–	–	–	–	2020	5,618	12	3,803	3,803	2022	–	–
	9	–	7,982	–	–	–	2021	7,982	18	4,240	4,240	2023	–	7,982
	10	–	–	8,942	–	–	2022	–	–	–	–	2024	8,942	8,942
	11	–	–	–	9,800	–	2023	–	–	–	–	2025	9,800	9,800
	12	–	–	–	–	13,448	2024	–	–	–	–	2026	13,448	–
M. Kuchment	8	3,210	–	–	–	–	2020	3,210	7	2,173	2,173	2022	–	–
	9	–	3,991	–	–	–	2021	3,991	9	3,991	3,991	2023	–	3,991
	10	–	–	4,099	–	–	2022	–	–	–	–	2024	4,099	4,099
	11	–	–	–	4,274	–	2023	–	–	–	–	2025	4,274	4,274
	12	–	–	–	–	4,523	2024	–	–	–	–	2026	4,523	–
K.-H. Holland [4]	9	–	1,995	–	–	–	2021	1,995	5	1,304	–	2023	–	1,995
	10	–	–	3,749	–	–	2022	2,498	–	1,633	–	2024	–	3,749
	11	–	–	–	3,684	–	2023	1,228	–	802	–	2025	–	3,684

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

1 Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day.

2 Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

3 2018 RSUs for Karl-Heinz Holland and Nadia Shouraboura were effectively awarded on in 2019, as both were appointed as Supervisory Board member after the award date in 2018. The awards were based on a 6/12 pro rata factor.

4 Karl Heinz Holland stepped down from the Supervisory Board on 12 May 2021. As per the RSU Plan rules all of the RSUs awarded in 2019 under tranche 9 (i.e. 1995 RSUs), two third of the RSUs awarded in 2019 under tranche 10 (i.e. 2,499 RSUs), one third of the RSUs awarded in 2020 under tranche 11 (i.e. 1,228 RSUs) vested on 12 May 2021. The lock-up on vested GDRs (i.e. 5,722 RSUs) under tranches 9,10 and 11 has been lifted as per 12 May 2021. After tax, Mr. Holland was entitled to immediate release of 3,739 GDRs relating to awards under tranches 9-11.

5 The awards made under tranche 12 are based on a 9/12 pro rata factor, as both Richard Brasher and Alexander Tynkovan were appointed as Supervisory Board member during 2021.

REMUNERATION OF THE SUPERVISORY BOARD RESTRICTED STOCK UNITS

	TRANCHE	RSUs AWARDED IN 2017	RSUs AWARDED IN 2018 [3]	RSUs AWARDED IN 2019 [4]	RSUs AWARDED IN 2020	RSUs AWARDED IN 2021	YEAR OF VESTING	RSUs VESTED	VALUE ON VESTING DATE [1]	VESTED GDRs AFTER TAX	GDRs LOCKED-UP AS PER 31 DECEMBER 2021 [2]	END OF LOCK-UP PERIOD	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2021	RSUs OUT-STANDING AS PER 31 DECEMBER 2020
N. Shouraboura	9	–	1,995	–	–	–	2021	1,995	5	1,502	1,502	2023	–	1,995
	10	–	–	4,099	–	–	2022	–	–	–	–	2024	4,099	4,099
	11	–	–	–	4,274	–	2023	–	–	–	–	2025	4,274	4,274
	12	–	–	–	–	7,798	2024	–	–	–	–	2026	7,798	–
R. Brasher [5]	12	–	–	–	–	3.245	2024	–	–	–	–	2026	3,245	–
A. Tynkovan [5]	12	–	–	–	–	3,425	2024	–	–	–	–	2026	3,425	–

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

29

Share-based payments

RESTRICTED STOCK UNIT PLAN

Members of the Supervisory Board are entitled to annual awards of restricted stock units (RSUs) under the Group's Restricted Stock Unit Plan (RSU Plan) approved at the AGM in 2010. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders.

During the year ended 31 December 2021, a total number of 47,319 RSUs were awarded under tranche 12 of the RSU Plan and will vest in 2024. In 2021 39,643 RSUs vested. Upon vesting these RSUs were converted into GDRs registered in the participant's name. The GDRs are kept in custody during a two-year lock-in period during which the GDRs cannot be traded. In accordance with the RSU Plan rules the lock-in restrictions do not apply in case of accelerated release of GDRs, if and when a Supervisory Board member ceases to be a member of the Supervisory Board.

In total, during the year ended 31 December 2021 the Group recognised expense related to the RSU Plan in the amount of RUB 89 (expense during the year ended 31 December 2020: RUB 60). At 31 December 2021 the equity component was RUB 118 (31 December 2020: RUB 104). The fair value of services received in return for the conditional RSUs granted to employees is measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Details of the conditional rights outstanding were as follows:

	2021		2020	
	NUMBER OF CONDITIONAL RIGHTS	WEIGHTED AVERAGE FAIR VALUE, RUB	NUMBER OF CONDITIONAL RIGHTS	WEIGHTED AVERAGE FAIR VALUE, RUB
Outstanding at the beginning of the period	116,479	2,025.96	109,751	1,987.74
Awarded during the period	47,319	2,243.40	48,536	2,185.02
Vested during the period	(39,643)	1,878.34	(28,940)	2,105.86
Forfeited during the period	(3,707)	2,127.76	(12,868)	2,120.24
Outstanding at the end of the period	**120,448**	**2,156.84**	116,479	2,025.96

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

As at 31 December 2021 37 Russian subsidiaries of the Group were the members of the CGT (consolidated group of taxpayers) with X5 Corporate Center LLC acting as a responsible CGT member.

