X5 Group

2022

ГОДОВОЙ ОТЧЁТ

НЕАУДИРОВАННЫЙ

Содержание

01 Стратегический отчёт

Общие сведения 4

Об отчёте 4
Наш подход, ценности и цели 5
Основные результаты в 2022 году 7
Бизнес-модель 9
Наши торговые сети 11
Российский рынок продуктовой розницы 14

Стратегический обзор 26

Обращение главного исполнительного директора и президента 26
Стратегия X5 28
География операционной деятельности 29
Топ-менеджмент 31

Обзор форматов 32

«Пятёрочка» 32
«Перекрёсток» 36
«Чижик» 40
«Карусель» 42
«Красный Яр» и «Слата» 43

Клиентоориентированность 45

«X5 Клуб» 45
Сервис «Пакет» 46

Цифровые бизнесы 47

X5 Digital 47
«Много лосося» 50
5Post 51
Food.ru 52

Инфраструктура розничной торговли 56

Логистика и транспорт 56
Прямой импорт 60
«X5 Технологии» 61
Инновации 63

Обзор финансовых результатов 64

Альтернативные показатели эффективности 73

Устойчивое развитие 77

Стратегия устойчивого развития 77
Управление устойчивым развитием 83
Взаимодействие с заинтересованными сторонами 86
Сообщество 88
Планета 89
Здоровье 100
Персонал 102

02 Корпоративное управление

Обращение председателя Supervisory Board 109
Структура корпоративного управления 111
Управление рисками 119
Supervisory и Management Boards 127
Отчёт Supervisory Board 130
Отчёт о вознаграждениях 137

03 Финансовая отчетность

Consolidated financial statements 150
Notes to the consolidated financial statements 155
Company financial statements 220
Notes to the Company financial statements 222
Other information 240

Приложение

Заявление о соответствии рекомендациям TCFD и указатель 242

01 Стратегический отчёт

Общие сведения	4
Стратегический обзор	26
Обзор форматов	32
Клиентоориентированность	45
Цифровые бизнесы	47
Инфраструктура розничной торговли	56
Обзор финансовых результатов	64
Альтернативные показатели эффективности	73
Устойчивое развитие	77

Общие сведения

ОБ ОТЧЁТЕ

Годовой отчёт X5 Group за 2022 год составлен в соответствии с требованиями Лондонской и Московской бирж, а также положениями Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Этот отчёт позволяет оценить наши результаты с различных точек зрения.
В нем содержатся анализ финансовых и операционных результатов Группы, информация о стратегических целях и краткое описание приоритетов и успехов X5 в области ESG (более подробная информация по данному вопросу приводится в отчёте об устойчивом развитии за 2022 год).

Границы и сфера охвата

Настоящий отчёт охватывает период с 1 января 2022 года по 31 декабря 2022 года. Среди тем, рассматриваемых в отчёте: 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», жёсткие дискаунтеры «Чижик», а также «Красный Яр» и «Слата» – две розничных сети, в которых Компания приобрела 70% долей в 2022 году. В качестве ключевых цифровых бизнесов рассматриваются сервис экспресс-доставки и Vprok.ru под единым управлением подразделения X5 Digital, а также 5Post, «Много лосося» и медиаплатформа Food.ru. Консолидированная финансовая отчётность Группы подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (МСФО). Финансовые результаты по МСФО приведены в настоящем отчёте в соответствии как с МСФО (IFRS) 16, так и со стандартами, применявшимися до перехода на него. В отчёте также освещены все существенные события, произошедшие после отчётной даты.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчёте также используются альтернативные показатели эффективности, не включённые в стандарты МСФО. Они позволяют сделать важные выводы о результатах деятельности Компании. Глоссарий с методикой расчёта каждого из альтернативных показателей эффективности, обоснованием его применения и описанием способа его приведения в сопоставимый со стандартными показателями вид представлен на с. 73–76.

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, отражённые в настоящем отчёте, 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 отчётности, 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 утверждённая в 2019 году стратегия устойчивого развития X5, разработанная в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

Руководство полагает, что настоящий отчёт достоверно отражает то, каким образом X5 Group взаимодействует с заинтересованными сторонами, и то, какую ценность создаёт 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 отчёта Supervisory Board

Supervisory Board X5 Group подтверждает, что, по его мнению, данный отчёт содержит объективный обзор всех существенных тем, связанных с деятельностью Компании, а также даёт точное представление о её стратегических целях после актуализации. Supervisory Board Группы утвердил годовой отчёт за 2022 год для публикации 31 мая 2023 года.

Наш подход, ценности и цели

Подход

Мы не сомневаемся в способности X5 Group создавать ценность для широкого круга заинтересованных лиц путём дальнейшего 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-, так и в онлайн-сегменте.

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

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 и 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.

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.

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.

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.

Стремление к достижениям

Мы замечаем новые возможности для развития и роста на всех направлениях нашей деятельности. Нас вдохновляют смелые и амбициозные цели.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ НА ПРАКТИКЕ?

- 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.

- Мы ищем решения, отвечающие потребностям клиентов[1].
- Мы ставим себя на место клиента в любой ситуации.
- Мы строим долгосрочные отношения с клиентами.

- Мы выполняем условия договорённостей.
- Мы предоставляем нашим сотрудникам исчерпывающую информацию.
- Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции.

- Мы ставим перед собой амбициозные цели, требующие существенных усилий для их достижения.
- Мы несём 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 определила ряд второстепенных целей, которым она уделяет внимание: гендерное равенство, недорогостоящая и чистая энергия, уменьшение неравенства, устойчивые города и населённые пункты, борьба с изменением климата, сохранение морских экосистем и сохранение экосистем суши.

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, 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 по сравнению с 2019 годом

30%
Доля возобновляемой энергии, используемой в операционной деятельности X5

30%
Сокращение коэффициента образования отходов к РТО по сравнению с 2019 годом

МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

30%
Увеличение количества семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты» на ежегодной основе

ЗДОРОВЬЕ

Стимулирование реализации ответственных программ и принципов по всей цепочке поставок

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 2022 году

В 2022 году мы успешно справились с непростой ситуацией на рынке благодаря неустанной работе, нацеленности на высокий результат и использованию преимуществ основного бизнеса Компании. X5 Group продолжает демонстрировать отличные результаты, несмотря на рост конкуренции со стороны онлайн-платформ, нишевых игроков и таких новых форматов, как жёсткие дискаунтеры.

+18,2% в годовом сопоставлении

2 605 МЛРД РУБ.

Выручка

Основные операционные и финансовые результаты 2022 года

+2 202

Новых магазина (нетто)

+10,8 %

Рост сопоставимых продаж
в годовом сопоставлении

7,2 %

Рентабельность EBITDA
до применения МСФО (IFRS) 16

70,4 МЛРД РУБ.

Продажи цифровых бизнесов
+46,6% год к году

1,02 x

Чистый долг / EBITDA
(до применения МСФО (IFRS) 16)
по состоянию на 31 декабря 2022 года

35,9 МЛН

Посылок доставлено онлайн-бизнесами[1]
+45,6%

1 Включая сервис экспресс-доставки, Vprok.ru и «Много лосося».

Обзор финансовых и операционных результатов за 2022 год

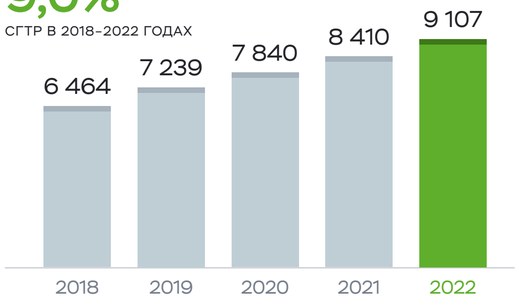
Операционные результаты

Чистая розничная выручка, млрд руб.

14,2%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ

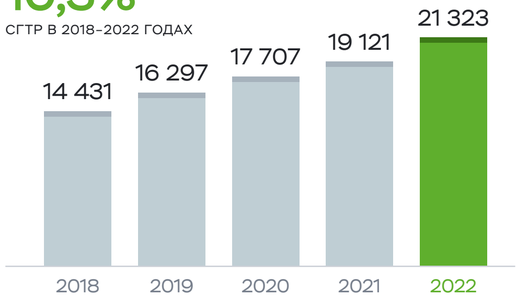
Торговая площадь,[1] тыс. кв. м

9,0%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ

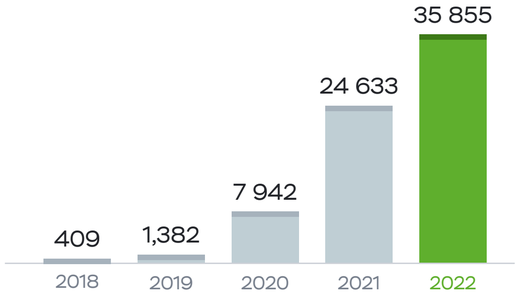


Количество магазинов[1]

10,3%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ



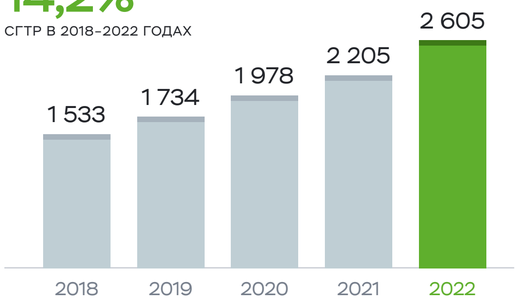
Количество заказов в онлайн-сервисах, тыс.



Финансовые результаты до применения МСФО (IFRS) 16

Выручка, млрд руб.

14,2%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ

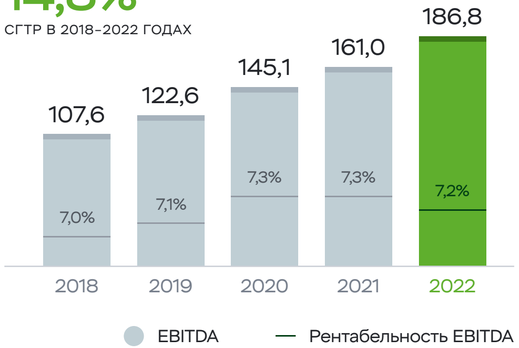


Валовая прибыль, млрд руб.

14,1%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ

EBITDA, млрд руб.

14,8%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ



Чистая прибыль, млрд руб.

16,2%
СГТР В 2018-2022 ГОДАХ

1 По состоянию на 31 декабря.

Бизнес-модель

Наша бизнес-модель направлена на создание прибыли для всех заинтересованных сторон — от поставщиков до корпоративного центра, офлайн- и онлайн-бизнесов. С учётом текущей крайне непростой и нестабильной рыночной конъюнктуры на первый план выходит выстраивание эффективной и действенной бизнес-модели на всех этапах деятельности, а также неустанное внимание к обеспечению высочайшего качества 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 определённых пересечений между зонами охвата, облегчающих логистику.

Большинство логистических операций осуществляется собственными силами: в 2022 году доля централизованных поставок в магазины из распределительных центров, находящихся под управлением Компании, составила 95,5%.

Поставщики

В 2022 году мы продолжили развивать подход к планированию и взаимодействию с поставщиками для поддержания широкого ассортимента и уровня запасов, а также совершенствования управления цепочкой поставок.

5 184
Поставщика

31 %
Доля 30 ведущих поставщиков по выручке

Корпоративный центр

Корпоративный центр X5 Group отвечает за управление такими элементами единой инфраструктуры бизнеса, как «X5 Поддержка бизнеса», «X5 Технологии» и «Безопасность». Помимо этого, корпоративный центр занимается вопросами общего стратегического руководства и обмена передовым опытом.

Офлайн-сегмент

В периметре X5 функционируют несколько розничных сетей для продвижения нашего уникального ценностного предложения в каждом из сегментов присутствия Компании. Магазины у дома «Пятёрочка» рассчитаны на покупателей, которых интересуют качественные товары по оптимальной цене и возможность совершать покупки в шаговой доступности от дома. Супермаркеты «Перекрёсток» предлагает широкий ассортимент товаров, включающий готовые блюда, и высокое качество обслуживания. Быстрорастущая сеть жёстких дискаунтеров «Чижик» активно привлекает рациональных покупателей, для которых цена имеет первостепенное значение.

19 164
магазина у дома «Пятёрочка» в 67 регионах

971
супермаркет «Перекрёсток» в 46 регионах

517
жёстких дискаунтеров «Чижик» в 13 регионах

12
гипермаркетов «Карусель»

Цифровые форматы

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

29 МЛН заказов

64 региона

44 объекта формата dark store

В 2022 году Компания сохранила статус одного из ведущих игроков рынка за счёт обширной и лояльной клиентской базы и способности X5 быстро внедрять собственные разработки. В отчётном году экспресс-доставка была доступна из 4 483 магазинов (3 674 магазина «Пятёрочка» и 899 супермаркетов «Перекрёсток») и 44 объектов формата dark store.

VPROK.RU

5,3 МЛН заказов

55 регионов

3 объекта формата dark store

Vprok.ru – 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.

«МНОГО ЛОСОСЯ»

1,5 МЛН заказов

56 объектов формата dark kitchen

235 кафепойнтов

«Много лосося» – фудтех-проект, развивающий сеть dark kitchen («тёмных кухонь») и корнеров продажи свежей готовой еды.

5POST

>300 торговых партнёров

35 сортировочных центров

Почти **24 000** пунктов выдачи, в том числе **5 700** постаматов

5Post – это сервис «последней мили» X5 для российских и международных платформ онлайн-торговли. С его помощью осуществляется доставка товаров в постаматы и пункты выдачи 5Post, а также в 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.

МЕДИАПЛАТФОРМА FOOD.RU

11 МЛН активных пользователей в месяц

Платформа Food.ru – это информационно-развлекательный ресурс, помогающий клиентам составить план покупок. Благодаря размещаемым кулинарным рецептам и советам, а также интеграции таких сервисов X5, как Vprok.ru и экспресс-доставка, Food.ru обеспечивает возможность плавного перехода к омниканальной модели клиентского обслуживания X5.

Инфраструктура цепочки поставок

Эффективность и надёжность логистических операций (включая поддержание оптимального уровня запасов на всех этапах цепочки поставок) – залог высокого качества продуктов и ассортимента, соответствующего ожиданиям покупателей как в офлайн-, так и в цифровом формате. Мы продолжаем совершенствоваться в данной сфере за счёт 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

4 386
грузовых автомобилей в собственности

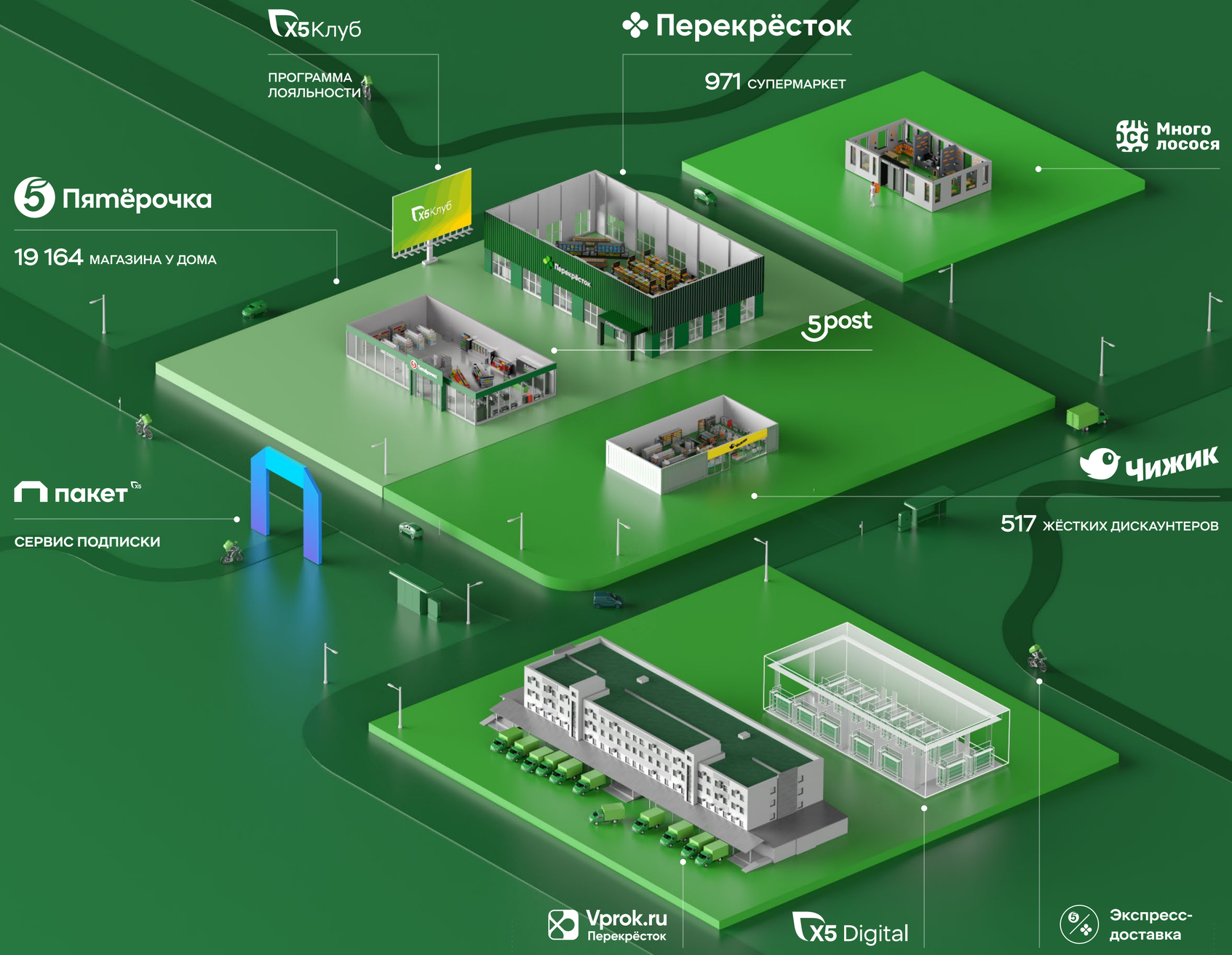
53
распределительных центра, обеспечивающих работу магазинов в офлайн-сегменте

47
объектов формата dark store для поддержки цифровых сервисов

Наши торговые сети

В периметре X5 функционируют несколько розничных сетей для продвижения нашего уникального ценностного предложения в каждом из сегментов присутствия Компании. «Пятёрочка» — наш основной формат магазинов у дома, отличающийся удобным расположением, достойным уровнем сервиса и ассортиментом качественных товаров по доступным ценам. Магазины «Перекрёсток» делают процесс совершения покупок ярче и увлекательнее за счёт уникального и более широкого ассортимента, высокого уровня обслуживания и предложения готовых блюд, которые пользуются высоким спросом в крупных городах. Новый формат жёстких дискаунтеров «Чижик», ориентированный на самых рациональных покупателей, активно развивается и демонстрирует высокие темпы роста.

Мы продолжаем развивать сегмент онлайн-торговли. Масштабная география деятельности способствует непрерывному взаимодействию с клиентом на каждом этапе совершения покупки через интернет.



«Пятёрочка»

«Пятёрочка» развивает формат магазинов «у дома» и является крупнейшей из сетей розничной торговли в России. По состоянию на 31 декабря 2022 года под её управлением находилось 19 164 магазина, чистая розничная выручка которых за истекший год составила 2,1 трлн руб. Первая «Пятёрочка» открылась в 1999 году, а сегодня магазины сети работают в 67 регионах страны. Главная задача сети – завоевать среди россиян репутацию поставщика качественных продуктов по доступным ценам. В 2022 году сеть ежедневно обслуживала в среднем 15,1 млн клиентов и была названа любимым брендом россиян среди продуктовых магазинов (исследование «Ромир»).

19 164
Количество магазинов
+6,6% в годовом сопоставлении

7 497 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
+6,4% в годовом сопоставлении

2 123 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
+18,3% в годовом сопоставлении

81,8 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

«Перекрёсток»

«Перекрёсток» – крупнейшая розничная сеть России, развивающая формат супермаркетов. По состоянию на 31 декабря 2022 года она насчитывала 971 магазин с чистой розничной выручкой, достигшей в прошлом году 385 млрд руб. «Перекрёсток» был основан в 1995 году, став первой в России сетью супермаркетов. «Перекрёсток» предлагает покупателям уникальный ассортимент товаров и сервис высшего класса. В 2022 году сеть обслуживала в среднем 1,8 млн клиентов в день.

971
Количество магазинов
–1,9% в годовом сопоставлении

1 085 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
–1,2% в годовом сопоставлении

385 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
+10,5% в годовом сопоставлении

14,8 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

«Чижик»

«Чижик» – новый для X5 Group формат «жёстких» дискаунтеров. По состоянию на 31 декабря 2022 года в состав сети входило 517 магазинов, чистая розничная выручка которых за 2022 год составила 35,9 млрд руб. Новая концепция предложения товаров по низким ценам каждый день (EDLP) распространяется на ограниченный ассортимент товаров первой необходимости. Такой формат взаимодействия позволил новому бренду низких цен заручиться доверием покупателей. В 2022 году «Чижик» в среднем обслуживал 178 тыс. клиентов в день.

517
Количество магазинов
×7 рост год к году

152 ТЫС. КВ. М
Торговые площади
×7 рост год к году

35,9 МЛРД РУБ.
Чистая розничная выручка
×12 рост год к году

1,4 %
Доля в чистой розничной выручке X5 Group

Цифровые форматы

Наши цифровые форматы продолжают расти быстрыми темпами, что способствует увеличению общей выручки, а также привлечению и удержанию клиентов.

X5 Digital

Экспресс-доставка

Сервис экспресс-доставки начал работать в конце 2019 года. Он предлагает доставку товаров из ближайших магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка» за 40–60 минут. С 2022 года сервис также доступен на платформах-агрегаторах сервисов доставки. В отчётном периоде доставка осуществлялась из 4 483 магазинов «Перекрёсток» и «Пятёрочка», а также из 44 объектов формата дарксторов в 64 российских регионах. Всего за год было обработано 29,1 млн заказов, при этом в пиковые дни их количество достигало 152 тыс., что в 1,3 раза больше, чем в 2021 году.

Vprok.ru

Vprok.ru – это онлайн-гипермаркет, созданный для обеспечения покупателей продуктами питания и товарами повседневного спроса с удобной доставкой на дом. По состоянию на 31 декабря 2022 года в распоряжении сервиса находилось три крупных объекта формата дарксторов. Всего за год было обработано 5,4 млн заказов, на 14,4% больше, чем годом ранее.

5Post

5Post – это сервис доставки «последней мили», созданный в 2019 году. Он позволяет интернет-магазинам и другим цифровым бизнесам X5 осуществлять доставку в постаматы, точки торговли табачной продукцией и/или в пункты выдачи в магазинах X5. По состоянию на 31 декабря 2022 года 5Post, под управлением которого находятся 23,9 тыс. пунктов выдачи в 18,4 тыс. точек, был представлен в 64 регионах России. За отчётный период сервис доставил 26 тыс. заказов.

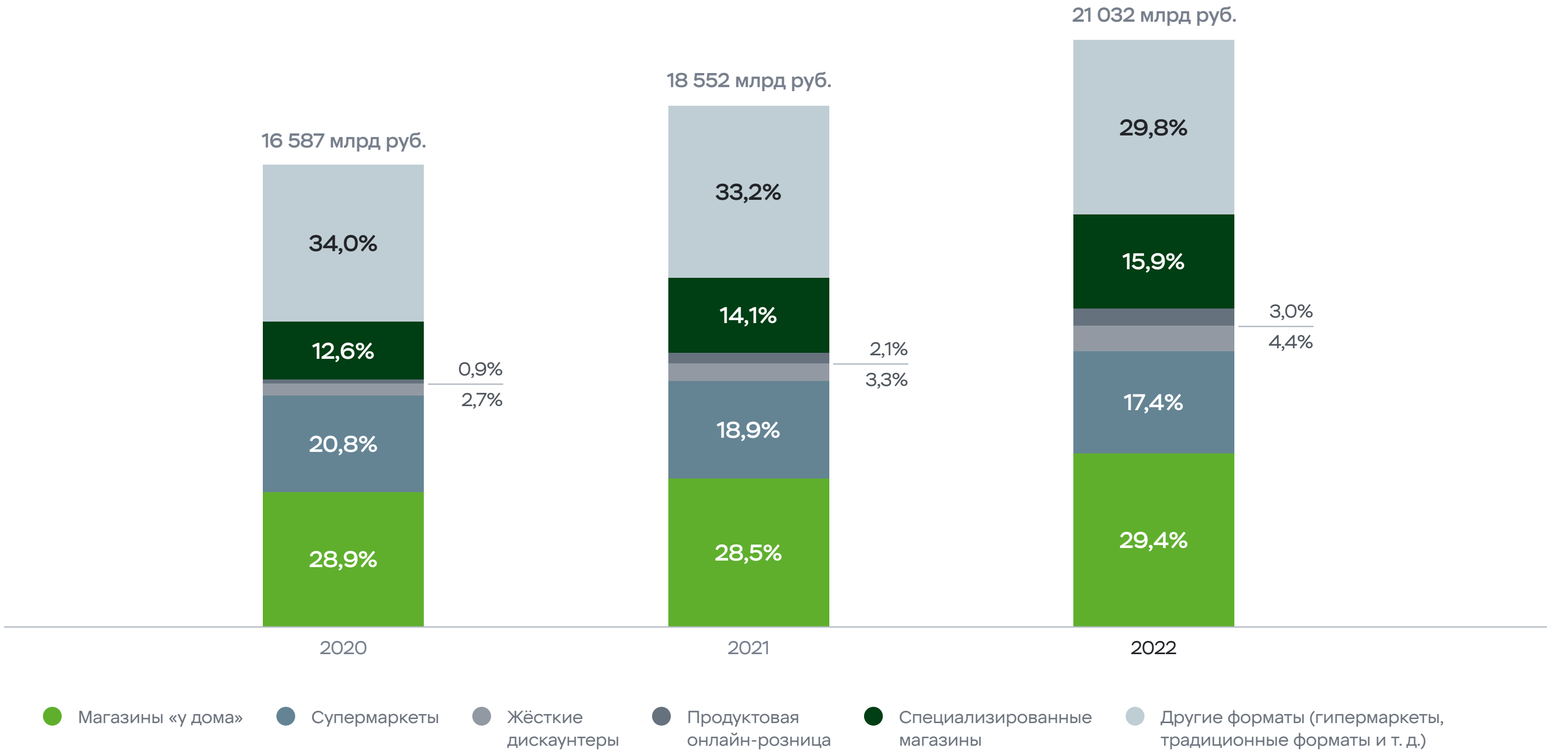
«Много лосося»

«Много лосося» – это сеть объектов формата тёмных кухонь и сушипойнтов в магазинах «Перекрёсток». Проект вошёл в состав X5 Group в 2021 году. Сеть «Много лосося» насчитывает 56 кухонь (в том числе четыре работающих по франшизе). В 2022 году компания доставила 1,5 млн заказов, а её совокупный оборот (GMV) (включая сушипойнты в магазинах «Перекрёсток») вырос в 2,8 раза год к году и достиг 4,1 млрд руб.

Российский рынок продуктовой розницы

В 2022 году объем российского рынка продуктовой розницы достиг 21,0 трлн руб. За последние два года форматы жёстких дискаунтеров, специализированных магазинов и онлайн-рынка продуктов питания продемонстрировали наиболее высокие темпы роста, и Группа продолжает активно наращивать своё присутствие в данных сегментах.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы



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. В формате жёстких дискаунтеров Группа активно развивает продемонстрировавший многообещающие результаты бренд «Чижик».

№1
Крупнейший игрок с долей рынка в 13,2% по итогам 2022 года

12 x
рост выручки формата жёстких дискаунтеров

69,3 млн
активных пользователей карт лояльности

46,6 %
рост выручки цифровых сервисов

Тенденции на рынке продуктовой розницы в 2022 году

Снижение реальных доходов населения

Стремление покупателей к лучшему соотношению цены и качества

Растущая популярность жёстких дискаунтеров

Дальнейшее увеличение доли онлайн-покупок

Переориентация покупателей на СТМ по мере ухода с рынка брендов товаров повседневного спроса

Растущий спрос на готовые блюда

В 2022 году поведение потребителей продолжало меняться: из-за снижения реальных располагаемых доходов населения покупатели стали чаще делать выбор в пользу рационального потребления и бюджетных продуктов питания. Заметно возросла чувствительность к изменениям цен, что способствовало притоку новых клиентов в сегмент жёстких дискаунтеров.

Вместе с этим продолжающаяся цифровизация экономики способствует ускоренному развитию онлайн-сервисов, в особенности электронной торговли продуктами питания. Сегмент розничной торговли в целом и его основные игроки по-прежнему отмечают быстрые темпы роста онлайн-продаж продуктов питания.

Российские потребители активно переходят на СТМ, поскольку сразу несколько мировых брендов – производителей товаров повседневного спроса – сократили или приостановили свою деятельность в России. Доля готовых блюд также растёт, частично замещая расходы покупателей в сегменте HoReCa.

Рост выручки X5 и конкурентов на российском рынке продуктовой розницы

Источники: INFOLine, данные X5

В целом форматы X5 Group на сегодняшний день представлены на более чем 50% розничного рынка.

10 ведущих продуктовых ритейлеров, % рынка

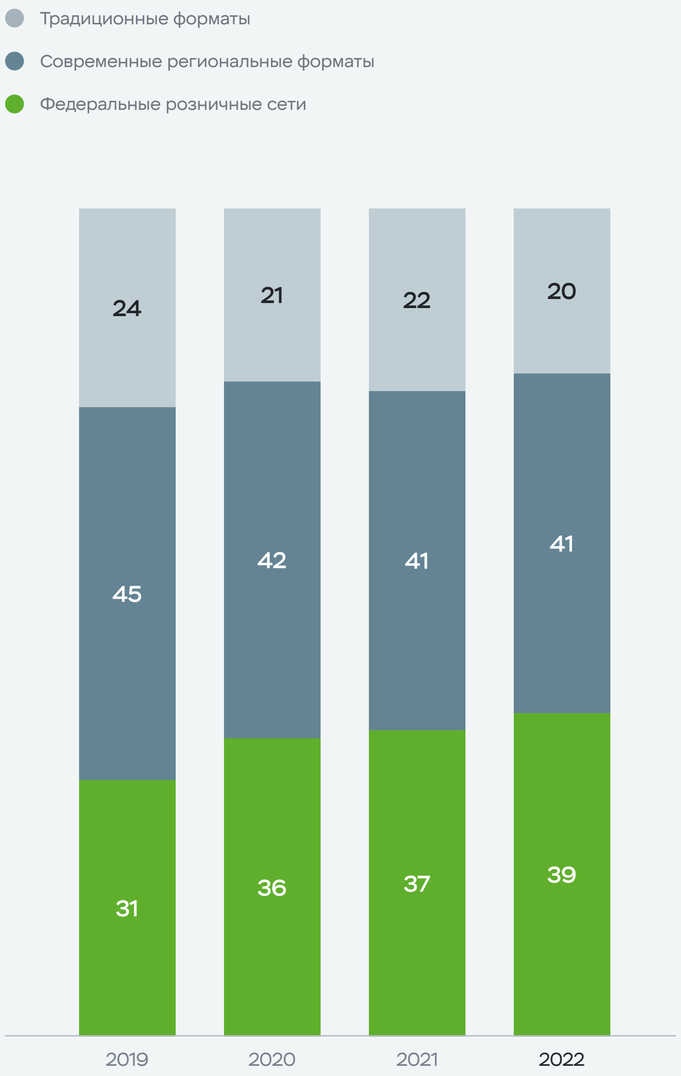
		2021	2022
1	X5 Group	12,6%	13,2%
2	Магнит	9,4%	10,6%
3	Mercury Retail	5,7%	5,6%
4	Лента	2,3%	2,2%
5	Светофор	1,5%	1,9%
6	Auchan	1,3%	1,2%
7	ВкусВилл	1,0%	1,1%
8	О'КЕЙ	1,0%	1,0%
9	METRO	1,1%	1,0%
10	Монетка	0,8%	0,8%
ИТОГО		36,7%	38,5%

10 ведущих продуктовых онлайн-ритейлеров, % рынка

		2021	2022
1	СберМаркет	13,7%	14,1%
2	ВкусВилл	11,6%	12,8%
3	Самокат	10,5%	12,4%
4	X5 Group	12,7%	10,7%
5	Ozon	7,9%	9,3%
6	Wildberries	7,7%	9,2%
7	Яндекс.Лавка	6,7%	6,1%
8	Лента	2,4%	4,8%
9	Delivery Club	3,3%	4,7%
10	Азбука Вкуса	0,8%	0,6%
ИТОГО		77,3%	84,6%

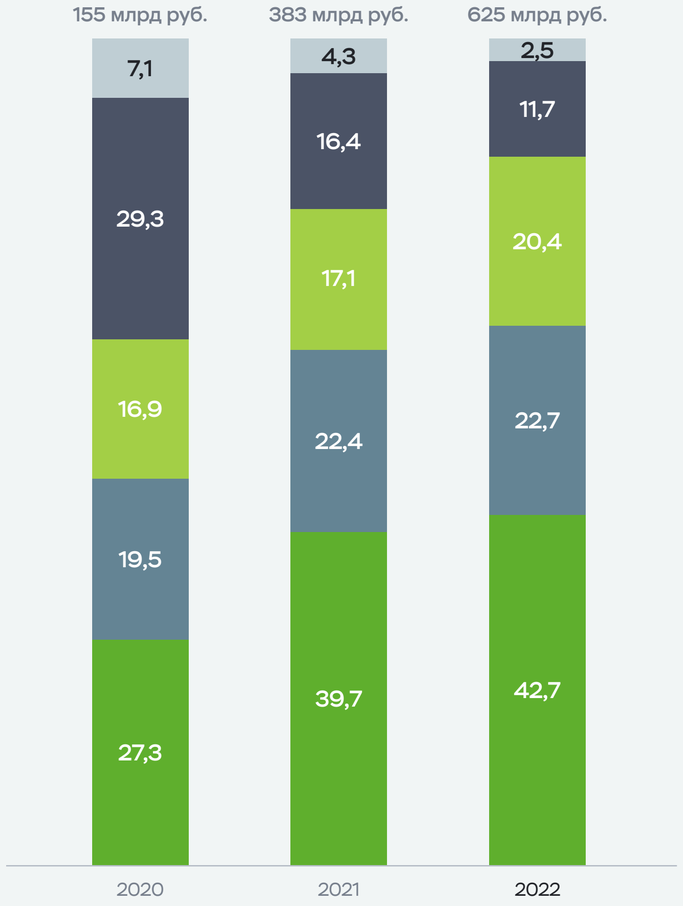
Источник: INFOLine

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %



Источник: INFOLine

Развитие рынка онлайн-торговли продуктами питания, %



Тенденции в экономике и поведении потребителей

По предварительным оценкам, в 2022 году ВВП снизился на 2,1%. Среднегодовая инфляция выросла с 6,7 до 13,8%, при этом продовольственная инфляция увеличилась с 8,4 до 14,9%. Рост номинальной заработной платы не изменился по сравнению с 2021 годом и составил около 12%. Потребительский спрос замедлился на фоне снижения реального располагаемого дохода из-за роста цен и сокращения горизонта планирования. Доля потребительских кредитов снизилась с 25 до 9,5%. Среднегодовой курс рубля к доллару США составил 68,5 руб. по сравнению с 73,7 руб. годом ранее.

На протяжении всего года рынок труда демонстрировал стабильно высокую динамику. Уровень безработицы неуклонно снижался и в итоге достиг 3,7% на фоне оттока трудовых ресурсов и роста спроса на рабочую силу в большинстве профессий. По сравнению с 2021 годом отрасли с самым высоким спросом на работников не изменились: это по-прежнему строительство, торговля и транспорт.

Падение реальных располагаемых доходов определяло динамику рынка продуктовой розницы. Так, оборот розничной торговли продуктами питания снизился на 2,5% в реальном выражении вслед за сокращением реальных располагаемых доходов на 1,4%. Номинальный объем рынка увеличился на 13,4%. Рост цен и падение реальных располагаемых доходов усилили тенденцию к рациональному потреблению. Стремление потребителей сократить расходы привело к изменению соотношения продовольственных форматов. Вместо супермаркетов и гипермаркетов покупатели стали отдавать предпочтение магазинам «у дома» и жёстким дискаунтерам с их более доступными ценами, причём рост последнего формата превысил 50%.

Резкое повышение цен в первой половине года стало ключевым фактором падения доходов населения. Последующее укрепление обменного курса, восстановление производства фруктов и овощей и небывалый урожай зерновых привели к устойчивому замедлению продовольственной инфляции.

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.	2022 год
Реальный ВВП	(0,3)	10,5	4,0	5,0	**5,6**	3,5	(4,1)	(3,7)	(3,4)	**(2,1)**
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	74,3	74,2	73,5	72,6	**73,6**	84,7	66,0	59,4	62,3	**68,1**
ИПЦ	5,6	6,0	6,8	8,3	**6,7**	11,5	16,9	14,4	12,2	**13,8**
Продовольственная инфляция	7,4	7,3	8,1	10,8	**8,4**	13,5	19,5	15,6	11,2	**14,9**
Рост реальной заработной платы	1,6	5,5	2,0	2,8	**4,5**	3,1	(5,4)	(1,9)	(1,1)	**(1,2)**
Рост реальных доходов населения	(3,3)	8,4	8,1	1,4	**3,8**	(1,6)	(2,2)	(2,5)	0,4	**(1,4)**
Уровень безработицы	5,6	4,9	4,4	4,3	**4,8**	4,2	4,0	3,8	3,7	**3,9**
Номинальный оборот розничной торговли	6,0	33,3	14,7	14,8	**16,5**	17,2	7,9	5,2	2,3	**7,7**
Номинальный оборот розничной торговли продуктами питания	4,9	16,6	12,1	13,8	**11,8**	16,6	17,1	13,2	8,0	**13,4**

Источники: Росстат, ЦБ РФ

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Правила маркировки алкогольной и табачной продукции	Усиливается административная ответственность за совершение следующих правонарушений: • производство алкогольной продукции, производство и ввод в оборот табачных изделий с нарушением правил маркировки, нанесения прочих необходимых сведений • оборот алкогольной продукции и табачных изделий без маркировки или прочих необходимых сведений Подробнее см. Федеральный закон № 2-ФЗ от 28 января 2022 года	8 февраля 2022 года
Правила маркировки упакованной воды	Обязанность по внесению в систему маркировки сведений о розничных продажах упакованной воды для продавцов, производителей и импортёров перенесена на 1 марта 2023 года. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 477 от 26 марта 2022 года	30 марта 2022 года
Снятие коронавирусных ограничений	В России снимаются ранее введённые в связи с распространением COVID-19 ограничения, в частности: • обязательное использование средств индивидуальной защиты органов дыхания в местах с массовым пребыванием людей • обязательное соблюдение социальной дистанции • ограничительные мероприятия, включая режим самоизоляции • запрет на проведение массовых мероприятий • выдача листков нетрудоспособности лицам, находящимся в изоляции • обязательное соблюдение изоляции сроком на 14 календарных дней иностранными гражданами и лицами без гражданства, прибывающими в РФ в целях осуществления трудовой деятельности Подробнее см. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации № 18 от 20 июня 2022 года	2 июля 2022 года

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Требования к представлению рекламных данных в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)	Сведения представляются в Роскомнадзор через оператора рекламных данных. Принятые положения расширяют требования к участникам рекламного рынка по представлению информации в Единый реестр интернет-рекламы, созданный 1 сентября 2022 года (статья 18.1 закона «О рекламе»). Подробнее см. Федеральный закон № 286-ФЗ от 14 июля 2022 года	14 июля 2022 года
Технический регламент ЕАЭС на алкогольную продукцию	Перенесён срок окончания переходных положений техрегламента ЕАЭС на алкоголь. Документы об оценке соответствия алкогольной продукции, принятые до вступления в силу техрегламента (1 января 2024 года), действительны до окончания срока их действия, при этом дата окончания срока действия должна наступить не позднее 1 января 2027 года. При наличии таких документов допускается производство и выпуск в обращение алкоголя в пределах указанного срока. Также в этот период в союзных государствах возможны производство и выпуск продукции, не подлежавшей до дня вступления в силу техрегламента обязательной оценке соответствия, без документов о такой оценке и без маркировки национальным знаком соответствия (знаком обращения на рынке). Подробнее см. Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии № 99 от 13 июля 2022 года	19 августа 2022 года
Изменения в законе «О персональных данных»	Дополнены требования, предъявляемые к согласию на обработку персональных данных. Изменены требования по предоставлению биометрических данных. Установлен запрет на отказ в обслуживании в случае отказа субъекта персональных данных предоставить биометрические персональные данные и/или дать согласие на обработку персональных данных, если в соответствии с Федеральным законом получение оператором согласия на обработку персональных данных не является обязательным. Установлена солидарная ответственность оператора и обработчика персональных данных за обработку персональных данных иностранными физическими и юридическими лицами. Введена обязанность операторов незамедлительно информировать об инцидентах с принадлежащими им базами персональных данных уполномоченные органы власти, а также обязанность обеспечивать непрерывное взаимодействие с ГосСОПКА[1]. Подробнее см. Федеральный закон № 266-ФЗ от 14 июля 2022 года	1 сентября 2022 года

1 ГосСОПКА – государственная система обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак.

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Изменения в ТК РФ, касающиеся электронного документооборота	Предусмотрена возможность использовать портал Госуслуг для обмена документами между работодателями и работниками. На Госуслугах соискатели и работники смогут оформлять, подписывать электронной подписью и отправлять работодателю кадровые документы. Все электронные кадровые документы можно будет одновременно найти как в личном кабинете сотрудника на портале Госуслуг, так и в информационной системе организации. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1192 от 1 июля 2022 года	1 сентября 2022 года
Маркировка ввозимой в Российскую Федерацию алкогольной продукции	С 1 июня 2021 года по 31 мая 2024 года Москва, Брянская и Владимирская области включены в перечень территорий проведения эксперимента по маркировке ввозимой в РФ алкогольной продукции, помещённой под таможенную процедуру таможенного склада. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1567 от 6 сентября 2022 года	14 сентября 2022 года
Смягчены требования к складским помещениям, используемым для хранения алкогольной и спиртосодержащей продукции	Разрешено хранение алкогольной продукции совместно с любыми иными товарами (за исключением скоропортящейся пищевой продукции) при условии зонирования. Между зонами должны быть организованы проходы, сами зоны необходимо отобразить на плане складского помещения, заверенном руководителем организации. Подробнее см. Приказ Министерства финансов Российской Федерации № 133н от 1 сентября 2022 года	11 октября 2022 года
Изменение правил маркировки молочной продукции	По 31 мая 2025 года включительно участники оборота молочной продукции формируют уведомление о передаче (приёмке) в формате УПД[1], подписывают усиленной электронной подписью обоих участников оборота молочной продукции, и в срок не более трёх рабочих дней со дня приёмки товара такое уведомление направляется в систему. С 1 июня 2025 года участники оборота молочной продукции формируют уведомление в формате УПД, подписанное усиленной электронной подписью обоими участниками оборота молочной продукции, и в срок не более трёх рабочих дней со дня приёмки товара, но не позднее дня передачи товара третьим лицам, такое уведомление направляется в систему. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 1733 от 30 сентября 2022 года	31 октября 2022 года

1 Универсальный передаточный документ.

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Список товаров, которые можно ввозить в Россию по схеме параллельного импорта, пополнился алкогольной продукцией определённых брендов	Минпромторг расширил список товаров, которые можно ввозить в Россию по схеме параллельного импорта, включив в перечень алкогольную продукцию определённых брендов. Ввоз на территорию Российской Федерации такой продукции будет правомерен при соблюдении следующих условий: • единый правообладатель на территории Российской Федерации и страны, в которой товар впервые введён в оборот • товар введён в оборот изначально самим правообладателем или с его согласия и является оригинальным (не подделка/контрафакт) • договор с поставщиком содержит условие о фиксированной ответственности (штрафе) и возмещении убытков в случае недействительности гарантий поставщика в части правомерного введения товара в оборот самим правообладателем (или с его согласия) и оригинальности ввозимого в Россию товара Подробнее см. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации № 4456 от 20 октября 2022 года	3 ноября 2022 года
Требования к маркировке электронных сигарет и жидкостей для них	Введена обязательная маркировка электронных сигарет и жидкостей для них. Правила касаются одноразовых электронных сигарет и жидкостей для них, которые содержатся в капсулах или картриджах. С 15 декабря 2022 года началась обязательная регистрация производителей и импортёров в системе «Честный ЗНАК». С 25 декабря 2022 года маркировка стала обязательной для производителей и импортёров. С 1 марта 2023 введена регистрация оптовых и розничных торговцев в «Честном ЗНАКЕ». С 1 апреля 2023 года оптовые и розничные магазины обязаны передавать в «Честный ЗНАК» данные об обороте электронных сигарет с маркировкой. С 1 декабря 2023 года вводится запрет на оборот немаркированных товаров Подробнее см. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 3680-р от 30 ноября 2022 года	15 декабря 2022 года

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Отмена ряда требований к выкладке при розничной продаже вин, коньяка и бренди	Требование о раздельной выкладке при розничной продаже вин, произведённых и зарегистрированных в ЕГАИС (единая государственная автоматизированная информационная система учёта объёма производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции), до и после 26 июня 2020 года, отменяется. То же касается коньяка и бренди, произведённых до и после 2 июля 2021 года. Подробнее см. Федеральный закон № 633-ФЗ от 29 декабря 2022 года	1 января 2023 года
Уточнение порядка лицензирования алкогольной продукции	Законом предусмотрено, что лицензирующий орган при наличии оснований направляет уведомление соискателю лицензии для устранения нарушений в 30-дневный срок. К таким основаниям относятся: • наличие на 1-е число месяца регистрации заявления о выдаче (продлении) лицензии недоимки по налогам и сборам на сумму более 3 тыс. рублей, не погашенной на дату получения информации от налогового органа • наличие на 1-е число месяца регистрации заявления о выдаче (продлении) лицензии не уплаченного в срок штрафа в области оборота алкоголя по данным ГИС ГМП[1] • неполный комплект документов или недостоверные сведения • отсутствие сведений о соискателе в ЕГРЮЛ После устранения недостатков в установленный срок соискатель лицензии имеет право запросить проведение повторной проверки лицензирующим органом. Подробнее см. Федеральный закон № 329-ФЗ от 14 июля 2022 года	1 марта 2023 года

1 Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах.

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Обязательная маркировка пива	С 1 апреля 2023 года следует наносить средства идентификации на продукцию в кегах; с 1 октября 2023 года – на напитки в стеклянной или полимерной потребительской упаковке; с 15 января 2024 года – на товары в другой потребительской упаковке. С 1 марта 2023 года производители и импортёры вправе передавать информацию, в частности, о нанесении средств идентификации. С момента запуска обязательной маркировки это становится обязательным требованием. С 1 марта 2023 года ритейлеры вправе направлять в систему данные о выводе напитков из оборота. Обязанность возникнет у продавцов в такие сроки: • С 15 января 2024 года необходимо подавать сведения о частичном выбытии продукции в кегах при её продаже в розлив. • С 1 июня 2024 года следует подавать сведения о выводе из оборота напитков в потребительской упаковке. Подробнее см. Постановление Правительства Российской Федерации № 2173 от 30 ноября 2022 года	1 марта 2023 года
Новые правила заполнения путевого листа	Новые правила заполнения путевого листа разрешают оформлять данный документ в электронном формате. Бумажный формат остаётся по-прежнему допустимым. В новом путевом листе будут содержаться сведения о сроке действия путевого листа, об оформившем его лице, транспортном средстве, водителе или водителях, виде перевозки и виде сообщения. В электронных путевых листах все отметки должны быть заверены усиленной квалифицированной или усиленной неквалифицированной электронной подписью. Если путевой лист в электронном виде используется при приёме груза, перевозчик (водитель) должен направить грузоотправителю подтверждение формирования электронного перевозочного документа и его реквизиты через оператора инфосистемы электронных перевозочных документов. Подробнее см. Приказ Министерства транспорта Российской Федерации № 390 от 28 сентября 2022 года	1 марта 2023 года

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Новый акциз на сахаросодержащие напитки	Установлен акциз на сахаросодержащие напитки в размере 7 руб. за литр. Подакцизными стали сахаросодержащие напитки, упакованные в потребительскую упаковку и содержащие сахар (глюкозу, фруктозу и т. д.), сахарный сироп, мёд. Содержание углеводов в пищевой ценности таких напитков должно превышать 5 г на 100 мл, но объёмная доля этилового спирта не должна быть более 1,2%. Не признаются сахаросодержащими напитками: • алкоголь крепостью более 0,5%; виноградное, плодовое, медовое, пивное и другие сусла, плодовые сброжённые материалы и квас с содержанием этилового спирта менее 1,2% • пищевая продукция, прошедшая государственную регистрацию в соответствии с правом Евразийского экономического союза, за исключением тонизирующих напитков и тех, где содержится двуокись углерода • соки, морсы, сиропы, молоко и молочная продукция, кисели или иные напитки на растительной основе, произведённые из зёрен, злаковых, зернобобовых и масличных культур, кокоса, орехов или продуктов их переработки, за исключением тонизирующих напитков или содержащих двуокись углерода Подробнее см. Федеральный закон № 443-ФЗ от 21 ноября 2022 года	1 июля 2023 года
Маркировка органической продукции	Импортные производители имеют право размещать на своих продуктах надписи «органический» и производные от этого слова только в случае, если у них есть сертификат о соответствии – документ, подтверждающий, что при производстве продукта были соблюдены национальные и международные стандарты по производству органической продукции. Сертификат выдаётся после проверки специальными органами по сертификации, аккредитованными Федеральной службой по аккредитации (Росаккредитацией). Среди таких организаций в том числе находится Российская система качества (Роскачество). Для маркировки производители органики должны использовать графическое изображение – знак органической продукции единого образца, утверждённый Министерством сельского хозяйства. Подробнее см. Федеральный закон № 630-ФЗ от 29 декабря 2022 года	1 сентября 2023 года

Законодательные изменения

Нормативно-правовая база	Изменения в законодательстве	Дата вступления в силу
Требования к освидетельствованию водителей посредством телемедицинских технологий	Разрешено проведение предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей с помощью специальных телемедицинских комплексов, к которым подключены тонометр, термометр, алкотестер и другие приборы, необходимые для проверки основных показателей здоровья. Требования к такому медосмотру: • Обязательно должна быть обеспечена идентификация личности работника, исключающая прохождение осмотра другим лицом. • Обязательное очное химико-токсикологическое исследование на наличие наркотических и психотропных веществ и их метаболитов проводится как минимум два раза в год. Подробнее см. Федеральный закон № 629-ФЗ от 29 декабря 2022 года	1 сентября 2023 года

Обращение главного исполнительного директора и президента

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнёры!

Мы рады представить вам наш Годовой отчёт за 2022 год с обзором впечатляющих результатов, которых нам удалось достичь в непростых экономических условиях.

Несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, наша стратегия развития не претерпела значимых изменений: Компания по-прежнему стремится к лидерству на рынке за счёт активного роста. Нашей основной целью остаётся сохранение ведущих позиций как с точки зрения роста, так и выручки в офлайн- и онлайн-сегментах.

В 2022 году больше потребителей стали придерживаться более рационального подхода к покупкам, отдавая предпочтение товарам низкого ценового сегмента. При этом важными критериями для них оставались качество товаров и их наличие на полках магазинов.