	2021	2020
Current income tax charge	22,190	23,463
Deferred income tax benefit	(4,186)	(6,137)
Income tax charge for the year	**18,004**	17,326

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2021	2020
Profit before taxation	**60,742**	**45,670**
Theoretical tax at the effective statutory rate*	**12,148**	**9,134**
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes		
Current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries	5,305	5,087
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	(1,580)	(2,451)
Expenses on inventory shortage	337	215
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	153	338
Effect of income taxable at rates different from standard statutory rates	14	(138)
Other non-deductible expense	1,627	5,141
Income tax charge for the year	**18,004**	17,326

* Profit before taxation on Russian operations is assessed based on the statutory rate of 20%.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

DEFERRED INCOME TAX

At 31 December 2021 unrecognised deferred tax liability on unremitted earnings of certain subsidiaries amounted to RUB Nil for which the deferred tax liability was not recognised (2020: RUB 3,834).

Management believes that the future taxable profits in tax jurisdictions that suffered a loss in the current or preceding years will be available to utilise the deferred tax asset of RUB 5,369 recognised at 31 December 2021 for the carry forward of unused tax losses (31 December 2020: RUB 5,487).

The Group estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards at 31 December 2021 of RUB 3,206 (31 December 2020: RUB 2,949). At 31 December 2021 these unused tax losses have no time restrictions for carry forward. At 31 December 2020 unused tax losses in the amount of 905 were available for carry forward for a period not less than two years, unused tax losses in the amount of 2,044 had no time restrictions for carry forward.

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2021:

	1 JANUARY 2021	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2021
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	5,487	(118)	–	5,369
Right-of-use assets and lease liabilities	18,506	1,365	244	20,115
Property, plant and equipment and Investment property	276	57	–	333
Other intangible assets	52	1	–	53
Inventories	2,293	133	–	2,426
Accounts receivable	27	4	–	31
Accounts payable	7,997	2,490	–	10,487
Other	396	41	–	437
Gross deferred tax assets	**35,034**	**3,973**	**244**	**39,251**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(14,576)	(1,628)	–	(16,204)
Recognised deferred tax assets	**20,458**	**2,345**	**244**	**23,047**

	1 JANUARY 2021	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2021
Tax effects of taxable temporary differences				
Right-of-use assets and lease liabilities	(11)	(42)	–	(53)
Property, plant and equipment and Investment property	(9,559)	1,155	–	(8,404)
Investments into subsidiary	(1,580)	1,580	–	–
Other intangible assets	(4,880)	(1,926)	–	(6,806)
Accounts receivable	(1,149)	(549)	–	(1,698)
Accounts payable	(4)	2	–	(2)
Other	(162)	(7)	–	(169)
Gross deferred tax liabilities	**(17,345)**	**213**	**–**	**(17,132)**
Less offsetting with deferred tax assets	14,576	1,628	–	16,204
Recognised deferred tax liabilities	**(2,769)**	**1,841**	**–**	**(928)**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2020:

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2020
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	5,537	(50)	–	5,487
Right-of-use assets and lease liabilities	15,442	2,489	575	18,506
Property, plant and equipment and Investment property	402	(126)	–	276
Other intangible assets	121	(69)	–	52
Inventories	2,107	186	–	2,293
Accounts receivable	11	16	–	27
Accounts payable	6,621	1,376	–	7,997
Other	375	21	–	396
Gross deferred tax assets	**30,616**	**3,843**	**575**	**35,034**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(14,138)	(438)	–	(14,576)
Recognised deferred tax assets	**16,478**	**3,405**	**575**	**20,458**

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	DEFERRED TAX ON BUSINESS COMBINATIONS (NOTE 7)	31 DECEMBER 2020
Tax effects of taxable temporary differences				
Right-of-use assets and lease liabilities	(40)	29	–	(11)
Property, plant and equipment and Investment property	(11,125)	1,566	–	(9,559)
Investments into subsidiary	(4,031)	2,451	–	(1,580)
Other intangible assets	(3,293)	(1,587)	–	(4,880)
Accounts receivable	(849)	(300)	–	(1,149)
Accounts payable	(3)	(1)	–	(4)
Other	(298)	136	–	(162)
Gross deferred tax liabilities	**(19,639)**	**2,294**	**–**	**(17,345)**
Less offsetting with deferred tax assets	14,138	438	–	14,576
Recognised deferred tax liabilities	**(5,501)**	**2,732**	**–**	**(2,769)**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

31

Financial risk management

Financial risk management is a part of integrated risk management and internal control framework described in "Corporate Governance" section of this Annual Report. The primary objectives of the financial risk management are to establish risk limits, and then ensure that exposure to risks stays within these limits.

Financial risk management is carried out by the Group's centralised Finance Department. The Finance Department monitors and measures financial risks and undertakes steps to limit their influence on the Group's performance.

(a) Market risk

Currency risk

Group is exposed to foreign exchange risk arising from foreign currency denominated assets and liabilities with respect to import purchases and lease liabilities mainly in USD and EUR. As at 31 December 2021 the Group had trade accounts payable denominated in USD in the amount of RUB 7,827 and in EUR in the amount of RUB 2,163 (31 December 2020: denominated in USD in the amount of RUB 4,762 and in EUR in the amount of RUB 1,574) and leases denominated in USD in the amount of RUB 7,028 and in EUR in the amount of RUB 3,506 (31 December 2020: denominated in USD in the amount of RUB 9,855 and in EUR in the amount of RUB 4,794). As at 31 December 2021 the Group did not have any other significant assets and liabilities denominated in foreign currency and the exposure for the Group was estimated as not significant.