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5 GROUP

Екатерина Лобачева
ПРЕЗИДЕНТ X5 GROUP

Обращение главного исполнительного директора и президента

В связи с этим крайне важную роль играет приверженность Компании поддержке развития местных сообществ. X5 обеспечивает стабильные поставки продуктов питания в регионы присутствия: в 2022 году мы приложили невероятные усилия, чтобы, несмотря на объективные трудности, обеспечить наших покупателей всеми необходимыми товарами. В отчётном году мы также запустили пилотный проект по фудшерингу, в рамках которого совместно с «Банком еды «Русь» или АНО «Фудшеринг» была организована передача продовольственной помощи нуждающимся. Мы планируем масштабировать этот проект в российских регионах и расширить список продуктов для пожертвований. В своей деятельности Компания стремится придерживаться высоких стандартов корпоративной социальной ответственности и продолжает интегрировать целевые показатели в области ESG во все бизнес-процессы, а также на регулярной основе формирует отчётность в соответствии со стандартами GRI.

В 2022 году Компания добилась блестящих операционных и финансовых результатов. В частности, рост выручки составил 18,2%, сопоставимые продажи выросли на 10,8%, а рентабельность EBITDA осталась на уровне 7,2%. X5 по-прежнему уделяет особое внимание самым крупным и динамично растущим сегментам рынка – магазинам «у дома» и жёстким дискаунтерам. При этом мы продолжаем совершенствовать ценностное предложение и оптимизировать операционные процессы и затраты, чтобы адаптироваться к изменениям на рынке и предвосхищать новые потребительские тенденции. Мы активно работаем над повышением плотности продаж, увеличением сопоставимых продаж в темпе, опережающем инфляцию, и используем возможности для органического и неорганического роста доли рынка.

Недавно открытая нами сеть жёстких дискаунтеров «Чижик» добилась потрясающих результатов в области расширения географии продаж и продемонстрировала показатели значительно выше плановых. Чистая выручка сети выросла в 12 раз в годовом сопоставлении на фоне семикратного роста числа магазинов. Формат жёстких дискаунтеров оказался популярен среди экономных покупателей, и в 2023 году мы планируем ускорить темпы открытия новых магазинов «Чижик».

В отчётном периоде X5 осуществила несколько крупных сделок слияния и поглощения. В Санкт-Петербурге Компания приобрела 15 супермаркетов сети PRISMA, ранее принадлежавшей финскому холдингу. Магазины прошли интеграцию и были вновь открыты под брендом «Перекрёсток». Группа также выкупила 70% долей в бизнесе торговых сетей «Слата» и «Красный Яр» – крупнейших ритейлеров Восточной Сибири. Данная сделка создала предпосылки для выхода в 2023 году на дальневосточный рынок. Это важный шаг на пути к расширению географии присутствия X5, который также несёт в себе новые возможности для местных покупателей и поставщиков.

В 2022 году наши цифровые сервисы оставались ключевым компонентом клиентского пути. В новом году мы сможем поддерживать статус лидера отрасли за счёт сервисов экспресс-доставки из магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток», а также онлайн-гипермаркета Vprok.ru, которые мы консолидировали в рамках нового подразделения – X5 Digital. Кроме того, мы установили партнёрские отношения с тремя ведущими агрегаторами сервисов доставки продуктов и готовой еды, чтобы сделать покупки в рамках нашей омниканальной модели клиентского обслуживания ещё удобнее. При этом мы также работаем над улучшением показателей юнит-экономики в сфере экспресс-доставки из магазинов и объектов формата дарксторов, которая является крупнейшим и наиболее быстро развивающимся направлением онлайн-торговли продуктами питания.

Мы полностью обновили нашу программу лояльности «X5 Клуб», которая на конец года насчитывала почти 70 млн активных покупателей.

В 2022 году продолжилось усиление высшего руководства Компании за счёт новых назначений. Генеральным директором торговой сети «Пятёрочка» был назначен Владислав Курбатов, ранее возглавлявший сеть супермаркетов «Перекрёсток», а должность генерального директора «Перекрёстка» получил Андрей Калмыков, бывший глава авиакомпании «Победа». Также в рамках оптимизации руководящего состава Supervisory Board принято решение об изменении структуры управления и создании должности президента X5 Group, возглавляющего российскую холдинговую компанию.

От лица всего руководства выражаем благодарность нашим сотрудникам, деловым партнёрам и покупателям за их преданность и поддержку X5 Group в 2022 году. Мы сделаем все возможное, чтобы сохранить ваше доверие и в будущем.

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5 GROUP

Екатерина Лобачева
ПРЕЗИДЕНТ X5 GROUP

Стратегия X5

Стратегические приоритеты

- Стремление X5 укрепить свои позиции в трёх сегментах рынка: магазины «у дома», супермаркеты и жёсткие дискаунтеры
- Интенсивный рост формата жёстких дискаунтеров, предлагающего качественные товары по самым низким ценам, за счёт открытия новых магазинов
- Дальнейшее расширение географии «Пятёрочки», в том числе открытие магазинов в восьмом по счету федеральном округе – Дальневосточном, а также устойчивый рост сопоставимых продаж за счёт актуализации ценностного предложения
- Консолидация «Перекрёстком» целевой аудитории супермаркетов и укрепление позиций сети в крупных городских агломерациях
- Рост онлайн-бизнеса за счёт развития сервиса экспресс-доставки из магазинов и объектов формата даркстор на основе собственной инфраструктуры Группы и партнёрских платформ-агрегаторов
- Расширение присутствия на всех этапах клиентского пути, удержание и привлечение клиентов во всех форматах за счёт формирования единой программы лояльности

№1 К 2025 году

- по росту доли рынка продуктовой розницы
- по выручке сегмента онлайн-торговли продуктами питания
- по оценке ESG-показателей российскими потребителями

Целевое видение присутствия X5 на этапах клиентского пути

Работа X5 сосредоточена на расширении присутствия на всех этапах клиентского пути с целью получения долгосрочных конкурентных преимуществ. Уникальное ценностное предложение Компании рассчитано на удовлетворение потребностей покупателей всех форматов торговых сетей и онлайн-бизнесов и создание комфортных условий для совершения покупок с высокими стандартами обслуживания.

Единая программа лояльности

Инструмент привлечения и удержания покупателей, способствующий росту сопоставимых продаж

География операционной деятельности

Обширная география присутствия является важнейшим фактором, позволяющим X5 Group сохранять 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 2022 года под управлением X5 находились 21 323 розничных магазина, три больших магазина формата дарксторр, 44 объекта экспресс-доставки данного формата и 53 распределительных центра в 70 регионах России.

Активное развитие цифрового бизнеса

Мы продолжаем расширять наш цифровой бизнес благодаря надёжной ИТ-инфраструктуре и развитой розничной сети, что позволяет внедрять инновационные услуги без ущерба для прибыльности. В 2022 году Компания начала сотрудничать с тремя крупнейшими агрегаторами сервисов доставки продуктов и готовой еды, тем самым расширив свои возможности в сфере онлайн-доставки.

По состоянию на 31 декабря 2022 года экспресс-доставка заказов осуществлялась из 4 480 магазинов и с 44 объектов формата дарксторр в 64 регионах страны (год назад: всего 1 611 магазинов в 50 регионах). На конец года сервис доставки «последней мили» 5Post насчитывал почти 24 тыс. пунктов выдачи, в том числе более пяти тысяч постаматов, а также 56 объектов в формате dark kitchen «Много лосося».

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ В РАЗБИВКЕ ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ

на 31 декабря	2018	2019	2020	2021	2022
Центральный	5 822	6 301	6 703	7 181	7 703
Северо-Западный	1 668	1 836	1 910	1 998	2 081
Центральный и Северо-Западный	7 490	8 137	8 613	9 179	9 784
Приволжский	3 820	4 306	4 621	4 895	5 256
Уральский	1 168	1 358	1 535	1 672	1 885
Южный	1 222	1 501	1 718	1 951	2 211
Северо-Кавказский	252	293	334	388	433
Сибирский	479	702	886	1 036	1 696
Дальневосточный[1]					58
Итого	14 431	16 297	17 707	19 121	21 323

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА ПО ФЕДЕРАЛЬНЫМ ОКРУГАМ В 2022 ГОДУ, %

Федеральный округ	Доля в чистой розничной выручке, %	% населения России	млн руб. на 1 тыс. человек
Центральный	47,1%	27,4%	30,3
Приволжский	18,6%	19,6%	16,7
Северо-Западный	13,4%	9,5%	25,0
Уральский	7,5%	8,4%	15,9
Южный	7,7%	11,4%	12,0
Северо-Кавказский	1,3%	6,9%	3,2
Сибирский	4,4%	11,4%	6,9
Дальневосточный[1]	0,04%	5,4%	0,1

21 323
розничных магазина
на 31 декабря 2022 года

53
распределительных центра
на 31 декабря 2022 года

44
объекта экспресс-доставки в формате дарксторр
на 31 декабря 2022 года

3
крупных объекта формата дарксторр
на 31 декабря 2022 года

1 «Красный Яр» и «Слата».

X5 сегодня

Мультиформатная модель присутствия в восьми федеральных округах

21 323
общее количество магазинов
на 31 декабря 2022 года[1]

19 164
магазина «Пятёрочка»

971
супермаркет «Перекрёсток»

517
жёстких дискаунтеров «Чижик»

12
гипермаркетов «Карусель»

595
магазинов «Красный Яр» и «Слата»

44
объекта экспресс-доставки в формате даркстор

56
объектов «Много лосося» в формате dark kitchen

3
крупных объекта Vprok.ru формата даркстор

Услуги экспресс-доставки доступны из 4 480 магазинов и 44 объектов формата даркстор в 64 регионах

Почти 24 тыс. пунктов выдачи заказов 5Post (в том числе 5 688 постаматов), расположенных в 18 387 магазинах в 58 регионах

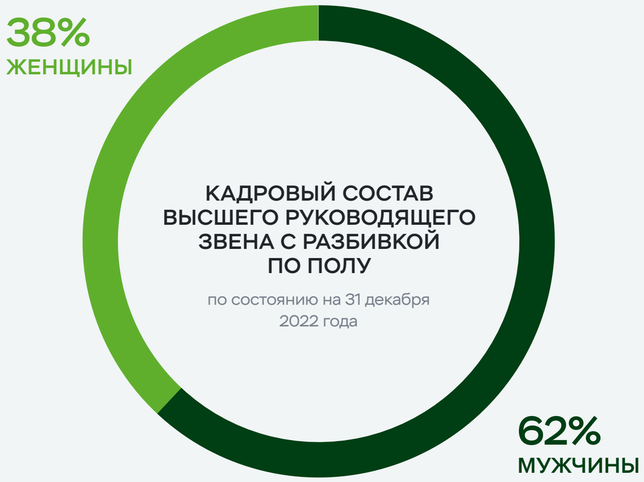
Количество магазинов и распределительных центров (РЦ)

Розничная сеть	Северо-Кавказский	Южный	Центральный	Приволжский	Северо-Западный	Уральский	Сибирский	Дальневосточный
«Пятёрочка»	424	2 149	6 797	4 993	1 913	1 729	1 159	–
«Перекрёсток»	9	61	538	135	161	67	–	–
«Чижик»	–	–	302	127	–	88	–	–
«Карусель»	–	1	9	–	2	–	–	–
«Красный Яр» и «Слата»	–	–	–	–	–	–	537	58
Количество РЦ	1	3	20	15	6	6	2	–
Количество объектов формата даркстор	–	–	2	–	1	–	–	–
Количество объектов формата dark kitchen	–	2	51	–	3	–	–	–
Количество пунктов выдачи заказов / постаматов	494	2 618	9 467	6 255	2 704	2 363	25	–

1 Включая семь объединённых объектов формата даркстор.

Топ-менеджмент

В нашу команду руководителей высшего звена входят ведущие профессионалы в своих областях. Руководство X5 Group осуществляет оперативное управление деятельностью Компании и отвечает за выполнение долгосрочных стратегических задач. Руководящие сотрудники находятся в подчинении Supervisory Board, который, в свою очередь, определяет обязанности менеджмента в части достижения стратегических, финансовых и операционных целей.



Игорь Шехтерман
Главный исполнительный директор, Председатель и член Management Board, Председатель и член Управляющего комитета

Екатерина Лобачёва
Президент, член Management Board, член Управляющего комитета

Всеволод Старухин[1]
Главный финансовый директор, член Управляющего комитета

Владислав Курбатов
Генеральный директор торговой сети «Пятёрочка», член Управляющего комитета

Андрей Калмыков
Генеральный директор торговой сети «Перекрёсток»

Илья Якубсон
Директор торговой сети «Чижик»

Владимир Салахутдинов
Директор по стратегии и развитию бизнеса, член Управляющего комитета

Антон Мироненков
Управляющий директор «X5 Технологии», член Управляющего комитета

Татьяна Красноперова
Директор по персоналу и организационному развитию, член Управляющего комитета

Елена Коннова
Директор по корпоративным коммуникациям и устойчивому развитию

Дмитрий Агуреев
Директор по безопасности

Светлана Воликова
Директор по поддержке бизнеса, член Управляющего комитета

Лариса Романовская
Управляющий директор X5 Digital

1 Всеволод Старухин ушел с поста финансового директора в конце апреля 2023 года. Компания ищет нового кандидата.

«Пятёрочка»

«Пятёрочка» – крупнейшая по выручке и количеству магазинов сеть продуктовой розницы формата «у дома» в России. На сегодняшний день под её управлением находится 19,164 магазина «у дома» в 67 регионах Российской Федерации. Площадь магазина «Пятёрочка» в среднем составляет 380–420 кв. м, а предлагаемый ассортимент – около 4 тыс. товарных позиций. Экспресс-доставка доступна из более чем 3,6 тыс. магазинов, как через собственную службу доставки X5, так и через агрегаторы.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА

19 164

Магазина «Перекрёсток» в 67 регионах

380–420 КВ. М

Средняя торговая площадь

Основные показатели за 2022 год

КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

5,5 МЛРД
количество посещений
+9,9%, 2021/22

441 РУБ.
средний чек
+7,9%, 2021/22

40,1 МЛН
число активных[1] пользователей карт лояльности
–0,2%, 2021/22

78 %
доля покупок с использованием карт лояльности

17,8 NPS
индекс потребительской лояльности (NPS)
+3,7, 2021/22

1 Как минимум одна покупка, совершенная в декабре 2022 года

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

19 164
количество магазинов сети
+6,6%, 2021/22

7 497 ТЫС. КВ. М
торговая площадь
+6,4%, 2021/22

11,7 %
рост сопоставимых (LFL) продаж

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

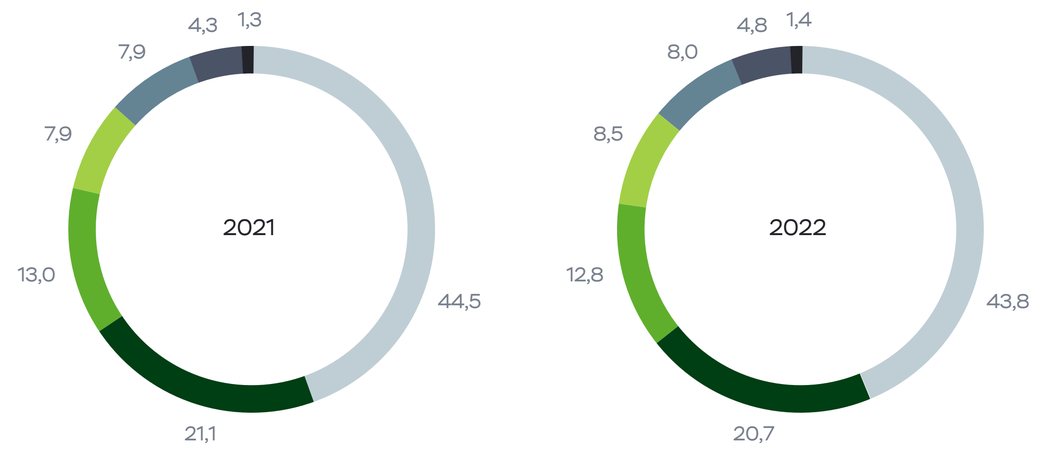
2 125 МЛРД РУБ.
выручка
+18,4%, 2021/22

8,0 %
рентабельность EBITDA (до применения МСФО 16)

Основные результаты операционной деятельности

	2018	2019	2020	2021	2022	СГТР
Количество магазинов (на конец периода)	13 522	15, 354	16 709	17 972	**19 164**	**9,1%**
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	5 291	5 975	6 542	7 048	**7 497**	**9,1%**
Чистая розничная выручка, млрд руб.	1 198	1 367	1 597	1 794	**2 123**	**15,4%**
Количество посещений, млн	3 913	4 460	4 662	5 029	**5 524**	**9,0%**

Чистая розничная выручка по федеральным округам, %



Центральный ФО | Северо-Западный ФО | Уральский ФО | Северо-Кавказский ФО | Приволжский ФО | Южный ФО | Сибирский ФО

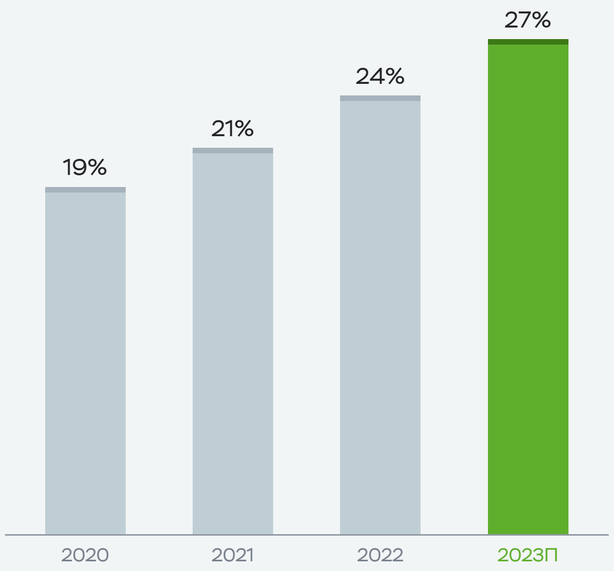
Стратегические приоритеты

- Фокус на росте РТО и доли рынка за счёт повышения плотности продаж действующей сети и увеличения темпов новых открытий
- Дальнейшая реализация обновлённого CVP
- Оптимизация операционных расходов, включая повышение эффективности процессов
- Дальнейшее развитие сервиса экспресс-доставки для улучшения омниканального опыта покупателей
- Формирование культуры партнёрства и повышение качества команды магазина

Трансформация ценностного предложения

«Пятёрочка» адаптировала своё CVP под запрос клиентов и провела трансформацию операционной модели в целях ускорения принятия решений на местах для долгосрочного устойчивого развития бизнеса.

Доля СТМ в продажах

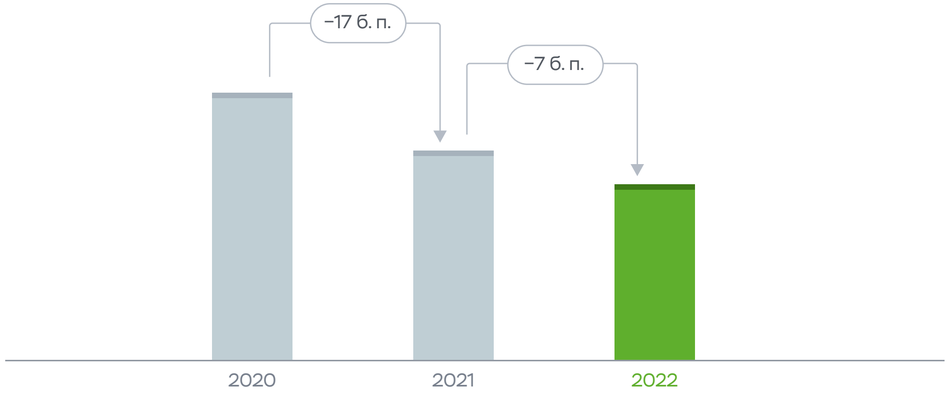


Операционная эффективность

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

ЛОГИСТИКА	• Непрерывное развитие многоуровневой логистической инфраструктуры • Фокус на повышении эффективности перевозок
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА	• Повышение операционной эффективности и сокращение трудозатрат в магазинах • Масштабирование программы «Директор магазина – партнёр»
АРЕНДА	• Дальнейшая оптимизация расходов на аренду с акцентом на привязке к выручке
ЭФФЕКТИВНОСТЬ АССОРТИМЕНТА	• Рациональный подход к оптимизации ассортимента • Снижение товарных запасов и потерь за счёт сквозного процесса управления поставками

Товарные потери



Переход к партнёрской модели управления магазином

Ключевым этапом развития бизнеса торговой сети «Пятёрочка» в 2022 году являлась трансформация компании, в рамках которой культура партнёрства стала одним из основных фокусов. Флагманом этого направления является проект «Директор магазина – партнёр».

В новой модели управления торговая сеть позиционирует своих директоров партнёрами, оказывая больше доверия ключевым людям на местах и наделяя их большими полномочиями и ответственностью.

Осенью 2021 года был запущен первый пилотный проект «Директор магазина – партнёр» в 16 магазинах Москвы, Подмосковья, Кирова и Воронежа. На конец 2022 года 1 091 магазин, или 6% сети, принимал участие в программе.

Основное отличие директоров-партнёров от классических директоров магазинов заключается в более широком наборе инструментов, которыми они могут пользоваться: устанавливать мотивационный план продаж совместно с директором кластера, самостоятельно подбирать и мотивировать персонал, управлять численностью, влиять на уровень ассортимента отдельных товарных групп и др.

К концу 2022 года проект «Директор магазина – партнёр» показал хорошие результаты для компании. Внедрение новой роли принесло бизнесу дополнительную прибыль в размере более 200 млн рублей (EBITDAR).

Планируется, что к 2024 году уже 25% руководителей магазинов по всей стране предстанут в новой роли партнёра. С каждой новой волной набора участников в проект растёт количество и качество кандидатов, а лучшие практики работы уже действующих директоров-партнёров компания масштабирует на всю торговую сеть, повышая эффективность программы.

Социальная ответственность

X5 Group и Банк еды «Русь» запустили социальный проект «Корзина доброты» в 2015 году. В 2022 году «Корзины доброты» получили почти 200 тыс. человек из 40 регионов России, включая многодетные семьи, пенсионеров, людей, оказавшихся в тяжёлой жизненной ситуации, врачей и беженцев. Компания инициировала ещё один проект продовольственной помощи, в рамках которого ещё больше людей безвозмездно получат продукты. В 2022 году X5 в партнёрстве с АНО «Фудшеринг» и благотворительным фондом Банк еды «Русь» запустила пилотный проект передачи продуктов нуждающимся людям.

В рамках проекта в магазинах собирают продукты питания, срок годности которых подходит к концу, проводится обучение сотрудников необходимым процедурам и налаживается эффективная логистика для доставки продуктов тем, кто в них больше всего нуждается. Продукты собираются волонтёрами и в течение нескольких часов распределяются среди людей, которым помогают благотворительный фонд Банк еды «Русь», оказывающий продовольственную помощь, и некоммерческая организация «Фудшеринг».

На первом этапе к проекту были подключены несколько магазинов «Пятёрочка» в Москве и Челябинске, а затем он распространился на несколько других российских городов.

«Перекрёсток»

На 31 декабря 2022 года «Перекрёсток» являлся крупнейшей сетью супермаркетов в России и насчитывал 971 магазин, расположенный преимущественно в российских городах-мегаполисах. Ассортимент большинства супермаркетов «Перекрёсток» включает 15–18 тыс. товарных позиций в зависимости от размера и формата магазина, а средняя торговая площадь составляет 1 117 кв. м. Экспресс-доставка доступна из более чем 800 магазинов: Компания располагает собственной службой экспресс-доставки и сотрудничает с агрегаторами.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА

971
Магазин «Перекрёсток» в 46 регионах

1 117 кв. м
Средняя торговая площадь

Основные результаты 2022 года

КЛИЕНТСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

658 млн
Количество посещений
+3,3% к показателю 2021 года

671 руб.
Средний чек
+7,1% к показателю 2021 года

9,5 млн
Число активных[1] пользователей карт лояльности
–2,8% к показателю 2021 года

84 %
Доля покупок с использованием карт лояльности

1 Совершивших по крайней мере одну покупку в декабре 2022 года.

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

971
Количество магазинов сети
–1,9% к показателю 2021 года

1 085 тыс. кв. м
Торговая площадь
–1,2% к показателю 2021 года

7,1 %
Рост сопоставимых продаж

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

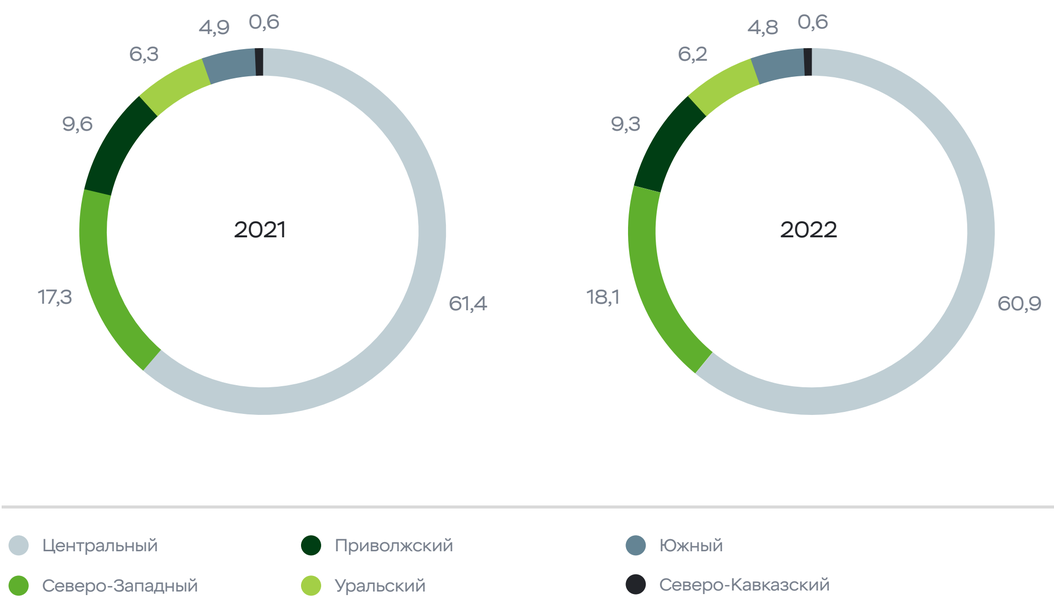
386,2 млрд руб.
Выручка
+10,0% к показателю 2021 года

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

Основные результаты операционной деятельности

	2018	2019	2020	2021	2022	CAGR
Количество магазинов (на конец периода)	760	852	933	990	971	6,3%
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	782	879	1 014	1 099	1 085	8,5%
Чистая розничная выручка, млрд руб.	231	273	320	349	385	13,7%
Количество покупателей, млн	505	589	562	636	658	6,8%

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



Стратегические приоритеты

- Совершенствование ценностного предложения с акцентом на создании уникального ассортимента и расширении присутствия в крупных городах
- Рост сопоставимых продаж в более высоком приоритете, чем открытие новых магазинов
- Формирование уникального и качественного ассортимента, в том числе в категориях СТМ и готовых блюд
- Обеспечение устойчивого роста онлайн-сервисов при сохранении прибыльности

Обновление ценностного предложения супермаркетов «Перекрёсток»

В условиях падения реальных доходов еда остаётся одним из наиболее доступных источником положительных эмоций для населения.