Interest rates risk

As at 31 December 2021 the Group had no floating interest-bearing assets (31 December 2020: Nil), but had 16% (31 December 2020: 28%) share of borrowings with floating interest rates based on the Key rate of the Central Bank of the Russian Federation. As at 31 December 2020, additionally to the borrowings with floating interest rates the Group had financial instruments limiting the corridor of rate fluctuations for share of borrowings.

If the Key rate had been 100 b.p. higher the profit before tax for the year ended 31 December 2021 had been RUB 398 lower. If the Key rate had been 100 b.p. lower the profit before tax for the year ended 31 December 2021 had been RUB 398 higher. The Group's income and operating cash inflows were largely independent of changes in market interest rates but part of The Group's interest expenses was marginally exposed to changes in market interest rates.

(b) Credit risk

Financial assets, which are potentially subject to credit risk, consisted principally of cash and cash equivalents and short-term financial investments held in banks, trade and other receivables (Note 9 and Note 17). Due to the nature of its main activities (retail sales to individual customers) the Group had no significant concentration of credit risk. Cash was placed in financial institutions which were considered at the time of deposit to have low risk of default (Note 9).

The Group has policies in place to ensure that in case of credit sales of products and services to wholesale customers and reverse franchise schemes only those counteragents with an appropriate credit history are selected. Although collection of receivables could be influenced by economic factors, management believes that there was no significant risk of loss to the Group beyond the allowance already recorded. In accordance with the Group treasury policies and exposure management practices, counterparty credit exposure limits were continually monitored and no individual exposure was considered significant.

(c) Liquidity risk

Liquidity risk is defined as the risk that an entity will encounter difficulty in meeting obligations associated with financial liabilities. Liquidity risk is managed by the Corporate Finance Department.

The Group finances its operations by a combination of cash flows from operating activities and long-term and short-term debt. The objective is to ensure continuity of funding on the best available market terms. The policy is to keep the Group's credit portfolio diversified structure, continue to improve the debt maturity profile, to arrange funding ahead of requirements and to maintain sufficient undrawn available bank lines/limits, and a strong credit rating so that maturing debt may be refinanced as it falls due.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

31

Financial risk management

(c) Liquidity risk (continued)

At 31 December 2021 the Group had net current liabilities of RUB 206,373 (31 December 2020: RUB 202,400) including short-term borrowings of RUB 87,767 (31 December 2020: RUB 77,026). At 31 December 2021 the Group had available bank credit lines of RUB 482,263 (31 December 2020: RUB 457,086). At 31 December 2021 the Group had RUB registered bonds programme available for issue on MOEX of RUB 190,000 (31 December 2020: RUB 200,000).

Management regularly monitors the Group's operating cash flows and available credit lines/limits to ensure that these are adequate to meet the Group's ongoing obligations and its expansion programmes. Part of the existing lines is provided on rolling basis which is closely monitored by detailed cash flow forecasts and are managed by the Corporate Finance Department.

The Group's capital expenditure programme is highly discretionary. The Group optimises its cash outflows by managing the speed of execution of current capex projects and by delaying future capital extensive programmes, if required.

The Group is carefully monitoring its liquidity profile by optimizing the cost of funding and the drawdown periods within revolving credit facilities as well as extending existing credit facilities or obtaining new credit lines. The Group manages liquidity requirements by the use of both short-term and long-term projections and maintaining the availability of funding. Based on the review of the current liquidity position of the Group management considers that the available credit lines and expected cash flows are more than sufficient to finance the Group's current operations.

The Group has assessed the impact of climate related matters on its financial statements as not material.

The following is an analysis of the contractual undiscounted cash flows payable under financial liabilities as at the reporting date at spot foreign exchange rates:

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2021	DURING 1 YEAR	IN 1 TO 5 YEARS	OVER 5 YEARS
Lease liabilities	111,953	389,062	289,176
Borrowings	107,339	223,397	–
Trade payables	212,949	–	–
Other financial liabilities	75,683	1,442	–
TOTAL	**507,924**	**613,901**	**289,176**

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2020	DURING 1 YEAR	IN 1 TO 5 YEARS	OVER 5 YEARS
Lease liabilities	105,141	369,835	260,555
Borrowings	90,435	197,530	–
Trade payables	170,909	–	–
Other financial liabilities	64,627	1,935	–
TOTAL	**431,112**	**569,300**	**260,555**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

32

Operating environment of the Group

Russia continues economic reforms and development of its legal, tax and regulatory frameworks as required by a market economy. The COVID-19 worldwide outbreak was also increasing uncertainties. Mobility restrictions, quarantines and similar lockdown measures implemented in Russia to cope with the pandemic affected the operations of the Group leading to less frequent customer visits to stores but larger purchases and shift towards digitalisation. From the beginning of COVID-19 pandemic the Group has taken necessary measures to avoid direct impact of the pandemic on its operations with a special focus on protection of the health of employees and customers and uninterrupted business processes. The Group introduced measures such as mandatory body temperature checks for all employees entering its premises, provided masks and disposable gloves to operational personnel, introduced additional disinfection hours daily for all stores as well as additional disinfection in stores and other premises. The Group has assessed a potential impact of the COVID-19 outbreak on its going concern (Note 2), impairment of non-current assets (Notes 10, 13) and allowance for expected credit losses (Note 17). There have been no modifications to financial liability contracts and covenants.

The future stability of the Russian economy is largely dependent upon the impact and span of the COVID-19 and the impact of the sanctions being imposed as result of the events subsequent to the reporting date (Note 36). Should the economy be in a long-term recession after the pandemic and the sanctions, that may affect the Group's financial position, cash flows and results of operations.