Формат супермаркетов в наибольшей мере подходит для удовлетворения потребности в досуге и питании:

- высокий уровень обслуживания
- широкий и уникальный ассортимент
- атмосфера и обслуживание лучше, чем в магазинах «у дома» и гипермаркетах

Адаптация нового ценностного предложения

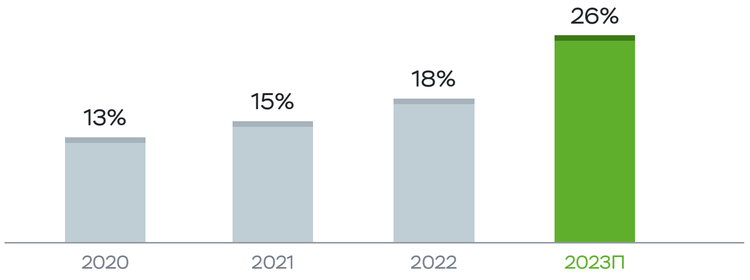
- Особое внимание качеству и свежести товара во всех категориях («ультрафреш», «фреш», ФРОВ)
- Удовлетворение всех потребностей и запросов целевой аудитории благодаря широкому ассортименту СТМ, брендированной продукции, недорогих готовых блюд навынос или в зоне кафе
- Обеспечение роста продаж за счёт сервиса экспресс-доставки
- Базовый набор продуктов по ценам мягких дискаунтеров

Ассортимент

СТМ

- Консолидация портфеля СТМ за счёт сокращения числа брендов и акцентирования на ключевых СТМ
- Уникальный ассортимент, сформированный на основе СТМ, и расширение предложения в премиальном ценовом сегменте

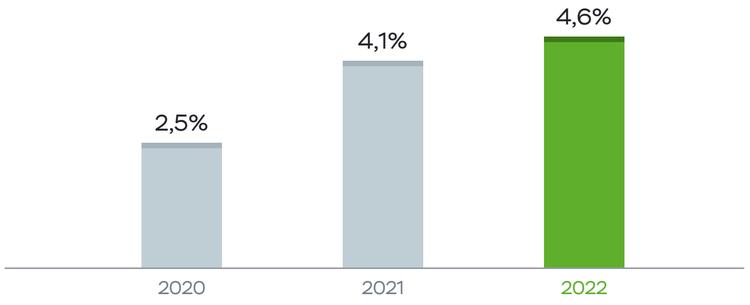
Доля СТМ в продажах (среднегодовое значение), %



Готовые блюда

- Нацеленность на достижение более высоких результатов и повышение оборачиваемости запасов
- Новый дизайн упаковки и переосмысление коммуникационного подхода с целью улучшить восприятие готовых блюд «Перекрёстка»
- Увеличение доли онлайн-продаж готовых блюд

Доля готовых блюд в продажах, %



Кафе и зона открытой кухни

- Увеличение зон открытой кухни благодаря сотрудничеству с компанией «Много лосося», которая выступает в качестве одного из наших партнёров и по состоянию на конец 2022 года является оператором 235 кафепойнтов
- Увеличение числа кафе и кофеен в магазинах торговой сети «Перекрёсток»

Персонал

Наши сотрудники играют важную роль в обеспечении высокого качества обслуживания в супермаркетах сети. Мы продолжаем внедрять лучшие в отрасли практики кадрового управления: модернизируем комнаты отдыха для персонала, развиваем мобильное приложение для сотрудников «Перекрёстка», а также расширяем доступ к обучению и реализуем меры по повышению вовлеченности и готовности работать для достижения нашего успеха.

Компания работает над совершенствованием стратегии привлечения персонала для повышения оборачиваемости запасов за счёт активных продаж, в том числе посредством рекомендаций новых продуктов, ежедневных специальных предложений и кросс-продаж.

Также мы запускаем систему кадрового планирования в целях повышения гибкости планирования потребностей в персонале, в том числе для сотрудников, принятых на неполный рабочий день, а также вводим прозрачную программу мотивации.

В 2023 году мы планируем реализовать проект «Директор магазина – партнёр» во всех наших магазинах. Основное отличие между директорами-партнёрами и обычными директорами магазинов состоит в том, что в распоряжении партнёров находится более широкий спектр инструментов: они могут менять состав команды и график работы магазина, обучать и мотивировать персонал.

Экспресс-доставка

«Перекрёсток» постоянно работает над развитием собственного мобильного приложения и удовлетворением основных потребностей покупателей при заказе продуктов питания онлайн, в том числе используя партнёрские каналы продаж. Более 95% заказов доставляются вовремя.

В 2022 году сервисом экспресс-доставки «Перекрёстка» было обработано 12,2 млн заказов, размещённых через собственную службу или через агрегаторы доставки.

«Перекрёсток» продолжит наращивать объёмы онлайн-продаж, в том числе через агрегаторы доставки и другие сервисы быстрой доставки.

«Чижик»

2022 год показал актуальность формата жёстких дискаунтеров в условиях, когда всё больше людей делают выбор в пользу рациональной модели потребления. «Чижик» успешно позиционирует себя как сеть, предлагающая потребителям товары высокого качества по разумным ценам. Такой формат взаимодействия позволил нам заручиться доверием покупателей.

Под управлением «Чижика» находится 517 магазинов в 13 регионах России. Торговая площадь типового магазина «Чижик» составляет 250–300 кв. м, а его ассортимент характеризуется ограниченным числом товарных позиций.

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2022 ГОДА

517
Магазинов «Чижик» в 13 регионах

250–300 кв. м
Средняя торговая площадь

Основные результаты 2022 года

35,9 МЛРД РУБ.
Выручка
12х к показателю 2021 года

517
Количество магазинов сети
7х к показателю 2021 года

64,8 МЛН
Количество посещений
11х к показателю 2021 года

630 РУБ.
Средний чек
+11,0% к показателю 2021 года

- Мы начали процесс масштабирования проекта, запустили шесть новых региональных подразделений «Чижика» с более чем 500 стандартизированными магазинами в 13 регионах России
- Мы запустили собственную логистическую инфраструктуру, к концу года открыли шесть распределительных центров

Целевое ценностное предложение формата жёстких дискаунтеров

Наше ключевое ценностное предложение: продукты нашего уровня качества по таким низким ценам можно купить только в «Чижике»

ЭЛЕМЕНТЫ	МНОГИЕ ЛУЧШЕ НАС	МЫ ТАКИЕ, КАК ВСЕ	МЫ ЛУЧШЕ МНОГИХ	МЫ – ЛИДЕРЫ	ДИФФЕРЕНЦИАТОРЫ
Мне выгодно ЦЕНА				✓	• Ценовое лидерство при определённом уровне качества
Мне удобно ВРЕМЯ			✓		• Экономия времени: быстрый выбор, быстрая покупка • Стабильные цены и ассортимент
Могу найти всё, что необходимо АССОРТИМЕНТ	✓				• Закрытие 50–60% потребностей • Качество СТМ соответствует качеству известных брендов
Мне приятно АТМОСФЕРА		✓			• Молодой приветливый персонал • Позитивный лаконичный магазин
Мне не всё равно СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ			✓		• Забота о семье через качество и цену • Забота о семье через экономию времени

Стратегические приоритеты

- Быстрое масштабирование: мы планируем открыть магазины во всех ключевых регионах присутствия торговых сетей X5
- Постоянное повышение операционной эффективности при сохранении бескомпромиссного качества продукции собственных торговых марок по разумным ценам
- Создание и развитие точек дифференциации от конкурентов на рынке, усиление уникального имиджевого восприятия «Чижика»

Операционная эффективность

Операционная эффективность и стандартизация – ключевые элементы модели формата, мы намерены стать лучшими в оптимизации издержек. Один из ключевых принципов «Чижика»: больше нужного, меньше лишнего. Он лежит в основе всей корпоративной культуры торговой сети. Задача «Чижика» – максимально сократить все затраты, которые не оказывают прямого влияния на бизнес или не способствуют росту продаж.

«Чижик» представляет собой магазин стандартного формата общей площадью около 400 кв. м. и площадью торгового зала 250–300 кв. м. Оптимально структурированная ассортиментная матрица и грамотное ценовое позиционирование обеспечивают более высокую плотность продаж по сравнению с магазином «у дома». Формат предполагает целевую среднюю численность персонала на уровне семи сотрудников в пересчёте на эквивалент полной занятости, низкие товарные потери и высокую операционную эффективность на уровне процессов магазина.

Планы на 2023 год

- Открыть 1 тыс. новых магазинов
- Запустить новые региональные подразделения и новые РЦ
- Запустить новые собственные торговые марки
- Запустить в пилотном режиме мобильное приложение с возможностью заказа доставки продуктов

«Карусель»

В 2022 году продолжилась трансформация формата гипермаркетов «Карусель» в соответствии с принятым ранее решением руководства о сокращении масштабов деятельности в данном формате. Количество действующих гипермаркетов «Карусель» по состоянию на 31 декабря 2022 года насчитывало 12 магазинов.

Всего в 2022 году был закрыт 21 гипермаркет. Нам удалось заключить соглашения о расторжении по всем арендованным площадкам. Оставшиеся площадки могут быть преобразованы в супермаркеты «Перекрёсток», переданы в аренду или проданы в обозримом будущем. Основные усилия команды сети были направлены на минимизацию рисков, связанных с закрытием гипермаркетов, и обеспечение эффективности и низких объёмов запасов в закрываемых гипермаркетах. В 2022 году была также закрыта программа лояльности торговой сети «Карусель». Мы полагаем, что многие потребители будут пользоваться другими нашими онлайн-сервисами, такими как Vprok.ru или экспресс-доставка.

В периметре X5 Group останется около 30% сотрудников закрытых гипермаркетов «Карусель».

12
Действующих магазинов торговой сети «Карусель»
по состоянию на 31 декабря 2022 года

21
Гипермаркет закрыт в 2022 году

30 %
Сотрудников закрытых гипермаркетов останется в периметре X5 Group

«Красный Яр» и «Слата»

В ноябре 2022 года X5 завершила оформление стратегического партнёрства с группами компаний «Красный Яр» и «Слата» – одними из ведущих ритейлеров Восточной Сибири. В рамках совершённой сделки к X5 перешли доли в размере 70% в бизнесах «Красный Яр» и «Слата».

ГК «Красный Яр» управляет магазинами «Красный Яр» и «Батон» в Красноярском крае, Туве и Хакасии, ГК «Слата» – магазинами «Слата» и «ХлебСоль» в Иркутской области, Бурятии и Забайкальском крае. Кроме того, две группы компаний арендуют в общей сложности четыре распределительных центра совокупной площадью 62,3 тыс. кв. м: один объект находится в Красноярске, ещё два – в Иркутской области и один – в Забайкальском крае.

В 2023 году одним из ключевых факторов развития станет возможность реализации синергического эффекта в рамках стратегического партнёрства с X5 Group и интеграции части операционных процессов обеих торговых сетей с X5, в том числе в сфере закупок и логистики, в результате:

- объединения коммерческой силы, предоставления как федеральными, так и региональными поставщиками наилучших закупочных условий с получением лучшей цены для лидера рынка
- оптимизации транспортного обеспечения и использования лучших практик во всех бизнес-процессах
- оптимизации работы с банками

Торговая сеть «Слата»

Слата

Формат супермаркетов «Слата»

«Слата» – ведущая сеть супермаркетов в Иркутской области и один из лидеров формата в Забайкальском крае, насчитывающая 79 магазинов на конец 2022 года. Средняя площадь магазина 650 кв. м, ассортимент в среднем насчитывает около 8 тыс. товарных позиций.

«Слата» взяла за основу позиционирования главные тенденции фуд-ритейла в формате «супермаркет в шаговой доступности» – быстрый ритм жизни, изменение навыков покупки еды, рост спроса на товары высокого качества вместе с ценовой чувствительностью покупателей:

- в «Слате» быстро и легко делать покупки из-за расположения и ограниченного, но оптимального ассортимента
- широкий выбор свежих продуктов, готовых блюд и полуфабрикатов; меньше премиальных продуктов по сравнению с гипермаркетами; наличие органических продуктов
- цены на основные продукты немного выше, чем в дискаунтерах, но не выше, чем в других супермаркетах; в целом доступные и привлекательные для основной массы покупателей

Сеть продолжила работу в ключевой категории – собственное производство, зачастую с уникальными рецептами и гарантированным качеством. В каждом магазине представлен широкий ассортимент выпечки, кондитерских изделий собственного производства и кулинарии. Сеть предлагает большой выбор готовой еды по ценам значительно более низким, чем в ресторане, при том же уровне качества.

В результате «Слата» в глазах потребителей воспринимается как магазин, где есть всё то, что им нужно, а также то, чего поблизости больше нигде нет. Особое внимание уделено ассортименту максимально свежих и доступных покупателю фруктов, овощей и свежей зелени как одной из ключевых категорий формата. В «Слате» предусмотрены дополнительные услуги для удобства покупателей: в магазинах есть кассы самообслуживания и действует программа лояльности.

Сеть расширяет предложение продукции местных фермеров с акцентом на свежесть и родное, местное производство. С 2020 года совместно с региональными властями успешно реализуется проект «Местные производители», нацеленный на поддержку мелкого и среднего бизнеса. Благодаря представленности на полках сети товаров местных производителей локальная продукция становится доступной широкому кругу потребителей.

В 2023 году «Слата» продолжит работу по развитию категории «фреш» и товаров собственного производства, поскольку считает их ключевыми факторами восприятия формата в глазах потребителя. Сеть планирует развивать новую категорийную группу – «Рыбный гастроном», что вместе с уже доказавшим свою эффективность «Мясным гастрономом» усилит конкурентное преимущество формата. Одновременно «Слата» работает над повышением операционной эффективности формата, снижением потерь и поиском других возможностей улучшения финансовых результатов.

ХлебСоль

Формат дискаунтеров «ХлебСоль»

Формат дискаунтеров гармонично дополнил сегмент супермаркетов и в рамках общей тенденции развития розничного рынка стал ключевым в планах будущего развития Компании. Формат «ХлебСоль» является ведущим мягким дискаунтером в Забайкальском крае. Сеть насчитывает 283 торговых точки со средней торговой площадью 280 кв. м и ассортиментом, в среднем составляющим 1,5 тыс. товарных позиций.

Отличительной особенностью сети является внимание к свежим продуктам, которые в настоящее время являются ключевым элементом ценностного предложения, с акцентом на СТМ. В части ценового позиционирования дискаунтеры продолжат реализовывать стратегию предложения товаров по низким ценам каждый день (Every Day Low Prices, EDLP), при этом активно используя рекламные акции и ценовую коммуникацию.

Сильные стороны формата – доступный имидж магазина в глазах клиента, удобное расположение магазинов и высокая доля категории фруктов и овощей в товарообороте.

Торговая сеть «Красный Яр»

Красный Яр
гастрономы нашего города

Формат супермаркетов «Красный Яр»

«Красный Яр» – один из лидеров по выручке в формате супермаркетов на территории Красноярского края. На конец 2022 года в управлении сети находилось 64 магазина. Средняя площадь магазина составляет 566 кв. м, ассортимент в среднем насчитывает 8–12 тыс. товарных позиций. Сеть продолжила работать над улучшением ключевой категории – собственное производство. По итогам 2022 года в ассортименте каждого магазина «Красный Яр» была горячая свежая выпечка, кондитерские изделия собственного производства, а также кулинария.

В 2022 году основные усилия команды были направлены на улучшение операционной эффективности формата и на повышение его привлекательности для покупателей. Сеть быстро реагировала на резко изменяющуюся макроэкономическую ситуацию и продолжит придерживаться этой тактики в будущем. Ключевая задача в формате – предоставлять достаточно широкий ассортимент по выгодным ценам в каждый момент времени. Также планируется продолжить активную работу по развитию категорий ассортимента «фреш» и «ультрафреш», включая продукцию собственного производства, поскольку такие товары относятся к ключевым стратегическим категориям, формирующим основные конкурентные преимущества формата. По-прежнему важным направлением будут промоакции и ценовое позиционирование с целью занять лидирующее положение по ценовому восприятию на территории присутствия в формате супермаркетов.

В 2022 году сеть провела существенную работу по повышению операционной эффективности формата в части планирования рабочего времени персонала и оптимизации процессов, что позволило увеличить производительность. В 2023 году команда сети планирует развивать автоматизацию труда, чтобы снизить зависимость от человеческого ресурса. По итогам 2022 года половина супермаркетов была оборудована кассами самообслуживания.

БАТОН

Формат дискаунтеров «Батон»

Формат «Батон» представляет собой мягкий дискаунтер «у дома» со средней торговой площадью 370 кв. м и ассортиментом, насчитывающим около 1,5 тыс. товарных позиций. Регионы присутствия: Красноярский край, Республика Хакасия и Республика Тыва. Сильные стороны формата – наличие фруктов и овощей, а также пекарен, которыми оборудована половина сети. В формате отсутствуют промоакции, сеть предлагает покупателям низкие цены каждый день. В 2022 году продолжилось активное развитие сети: география присутствия пополнилась новым регионом (Республика Тыва), а также новыми населёнными пунктами в регионах присутствия – Красноярском крае и Республике Хакасия. Общее число действующих точек сети достигло 169.

Формат дискаунтеров «Батон» отличается устойчивой и эффективной бизнес-моделью. Первые дискаунтеры были открыты в 2015 году и ежегодно демонстрируют рост сопоставимых продаж выше среднерыночного уровня. Ключевым отличием формата дискаунтеров является упрощённый сервис, ограниченный ассортимент, паллетная и коробочная выкладка. Формат делает ставку на товары категории «фреш», наращивая предложение свежей выпечки, фруктов и овощей, мясной и молочной продукции. Целевые покупатели сети – люди с низким или средним доходом, желающие экономить на ежедневных покупках, не тратя время на поиски акций. Важной составляющей бизнес-модели формата является высокая плотность продаж на квадратный метр в сочетании с операционной эффективностью. Такой подход позволяет инвестировать в ежедневное ценовое предложение, что особенно актуально в ситуации снижения реальных доходов населения.

Ценностное предложение формата:

- ценовой лидер на территории присутствия
- предложение в первоценовом, низкоценовом и среднеценовом сегменте
- высокий уровень наличия и доступности товаров категорий «фреш» и «ультрафреш»
- удовлетворение большего количества потребностей покупателей за счёт закрытия одной потребности одной или двумя товарными позициями
- шаговая доступность
- развитие единой программы лояльности совместно с супермаркетами, улучшение понимания своих покупателей благодаря использованию аналитики больших данных

Операционная эффективность – важнейший аспект формата. Сеть ежегодно стремится к упрощению процессов и оптимизации численности персонала: штат типового магазина не превышает семи человек. Пересмотрен подход к планированию штатного расписания, проведено улучшение технологической оснащённости торговых точек, в результате чего ожидается дополнительный рост производительности труда в 2023 году. В 2023 году вслед за форматом супермаркетов «Батон» планирует распространить практику установки касс самообслуживания на дискаунтеры. Это позволит снизить нагрузку на кассовый узел и перераспределить ресурсы персонала на работу с торговым залом. Сеть продолжит улучшать баланс затрат и уровня обслуживания покупателей, предлагая им лучшее соотношение цены и качества.

«X5 Клуб»

В июле 2022 года X5 объединила программы лояльности торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» под новым названием «X5 Клуб» на основе новой процессинговой платформы.

Система единых баллов позволяет покупателям копить и использовать баллы за покупки в магазинах любой из двух торговых сетей. Возможность расплачиваться баллами сразу в двух сетях стала уникальным предложением на рынке и дала Компании механизм для увеличения кросс-аудитории своих бизнесов.

На конец 2022 года на новую платформу перешло более 19,5 тыс. магазинов, число активных клиентов программы лояльности достигло 69,3 млн, а доля выручки от покупок, совершённых держателями карты лояльности, составила 78,3%. Средний чек активного клиента при использовании карты лояльности выше в два раза по сравнению с аналогичным показателем без использования карты лояльности.

Покупатели могут ещё быстрее накопить единые баллы лояльности за счёт любимых категорий и повышения уровня участника. Доля активных пользователей карт лояльности, которые совершили за месяц покупки на сумму, позволяющую перейти на второй уровень, составила около 24%.

В 2023 году планируется подключение остальных бизнесов X5 Group, включая онлайн-сегмент, а также привлечение новых партнёров. Кроме того, «X5 Клуб» ждёт значительное расширение функционала, которое будет направлено на создание ещё большей ценности для покупателей.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

19 500
Магазинов подключены к «X5 Клуб»

69,3 млн
Активных клиентов программы лояльности

78,3 %
Доля выручки от покупок, совершённых держателями карты лояльности

Сервис «ПАКЕТ»

Сервис подписки «ПАКЕТ» – экосистемный продукт X5, который позволяет получить все преимущества и бонусы различных бизнесов Группы – как в офлайн-магазинах, так и в онлайн-сервисах. Сервис был запущен в пилотном режиме в 2021 году, а летом 2022 года стал доступен во всех регионах присутствия Компании.

Сервис «ПАКЕТ» дополняет программу лояльности «X5 Клуб», которая позволяет получать увеличенный кешбэк в магазинах сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», бесплатные доставки, категорийный кешбэк, а также бонусы от партнёров. После подписки покупатели получают возможность накапливать в 10 раз больше кешбэка относительно базового предложения программы лояльности.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

357 тыс.

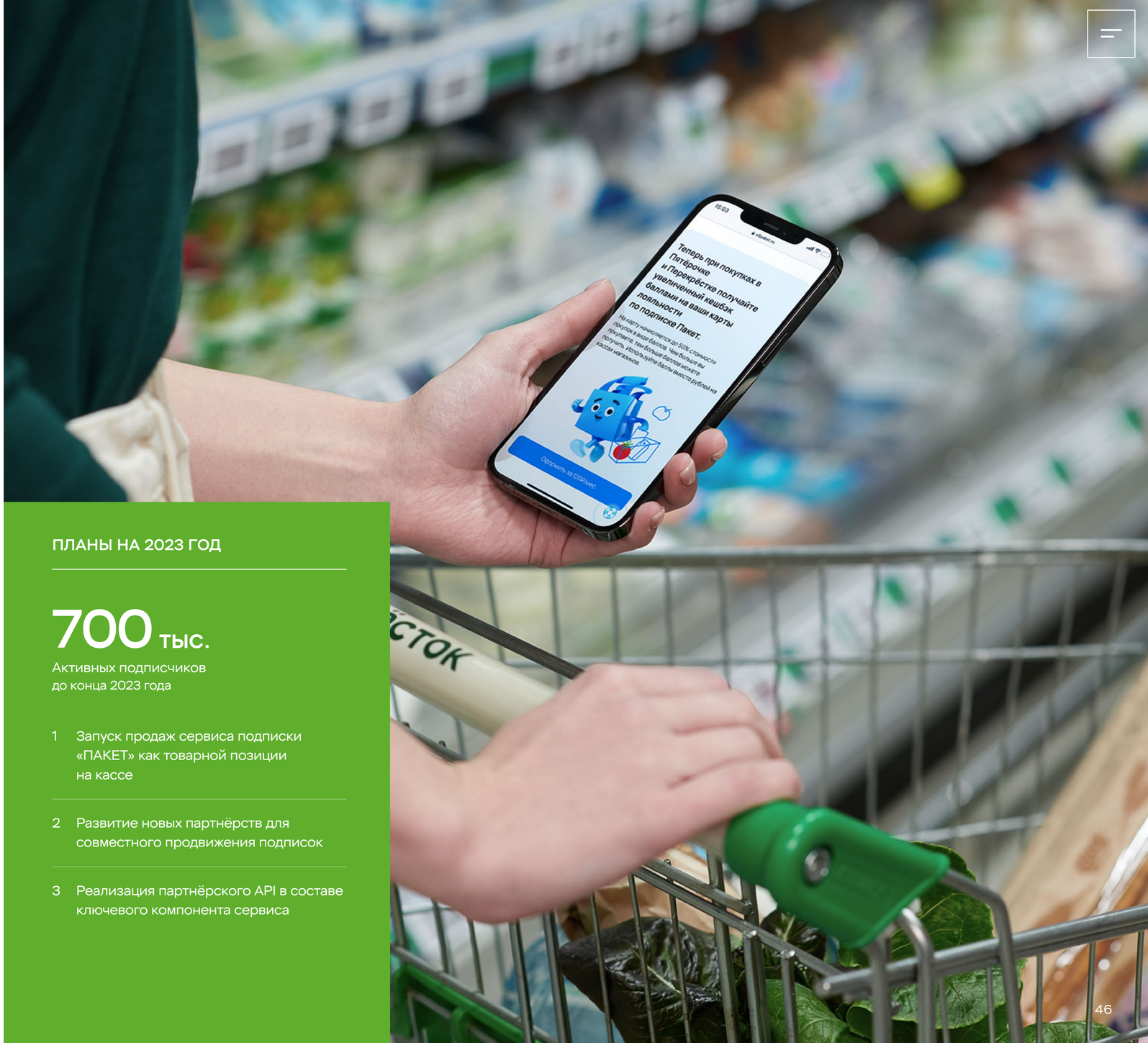
Количество подписчиков
на конец 2022 года

Яндекс Плюс

Партнёрская интеграция сервиса «ПАКЕТ» с платформой подписки «Яндекс Плюс»

Партнёрство с сервисом готовой еды «Перекрёстка» как в офлайн-магазинах, так и онлайн

Совместная национальная промокампания сервиса «ПАКЕТ» и подписки «Яндекс Плюс» в торговой сети «Пятёрочка» с предложением товаров по специальной выгодной цене и широким призовым фондом



ПЛАНЫ НА 2023 ГОД

700 тыс.