Management believes it is taking appropriate measures to support the sustainability of the Group's business in the current circumstances.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

33

Capital risk management

The Group's objectives when managing capital are to safeguard the Group's ability to continue as a going concern in order to provide returns for shareholders and benefits for other stakeholders and to maintain an optimal capital structure to reduce the cost of capital. The Group manages total equity attributable to equity holders recognised under IFRS requirements. The Group is in compliance with externally imposed capital requirements.

In accordance with a few loan facilities the Group maintains an optimal leverage ratio by tracking covenant: the maximum level of Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 (4.00/4.25 during two quarters after acquisition). Net debt is calculated as the sum of short-term and long-term borrowings less cash and cash equivalents. Reconciliation of EBITDA pre-IFRS 16 to operating profit is performed in Note 5. This ratio is included as covenants into some of Group's loan agreements (Note 21). At 31 December 2021 the Group complied with the requirements under the loan facilities.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

34

Fair value of financial instruments

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The best evidence of fair value is price in an active market. An active market is one in which transactions for the asset or liability take place with sufficient frequency and volume to provide pricing information on an ongoing basis.

The estimated fair values of financial instruments have been determined by the Group using available market information, where it exists, and appropriate valuation methodologies. However, judgement is necessarily required to interpret market data to determine the estimated fair value.

FINANCIAL ASSETS CARRIED AT AMORTISED COST

The estimated fair value of fixed interest rate instruments is based on estimated future cash flows expected to be received discounted at current interest rates for new instruments with similar credit risk and remaining maturity. Discount rates used depend on credit risk of the counterparty.

The carrying amount of cash and cash equivalents and trade and other financial receivables approximates their fair value.

LIABILITIES CARRIED AT AMORTISED COST

The fair value of bonds is based on quoted market prices. Fair values of other liabilities are determined using valuation techniques.

The fair value of bonds traded on the MOEX and the SE is determined based on active market quotations and amounted to RUB 77,366 at 31 December 2021 (31 December 2020: RUB 75,221). The measurement is classified in level 1 of the fair value hierarchy. The carrying value of these bonds amounted to RUB 78,484 at 31 December 2021 (31 December 2020: RUB 73,853) (Note 21). The fair value of long-term borrowings amounted to RUB 179,255 at 31 December 2021 (31 December 2020: RUB 116,536). The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy and is determined based on expected cash flows discounted using interest rate of similar instruments available on the market. The sensitivity analysis shows that the increase/decrease of the market interest rate by 10% leads to the decrease/increase of fair value of long-term borrowings by RUB 2,470 at 31 December 2021 (31 December 2020: RUB 1,273). The fair value of short-term borrowings was not materially different from their carrying amounts.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

35

Commitments and contingencies

CAPITAL EXPENDITURE COMMITMENTS

At 31 December 2021 the Group contracted for capital expenditure for the acquisition of property, plant and equipment and intangible assets of RUB 7,659 (net of VAT) (31 December 2020: RUB 7,144).

LEGAL CONTINGENCIES

The Group has been and continues to be the subject of legal proceedings and adjudications from time to time. Management believes that there are no current legal proceedings or other claims outstanding, which could have a material effect on the result of operations or financial position of the Group and which have not been accrued at 31 December 2021.

TAX CONTINGENCIES, COMMITMENTS AND RISKS

Russian tax, customs, and currency legislation allows for various interpretations and is subject to frequent amendments. Relevant regional and federal authorities can challenge the Group management interpretation of legislation provisions in the context of the Group's transactions and operations. The Group includes companies incorporated outside Russia. These companies are subject to tax at the rates prescribed by the legislation of the jurisdiction where the companies are tax residents. According to the Russian legislation, foreign companies of the Group are not subject to profit tax except for cases of withholding tax (i.e. dividends, interest, capital gain, etc.), since tax obligations of the foreign companies of the Group are determined on the assumption that the foreign companies of the Group are not Russian tax residents.

In 2021 Russian legislative authorities performed further update of state taxation system and continue to diligently collaborate with foreign tax authorities in the framework of an international tax information exchange which makes corporate operations more transparent. After the speech of the Russian President in 2020 about the intention to increase withholding tax rate on dividends and interest paid from Russia to the so-called "offshore jurisdictions" it is generally known that the Russian Ministry of Finance sent letters to finance ministries of some foreign jurisdictions regarding proposed changes to the current tax rates provided in Double Tax Treaties (DTTs), including Cyprus, Luxembourg, Malta and the Netherlands.

In the second half of 2020 it was officially announced by the Russian Ministry of Finance, Russia signed a Protocol to amend the double tax treaties with Cyprus, Luxembourg and Malta. The parties agreed to raise the basic tax rate on dividends and interest to 15% with exceptions for public companies for which the rate stays 5%. The changes related to DTTs with Cyprus and Malta come into force from 1 January 2021, with Luxemburg from 1 January 2022 and would not apply retrospectively. In May 2021 the Federal law of denunciation the DTT with the Netherlands was adopted, as a result respective DTT expires starting from 2022. These changes would not apply retrospectively to income paid prior to 2022. Besides that, the Russian Ministry of Finance plans to change tax agreements with Hong Kong, Singapore and Switzerland.

The Russian transfer pricing legislation is to the large extent aligned with the international transfer pricing principles developed by the Organisation for Economic Cooperation and Development. Starting from 1 January 2019, a significant number of domestic transactions was excluded from the transfer pricing control in Russia. Only transactions between Russian companies that apply different tax rates on profits or special tax regimes are subject to the rules, and only if income from those transactions exceeds RUB 1 billion per year. Moreover, starting from 1 January 2019, a threshold of RUB 60 million applies for cross-border transactions to be classified as controlled for transfer pricing purposes.

The amendments described above as well as recent trends of interpretation and application of particular provisions of the Russian tax legislation highlight the fact that tax authorities can enter the more rigid position with regards to the interpretation of the legislation and tax calculations. Therefore, tax authorities can dispute lawfulness of transactions and accounting methods that were previously out of question. As a result, material additional taxes, penalties and fines can be charged. It is impossible to forecast the amount of potential claims and to evaluate the probability of an unfavourable outcome. Generally, tax audits can cover three calendar years preceding the year in which the decision on the performance of audit is adopted. In certain circumstances a tax audit can cover earlier tax periods.

MLI standards came into effect on 1 January 2021. The MLI requires the setting of minimum standards – rules that must be observed in order to benefit from reduced rates under a tax treaty. The Russian Federation adopted the following standards:

- The principal purpose test (PPT); and
- Simplified limitation on benefits (sLoB).

The principal purpose test means that tax treaty benefits may not be applied if obtaining them was the principal purpose of a transaction.

The simplified limitation on benefits means that reduced rates under a tax treaty may be enjoyed only by "qualified persons" (individuals, a state or political subdivision thereof, public companies, pension funds, non-profit organizations, etc.) and other persons who are not "qualified persons" if they carry on "active business" and the income received is connected to that business. The term "active business" does not include activities of holding companies, intra-group financing, making or managing investments (except for professional participants in the market), etc.

It follows from the above that where income is paid to a foreign company which qualifies for reduced rates or exemption from taxation only on the basis of the provisions of a tax treaty with a specific state, it is essential to ensure compliance both with local law and with the provisions of the MLI as a document that regulates the application of DTTs between specific countries.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

35

Commitments and contingencies

TAX CONTINGENCIES, COMMITMENTS AND RISKS (CONTINUED)

Management regularly reviews the Group's taxation compliance with applicable legislation, laws and decrees and current interpretations published by the authorities in the jurisdictions in which the Group has operations. Furthermore, management regularly assesses the potential financial exposure relating to tax contingencies not only for the periods open for tax audit but also for which the three years' tax inspection right has expired but which, under certain circumstances, may be challenged by the regulatory bodies. From time to time potential exposures and contingencies are identified and at any point in time a number of open matters may exist.

Management estimates that possible exposure in relation to the aforementioned risks, as well as other profits tax and non-profits tax risks (e.g. imposition of additional VAT liabilities), that are more than remote, but for which no liability is required to be recognised under IFRS, could be several times more than accrued liabilities and provisions reflected on the statement of financial position at that date. This estimation is provided for the IFRS requirement for disclosure of possible taxes and should not be considered as an estimate of the Group's future tax liability.

In 2021 the Group made net accrual of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 3,076 including net accrual of non-income tax provision of RUB 1,891 , income tax provision of RUB 914 and net accrual of indemnification asset of RUB 271.

In 2020 the Group made net accrual of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 5,286 including net accrual of non-income tax provision of RUB 1,882, income tax provision of RUB 3,373 and net accrual of indemnification asset of RUB 31.

At the same time management has recorded liabilities for income taxes in the amount of RUB 2,443 (31 December 2020: RUB 2,384) and provisions for taxes other than income taxes in the amount of RUB 6,049 at 31 December 2021 (31 December 2020: RUB 4,202) in these consolidated financial statements as their best estimate of the Group's liability related to tax uncertainties as follows:

Balance at 1 January 2020	**2,738**
Release of provision	(431)
Accrual of provision	5,717
Offset of provision	(1,438)
Balance at 31 December 2020	**6,586**
Release of provision	(982)
Accrual of provision	4,058
Offset of provision	(1,170)
Balance at 31 December 2021	**8,492**

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

36

Subsequent events for the Group

Since late February 2022 a number of countries (including the US, UK and EU) imposed new sanctions against certain entities and individuals in Russia as a result of the official recognition of the Donetsk People Republic and Lugansk People Republic by the Russian Federation. Announcements of potential additional sanctions have been made following military operations initiated on 24 February 2022. Such sanctions can directly impact the sanctioned entities and individuals, and entities under their control. The Group is not subject to any sanctions or restrictions at the moment, but is likely to encounter challenges due to sanctions on financial system and certain imports into Russia. For the management considerations of the potential risks arisen from recent geopolitical changes please refer to the section “How we manage risk” of the Annual report.

X5 RETAIL GROUP N.V.

Company Statement of Financial Position

at 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles,

unless otherwise stated)

	NOTE	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Assets			
Non-current assets			
Financial fixed assets	38	75,516	125,231
Other non-current assets		9	–
Deferred tax assets	43	379	569
		75,904	**125,800**
Current assets			
Amounts due from group companies		3,549	2,945
Prepaid expenses		8	6
Other receivables		50,627	470
Short-term financial investments	9	50,092	–
Other		535	470
Cash and cash equivalents		5	1
		54,189	**3,422**
TOTAL ASSETS		**130,093**	**129,222**
Equity and liabilities			
Paid up and called up share capital	39	5,707	6,156
Share premium account	39	46,127	46,086
Share-based payment reserve	39,41	118	104
Translation reserve	39	(3,249)	(3,698)
Retained earnings	39	–	17,850
Undistributed profit for the year	39	38,926	28,344
TOTAL EQUITY		**87,629**	**94,842**

	NOTE	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Provisions			
Deferred tax liabilities	43	–	395
		–	**395**
Non-current liabilities			
Loans from group companies	40	1,829	1,175
		1,829	**1,175**
Current liabilities			
Loans from group companies	40	446	–
Amounts due to group companies		40,025	32,294
Accrued expenses and other liabilities		164	516
		40,635	**32,810**
TOTAL LIABILITIES		**42,464**	**34,380**
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		**130,093**	**129,222**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

The financial statements are unaudited

X5 RETAIL GROUP N.V.