Активных подписчиков
до конца 2023 года

1. Запуск продаж сервиса подписки «ПАКЕТ» как товарной позиции на кассе
2. Развитие новых партнёрств для совместного продвижения подписок
3. Реализация партнёрского API в составе ключевого компонента сервиса

X5 Digital

Экспресс-доставка

Несмотря на незначительную активность потребителей и неопределённость в российской экономике в целом, в 2022 году сервисы экспресс-доставки «Пятёрочки» и «Перекрёстка» продолжили стремительно развиваться. Совокупный оборот (GMV) направления экспресс-доставки вырос в 1,6 раза и составил 50,6 млрд руб., что позволило значительно улучшить показатели юнит-экономики и сохранить положительное значение рентабельности. Сервис экспресс-доставки входит в программу лояльности и вносит вклад в увеличение доли расходов покупателей X5.

В 2022 году благодаря сотрудничеству с крупнейшими сервисами доставки продуктов и готовой еды Компания получила возможность привлечь неохваченные ранее сегменты аудитории.

Мы продолжаем оставаться одним из ведущих игроков рынка за счёт обширной и лояльной клиентской базы и способности X5 быстро внедрять собственные разработки, продолжая при этом придерживаться взвешенного подхода к инвестициям в развитие направления экспресс-доставки.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

50,6 МЛРД РУБ.
Совокупный оборот (GMV)
+64,2% к показателю 2021 года

1 694 РУБ.
Средний чек
+10,5% к показателю 2021 года

29 МЛН
Количество заказов
+51,4% к показателю 2021 года

112,8 ТЫС.
Среднее количество заказов в день
в IV квартале 2022 года

ДОСТУПНОСТЬ СЕРВИСА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ:

4 480 Магазинов и супермаркетов — в — **64** Регионах

3 672 магазина «Пятёрочка»

808 магазинов «Перекрёсток»

44
Объекта в формате даркстор

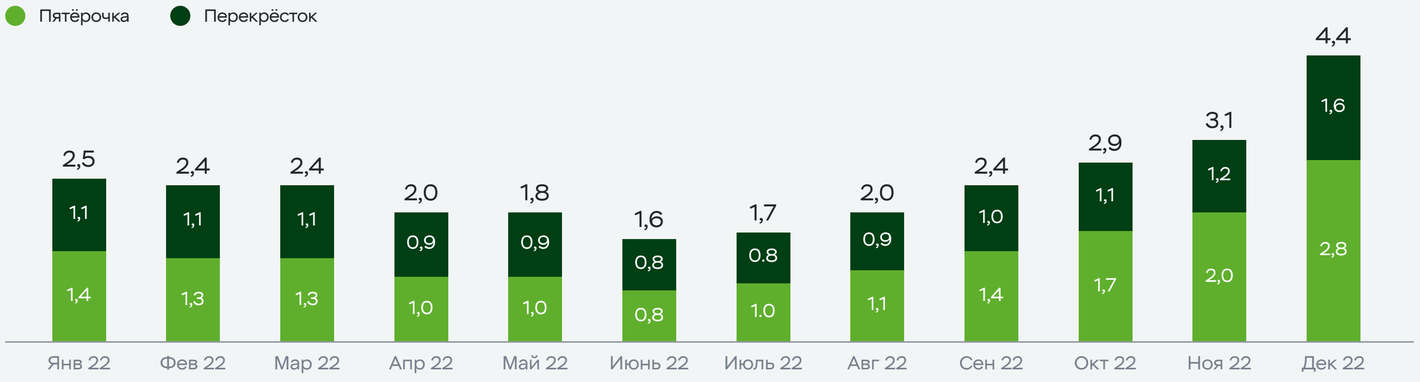
по состоянию на 31 декабря 2022 года

ПЛАНЫ НА 2023 ГОД

Мы ожидаем дальнейший рост экспресс-доставки в онлайн-сегменте. В следующем году мы нацелены сохранить ведущие позиции на рынке российской продуктовой онлайн-розницы. Мы продолжим развивать инфраструктуру объектов формата даркстор, которая лежит в основе обеспечения качества работы сервиса в части соблюдения сроков доставки и точности выполнения заказов. Также мы планируем повысить экономическую эффективность сервиса за счёт привлечения потребителей и совершенствования бизнес-процессов. Одним из наших приоритетов будет развитие базовых технологий и повышение качества взаимодействия с клиентом.

Собственный сервис экспресс-доставки остаётся стратегическим конкурентным преимуществом X5. В то же время мы продолжаем тесно сотрудничать с агрегаторами доставки, которые остаются для нас дополнительным источником трафика и продаж.

ДИНАМИКА ЗАКАЗОВ НА ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКУ, млн



Vprok.ru

Vprok.ru Перекрёсток

Vprok.ru – 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 покупатели из других регионов могут воспользоваться сервисом доставки через платформу 5Post.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

26,2 МЛРД РУБ.
Совокупный оборот (GMV)
+18,8% год к году

4 793 РУБ.
Средний чек
+5,7% год к году

5,4 МЛН
Количество доставленных заказов
+14,4% год к году

3,4 МЛН
Активных пользователей веб-сайта и мобильного приложения в месяц
+2,7% год к году

3
Объекта формата даркстор

55
Регионов присутствия

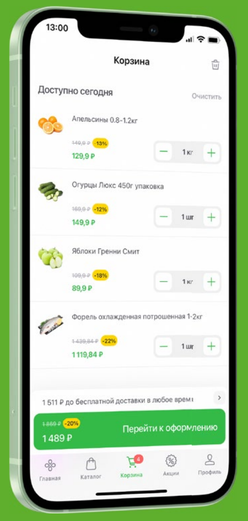
ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Узнаваемый в онлайн-сегменте бренд Vprok.ru
- Широкий ассортимент, насчитывающий 52,3 тыс. 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 и веб-сайт
- Выгодные условия работы с поставщиками и реализация потенциала закупочной силы
- Высокий индекс потребительской лояльности (NPS) благодаря контролю над ассортиментом, ценообразованием, промоакциями и цепочкой поставок

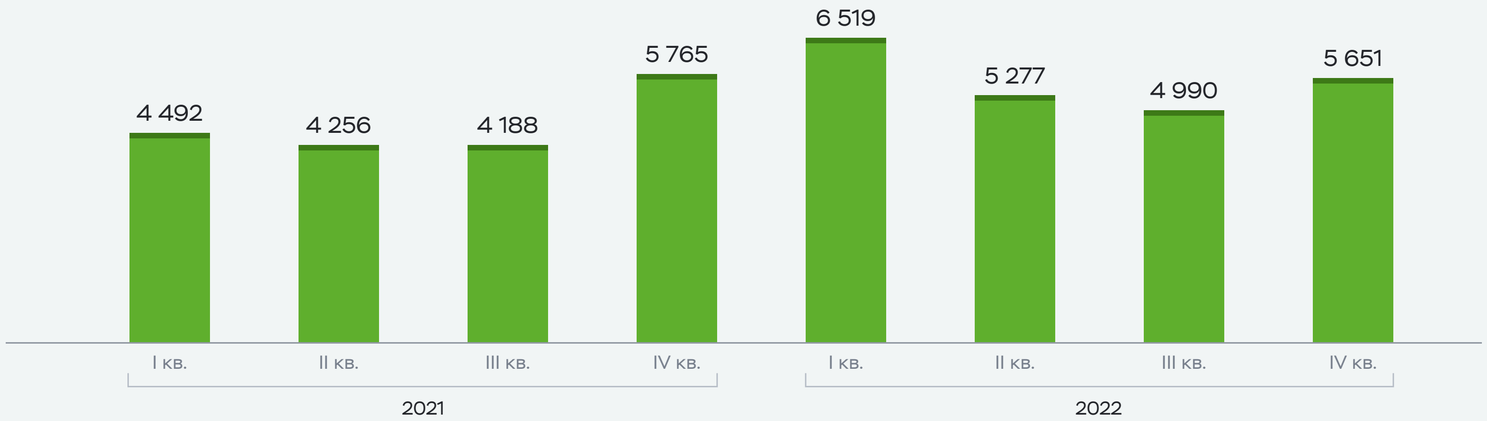
Бизнес-модель

Доставка «день в день» / на следующий день

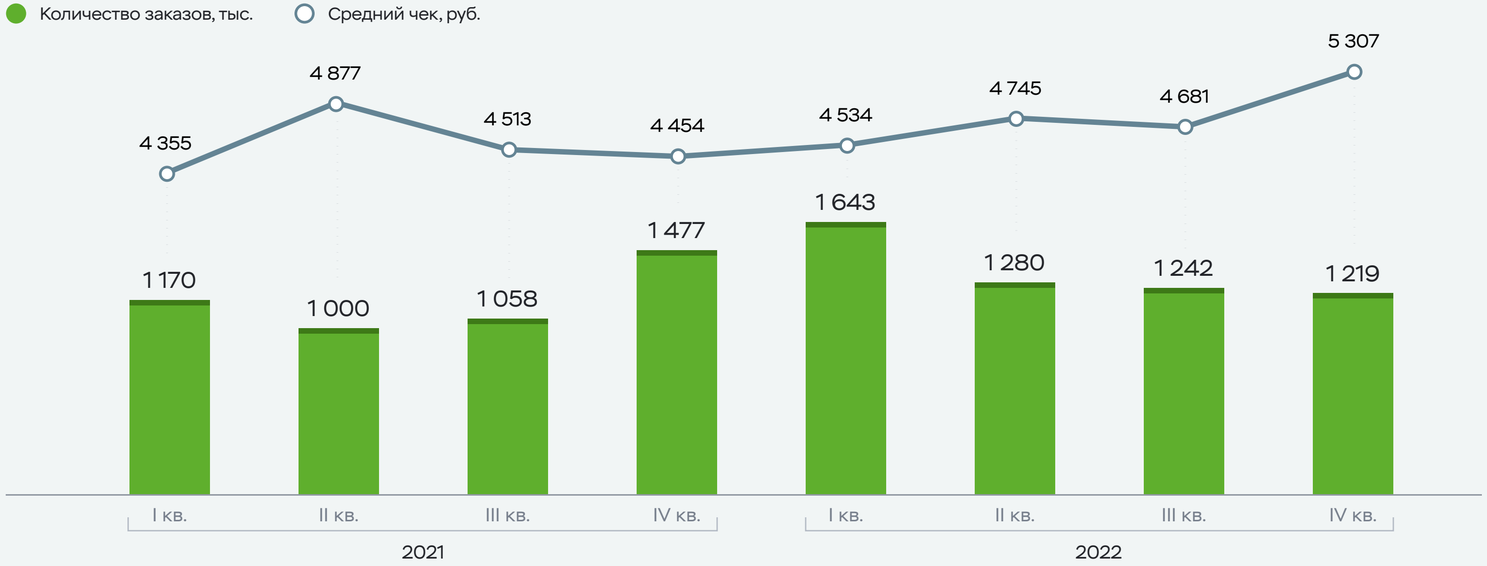
- Заказ размещён покупателем через приложение X5 или веб-сайт
- Заказ получен ближайшим объектом формата даркстор
- Заказ собирается на объекте формата даркстор
- Заказ забирается курьером X5
- Заказ доставлен



ЧИСТАЯ ВЫРУЧКА, млн руб.



КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ И СРЕДНИЙ ЧЕК



В 2022 году стартовала трансформация бизнес-модели с целью максимального повышения экономической эффективности бизнеса:

- Vprok.ru объединён с сервисами экспресс-доставки в X5 Digital для получения синергетического эффекта от работы двух бизнесов в электронной коммерции, в том числе в области административных функций, ИТ и разработки
- пересмотрена ассортиментная матрица: исключён ассортимент, не пользующийся спросом, сделан акцент на товары категорий «фреш» и «ультрафреш», к которым относятся прежде всего качественные фрукты и овощи
- обновлённая маркетинговая стратегия включает в себя активную работу с существующими клиентами для повышения частоты покупок, удержания и возвращения клиентов

ПЛАНЫ НА 2023 ГОД

Основная задача на 2023 год — дальнейшая работа над повышением эффективности:

- совершенствование операционных процессов для повышения скорости сборки и исполнения заказов
- усиление взаимодействия с действующей базой клиентов при поддержании притока новых клиентов
- оптимизация ценовой политики с целью повышения доходности при сохранении восприятия Vprok.ru в качестве гипермаркета с низкими ценами

Много лосося

Много лосося

«Много лосося» – цифровой сервис, в состав которого входит федеральная сеть dark kitchen («тёмных кухонь») и кафепойнты с набором готовых блюд. В начале 2021 года компания вошла в состав X5 Group.

На 31 декабря 2022 года проект объединял 56 кухонь (в том числе четыре, работающие по франшизе) и 235 кафепойнтов в супермаркетах «Перекрёсток». Тёмные кухни расположены преимущественно в Москве (49) и производят более 200 готовых блюд на доставку. Заказ можно сделать как через собственное приложение компании «Много лосося», так и через агрегаторы доставки. Кафепойнты расположены в магазинах сети «Перекрёсток» в 11 городах и предлагают посетителям свежие суши, пиццу, шаурму и другие блюда.

В 2022 году проект «Много лосося» успешно развивался путём органического роста, в том числе за счёт выхода на рынок ещё в девяти городах (помимо Москвы и Санкт-Петербурга). В 2022 году сервис открыл более 160 кафепойнтов.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

4,1 МЛРД РУБ.
Совокупный оборот (GMV)
+153% год к году

1,5 МЛН
Заказов на доставку
+99% год к году

56
Работающих объектов формата dark kitchen
в том числе четыре по франшизе

1 915 РУБ.
Средний чек заказа на доставку
+17% год к году

Команда активно работала над повышением операционной эффективности за счёт совершенствования цепочки поставок и изучения возможностей привлечения сторонних поставщиков логистических услуг для поддержания процессов приготовления и доставки блюд, снижения производственных потерь и роста производительности персонала.

Также в 2022 году была скорректирована маркетинговая стратегия проекта с целью повышения узнаваемости бренда на рынке.

ПЛАНЫ НА 2023 ГОД

- Продолжение активной экспансии в формате кафепойнтов в сетях X5
- Расширение сети тёмных кухонь в Москве с целью покрытия основных зон доставки (55–60 точек)
- Дальнейшее повышение узнаваемости бренда
- В приоритете – развитие собственного канала продаж и позитивного имиджа бренда в Москве

5Post

5Post – это сервис «последней мили» X5 для российских и международных платформ онлайн-торговли. С его помощью осуществляется доставка товаров как в постаматы 5Post, так и в пункты выдачи, расположенные на кассах «Перекрёстка» и «Пятёрочки». Развитая федеральная инфраструктура розничной торговли X5 позволяет 5Post предоставлять качественные и доступные услуги, привлекая трафик в магазины и обеспечивая дополнительную выручку, что положительно отражается на наших основных направлениях деятельности.

В 2022 году 5Post продемонстрировал положительный показатель EBITDA и сохранил достигнутые объёмы на фоне снижения числа посылок от международных поставщиков. Несмотря на уход с российского рынка ряда клиентов, выпадающие объёмы удалось компенсировать путём привлечения новых партнёров (Lamoda, Avon, «Золотое яблоко» и других) и развития сотрудничества с имеющимися клиентами.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

2,7 МЛРД РУБ.
Выручка

~26 МЛН
Доставленных посылок

>300
Торговых партнёров

35
Сортировочных центров

ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Федеральная сеть выдачи заказов с максимально удобным расположением
- Использование готовой инфраструктуры X5 (РЦ, логистика, магазины)
- Обширная база лояльных клиентов
- Мультисервисная модель выдачи заказов – выдача на кассе, постаматы, ПВЗ
- Качественный сервис «последней мили»

23 926
Пунктов выдачи
в том числе 5 688 постаматов

Бизнес-модель

- Посылка принимается к доставке от маркетплейса (по России или из-за рубежа)
- Посылка доставляется в хаб «первая миля»
- Посылка проходит сортировку в хабе
- Посылка доставляется во вспомогательный РЦ транспортировка между РЦ
- Посылка проходит сортировку во вспомогательном РЦ
- Посылка доставляется в магазин X5 «последняя миля»
- Посылку забирает покупатель кассы магазинов, постаматы, пункты выдачи

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЁРЫ В 2022 ГОДУ

TMALL AliExpress | Shop&Show | М.видео | ORIFLAME SWEDEN | JOOM

Яндекс Маркет | детский мир | ЧИТАЙ ГОРОД | AVON | Золотое Яблоко

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА 5POST

Эффективность

Один из наиболее эффективных логистических операторов в России по СРО (затраты на посылку) за счёт продуманной организации бизнес-процессов и эффективного использования существующей логистической инфраструктуры X5

Покрытие

Федеральная сеть с удобным расположением пунктов выдачи заказов

Доступность

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

Удобство

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

ФАКТОРЫ УСПЕХА: СОЗДАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Электронная коммерция приобретает всё большую значимость для рынка ритейла, а 5Post позволяет увеличить темпы роста основных направлений деятельности X5. Наша служба доставки «последней мили» сотрудничает с ведущими платформами электронной коммерции для доставки посылок непосредственно в магазины X5, что позволяет предоставлять более высокий уровень сервиса для клиентов и одновременно укрепляет позиции X5 как активного игрока на цифровом рынке.

Нам удалось выстроить федеральную сеть, представленную в 58 регионах страны. По своему охвату сеть сопоставима лишь с Почтой России, а в крупных городах даже превосходит её по количеству распределительных центров и магазинов, в которых есть пункты выдачи 5Post.

Благодаря существующей инфраструктуре X5 и возможности быстро наращивать федеральную логистическую сеть для поддержки платформ электронной коммерции нам удаётся развивать бизнес 5Post при относительно небольших вложениях.

Планы на 2023 год

В предстоящем году мы планируем активно развивать сервис 5Post, задействуя имеющуюся инфраструктуру X5.

ГЛАВНЫЕ ЦЕЛИ И ПРОЕКТЫ 5POST:

- Ускорение интеграции с новыми партнёрами и увеличение доли 5Post у действующих партнёров
- Развитие новых услуг и расширение географии деятельности
- В приоритете – эффективность бизнеса и достижение плановых показателей рентабельности
- Выход на рынок доставки C2C
- Масштабирование сервисов клиентского возврата и drop-off
- Открытие 5Post в Сибири на базе РЦ Толмачёво (Новосибирск), запуск доставки в супермаркеты «Перекрёсток» в Республике Адыгея (РЦ Адыгея) и в Самаре (РЦ СЛК)
- Продолжение оптимизации процессов складской и транспортной инфраструктуры 5Post

Food.ru

Food.ru – это медиаплатформа для привлечения покупателей на ранних этапах с помощью онлайн-рецептов, кулинарных мастер-классов и консультаций по таким вопросам, как здоровое питание. Food.ru информирует потребителей на этапах планирования покупок и выбора продуктов, а благодаря интеграции с такими сервисами X5, как экспресс-доставка и Vprok.ru, позволяет поощрять пользователей к дальнейшим покупкам в контуре бизнеса X5.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

КОНТЕНТ

>72 тыс.
Рецептов, в том числе с пошаговыми фото- и/или видеоинструкциями

>8 тыс.
Редакционных материалов и советов читателям
в том числе 2,5 тыс. статей в 2022 году

>900
Случаев применения приёмов продакт-плейсмента

>39 тыс.
Пользовательских рецептов
в том числе 34,5 тыс. рецептов в 2022 году

>1,3 тыс.
Маркетинговых интеграций с «Пятёрочкой», «Перекрёстком», «Много лосося», Vprok.ru, «X5 Клуб»

Food.ru играет важнейшую роль в достижении стратегической цели X5 Group – построить на рынке продуктов питания бизнес, представленный на всех этапах покупательского пути. Эффективное взаимодействие с покупателем обеспечивается за счёт динамичной, увлекательной медиаплатформы с регулярно обновляемым контентом, посвящённым широкому кругу вопросов питания.

Food.ru способствует созданию доверительной коммуникации с целевой аудиторией, а также генерирует трафик и обеспечивает его конверсию в продажи еды по основным направлениям деятельности X5.

АУДИТОРИЯ

11 млн
Число активных пользователей цифрового канала и мобильного приложения ежемесячно

1,5 млн
Пользователей установили мобильное приложение Food.ru

FOOD.RU: КОМПЛЕКСНАЯ ПЛАТФОРМА

- Контент для пользователей (рецепты, статьи, мастер-классы) с рекламными интеграциями и приёмами продакт-плейсмента для продвижения розничных сетей X5
- Онлайн-платформа с полноценным функционалом заказа продуктов из магазинов X5 (и магазинов партнёров), единая точка доступа ко всем сервисам X5 Group
- Продуктовый функционал для пользователя (заказ продуктов из рецепта, план питания, калькулятор калорий и т. д.)
- Возможности использования различных маркетинговых каналов для рекламы X5 и партнёров на платформе Food.ru

Планы на 2023 год

В следующем году мы планируем продолжить наращивание объёмов контента, а также интеграцию платформы Food.ru с основными направлениями деятельности X5.

МЕДИАПЛАТФОРМА

15 млн
Активных пользователей веб-сайта и мобильного приложения в месяц
+36% в годовом сопоставлении

+60 %
Среднее время на сайте

Запуск платформы с фуд-блогерами для продвижения сервисов и поставщиков X5

ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ

>90 тыс.
Совокупный объём заказов из розничных сетей X5

>50 тыс.
Новых клиентов, делающих заказ

Интеграция Food.ru и «Пятёрочки», возможность напрямую заказать ингредиенты для рецепта

Логистика и транспорт

«Пятёрочка»

На 31 декабря 2022 года логистическая инфраструктура торговой сети «Пятёрочка» охватывала 39 распределительных центров и обеспечивала поставки в 19 164 магазина в 67 регионах России. 2022 год стал непростым для наших поставщиков из-за ухода ряда зарубежных брендов и разрыва цепочек поставок. Компания тесно сотрудничала с партнёрами для выстраивания процесса совместного планирования и расширения ассортимента. В 2022 году показатель доступности полной матрицы в магазинах составил 93,7%, при этом в высокий сезон декабря 2022 года он поднимался до уровня 95%.

Проведённые в 2022 году профильные опросы показывают, что наши поставщики по-прежнему высоко оценивают надёжность и клиентоориентированность процессов управления цепочкой поставок компании. В частности, «Пятёрочка» заняла первое место в опросе поставщиков в алкогольной отрасли (SCM Alco Survey) и четвёртое место в рамках опроса поставщиков продукции категории «фреш». По результатам опроса Advantage «Пятёрочка» также получила первое место за CPFR-проект по совместному планированию, прогнозированию и пополнению запасов – поставщики оценили его как лучший в отрасли.

В 2022 году «Пятёрочка» запустила два новых распределительных центра в Московской области и Брянске, а также четыре 3PL-площадки в Москве, Ижевске, Екатеринбурге и Оренбурге.

Расширение цифровизации

- Продолжилось подключение поставщиков к инструменту CPFR, при этом к каждой категории было подключено по 10 партнёров.
- Запущена программа скользящего прогнозирования заказов для более чем 2 тыс. товарных позиций.
- Росли объёмы прямых импортных поставок через «АРВИАЙ» (юрлицо, занимающееся импортом товаров), что привело к увеличению товаропотока импортного картофеля на 49%, косточковых на 21%, ананасов на 61%, алкоголя на 9%. Продолжилось масштабирование модели сквозного стока, а также процесса планирования продаж и операционной деятельности (S&OP) совместно с «АРВИАЙ» для повышения доступности импортных товаров и оптимизации управления запасами на всём протяжении цепочки поставок. Это позволило X5 получить статус ведущего импортёра алкогольной продукции в России. «АРВИАЙ» закрыла две неэффективных 3PL-площадки для повышения операционной эффективности. Совместно с «АРВИАЙ» запущен крупный кросс-форматный проект по комплексному бизнес-планированию в категории «фрукты и овощи».
- Перед началом высокого сезона во всех регионах деятельности запущено прогнозирование регулярных продаж на базе машинного обучения.
- Продолжилось внедрение продукта «Пополнение РЦ и магазинов», направленного на обеспечение сквозного процесса движения товара от распределительных центров до магазина, а также автоматизацию процессов пополнения запасов.

Зрелость процессов

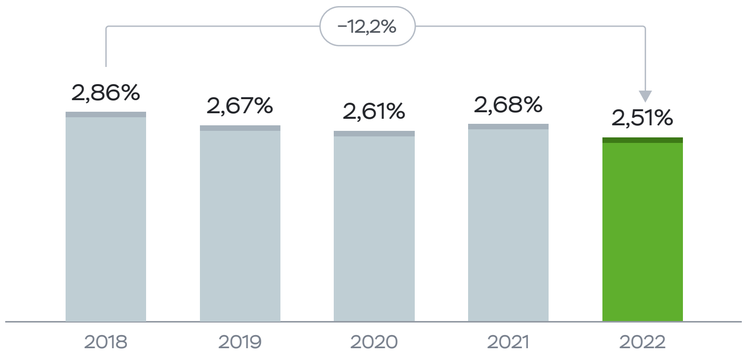
- «Пятёрочка» стала победителем общероссийского конкурса на Кубок имени Н. Изотова в номинации «Лучший наставник»
- Дирекция по управлению цепочками поставок выиграла главный приз за три представленных проекта в корпоративном конкурсе по инновациям Idea Challenge
- «Пятёрочка» в очередной раз стала специальным партнёром межвузовского соревнования «Сильное звено. Студенческая лига» с целью укрепления кадрового резерва компании
- Специалисты Дирекции по управлению цепочками поставок вновь приняли участие в ежегодной конференции со 100 ведущими поставщиками в рамках программы X5 Dialog, а также активно делились своим опытом и знаниями на более чем десяти профильных дискуссионных площадках и конференциях

Операционная эффективность

В 2022 году программа повышения эффективности позволила полностью компенсировать ранее произведённые капитальные затраты на сотрудников складов и транспортный персонал. «Пятёрочка» также вернулась к реализации проекта сокращения логистических затрат.