Company Statement of Profit or Loss

at 31 December 2021

(expressed in millions of Russian Roubles,

unless otherwise stated)

	NOTE	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Other income		877	903
General and administrative expenses	42	(817)	(745)
Operating profit		**60**	**158**
Finance costs		(347)	(3,959)
Finance income		885	1,156
Net foreign exchange loss		(5)	(616)
Gain/(loss) before tax		**593**	**(3,261)**
Withholding tax	43	(4,097)	(1,272)
Income tax benefit	43	1,967	4,205
Income on participating interest after tax	38	44,275	28,672
Profit for the year		**42,738**	**28,344**

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
19 May 2022

Vsevolod Starukhin
CHIEF FINANCIAL OFFICER
19 May 2022

The financial statements are unaudited

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

37

Accounting principles

The Company was incorporated as a limited liability Company under the laws of The Netherlands on 13 August 1975 and has its statutory seat in Amsterdam. The Company is publicly owned. The principal activity of the Company is to act as holding company for retail chains operating mainly in Russia. The Company is registered with the Amsterdam Chamber of Commerce under number 33143036.

BASIS OF PRESENTATION

The Company's financial statements have been prepared in accordance with accounting principles generally accepted in the Netherlands, in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code (section 362.8).

ACCOUNTING PRINCIPLES

Unless stated otherwise below, the accounting principles applied for the Company accounts are similar to those used in the IFRS Consolidated Financial Statements (refer to Note 2.1 to the Consolidated Financial Statements). The consolidated accounts of companies publicly listed in the European Union must be prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the IASB and adopted by the European Commission.

As the Company mainly exploits Russian grocery stores, the functional currency of the Company is the Russian Rouble as this is the currency of its primary business environment and reflects the economic reality. Unless stated otherwise all amounts are in millions of Russian Rouble ("RUB").

INVESTMENTS IN GROUP COMPANIES

Investments in group companies are entities (including intermediate subsidiaries and special purpose entities) over which the Company has control, because the Company (i) has power to direct relevant activities of the investees that significantly affect their returns, (ii) has exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investees, and (iii) has the ability to use its power over the investees to affect the amount of investor's returns. Group companies are recognised from the date on which control is transferred to the Company or its intermediate holding entities. They are derecognised from the date that control ceases.

The Company applies the acquisition method to account for acquired group companies, consistent with the approach identified in the consolidated financial statements. Investments in group companies are presented in accordance with the net asset value method. When an acquisition of an investment in a group company is achieved in stages, any previously held equity interest is remeasured to fair value on the date of acquisition. The measurement against the book value is accounted for in the statement of profit or loss.

When the Company ceases to have control over a group company, any retained interest is remeasured to its fair value, with the change in carrying amount to be accounted for in the statement of profit or loss. When parts of investments in group companies are bought or sold, and such transaction does not result in the loss of control, the difference between the consideration paid or received and the carrying amount of the net assets acquired or sold, is directly recognised in equity.

When the Company's share of losses in an investment in a group company equals or exceeds its interest in the investment (including separately presented goodwill or any other unsecured non-current receivables being part of the net investment), the Company does not recognise any further losses, unless it has incurred legal or constructive obligations or made payments on behalf of the investment. In such case the Company recognises a provision.

AMOUNTS DUE FROM GROUP COMPANIES

Amounts due from group companies are stated initially at fair value and subsequently at amortised cost. Amortised cost is determined using the effective interest rate.

To avoid the difference between equity in the Consolidated and the Company's Financial Statements any expected credit losses on intercompany receivables recognised in the Company's statement of Profit or Loss are eliminated (reversed) through the respective intercompany receivable account.

FINANCIAL GUARANTEE

At initial recognition the financial guarantees contracts are measured at the fair value.

On subsequent measurement financial guarantees contracts are measured at the 'higher of': The expected credit losses allowance as defined above, and the amount initially recognised (i.e. fair value) less any cumulative amount of income amortisation recognised.

For intercompany financial guarantees issued by the Company, the expected default is not significant and therefore the financial guarantees are not recognised.

SHAREHOLDERS' EQUITY

Issued and paid-up share capital, which is denominated in Euro, is restated into Russian Rouble ("RUB") at the official exchange rate of the Central Bank of the Russian Federation as at reporting date in accordance with section 2:373.5 of the Dutch Civil Code. The difference is settled in the translation reserve.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

38

Financial fixed assets

The list of significant group companies was disclosed in the consolidated financial statements (please refer to Note 6 of the consolidated financial statements).

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
a. Movements in the interests in group companies have been as follows		
Opening balance	**114,141**	**183,481**
Acquisitions/capital contribution	9,002	100
Deinvestment of Group company	(404)	(199)
Change in equity of a subsidiary as part of common control transaction	(6,583)	–
Change in equity of a subsidiary in the course of merge with parent	18,824	–
Change in equity of a subsidiary due to dividend distributions	(104,301)	(97,913)
Profit from group companies for the year	44,275	28,672
Closing balance	**74,954**	**114,141**
b. Movements in the loans to group companies were as follows		
Opening balance	**11,090**	**21,586**
Additions	287	9,619
Settlement/repayment	(395)	(20,154)
Offset as a part of merge with subsidiary*	(10,404)	–
Foreign exchange differences	(16)	39
Closing balance	**562**	**11,090**
Non-current financial assets	75,516	125,231
TOTAL FINANCIAL FIXED ASSETS	**75,516**	**125,231**

* In October 2021 the Company merge with its subsidiary Perekrestok Holdings B.V.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

38

Financial fixed assets

31 DECEMBER 2021	CARRYING VALUE	INTEREST RATE, % P.A.	MATURITY DATE
Borrowing group company			
RUB loans to group companies	105	7%	December 2024
RUB loans to group companies	283	8.5%	December 2024
RUB loans to group companies	1	10.50%	December 2023
RUB loans to group companies	173	10.50%	December 2024
TOTAL LOANS TO GROUP COMPANIES	**562**		

31 DECEMBER 2020	CARRYING VALUE	INTEREST RATE, % P.A.	MATURITY DATE
Borrowing group company			
RUB loans to group companies	10,654	10.50%	December 2022
RUB loans to group companies	105	6.50%	December 2024
USD loans to group companies	203	11%	December 2022
EUR loans to group companies	18	11%	December 2022
EUR loans to group companies	110	10%	December 2022
TOTAL LOANS TO GROUP COMPANIES	**11,090**		

The total amount of loans provided to group companies was RUB 562 (2020: RUB 11,090) and it approximated the fair value. The loans have not been secured.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

39

Shareholders' equity

As at 31 December 2021 total equity included the reserve for capitalised IT development costs in the amount of RUB 26,122 (31 December 2020: RUB 17,116). As at 31 December 2021 equity available for distribution of dividends to shareholders comprised RUB 56,151 (31 December 2020: RUB 71,466).

Share capital issued

As at 31 December 2021 the Company had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2019: 190,000,000) of which 67,888,696 ordinary shares were outstanding (31 December 2020: 67,882,444) and 4,521 ordinary shares held as treasury stock (31 December 2020: 10,774). The nominal value of each ordinary share is EUR 1.

Statutory profit appropriation

On 12 May 2021, in addition to interim dividend RUB 19,997 (RUB 294.58 per share) that was declared and paid in 2020, the General Meeting of Shareholders approved the dividend for 2020 in the amount of RUB 30,006 (RUB 441.99 per share). The total amount of dividend for the full year 2020 was RUB 49,997 (RUB 736.52 per share).

On 25 November 2021, the Company announced the interim dividend for 2021 in the amount of RUB 20,000 (RUB 294.60 per share), which was paid to shareholders in December 2021.

	SHARE CAPITAL*	SHARE PREMIUM	SHARE-BASED PAYMENT (EQUITY)	RETAINED EARNINGS	UNDISTRIBUTED PROFIT FOR THE YEAR	TRANS-LATION RESERVE	TOTAL
Balance as at 1 January 2020	**4,708**	**46,150**	**105**	**48,336**	**19,507**	**(2,250)**	**116,556**
Acquisition of treasury shares	–	(107)	–	–	–	–	(107)
Value of employee services	–	–	60	–	–	–	60
Transfer	–	–	–	19,507	(19,507)	–	–
Currency translation	1,448	–	–	–	–	(1,448)	–
Transfer of vested and waived equity rights (Note 29)	–	43	(61)	–	–	–	(18)
Profit for the year	–	–	–	–	28,344	–	28,344
Dividends	–	–	–	(49,993)	–	–	(49,993)
Balance as at 1 January 2021	**6,156**	**46,086**	**104**	**17,850**	**28,344**	**(3,698)**	**94,842**
Value of employee services	–	–	89	–	–	–	**89**
Transfer	–	–	–	28,344	(28,344)	–	–
Currency translation	(449)	–	–	–	–	449	–
Transfer of vested and waived equity rights (Note 29)	–	41	(75)	–	–	–	**(34)**
Profit for the year	–	–	–	–	42,738	–	**42,738**
Dividends	–	–	–	(46,194)	(3,812)	–	**(50,006)**
Balance as at 31 December 2021	**5,707**	**46,127**	**118**	**–**	**38,926**	**(3,249)**	**87,629**

* Share capital translated at the year-end exchange rate EUR/RUB of 84.0695 (2020: 90.6824)

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

40

Loans from group companies

NON-CURRENT	31 DECEMBER 2021	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
RUB loans to group companies	1,829	6.5%	December 2023
TOTAL	**1,829**		

NON-CURRENT	31 DECEMBER 2021	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
RUB loans from group companies*	135	6.5%	December 2022
RUB loans from group companies	311	4%	December 2022
TOTAL	**446**		

NON-CURRENT	31 DECEMBER 2020	INTEREST RATE, % P.A.	FINAL MATURITY DATE
RUB loans from group companies*	1,175	6%	December 2022
TOTAL	**1,175**		

* During 2021 the Company partly repaid the loan, interest rate was increased from 6% to 6.5%.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

41

Share-based payments

X5 Retail Group N.V. operates equity settled share-based compensation plan in the form of its Restricted Stock Unit Plan.

Members of the Supervisory Board receive an annual award of Restricted Stock Units (RSUs). For the annual award of RSU's for members of the Supervisory Board, please refer to Note 28 in the consolidated financial statements, which are deemed incorporated and repeated herein by reference.

The receivable or expense is accounted for at the fair value determined in accordance with the policy on share-based payments as included in the consolidated financial statements, including the related liability for cash settled plans or as equity increase for equity settled plans (Note 29).

The following is included in the Company's accounts for the Restricted Stock Unit Plan:

	2021	2020
Share-based payment reserve as at 31 December	118	104
Expenses for the year ended 31 December	89	60

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

42

General and administrative expenses

Total fees as referred to in section 2:382a Dutch Civil Code, paid to audit firm Ernst & Young Accountants LLP amounted to RUB 26 (2020: RUB 26).

	2021	2020
Other expenses	702	659
Audit expenses	26	26
RSU	89	60
TOTAL	**817**	**745**

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

43

Income tax expense

	2021	2020
Current tax on dividends distributed by the Company's subsidiaries*	3,784	1,272
Deferred income tax benefit	(1,654)	(4,205)
Income tax charge/(benefit) for the year	**2,130**	**(2,933)**

* During 2021 the Company received dividends of RUB 105,493 from Russian subsidiary (gross amount including current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries of RUB 5,305 (Note 30)). During 2020 the Company received dividends of RUB 101,728 from Russian subsidiary (gross amount including current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries of RUB 5,087 (Note 30)).

Theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2021	2020
Gain/(loss) before taxation	**593**	**(3,261)**
Theoretical tax at the effective statutory rate**	**148**	**(815)**
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes		
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	(1,844)	(3,636)
Deferred tax benefit arising from the recovery of the deferred tax assets unrecognised in previous periods	–	(648)
Current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries	3,784	1,272
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	–	759
Other non-deductible expense	54	135
Effect of change in tax rate on deferred taxes**	(12)	–
Income tax charge/(benefit) for the year	**2,130**	**(2,933)**

** Profit before taxation on operations in Netherlands is assessed based on the statutory rate of 25%. Starting from 2022 profit before taxation on operations in Netherlands is to be assessed based on the statutory rate of 25.8%.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

43

Income tax expense

Deferred income tax

The Company estimated the temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards of RUB 2,604 (2020: RUB 2,282) and unused tax credits of RUB 4,996 (2020: RUB 5,051).

At 31 December 2021 temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets and unused tax credits had no time restrictions for carry forward.

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge/(benefit) in the company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2021:

	1 JANUARY 2021	BALANCE ACQUIRED IN THE COURSE OF MERGE WITH SUBSIDIARY	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	31 DECEMBER 2021
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	569	–	(190)	379
Gross deferred tax assets	**569**	**–**	**(190)**	**379**
Recognised deferred tax assets	**569**	**–**	**(190)**	**379**
Tax effects of taxable temporary differences				
Investments into subsidiary	(395)	(1,449)	1,844	–
Gross deferred tax liabilities	**(395)**	**(1,449)**	**1,844**	**–**
Recognised deferred tax liabilities	**(395)**	**(1,449)**	**1,844**	**–**

Deferred tax assets, deferred tax liabilities and the deferred tax benefit in the Company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2020:

	1 JANUARY 2020	CREDITED/ (DEBITED) TO PROFIT AND LOSS	31 DECEMBER 2020
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards			
Tax losses available for carry forward	–	569	569
Gross deferred tax assets	**–**	**569**	**569**
Recognised deferred tax assets	**–**	**569**	**569**
Tax effects of taxable temporary differences			
Investments into subsidiary	(4,031)	3,636	(395)
Gross deferred tax liabilities	**(4,031)**	**3,636**	**(395)**
Recognised deferred tax liabilities	**(4,031)**	**3,636**	**(395)**

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Staff numbers and employee expenses

At 31 December the number of persons (excluding members of the Management board and the Supervisory board) having an employment contract with the Company is nine. For the remuneration of members of the Management Board and the Supervisory Board, please refer to Note 28 in the consolidated financial statements, which are deemed incorporated and repeated herein by reference. Incurred wages, salaries and related social security charges in relation to the other employees comprise RUB 46 (included former employee) (2020: RUB 33, included former employee).

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

45

Contingent rights and liabilities

Guarantees are irrevocable assurances that the Company will make payments in the event that another party cannot meet its obligations. The Company had the following guarantees issued under obligations of its group companies:

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Irrevocable offer to holders of X5 FINANSE LLC bonds	79,534	74,848
TOTAL	**79,534**	**74,848**

The guarantees issued mature as follows:

	31 DECEMBER 2021	31 DECEMBER 2020
Not later than 1 year	59,129	8,967
Later than 1 year and no later than 5 years	20,405	65,881
TOTAL	**79,534**	**74,848**

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

46

Related party transactions

Please refer to Note 8 of the consolidated financial statements; all group companies are also considered related parties. During 2020 and 2021 there were no transactions with related parties outside the normal course of business.

STATUTORY DIRECTOR'S COMPENSATION

The Company has a Management Board and a Supervisory Board. The total remuneration of all Board members as well as other key management personnel is disclosed in Note 28 and Note 29 of the Consolidated Financial Statements.

LOANS TO GROUP COMPANIES

For loans issued to and interest income from group companies please refer to Note 38.

LOANS FROM GROUP COMPANIES

For loans received from and interest expenses to group companies please refer to Note 40.

NOTES TO THE COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

for the year ended 31 December 2021
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

47

Subsequent events for the company

Since late February 2022 a number of countries (including the US, UK and EU) imposed new sanctions against certain entities and individuals in Russia as a result of the official recognition of the Donetsk People Republic and Lugansk People Republic by the Russian Federation. Announcements of potential additional sanctions have been made following military operations initiated on 24 February 2022. Such sanctions can directly impact the sanctioned entities and individuals, and entities under their control. The Company and its subsidiaries are not subject to any sanctions or restrictions at the moment, but is likely to encounter challenges due to sanctions on financial system and certain imports into Russia. For the management considerations of the potential risks arisen from recent geopolitical changes please refer to the section “How we manage risk” of the Annual report.

Amsterdam, 19 May 2022

Management Board:

Frank Lhoëst
Igor Shekhterman
Quinten Peer

Supervisory Board:

Peter Demchenkov
Marat Atnashev
Nadia Shouraboura
Alexander Tynkovan

X5 RETAIL GROUP N.V.

Other information

STATUTORY PROFIT APPROPRIATION

In Article 30 of the Company's Articles of Association the following has been stated concerning the appropriation of result:

On proposal of the Supervisory Board, the General Meeting shall determine which part of the profits earned in a financial year shall be added to the reserves and the allocation of the remaining profits.

SUBSEQUENT EVENTS

For subsequent events, please refer to Notes 36 and 47 of the financial statements.