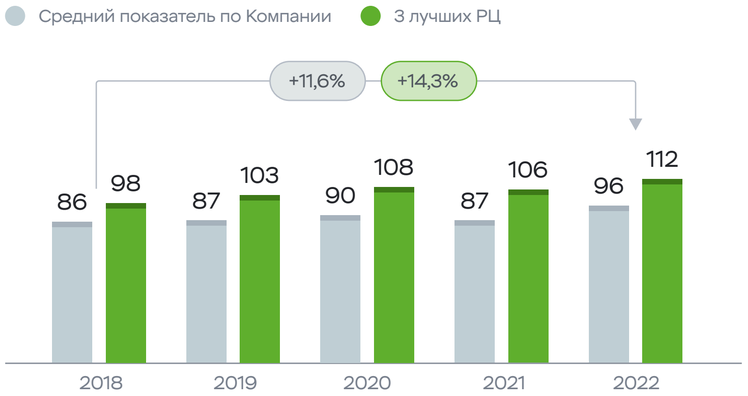
Расходы на хранение и перевозку

(без учёта самовывоза и с учётом вторсырья), % от выручки



Ключевые складские метрики эффективности в части пропускной способности РЦ и общей производительности склада находятся на стабильно высоком уровне.

OWR, коробок в час



Пропускная способность РЦ, коробок на кв. м

Достижение целей в области устойчивого развития

- Издан Стандарт условий труда, содержащий описание мероприятий по повышению безопасности труда, организации возможностей для отдыха, рабочих смен, общения с персоналом, повышения квалификации, обучения и профессионального развития в распределительных центрах «Пятёрочки». В конце 2022 года 90% сотрудников положительно оценили условия труда по сравнению с 80% в 2021 году.
- Разработаны и внедрены инструкции по сбору вторсырья, включая ежедневный контроль и систему мотивации. В результате в 2022 году было собрано 549 млн тонн вторсырья, что на 4% больше, чем в 2021 году.

Планы на 2023 год

- Тиражирование проекта по комплексному бизнес-планированию на категории напитков и бакалейных товаров
- Дальнейшее внедрение проекта пополнения запасов для упрощения закупок у поставщиков распределительных центров; использование прогнозов продаж для совместной с поставщиками разработки проекта скользящего прогнозирования заказов
- Запуск шести новых распределительных центров в Волгограде, Краснодаре, Самаре, Оренбурге, Омске, Екатеринбурге, а также одного 2PL-распределительного центра в Хабаровске

«Перекрёсток»

Логистическая инфраструктура «Перекрёстка» обеспечивает работу супермаркетов сети и гипермаркетов «Карусель». В течение 2022 года компания внедряла изменения, направленные на дальнейшее повышение эффективности, качества и степени цифровизации бизнес-процессов. По состоянию на 31 декабря 2022 года логистическая сеть «Перекрёстка» включала восемь распределительных центров, которые обслуживали 971 супермаркет сети и 12 гипермаркетов «Карусель» в 47 регионах России.

Основные результаты 2022 года

Запущены центры повышения квалификации для складского и транспортного персонала

Внедрена программа Business Intelligence для цепочки поставок, автоматизирована «умная» отчётность, мобильное рабочее место для РЦ и ряд других инновационных решений

Запущена программа «Центр развития талантов» для руководителей среднего звена, особое внимание уделяется улучшению условий труда в распределительных центрах

Планирование

- Реализован совместный проект с ключевыми поставщиками, позволивший большинству участников программы повысить уровень обслуживания и сократить товарные потери
- Оборачиваемость товарных запасов сократилась на 1,1 дня по сравнению с 2021 годом благодаря внедрению цифрового решения по пополнению запасов
- Точность прогнозов выросла на 1,5–2%, что обеспечило доступность продукции в условиях высокой волатильности спроса в 2022 году
- Запущен проект «Клиентский Сервис» для улучшения взаимодействия с поставщиками и транспортными компаниями, а также между подразделениями розничной сети

Физическая логистика

- В Воронеже открылся новый высокопроизводительный распределительный центр общей площадью 14 тыс. кв. м, осуществляющий снабжение 55 супермаркетов в регионе
- Разработана и внедрена сервисная модель RTM (Route-to-Market) для повышения эффективности логистики, увеличения доступности продукции и сокращения товарных потерь
- Качество комплектации во всех распределительных центрах выросло до 99,8%
- Совместно с поставщиками разработан и внедрён комплекс логистических решений, снижающих соответствующие расходы
- Запущена программа WISE (Working in a Safe Environment), благодаря которой в 2022 году уровень травматизма в цепочке поставок сократился в 2,4 раза
- Запущена программа Keep Me Cool в распределительных центрах и в транспортном подразделении, направленная на строгое соблюдение температурных режимов для всех типов продукции
- Внедрена программа по улучшению санитарных условий и борьбе с вредителями в РЦ
- Запущена программа «Фрешмания» для повышения уровня свежести продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш»

Планы на 2023 год

- Запуск нового распределительного центра в Нижнем Новгороде
- Внедрение новой технологии фасовки овощей и фруктов в распределительных центрах
- Внедрение нейросетевых алгоритмов в процессы прогнозирования для оперативного реагирования на изменение спроса и обеспечения двукратного снижения частотности отсутствия товаров на складе
- Полная автоматизация блока работы автозаказа (AutoOrder)
- Запуск собственной системы управления складом в двух пилотных распределительных центрах
- Внедрение программы бережливых технологий в работу распределительных центров
- Запуск Академии управления цепочкой поставок для управленческого персонала
- Разработка проектов по совершенствованию охраны труда и снижению уровня травматизма в распределительных центрах

«Чижик»

В 2022 году логистическая инфраструктура «Чижика» состояла из шести распределительных центров в Нижнем Новгороде, Воронеже, Уфе, Екатеринбурге и Московской области (Литвиново и Ногинск) и производила поставки в восемь региональных торговых подразделений.

В отчётном периоде были созданы команды Центра компетенции и операционного подразделения, что обеспечило эффективный и быстрый запуск шести распределительных центров для поддержания роста сети и поставок продукции в 517 магазинов «Чижик» в 13 регионах России.

Основные результаты 2022 года

Запущено шесть новых распределительных центров

Начато строительство новых распределительных центров для поддержания роста сети в 2023–2024 годах

Закуплено более 500 автомобилей для поставок в магазины «Чижик» в 2022–2023 годах

Разработаны процедуры и инструкции для обеспечения масштабирования

Готовится к запуску новая система управления складом X5, призванная оптимизировать и автоматизировать работу распределительных центров

Планы на 2023 год

- Поддержание роста сети в существующих и новых регионах и повышение производительности распределительных центров и эффективности перевозок в регионах присутствия компании
- Подбор сотрудников операционных подразделений и открытие новых распределительных центров для поставки товаров в магазины «Чижик»
- Подготовка к запуску распределительных центров в 2024 году
- Повышение эффективности работы распределительных центров, открытых в 2022–2023 годах

«X5 Транспорт»

Эффективные и надёжные перевозки – важнейший элемент стратегии Компании. Они способствуют повышению операционной эффективности за счёт снижения затрат и позволяют развивать новые направления бизнеса с использованием транспортных мощностей Компании для предоставления таких услуг, как доставка «последней мили».

По состоянию на 31 декабря 2022 года автопарк «X5 Транспорт» состоял из 4 386 грузовых автомобилей, которые осуществили около 80% всех поставок Компании в течение года.

Основные результаты 2022 года

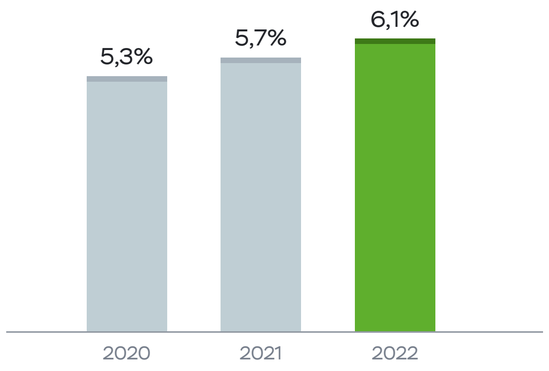
- Для расширения и обновления собственного автопарка X5 было закуплено 459 новых грузовых автомобилей
- В то время как многие поставщики столкнулись с нехваткой автомобилей для доставки, X5 активно развивала услугу самовывоза и коммерческой доставки для поставщиков. Показатели данного направления выросли примерно на 60% по сравнению с 2021 годом
- Компания вела работу по улучшению условий труда для водителей и других сотрудников:
  - о был запущен портал по безопасности дорожного движения. Данные портала свидетельствуют о своевременном принятии профилактических мер, включая дополнительное обучение водителей
  - о Компания оснастила более 60% своего автопарка системой «Антисон», что позволило снизить аварийность в среднем на 30% для собственных транспортных средств. Система позволяет контролировать физическое состояние водителей за рулём, а также дорожные условия
- В рамках постоянных усилий по оптимизации расхода топлива и снижению выбросов:
  - около 20% собственного автопарка X5 было переведено на гибридные двигатели
  - о удельные выбросы парниковых газов на кв. м торговой площади снизились примерно на 6%
  - о доля порожнего пробега с учётом возврата вторсырья и оборотной тары сократилась более чем на 10%
- Компания продолжила развитие «X5 Транспорт», единой цифровой платформы, включающей в себя решения на основе искусственного интеллекта и больших данных
- Компания значительно расширила использование электронного документооборота в транспортной сфере. Объём отгрузок с использованием электронных транспортных накладных в контуре перевозок собственным транспортом составил более 90% от общего объёма рейсов

Планы на 2023 год

- Дальнейшее развитие платформы «X5 Транспорт»: ускорение процессов за счёт автоматизации, расширение каналов для выполнения заявок собственным и наёмным транспортом, удобные сервисы для водителей
- Повышение эффективности и наращивание экспертизы в области обслуживания и ремонтов транспортных средств, расширение сети собственных ремонтных зон
- Создание систем автоматизации процессов, связанных с учётом и аналитикой затрат по ремонтам
- Развитие электронного документооборота, оцифровка оставшейся документации, создание электронного путевого листа и электронных заявок
- Продолжение тестирования и внедрения техники на альтернативном топливе, запуск пилота по использованию электрогрузовиков
- Расширение географии доставки, в том числе на Дальнем Востоке
- Стратегическое партнёрство с крупными транспортными компаниями
- Продолжение активной работы в сфере ESG: снижение количества порожних пробегов и ответственное потребление ресурсов (вода, энергия, отходы)

Прямой импорт

Совокупная доля прямого импорта,
% от себестоимости продаж



Основные результаты 2022 года

В течение 2022 года мы продолжали развивать собственную инфраструктуру, заключая контракты с 3PL-складами для обеспечения растущих объёмов поставок напитков, бакалеи и непродовольственных товаров.

Общий рост прямого импорта в 2022 году составил 25% в рублёвом выражении, в основном за счёт увеличения импорта алкогольных и безалкогольных напитков, продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш», а также сопутствующих товаров и товаров общего назначения.

По итогам 2022 года «АРВИАЙ» занимала первое место в России по объёму импорта алкогольных напитков и консервированных ананасов.

Мы вели планомерный поиск альтернатив брендов, ушедших с российского рынка в 2022 году, и, несмотря на сложную геополитическую ситуацию, смогли добиться успеха в оптимизации большинства маршрутов линейных поставок. X5 Group стала первым и единственным оператором прямого импорта в России, доставившим паллетовоз с цитрусовыми из Турции в Санкт-Петербург.

По состоянию на конец 2022 года в состав подразделения прямого импорта X5 входило четыре хаба:

Хаб Пулково | Хаб Богородск | Хаб Новороссийск | Хаб Екатеринбург

и 3PL-площадки

Планы на 2023 год

- Дальнейшее увеличение объёмов прямого импорта на 25% в годовом сопоставлении за счёт наращивания импорта товаров общего назначения, фруктов и овощей, алкогольных и безалкогольных напитков, а также бакалейных товаров
- Повышение операционной эффективности за счёт увеличения инвестиций в собственную и 3PL-инфраструктуру
- Изучение рынков, открытых для торговли с Россией, в условиях меняющейся базы поставщиков
- Развитие процесса планирования продаж и операций (S&OP)

«X5 Технологии»

X5 Tech

«X5 Технологии» (X5 Tech) – основной цифровой партнёр торговых сетей и бизнесов X5 Group. Здесь разрабатываются решения, которые помогают миллионам людей покупать любимые продукты свежими и по лучшей цене каждый день. ООО «ИТ ИКС 5 Технологии» является аккредитованной ИТ-компанией.

Сегодня команда сфокусирована на разработке собственных решений и продуктов вне зависимости от вендоров. Ключевые компетенции компании заключаются в разработке программного обеспечения и баз данных, информационных ресурсов и продуктов на основе больших данных и развития собственной команды ИТ-специалистов.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2022 ГОДА

>26 млн

Пользователей зарегистрировано в системе X5 ID

+35 %

Рост привлекательности
«X5 Технологий» в рейтинге «Топ-50 ИТ-брендов работодателей», по версии компаний «Хабр» и «ЭКОПСИ»

<1 дня

Среднее время выделения мощностей
Внедрение платформы «X5 Облако» позволило сократить среднее время выделения мощностей с 21 до менее чем 1 дня

+4 тыс.

Участников
Число пользователей аналитической отчётности X5 Group выросло в три раза

3

Новые платформы на основе собственных решений и партнёрских технологий
программа лояльности, управление магазинами и кассами и аналитическая отчётность SAP BW

X5 Tech: цифровые решения для людей и бизнеса

Ключевая задача X5 Tech – обеспечение непрерывности бизнеса за счёт разработки цифровых решений для бизнеса и партнёров X5 Group. X5 Tech работает для того, чтобы помогать бизнесам группы предлагать лучший ассортимент, качество, цены и сервис для покупателей. Для этого здесь создаются и развиваются комплексные цифровые решения, в основе которых – многочисленные исследования пользовательского опыта. ИТ-решения для управления внутренними процессами группы позволяют добиваться высокой эффективности, в том числе при взаимодействии с партнёрами. Отдельная группа ИТ-решений обеспечивает базовые процессы, учёт и соответствие требованиям регуляторов.

X5 Tech обеспечивает полный цикл разработки для бизнеса, начиная от анализа требований и создания архитектуры до ввода готового решения в эксплуатацию и осуществления последующей поддержки.

ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ДАННЫХ В ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ:

	С	ДО
Товары	6 %	58 %
Клиенты	59 %	78 %

Одной из ключевых задач 2022 года стало обеспечение непрерывности бизнеса за счёт стабильной работы текущих технологических решений, запуска проектов по импортозамещению и собственной разработке. Компанией были созданы программы и сервисы, обеспечивающие бесперебойность работы критических процессов, в частности для работы отчётности, клиентской аналитики, работе персонала и т. д.

В мае 2022 года X5 Group запустила собственную облачную платформу. Salt – это частное облако на основе Open Source-технологий и разработок X5. Данное решение позволяет сократить стоимость владения ИТ-инфраструктурой, ускорить time-to-market цифровых проектов, а также сократить углеродный след за счёт использования зелёных энергоэффективных технологий современных дата-центров X5 и Selectel, где работает Salt.

Salt предоставляет не только инфраструктурные и платформенные сервисы, но и набор автоматизированных процессов, позволяющих цифровому проекту быстро начать работу в облаке со всеми необходимыми настройками безопасности. В рамках Salt реализован новый подход по защите данных, который, с одной стороны, обеспечивает высокий уровень информационной безопасности, а с другой – удобен для пользователей и не замедляет их работу. Отдельные компоненты платформы предоставляются внутренним клиентам X5 как сервис, включая ЦОД как услугу в части хранения и обработки данных. Это позволяет обеспечить доступность на уровне 99,9%.

Вместе с запуском Salt X5 начала формирование нового подхода по работе с инфраструктурой, располагая облако в высокотехнологичных дата-центрах партнёров.

Запущена интеграционная платформа. Разработаны highload-сервисы, которыми пользуются больше 60 продуктов/проектов.

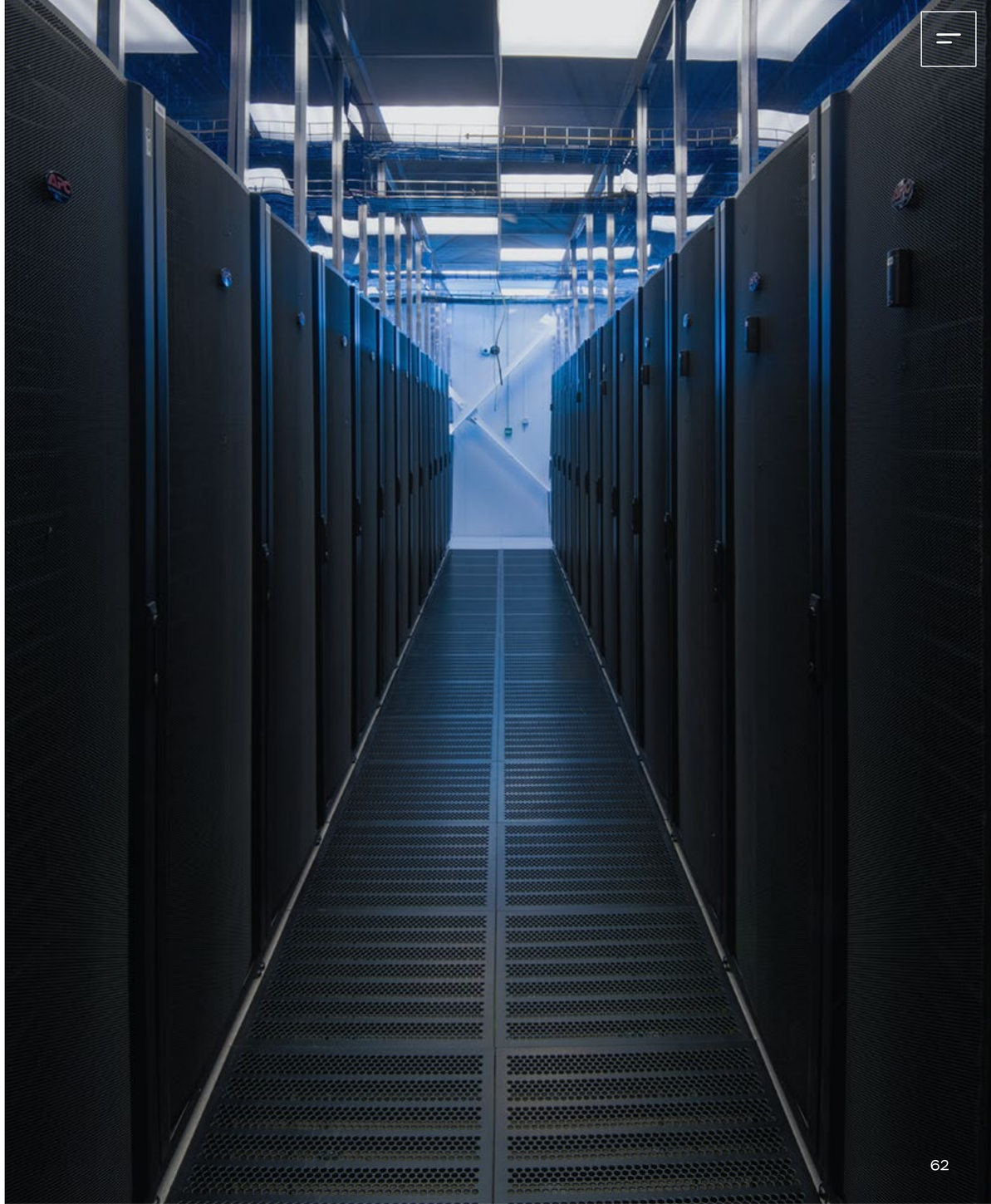
В июне 2022 года X5 Group запустила новый процессинг российской разработки для программы лояльности. На конец 2022 года на новый процессинг перешли более 19,5 тыс. магазинов, а число активных клиентов программы лояльности достигло 70 млн.

Новый процессинг программы лояльности запущен технологической командой X5 на платформе российской компании. Решение предоставляет новые возможности для развития клиентского опыта: в частности, внедрены единые стандарты авторизации клиента в системе, исключая дублирование данных, а также собственная система кризисного мониторинга с мгновенным оповещением. Новый процессинг развернут на инфраструктуре X5, что обеспечивает стабильность работы программы и надёжную сохранность данных клиентов.

В конце года на базе X5 ID был разработан сервис персональной аналитики для участников программы лояльности, позволяющий получить потребителю анализ собственных трат в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» за 2022 год.

Продукт является собственной разработкой X5 и впервые реализован в продуктовом ритейле с такой глубиной аналитических данных. Клиенты торговых сетей X5 впервые смогли увидеть личную аналитику по совершенным покупкам в течение года, а также статистику по конкретным продуктам: например, какой товар приобретали чаще всего или сколько килограммов бананов пользователь купил за конкретный период. На странице есть данные о накопленных баллах за год и о том, на что их можно потратить. Сервис также помогает оценить расходы, сэкономленные на промоакциях деньги и выгоду за использованные баллы.

В 2023 году «X5 Технологии» продолжит работу над обеспечением стабильной работы бизнесов X5 Group за счёт внедрения и развития цифровых решений и инноваций.



Инновации

Несмотря на непростые условия 2022 года, X5 Group продолжила системное развитие инноваций для повышения эффективности бизнеса. Компания продолжила работу над укреплением инновационной культуры, в рамках которой передовые инновационные решения внедряются не только с помощью рыночных продуктов, но идей и разработок, появившихся внутри бизнесов и команд X5.

Накопленный эффект внедрения и масштабирования инноваций за 2019–2022 годы достиг 10 млрд руб. в EBITDA Компании.

В 2022 году особое внимание уделялось сохранению интеллектуальной собственности разрабатываемых в X5 решений. В итоге за предыдущий год было получено более 20 патентов на изобретения и полезные модели как на территории России, так и за её пределами, что позволяет обеспечить сохранение конкурентного преимущества.

Одним из ключевых вопросов 2022 года стал процесс импортозамещения и поддержки отечественных решений. В части инноваций рассматривались новые подходы к замещению технологического оборудования для обеспечения непрерывности бизнес-процессов Компании. С марта по август было проанализировано более 1,8 тыс. единиц технологического оборудования. Для основной массы были найдены, протестированы и включены в стандарт альтернативные решения российских и азиатских производителей. Благодаря существующей политике по инновациям и ускоренному процессу работы решить данные задачи удалось в кратчайшие сроки.

Скаутинг инноваций

Внешние источники инноваций продолжают оставаться важным элементом поиска идей и технологий для X5. Запросы для скаутинга формируется также на основе взаимодействия с торговыми сетями и бизнес-единицами X5 и их функциональными подразделениями. За этот год поиск технологических решений был проведён по девяти направлениям: HR, логистика, транспорт, устойчивое развитие, переработка пищевых отходов, качество фруктов и овощей, операции в магазинах, программа лояльности и CVM.

Функция скаутинга также выстроила работу по взаимодействию с ведущими российскими институтами, вузами и центрами трансфера технологий. В результате по направлению продления сроков хранения фруктов и овощей было получено более 40 проектов от институтов и вузов, из которых 23 проекта отобраны для дальнейшей проработки пилотов.

Совместная инновационная деятельность

Значительные изменения произошли в работе Retail Innovation Tech Alliance (X5 Group, «Билайн», Группа «М.Видео-Эльдорадо», Hoff и Magnum Cash&Carry). В начале 2022 года ещё одним экосистемным партнёром альянса стал «Рольф» – ведущий российский автодилер. Альянс значительно расширился за счёт привлечения технологических партнёров (VK и Yandex Cloud), венчурных партнёров (венчурный клуб «Синдикат» и акселератор United Investors), Московского инновационного кластера, а также научных сообществ ведущих институтов и вузов страны (платформа Technovery). Ключевой задачей расширения альянса было создание плодородной почвы для возникновения и развития технологических стартапов в направлении ритейла. Летом 2022 года была разработана программа «Новые горизонты» с целью поиска технологий на новых для альянса рынках. Кроме того, теперь в рамках программы проводятся не широкие скаутинговые программы, а техвотчинг и трендвотчинг по тем направлениям, которые максимально интересны функциям альянса.

Для техвотчинга альянсом выбраны передовые российские скаутинговые партнёры: GoTech Innovation, ФРИИ, LOGAGroup, Startech.vc, Dsight и Solyanka. Между ними распределены 23 направления поиска технологий. Таким образом альянс решает задачи по поддержке и развитию российской инновационной экосистемы.

Сегодня альянс является для X5 основным источником поиска внешних решений.

В 2022 году X5 совместно с Фондом развития интернет-инициатив (ФРИИ) провела первую и крупнейшую в России скаутинговую программу в направлении «Устойчивое развитие». Осуществлялся поиск инновационных решений для достижения целей по сокращению выбросов CO_2, сокращению пищевых отходов, устойчивой упаковке, социальным программам. В воронку попало 156 стартапов. После детального изучения для проведения пилотных проектов в направлении устойчивого развития выбрано десять стартапов.

В международном скаутинге были выстроены отношения с крупнейшими акселераторами LeanSpark из Азии и Liquid Ventures из Латинской Америки.

Развитие внутреннего предпринимательства и работы со студентами

Программа внутренних инноваций X5 Idea Challenge стала ключевым инструментом повышения эффективности бизнеса. В 2022 году Компания начала проводить оценку реализации пилотных проектов, запущенных в 2021 году. Треть создаваемого департаментом инноваций эффекта для EBITDA Компании обеспечено именно этой программой.

Несмотря на вызовы, с которыми мы столкнулись в этом году, в сентябре мы запустили третью волну внутренних инноваций X5 Idea Challenge 3.0 и смогли собрать 309 идей. По итогам трёх наборов аудитория программы составляет более 1 тыс. человек. Участие в программе акселерации приняли свыше 450 сотрудников из разных подразделений X5 Group. В проекте активно участвуют регионы, при этом наиболее активны сотрудники из Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Воронежа, Екатеринбурга, Челябинска и Омска.

По результатам трёх наборов было получено 897 идей. По итогам двух первых волн начали пилотирование 16 проектов. Восемь проектов уже успешно прошли пилотную стадию, подтвердили эффективность и готовы к внедрению в наших розничных сетях, получив за это премии в размере 1 млн руб. на команду.

X5 Idea Challenge – это ещё и программа карьерного роста: Компания таким образом привлекает, отбирает и обучает внутренних кандидатов – инициативных, перспективных, обладающих предпринимательским мышлением. После завершения программы почти 40% участников получают повышение, многие расширяют компетенции и растут горизонтально как эксперты внутри Компании. В Компании сформировалось сообщество внутренних инноваторов, которые на сегодня являются движущей силой изменений.

Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности X5 Group N.V. и её консолидированных дочерних компаний (далее – мы, X5, Компания). Ниже приведён обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2022 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года. Консолидированная финансовая отчётность и примечания к ней представлены на с. 148–239 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утверждёнными Европейским союзом Международными стандартами финансовой отчётности (МСФО).

Основные результаты 2022 года

ВЫРУЧКА

2 605 МЛРД РУБ.

+18,2% к показателю 2021 года

ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

24,4 %

По МСФО (IFRS) 16

–108 б. п. к показателю 2021 года

24,1 %

До применения МСФО (IFRS) 16

–104 б. п. к показателю 2021 года

ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA

2,58 x

По МСФО (IFRS) 16

1,02 x

До применения МСФО (IFRS) 16

КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

82,0 МЛРД РУБ.

-16,2% к показателю 2021 года

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СКОРРЕКТИРОВАННОЙ EBITDA

11,7 %

По МСФО (IFRS) 16

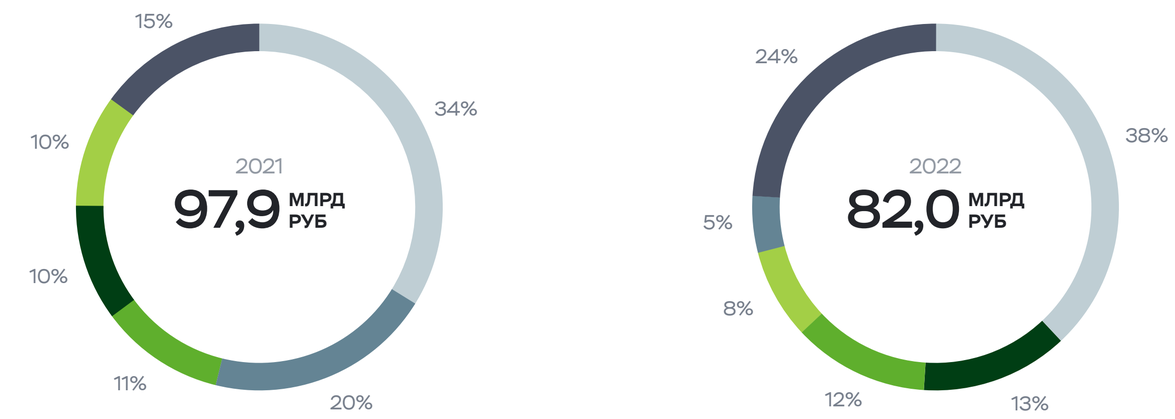
–56 б. п. к показателю 2021 года

7,3 %

До применения МСФО (IFRS) 16

–17 б. п. к показателю 2021 года

Структура капитальных затрат, %



Открытие новых магазинов | ИТ | Техническое обслуживание | Логистика | Реконструкция | Прочее, в т. ч. новые направления

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2021 года

Приведённая ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2022 года и 31 декабря 2021 года

Основные показатели отчёта о прибылях и убытках

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
В миллионах российских рублей, млн руб.[1]	**2022**	**2021**	**Изменение, %**	**2022**	**2021**	**Изменение, %**
Выручка	2 605 232	2 204 819	18,2	2 605 232	2 204 819	18,2
в т. ч. чистая розничная выручка[2]	2 596 086	2 194 477	18,3	2 596 086	2 194 477	18,3
«Пятёрочка»	2 122 793	1 793 676	18,3	2 122 793	1 793 676	18,3
«Перекрёсток»	385 495	348 941	10,5	385 495	348 941	10,5
«Карусель»	15 693	31 742	(50,6)	15 693	31 742	(50,6)
«Чижик»	35 893	2 940	12x	35 893	2 940	12x
Валовая прибыль	635 196	561 317	13,2	626 744	553 363	13,3
Рентабельность валовой прибыли, %	24,4	25,5	(108) б. п.	24,1	25,1	(104) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы[3]	(352 346)	(314 017)	12,2	(457 640)	(410 205)	11,6
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	13,5	14,2	(72) б. п.	17,6	18,6	(104) б. п.
Скорректированная EBITDA	305 529	271 023	12,7	189 468	164 197	15,4
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	11,7	12,3	(56) б. п.	7,3	7,4	(17) б. п.
EBITDA	302 849	267 850	13,1	186 788	161 024	16,0
Рентабельность EBITDA, %	11,6	12,1	(52) b.p.	7,2	7,3	(13) б. п.
Операционная прибыль	138 118	117 572	17,5	97 632	84 359	15,7
Операционная рентабельность, %	5,3	5,3	(3) б. п.	3,7	3,8	(8) б. п.
Скорректированная чистая прибыль[4]	47 210	44 613	5,8	54 270	50 323	7,8
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,8	2,0	(21) б. п.	2,1	2,3	(20) б. п.
Чистая прибыль	45 188	42 738	5,7	52 248	48 513	7,7
Рентабельность чистой прибыли, %	1,7	1,9	(20) б. п.	2,0	2,2	(19) б. п.

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

2 Без учёта НДС, выручки от оптовых продаж, франчайзинговых и прочих услуг. С учётом «Много лосося», «Красного Яра» и «Слаты».

3 Коммерческие, общие и административные расходы до учёта 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. 73–76.

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

Выручка и чистая розничная выручка

В 2022 году выручка X5 выросла на 18,2% в годовом сопоставлении до 2 605 млрд руб. Чистая розничная выручка увеличилась на 18,3% благодаря росту сопоставимых продаж на 10,8%, а также росту торговой площади на 8,3% (вклад в рост выручки – 7,5%).

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятёрочка»: рост её чистой розничной выручки составил 18,3% по сравнению с предыдущим годом и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 11,7% и увеличением торговой площади на 6,4% (вклад в рост выручки – 6,6%). Сопоставимый трафик в годовом выражении увеличился на 3,5%, в то время как сопоставимая корзина выросла на 7,9%.

Чистая выручка «Перекрёстка» в 2022 году выросла на 10,5% на фоне увеличения сопоставимых продаж на 7,1% благодаря росту сопоставимой корзины на 7,1%.

Чистая розничная выручка «Карусели» снизилась на 50,6% в результате сокращения масштабов деятельности сети в рамках программы трансформации её формата.

Чистая выручка сети дискаунтеров «Чижик» в годовом сопоставлении выросла в 12 раз, а число магазинов по состоянию на 31 декабря 2022 года достигло 517.

Валовая прибыль

В 2022 году валовая рентабельность Компании по МСФО (IFRS) 16 снизилась на 108 б. п. в годовом сопоставлении до 24,4% (сокращение на 104 б. п. до 24,1% до применения МСФО (IFRS) 16). Снижение было вызвано главным образом сокращением коммерческой маржи в связи с инвестициями в цены и активным расширением сети «Чижик». Это соответствует стратегии жёстких дискаунтеров, обычно работающих с более низкой коммерческой маржей, что в целом способствует снижению.

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки в 2022 году

Изменение год к году, %	Средний чек[1]	Количество покупателей[1]	Чистая розничная выручка
«Пятёрочка»	7,9	9,9	18,3
«Перекрёсток»	7,1	3,3	10,5
«Карусель»	5,3	(53,1)	(50,6)
«Чижик»	11,0	11x	12x
X5 Group	7,2	10,4	18,3

Торговая площадь (на конец периода)

кв. м	31.12.2022	31.12.2021	Изменение, %
«Пятёрочка»	7 497 056	7 048 488	6,4
«Перекрёсток»	1 085 496	1 098 905	(1,2)
«Карусель»	49 225	128 063	(61,6)
«Чижик»	152 370	20 327	7x
X5 Group[2]	9 107 479	8 409 757	8,3

Сопоставимые[3] результаты 2022 года

Изменение, %	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятёрочка»	11,7	3,5	7,9
«Перекрёсток»	7,1	0,0	7,1
«Карусель»	(14,3)	(16,0)	2,1
X5 Group	10,8	3,1	7,5

Продажи офлайн- и онлайн-бизнесов

млн руб.	2022	2021	Изменение, %
«Пятёрочка»	2 100 019	1 779 567	18,0
«Перекрёсток»	365 283	337 391	8,3
«Карусель»	15 693	31 723	(50,5)
«Чижик»	35 893	2 940	12x
Чистая выручка от офлайн-продаж[4]	2 531 369	2 151 621	17,7
Чистая выручка от продаж онлайн-бизнесов	70 354	47 943	46,6
Итого чистая выручка от продаж	2 601 723	2 199 564	18,3

1 Без учёта Vprok.ru.

2 Включая Vprok.ru, «Много лосося», «Красный Яр» и «Слату», а также объединённые объекты формата дарксторс.

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

4 Включая «Красный Яр» и «Слату».

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
млн руб.	2022	2021	Изменение, %	2022	2021	Изменение, %
Расходы на персонал	(209 940)	(185 572)	13,1	(209 940)	(185 572)	13,1
% от выручки	8,1	8,4	(36) б. п.	8,1	8,4	(36) б. п.
в т. ч. расходы на долгосрочную программу премирования (LTD и выплаты на основе акций)	(2 517)	(3 011)	(16,4)	(2 517)	(3 011)	(16,4)
расходы на персонал, без учёта LTI, % от выручки	8,0	8,3	(32) б. п.	8,0	8,3	(32) б. п.
Расходы на аренду	(19 624)	(14 452)	35,8	(117 825)	(105 451)	11,7
% от выручки	0,8	0,7	10 б. п.	4,5	4,8	(26) б. п.
Коммунальные расходы	(51 309)	(45 539)	12,7	(51 309)	(45 539)	12,7
% от выручки	2,0	2,1	(10) б. п.	2,0	2,1	(10) б. п.
Прочие расходы на магазины	(23 685)	(22 568)	4,9	(24 573)	(23 418)	4,9
% от выручки	0,9	1,0	(11) б. п.	0,9	1,1	(12) б. п.
Расходы на услуги третьих лиц	(20 187)	(22 016)	(8,3)	(19 796)	(21 718)	(8.8)
% от выручки	0,8	1,0	(22) б. п.	0,8	1,0	(23) б. п.
Прочие расходы	(30 118)	(26 881)	12,0	(36 714)	(31 518)	16,5
% от выручки	1,2	1,2	(6) б. п.	1,4	1,4	(2) б. п.
Итого (за вычетом расходов на амортизацию и обесценение и эффекта от трансформации «Карусели»)	**(354 863)**	**(317 028)**	**11,9**	**(460 157)**	**(413 216)**	**11,4**
% от выручки	13,6	14,4	(76) б. п.	17,7	18,7	(108) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	**(352 346)**	**(314 017)**	**12,2**	**(457 640)**	**(410 205)**	**11,6**
% от выручки	13,5	14,2	(72) б. п.	17,6	18,6	(104) б. п.

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

В 2022 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки сократились на 72 б. п. в годовом сопоставлении и составили 13,5% (или на 104 б. п. до 17,6% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи со снижением расходов на персонал, прочих расходов на магазины и расходов на услуги третьих лиц.

Расходы на персонал (за вычетом расходов на долгосрочную программу премирования и выплат на основе акций) в 2022 году составили 8,0% от выручки, снизившись на 32 б. п. в результате уменьшения доли постоянных расходов, а также сбалансированного подхода к целевому повышению заработной платы.

Расходы на аренду по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки в 2022 году выросли на 10 б. п. в годовом сопоставлении и составили 0,8% (или на 26 б. п. до 4,5% до применения МСФО (IFRS) 16). Рост главным образом обусловлен увеличением числа магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки, и повышением агентского вознаграждения по программе обратного франчайзинга. Снижение расходов на аренду до применения МСФО (IFRS) 16 на 26 б. п. до 4,5% объясняется положительным эффектом операционного рычага и мерами по снижению расходов на аренду, что было частично компенсировано увеличением числа магазинов, арендные платежи по которым зависят от размера выручки.

Коммунальные расходы как процент от выручки в 2022 году снизились по сравнению с предыдущим годом на 10 б. п. до 2,0% благодаря эффекту операционного рычага, а также более эффективному управлению настройками климатического оборудования и инициативам по оптимизации.

В 2022 году прочие расходы на магазины по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизились на 11 б. п. в годовом сопоставлении до 0,9% (или на 12 б. п. до 0,9% до применения МСФО (IFRS) 16) в основном за счёт положительного эффекта операционного рычага.

В 2022 году услуги третьих лиц по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизились на 22 б. п. в годовом сопоставлении в основном в связи с сокращением маркетинговых расходов и составили 0,8% (или на 23 б. п. до 0,8% до применения МСФО (IFRS) 16).

Прочие расходы по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизились на 6 б. п. в годовом сопоставлении и составили 1,2% (или на 2 б. п. до 1,4% до применения МСФО (IFRS) 16), в основном в связи с положительным эффектом операционного рычага и мерами по снижению расходов.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, были отражены начисления по обязательствам, которые связаны с отсроченными условными выплатами по программе LTI на 2018–2020 годы, новой программе LTI на 2021–2023 годы, а также по новой программе LTI для новых направлений («Много лосося», «Чижик» и 5Post). Всего в 2022 году по программе долгосрочного премирования и выплатам на основе акций было начислено 2 517 млн руб.

Долгосрочная программа денежного премирования принята на трёхлетний 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. Структура целевых показателей программы разработана с учётом долгосрочных интересов как акционеров, так и руководства. Они ориентированы на сохранение лидерства по показателям выручки и стоимости компании среди конкурентов (на 2021 год), а также свободного денежного потока относительно выручки (на 2022 и 2023 годы). Кроме того, программа ориентирована на достижение определённых целевых показателей в области ESG.

В 2022 году Компания пересмотрела свои стратегические приоритеты и соответствующие долгосрочные показатели и планы в отношении эффективности. Начиная с 2022 года показатель стоимости компании больше не считается значимым индикатором лидерства для X5. Вместо этого в качестве ключевого показателя финансового благополучия и эффективности финансового управления Компании используется свободный денежный поток. Помимо этого, программа предусматривает условия, связанные с показателями рентабельности EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 и отношениями чистого долга к EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16), цель которых – обеспечить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом.

Начисления за 2022 и 2023 годы отражены исходя из всех трёх целевых показателей, а за 2021 год – с учётом 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.	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
LTI на 2015–2017 годы	–	–	(541)	327	1 552	2 875	3 053	3 607
LTI на 2018–2020 годы	68	1 055	830	2 444	619	–	–	–
LTI на 2021–2023 годы	2 122	1 350	–	–	–	–	–	–
Новые направления бизнеса	314	515	–	–	–	–	–	–
Итого расходы на LTI	2 504	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.	2022	2021	Изменение, %	2022	2021	Изменение, %
Валовая прибыль	635 196	561 317	13,2	626 744	553 363	13,3
Рентабельность валовой прибыли, %	24,4	25,5	(108) б. п.	24,1	25,1	(104) б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (за вычетом расходов на амортизацию, обесценение, LTI, выплат на основе акций и эффекта от трансформации «Карусели»)	(352 346)	(314 017)	12,2	(457 640)	(410 205)	11,6
% от выручки	13,5	14,2	(72) б. п.	17,6	18,6	(104) б. п.
Чистые убытки от обесценения финансовых активов	(346)	(154)	124,7	(346)	(154)	124,7
% от выручки	0,01	0,01	1 б. п.	0,01	0,01	1 б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход	23 025	23 877	(3,6)	20 710	21 193	(2.3)
% от выручки	0,9	1,1	(20) б. п.	0,8	1,0	(17) б. п.
Скорректированная EBITDA	305 529	271 023	12,7	189 468	164 197	15,4
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	11,7	12,3	(56) б. п.	7,3	7,4	(17) б. п.
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 517)	(3 011)	(16,4)	(2 517)	(3 011)	(16,4)
% от выручки	0,1	0,1	(4) б. п.	0,1	0,1	(4) б. п.
Эффект от трансформации «Карусели»	(163)	(162)	0,6	(163)	(162)	0,6
% от выручки	(0,01)	(0,01)	(0) b.p.	(0,01)	(0,01)	(0) б. п.
EBITDA	302 849	267 850	13,1	186 788	161 024	16,0
Рентабельность EBITDA, %	11,6	12,1	(52) б. п.	7,2	7,3	(13) б. п.

Аренда/субаренда и прочий доход

Доход Компании от аренды, субаренды и прочей деятельности по МСФО (IFRS) 16 как процент от выручки снизился на 20 б. п. в годовом сопоставлении и составил 0,9% (на 17 б. п. в годовом сопоставлении и составил 0,8% до применения МСФО (IFRS) 16), что обусловлено снижением доходов от продажи вторсырья, снижением фиксированной платы за субаренду в процентах от выручки и отсутствием доходов от комиссии за депозитарное обслуживание по программе ГДР.

Анализ EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО (IFRS) 16 в 2022 году увеличился на 13,1% в годовом сопоставлении и составил 302 849 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 16,0% до 186 788 млн руб.), а рентабельность EBITDA по МСФО (IFRS) 16 снизилась на 52 б. п. в годовом сопоставлении и составила 11,6% (до применения МСФО (IFRS) 16 снизилась на 13 б. п. до 7,2%).

Анализ EBITDA по сегментам

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

«Пятёрочка» до применения МСФО (IFRS) 16

млн руб.	2022	2021	Изменение год к году, %
Выручка	2 124 617	1 795 018	18,4
EBITDA	170 538	145 495	17,2
Рентабельность EBITDA, %	8,0	8,1	(8) б. п.

Рентабельность EBITDA «Пятёрочки» снизилась на 8 б. п. и составила 8,0%. Это обусловлено снижением коммерческой маржи на фоне инвестиций в цены, которое было частично компенсировано за счёт положительного эффекта операционного рычага в логистике и расходах на персонал, а также оптимизации маркетинговых расходов.

«Перекрёсток» до применения МСФО (IFRS) 16

млн руб.	2022	2021	Изменение год к году, %
Выручка	386 199	351 100	10,0
EBITDA	28 251	24 241	16,5
Рентабельность EBITDA, %	7,3	6,9	41 б. п.

В 2022 году рентабельность EBITDA «Перекрёстка» увеличилась на 41 б. п. в годовом сопоставлении до 7,3% в основном за счёт повышения рентабельности собственного производства.

Прочие сегменты: «Чижик», «Карусель», Vprok.ru, 5Post, «Много лосося», а также «Красный Яр» и «Слата» (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2022	2021	Изменение год к году, %
Выручка	94 416	58 701	60,8
EBITDA	(5 963)	(4 369)	36,5
Рентабельность EBITDA, %	(6,3)	(7,4)	113 б. п.

Отрицательный показатель EBITDA прочих сегментов в 2022 финансовом году улучшился на 113 б. п. по сравнению с предыдущим годом до –6,3% благодаря росту эффективности 5Post, Vprok.ru и «Много лосося», а также консолидации положительного показателя EBITDA «Красного Яра» и «Слаты».

Корпоративный центр (до применения МСФО (IFRS) 16)

млн руб.	2022	2021	Изменение год к году, %
EBITDA	(6 038)	(4 343)	39,0

Корпоративные расходы в 2022 году увеличились на 39,0% по сравнению с предыдущим годом в связи с отсутствием дохода от комиссии за депозитарное обслуживание по программе ГДР и инвестициями в информационную безопасность.

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2022 году расходы на амортизацию и обесценение по МСФО (IFRS) 16 составили 164 731 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 89 156 млн руб.), а их доля как процент от выручки в годовом сопоставлении сократилась на 49 б. п. до 6,3% (или на 5 б. п. до 3,4% до применения МСФО (IFRS) 16). Это изменение было вызвано главным образом снижением амортизации активов, связанных с правом пользования, что стало результатом повышения ставки дисконтирования, а также положительным эффектом операционного рычага.

Неоперационные прибыли и убытки

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
млн руб.	**2022**	**2021**	**Изменение год к году, %**	**2022**	**2021**	**Изменение год к году, %**
Операционная прибыль	138 118	117 572	17,5	97 632	84 359	15,7
Операционная рентабельность, %	5,3	5,3	(3) б. п.	3,7	3,8	(8) б. п.
Чистые финансовые расходы	(68 417)	(57 229)	19,5	(18 439)	(16 569)	11,3
Чистый результат от курсовой разницы	(2 032)	399	н/д	(2 699)	175	н/д
Прибыль до налога на прибыль	67 669	60 742	11,4	76 494	67 965	12,5
Затраты по налогу на прибыль	(22 481)	(18 004)	24,9	(24 246)	(19 452)	24,6
Чистая прибыль	45 188	42 738	5,7	52 248	48 513	7,7
Рентабельность чистой прибыли, %	1,7	1,9	(20) б. п.	2,0	2,2	(19) б. п.
Эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	2 022	1 875	7,9	2 022	1 810	11,7
% от выручки	0,1	0,1	(1) б. п.	0,1	0,1	(0) б. п.
Скорректированная чистая прибыль	47 210	44 613	5,8	54 270	50 323	7,8
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	1,8	2,0	(21) б. п.	2,1	2,3	(20) б. п.

Анализ неоперационных убытков и прибылей

В 2022 году чистые финансовые расходы по МСФО (IFRS) 16 составили 68 417 млн руб., что на 19,5% больше, чем в 2022 году (до применения МСФО (IFRS) 16 – 18 439 млн руб., на 11,3% выше, чем в 2020 году). Это связано с ростом процентных ставок на российских рынках капитала и повышением процентных расходов по арендным обязательствам, частично компенсированным процентным доходом по краткосрочным финансовым инвестициям. До применения МСФО (IFRS) 16 увеличение обусловлено ростом процентных ставок, частично компенсированным процентным доходом по краткосрочным инвестициям.

Чистый результат от курсовой разницы отражает волатильность обменного курса рубля.

Затраты по налогу на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2022 году увеличились на 24,9%. В 2022 году эффективная ставка налога X5 по МСФО (IFRS) 16 увеличилась с 29,6 до 33,2% по сравнению с прошлым годом (или с 28,6 до 31,7% до применения МСФО (IFRS) 16), что является следствием единоразовых эффектов.

Чистая прибыль по МСФО (IFRS) 16 за 2022 год приведена с учётом единовременной корректировки в размере 2 022 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 – 2 022 млн руб.), связанной с трансформацией «Карусели» и налоговым начислением в связи с реорганизацией X5 за прошлые периоды.

Ключевые показатели консолидированного отчёта о движении денежных средств

	По МСФО (IFRS) 16			До применения МСФО (IFRS) 16		
млн руб.	**2022**	**2021**	**Изменение год к году, %**	**2022**	**2021**	**Изменение год к году, %**
Операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	300 768	265 528	13,3	187 026	161 387	15,9
Изменение оборотного капитала	5 924	32 415	(81,7)	4 088	32 244	(87,3)
Проценты и налог на прибыль	(85 768)	(70 481)	21,7	(35 887)	(29 919)	19,9
Денежные средства, полученные от операционной деятельности	220 924	227 462	(2,9)	155 227	163 712	(5,2)
Скорректированные чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(75 978)	(89 435)	(15,0)	(76 295)	(90 295)	(15,5)
Краткосрочные финансовые инвестиции	–	(50 000)	н/д	–	(50 000)	н/д
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(127 655)	(81 890)	55,9	(61 641)	(17 280)	256,7
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(98)	(83)	18,1	(98)	(83)	18,1
Увеличение/уменьшение денежных средств и их эквивалентов	17 193	6 054	184,0	17 193	6 054	184,0

Анализ денежного потока

В 2022 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 увеличился в годовом сопоставлении на 35 240 млн руб., или на 13,3%, и составил 300 768 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 25 639 млн руб., или 15,9%, до 187 026 млн руб.). Такая динамика главным образом обусловлена общим ростом бизнеса. В 2022 году изменения оборотного капитала по МСФО (IFRS) 16 составили 5 924 млн руб. по сравнению с 32 415 млн руб. годом ранее. Изменения оборотного капитала до применения МСФО (IFRS) 16 составили 4 088 млн руб. по сравнению с 32 244 млн руб. в 2021 году. Снижение положительного изменения оборотного капитала было вызвано главным образом увеличением товарно-материальных запасов в результате роста бизнеса. Кроме того, менее заметный рост кредиторской задолженности был связан с более ранним накоплением запасов и выплатами перед новогодним сезоном, что частично было компенсировано увеличением прочей кредиторской задолженности. Чистые процентные расходы и налог на прибыль по МСФО (IFRS) 16 в 2021 году увеличились на 15 287 млн руб., или 21,7%, в годовом сопоставлении и составили 85 768 млн руб. (до применения МСФО (IFRS) 16 рост составил 5 968 млн руб., или 19,9%, до 35 887 млн руб.) за счёт роста прибыли до налогообложения, снижения неизрасходованных авансов за предыдущие периоды и увеличения процентных выплат в связи с повышением процентных ставок на российских рынках капитала.

Эти факторы были частично нивелированы процентным доходом от краткосрочных финансовых инвестиций. Таким образом, чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности в 2022 году, выросли до 220 924 млн руб. (в 2021 году – 227 462 млн руб.) по МСФО (IFRS) 16, или до 155 227 млн руб. (в 2020 году – 163 712 млн руб.) до применения МСФО (IFRS) 16.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности (по МСФО (IFRS) 16) и преимущественно направленные на приобретение основных средств, в 2022 году составили 75 978 млн руб. по сравнению с 89 435 млн руб. в 2021 году (до применения МСФО (IFRS) 16) – 76 295 млн руб. в 2022 году по сравнению с 90 295 млн руб. в 2021 году).

Сумма чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2022 году составила 127 655 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (61 641 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) по сравнению с 81 890 млн руб. по МСФО (IFRS) 16 (17 280 млн руб. до применения МСФО (IFRS) 16) в 2021 году.

Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2022 года общий долг Компании до применения МСФО (IFRS) 16 составил 234 532 млн руб., в том числе 37,2% – краткосрочный и 62,8% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях.
По состоянию на 31 декабря 2022 года в отношении большей части долга X5 применялась фиксированная процентная ставка.

По состоянию на 31 декабря 2022 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым Компании крупнейшими банками, составил 475 020 млн руб.

Показатели ликвидности

млн руб.	31.12.2022	% от общей суммы	31.12.2021	% от общей суммы	31.12.2020	% от общей суммы
Общий долг	234 532		294 338		261 947	
Краткосрочный долг	87 146	37,2	87 767	29,8	77 026	29,4
Долгосрочный долг	147 386	62,8	206 571	70,2	184 921	70,6
Чистый долг (до применения IFRS 16)	191 277		268 276		241 939	
Чистый долг / EBITDA (до применения МСФО (IFRS) 16)	1,02x		1,67x		1,67x	
Обязательства по аренде (МСФО (IFRS) 16)	591 160		577 363		548 501	
Чистый долг / EBITDA (МСФО (IFRS) 16)	2,58x		3,16x		3,24x	

Альтернативные показатели эффективности

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

EBITDA (в том числе рентабельность EBITDA)

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Операционная прибыль	138 118	117 572	97 632	84 359
Расходы на амортизацию и обесценение	164 731	150 278	89 156	76 665
EBITDA	**302 849**	**267 850**	**186 788**	**161 024**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Выручка	2 605 232	2 204 819	2 605 232	2 204 819
EBITDA	302 849	267 850	186 788	161 024
Рентабельность EBITDA, %	**11,6**	**12,1**	**7,2**	**7,3**

Скорректированная EBITDA (в том числе скорректированная рентабельность EBITDA)

Скорректированная EBITDA характеризует операционную эффективность Компании и используется для оценки деятельности без учёта 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.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
EBITDA	**302 849**	**267 850**	**186 788**	**161 024**
Корректировки:				
расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	2 517	3 011	2 517	3 011
эффект трансформации «Карусели»	163	162	163	162
Скорректированная EBITDA	**305 529**	**271 023**	**189 468**	**164 197**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Выручка	2 605 232	2 204 819	2 605 232	2 204 819
Скорректированная EBITDA	305 529	271 023	189 468	164 197
Рентабельность скорректированной EBITDA, %	**11,7**	**12,3**	**7,3**	**7,4**

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

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Чистая прибыль	45 188	42 738	52 248	48 513
Корректировки:				
эффект от трансформации «Карусели» и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	2 022	1 875	2 022	1 810
Скорректированная чистая прибыль	**47 210**	**44 613**	**54 270**	**50 323**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Выручка	2 605 232	2 204 819	2 605 232	2 204 819
Скорректированная чистая прибыль	47 210	44 613	54 270	50 323
Рентабельность скорректированной чистой прибыли, %	**1,8**	**2,0**	**2,1**	**2,3**

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

Коммерческие, общие и административные расходы (SG&A) отражаются в отчёте о прибылях и убытках как сумма всех прямых и косвенных коммерческих и всех общих и административных расходов Компании. X5 Group использует скорректированный показатель SG&A без учёта 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 даёт дополнительную информацию для анализа коммерческих, общих и административных расходов бизнеса в долгосрочной перспективе.

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
SG&A	**519 757**	**467 468**	**549 476**	**490 043**
Корректировки:				
расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 517)	(3 011)	(2 517)	(3 011)
эффект трансформации «Карусели»	(163)	(162)	(163)	(162)
расходы на амортизацию и обесценение	(164 731)	(150 278)	(89 156)	(76 665)
Скорректированные SG&A	**352 346**	**314 017**	**457 640**	**410 205**

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Выручка	2 605 232	2 204 819	2 605 232	2 204 819
Скорректированные SG&A	352 346	314 017	457 640	410 205
Скорректированные SG&A в % от выручки	**13,5**	**14,2**	**17,6**	**18,6**

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 определённый 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.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	**75 978**	**139 435**	**76 295**	**140 295**
Корректировки:				
краткосрочные финансовые инвестиции	–	(50 000)	–	(50 000)
Скорректированные денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	**75 978**	**89 435**	**76 295**	**90 295**

Скорректированный свободный денежный поток

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

	По МСФО (IFRS) 16		До применения МСФО (IFRS) 16	
млн руб.	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Свободный денежный поток	**144 946**	**88 027**	**78 932**	**23 417**
Корректировки:				
выплаты за финансовые активы	–	50 000	–	50 000
Скорректированный свободный денежный поток	**144 946**	**138 027**	**78 932**	**73 417**

Рентабельность инвестированного капитала

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в её распоряжения 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	
	2022	**2021**	**2022**	**2021**
NOPAT	92 232	82 724	66 686	60 215
Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)	874 378	884 229	360 029	384 793
Рентабельность инвестированного капитала	**10,5%**	**9,4%**	**18,5%**	**15,6%**

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала

Скорректированная рентабельность инвестированного капитала (ROIC) характеризует эффективность вложения Компанией имеющегося в её распоряжения капитала в прибыльные объекты инвестирования, скорректированную с учётом единоразовых эффектов и налога на инвестиции, и используется для оценки качества применения Компанией своего капитала для получения прибылей без учёта 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	
	2022	**2021**	**2022**	**2021**
Посленалоговая операционная прибыль (NOPAT)	92 232	82 724	66 686	60 215
Корректировки:				
эффект от трансформации «Карусели», налог на инвестиции и налоговые начисления, связанные с реструктуризацией X5 в предыдущие периоды	3 721	7 739	2 502	5 439
Скорректированная посленалоговая операционная прибыль	**95 953**	**90 462**	**69 188**	**65 654**
Инвестированный капитал (средний собственный капитал + чистый долг)	874 378	884 229	360 029	384 793
Скорректированная рентабельность инвестированного капитала	**11,0%**	**10,2%**	**19,2%**	**17,1%**

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, поделённая 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	
	31.12.2022	**31.12.2021**	**31.12.2022**	**31.12.2021**
Общий долг, в том числе:	234 532	294 338	234 532	294 338
краткосрочные займы	87 146	87 767	87 146	87 767
долгосрочные займы	147 386	206 571	147 386	206 571
Обязательства по аренде	591 160	577 363	–	–
Денежные средства и их эквиваленты	43 255	26 062	43 255	26 062
Чистый долг	**782 437**	**845 639**	**191 277**	**268 276**
EBITDA	302 849	267 850	186 788	161 024
Чистый долг / EBITDA	**2,58x**	**3,16x**	**1,02x**	**1,67x**

Чистая розничная выручка

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

млн руб.	**2022**	**2021**
Выручка	**2 605 232**	**2 204 819**
Корректировки:		
выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(9 136)	(10 335)
выручка от франчайзинга	(10)	(7)
Чистая розничная выручка	**2 596 086**	**2 194 477**

Сопоставимые продажи

Сравнение объёмов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублёвом выражении (включая НДС). При расчёте динамики сопоставимых продаж учитываются магазины, которые проработали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. Мы включили все магазины, которые соответствуют нашим критериям LFL в каждом отчётном периоде. Данный показатель часто используется в сфере розничной торговли и даёт представление об устойчивости роста Компании посредством включения в расчёты результатов только тех магазинов, которые проработали более 12 месяцев, и, соответственно, исключения новых магазинов, открытых в отчётном периоде.

%	**2022**	**2021**
Рост чистой розничной выручки	18,3	11,2
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	7,5	6,1
LFL	**10,8**	**5,1**

Стратегия устойчивого развития

Наш подход

Наша цель – развивать X5 Group как рентабельную устойчивую компанию, которая предлагает высококачественную продукцию и современное обслуживание для россиян в удобных онлайн- и офлайн-форматах продуктовой розницы и может удовлетворить потребности своих покупателей.

В 2022 году мы интегрировали в бизнес-стратегию принципы устойчивого развития, ориентировав бизнес-процессы на достижение целей, основанных на Целях устойчивого развития (ЦУР) ООН, которые считаем наиболее актуальными в контексте нашей деятельности. Это ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство. В своей деятельности мы также руководствуемся Национальными целями развития: Цель 12 соответствует национальной цели создания комфортной и безопасной среды для жизни, Цели 2 и 3 – национальной цели обеспечения сохранения населения, здоровья и благополучия людей, а цель 8 – национальной цели развития условий для достойного, эффективного труда и успешного предпринимательства. Также мы учитываем косвенные для компании ЦУР ООН и реализуем адресные меры, направленные на их достижение.

При формировании стратегии в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) долгосрочная устойчивость является ключевым фактором; интересы заинтересованных сторон и возможные риски Компании принимались во внимание в первую очередь.

Мы стремимся к тому, чтобы продовольственная продукция была доступной для всех категорий населения, и работаем с цепочкой поставок продукции как с точки зрения исследования возможностей для повышения её экономической эффективности, так и с точки зрения сокращения потенциального вреда от нашей работы, такого как образование продовольственных и твёрдых бытовых отходов, выбросов парниковых газов и выбросов загрязняющих веществ в атмосферу.

Особое внимание Компания обращает на ответственное ведение практик поставщиками и осознаёт свою важную роль в формировании соответствующего подхода среди предприятий малого и среднего бизнеса.

Данное видение находит отражение в темах заседаний Supervisory Board и решениях Компании, в том числе касающихся ежегодных инвестиций в деятельность, направленную на достижение целей устойчивого развития и реализацию связанных с этим мероприятий.

X5 Group уже выпустила два отчёта об устойчивом развитии по стандартам GRI и планирует опубликовать третий Отчёт в первом полугодии 2023 года. В Компании на регулярной основе проводятся заседания Supervisory Board, где Supervisory Board и Управляющий комитет обсуждают реализацию стратегии, промежуточные результаты по целям устойчивого развития, а также основные связанные с ней риски.

Для более быстрого и эффективного достижения поставленных целей в области устойчивого развития Компания также отслеживает появление новых технологий и бизнес-моделей. Перед внедрением инновационных технологий Компания оценивает их актуальность и, в случае положительного результата, запускает пилотные проекты. Например, анализируются тенденции использования технологий искусственного интеллекта и технологий, позволяющих сокращать отходы, углеродный след и минимизировать потери продукции в процессе её доставки до покупателей. Развитие цифровых платформ, онлайн-торговли и появление отдельной сети дискаунтеров «Чижик» также демонстрируют стратегическую ориентацию Компании на достижение целей устойчивого развития.

При выборе подхода к управлению устойчивым развитием учитываются рекомендации Директивы о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), в соответствии с которой Компания планирует раскрывать информацию в дальнейшем. Обязательным раскрытие по CSRD станет для Компании с 2025 года.

Применение Директивы обеспечит более детальное и стандартизованное раскрытие ESG-информации, её независимую верификацию и аудит.

В 2022 году Компания начала готовиться к раскрытию информации по Таксономии ЕС (Регламент Европейского парламента и Совета Европейского союза 2020/852 от 18 июня 2020 года).

Для классификации деятельности компании в качестве экономической деятельности, способствующей достижению целей в области защиты окружающей среды, Таксономия ЕС предусматривает обязанность компании провести оценку своей хозяйственной деятельности и доказать, что она:

- способствует достижению одной из шести целей в отношении окружающей среды
- не нарушает принцип «непричинения существенного вреда» применительно к достижению какой-либо из шести целей в отношении окружающей среды
- обеспечивает «минимальные гарантии», например, предусмотренные Руководящими принципами предпринимательской деятельности в аспекте прав человека, чтобы избежать негативного социального воздействия
- соответствует техническим критериям, определённым группой технических экспертов ЕС

X5 Group раскрывала информацию о видах деятельности, способствующих достижению одной из шести целей в отношении окружающей среды, в своём Отчёте об устойчивом развитии за 2021 год.

Изменение стратегических целей в 2022 году

На заседании Supervisory Board в сентябре 2022 года было принято решение об изменении целей стратегии устойчивого развития в связи с изменениями в контексте ведения бизнеса:

- утверждено снижение цели до 2023 года по пищевым отходам (товары, потерявшие товарный вид, передавать на полезное использование или переработку) с 40 до 20% в связи с ограничением в доступных технологиях переработки пищевых отходов
- цель по ответственной цепочке поставок была заменена на качественную метрику в связи с невозможностью достижения количественного показателя из-за приостановления большинства международных сертификаций в России

К видам деятельности, которые соответствует критериям устойчивого развития в соответствии с Таксономией ЕС, Компания отнесла:

- железнодорожные грузоперевозки
- автотранспортные грузоперевозки
- реконструкцию существующих зданий

Компания также работает над раскрытием информации по другим областям Таксономии.

Стратегия устойчивого развития и ЦУР ООН

В 2022 году X5 Group продолжила работу по достижению целей устойчивого развития (ЦУР) в соответствии со своей стратегией устойчивого развития, основанной на 17 ЦУР. Компания продолжает придерживаться принципов устойчивого развития и рассматривает их как критически важные для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей бизнеса.

Наша долгосрочная стратегия «30x30» предусматривает сокращение выбросов парниковых газов на 30% на квадратный метр торговой площади, сокращение коэффициента образования отходов к РТО на 30% и увеличение доли использования возобновляемой энергии в операционной деятельности X5 до 30%. Эти цели мы планируем достичь к 2030 году.

Далее в разделе представлен обзор наших ключевых целей и достижений в 2022 году. Дополнительная информация, включая справочник ESG-данных, доступна на сайте https://esg.x5.ru.

Приоритет	Релевантные ЦУР ООН фокусные и косвенные	Цели на 2023 год	Цели до 2030 года	Примеры инициатив для достижения целей в 2022 году
ЗДОРОВЬЕ	Фокусная 3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	Увеличить долю свежей продукции, фруктов и овощей в ассортименте (в «Пятёрочке» до 44%, в «Перекрёстке» до 50%)	Развивать принципы и практики отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков	Расширение ассортимента продукции марки «Зелёная линия» на 148 позиций в «Перекрёстке». В данный ассортимент входят товары, помогающие вести здоровый образ жизни: хлеб без глютена, альтернативное молоко, полезные сладости и прочее.
		Продолжать развивать систему контроля качества продукции	Разработать принципы и практики отслеживания ответственного подхода поставщиков к вопросу происхождения продукции	Проведение аудитов в «Пятёрочке», в том числе аудитов производителей собственных торговых марок (СТМ), среди которых также проходили проверку поставщики ФРОВ. Проведение проверки качества продуктов независимыми агентствами в магазинах «Чижик». Внедрение «Чижиком» Плана корректирующих мероприятий по результатам аудита соответствия условий производства требованиям чек-листа X5.
		Увеличить долю покупателей, которые считают, что розничные сети X5 помогают им вести здоровый образ жизни	Расширить ассортимент товаров для здорового образа жизни	**Наши экоинициативы:** • ЗОЖ-фестивали с поставщиками полезных продуктов в ТС «Перекрёсток»: более 100 тыс. человек приняли участие в мероприятиях фестивалей и смогли приобрести ЗОЖ-товары, а также поучаствовать в розыгрыше призов. • Забег чемпионов для жителей страны провёл «Перекрёсток» совместно с Bite и Epica. • У всех жителей страны была возможность начать бегать и тренироваться по специальным спортивным программам, подготовленным профессиональными тренерами. • ·Проведение «Пятёрочкой» совместно с Роспотребнадзором и ФГБУН «ФИЦ питания и биотехнологии» информационной кампании здорового образа жизни, включающей в себя продвижение принципов правильного питания через наши каналы в социальных сетях.
		Расширить ассортимент товаров для здорового образа жизни	Расширить ассортимент товаров для здорового образа жизни	Запуск в торговой сети «Перекрёсток» пилота проекта «Ферма». В восьми супермаркетах «Перекрёсток» в Москве появились корнеры с фермерской продукцией, такой как творожные и молочные продукты, мясо. Магазины торговой сети «Перекрёсток» оборудованы специальными корнерами с продукцией для ЗОЖ.

Стратегия устойчивого развития и ЦУР ООН

Приоритет	Релевантные ЦУР ООН фокусные и косвенные	Цели на 2023 год	Цели до 2030 года	Примеры инициатив для достижения целей в 2022 году
ПЛАНЕТА	**Фокусная** **Косвенные** 	Снизить выбросы парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади на 10% по сравнению с 2019 годом	Сократить выбросы парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади на 30% по сравнению с 2019 годом	Перевод 20% парка автомобилей на гибридные двигатели, работающие на газовом и дизельном топливе. Использование легковесных кузовов для грузовых автомобилей и оптимизация пробега в рейсе. Внедрение стандарта на открытие и оснащение распределительных центров и торговых сетей климатически нейтральным оборудованием.
		Снизить коэффициент образования отходов к РТО до 10% по сравнению с 2019 годом	Сократить коэффициент образования отходов к РТО на 30% по сравнению с 2019 годом	Осуществление «Пятёрочкой», «Перекрёстком» и «Чижиком» возврата части паллет поставщику и ремонта паллет в РЦ для повторного использования. Запуск проекта по централизации вывоза вторсырья из магазинов «Перекрёсток» на РЦ. Реализация проектов по передаче фермерским хозяйствам продукции, потерявшей товарный вид до истечения срока годности, а также продукции с оканчивающимися сроками годности, но пригодной к употреблению, на благотворительные цели. Приём от потребителей вещей на переработку (батарейки, аэрозольные баллоны, ПЭТ-бутылки, алюминиевые банки, пластиковые крышки). Реализация проекта по отказу от бумажных чеков в магазинах «Перекрёсток» и «Пятёрочка».
		Увеличить до 95% долю перерабатываемых твёрдых отходов, образующихся в торговых сетях		Пересмотр Политики по минимизации отходов с учётом нового законодательства. Запуск инновационного трека, в рамках которого осуществляется поиск различных решений по переработке отходов. Изменение бизнес-процессов по приёмке и сбору вторсырья в ТС «Перекрёсток» и «Пятёрочка»; автоматизация учёта.

Стратегия устойчивого развития и ЦУР ООН

Приоритет	Релевантные ЦУР ООН фокусные и косвенные	Цели на 2023 год	Цели до 2030 года	Примеры инициатив для достижения целей в 2022 году
ПЛАНЕТА	**Фокусная** 12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО **Косвенные** 7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА 14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ 15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ	Увеличить до 20% пригодных к переработке пищевых продуктов, которые потеряли товарный вид до истечения срока годности		Запуск нового направления помощи – «Фудшеринг». Программа была запущена в магазинах торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» и на текущий момент охватывает несколько городов, в числе которых Москва, Санкт-Петербург, Челябинск, Рязань, Екатеринбург и Томск. Запуск проекта «Региональные центры продовольственной помощи», целью которого является улучшение инфраструктуры по выделению необходимых объёмов продовольствия и выстраивание эффективной системы передачи продовольствия нуждающимся людям совместно с региональными властями, общественными организациями и благотворительными фондами. Развитие проекта по передаче фермерским хозяйствам продукции, потерявшей товарный вид до истечения срока годности. Проработка новых проектов и поиск потенциальных контрагентов по переработке пищевых отходов (передача отходов на компостирование, вермикомпостирование, удобрение и т. д.).
		Увеличить до 50% и выше долю собственных торговых марок в более экологичной упаковке		Переход на устойчивую упаковку собственной торговой марки «Перекрёстка» «Зелёная линия»: перезапуск ассортимента лимонадов из тетрапака и ПЭТ в стеклянной таре (аналогично молоку). Использование устойчивой упаковки для продукции собственной торговой марки в «Чижике». В 2022 году количество такой упаковки составило около 70% и почти не изменилось по сравнению с 2021 годом, несмотря на увеличение количества видов упаковки.
		Использовать возобновляемую энергию в собственных операционных процессах	Увеличить долю использования возобновляемой энергии в операционной деятельности X5 до 30%	Подключение 13 объектов к программе возобновляемых источников энергии «Пятёрочки» в Республике Карелии. Из 115 объектов Дивизиона Карелии 39 объектов (около 34%) работают от ВИЭ. Функционирование 11 распределительных центров Компании на низкоуглеродных источниках энергии.
		Развивать принципы и практики отслеживания ответственного происхождения товаров среди поставщиков		Участие X5 Group в разработке добровольного стандарта устойчивой упаковки. Распространение знаний в области устойчивого развития до поставщиков посредством постоянно совершенствуемого инструмента – Портала поставщика, а также диалога с поставщиками на мероприятиях, семинарах и вебинарах.

Стратегия устойчивого развития и ЦУР ООН

Приоритет	Релевантные ЦУР ООН фокусные и косвенные	Цели на 2023 год	Цели до 2030 года	Примеры инициатив для достижения целей в 2022 году
СООБЩЕСТВО	Фокусная 2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	Удвоить по сравнению с 2019 годом количество семей, получающих продовольственную помощь благодаря проекту «Корзина доброты»	Увеличить прирост количества семей, получающих продовольственную помощь благодаря проекту «Корзина доброты» до 30% в год	Сбор и передача продуктов питания нуждающимся людям по всей стране в рамках проекта «Корзина доброты». Более 518 тонн продуктов было передано в 2022 году, что почти в 1,5 раза больше, чем годом ранее.
		Подключить 100% магазинов «Пятёрочка» к программе «Островок безопасности» по помощи потерявшимся или дезориентированным людям		Возвращение домой около 1,2 тыс. потерявшихся и дезориентированных человека благодаря действиям сотрудников магазинов «Пятёрочка» и «Перекрёсток» и спасателей-добровольцев поисково-спасательного отряда «ЛизаАлерт». Проведение сотрудниками «Пятёрочки» и специалистами ЦППЛ при участии «ЛизаАлерт» занятия по безопасности «Острова приключений» в рамках программы «Островок безопасности».
		Развивать программы заботы о местных сообществах		Развитие дискаунтера «Чижик», что позволяет большему числу людей покупать качественные и доступные продукты питания. Развитие проекта «Пятёрочки» «Центры местного сообщества». В магазинах в рамках проекта проводятся мастер-классы, лекции, творческие конкурсы и благотворительные мероприятия для местных жителей. В 2022 году в «Центрах местного сообщества» в среднем проходило более 2,5 тыс. мероприятий в месяц, в которых суммарно принимали участие порядка 60 тыс. человек. Поддержка социального проекта торговой сети «Пятёрочка» по профилактике ожирения у детей в возрасте 6–9 лет в Свердловской области в рамках программы «Забота о сообществе». Проект был запущен при поддержке правительства региона и государственной корпорации развития ВЭБ.РФ, а также Министерства здравоохранения Свердловской области.
		Развивать партнёрские программы с малым и средним бизнесом, фермерами и локальными производителями		Запуск проекта «Фермерские островки» совместно с корпорацией развития МСП. Уже более 20 островков открыто в нескольких регионах страны, где более 200 фермеров поставляют свою продукцию.

Стратегия устойчивого развития и ЦУР ООН

Приоритет	Релевантные ЦУР ООН фокусные и косвенные	Цели на 2023 год	Цели до 2030 года	Примеры инициатив для достижения целей в 2022 году
СОТРУДНИКИ	**Фокусная** 8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ **Косвенные** 5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО 10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА	Достичь уровня вовлечённости сотрудников, превышающего 75%		Уровень вовлечённости персонала в 2022 году не замерялся, однако в 2021 году этот показатель превысил целевое значение и составил 82,5%. Компания планирует возобновить оценку этого показателя в 2023 году. Согласно измерениям, произведённым Компанией в 2022 году, индекс чистой лояльности сотрудников (eNPS) достиг 40,9%, что на 11 п. п. выше уровня 2021 года.
		Достичь лидерства в рейтинге российских работодателей среди компаний сектора продовольственного ритейла	Сохранить первое место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы	Развитие программ повышения привлекательности Компании для молодёжи. Получение платинового статуса в рейтинге лучших работодателей России Forbes в 2022 году. Рост средней заработной платы в Компании на 11%.
		Организовать безопасные условия труда для всех сотрудников	Внедрить соответствующий стандарт безопасных условий труда для всех сотрудников	В соответствии с изменениями в нормативно-правовых актах РФ переработан и запущен для прохождения вводный курс по охране труда (назначается в обязательном порядке офисным работникам). Проведение обучения, внешних и внутренних мероприятий по охране труда, а также аудита курсов по охране труда. Vprok.ru изменил метод перемещения грузов со склада на пандус, за счёт чего снижен общий вес, нагружаемый на тележку, при этом перемещение тележек осуществляется вдвоём. В ТС «Перекрёсток» в целях усиления культуры охраны труда проводятся мероприятия в распределительных центрах с помощью WISE (серия мероприятий в интерактивном формате, видеоролики про безопасность в местах общего пользования). В ТС «Пятёрочка» пилотирован проект по внедрению электрических складских тележек в магазинах – их использование позволяет значительно снизить усилия при разгрузке автомобилей и соответствует нормативным требованиям по женскому труду.

Подробнее с результатами достижения целей стратегии в 2022 году можно ознакомиться в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Компания проводит заверение и аудит Отчёта об устойчивом развитии, в котором подробно раскрывается информация о подходе Компании к реализации стратегии в области устойчивого развития, а также предоставляются количественные данные за отчётный период.

Управление устойчивым развитием

Наш подход

Устойчивое развитие из года в год сохраняет свой стратегический приоритет для Компании. С учётом новых ограничений и возможностей, а также на основе анализа итогов по целям до 2023 года будут сформулированы новые цели до 2025 года в рамках обновлённой стратегии Компании.

Долгосрочная модель создания стоимости

Данная модель описывает бизнес-показатели, которые позволяют отслеживать риски в сфере устойчивого развития, обеспечивает непрерывность бизнеса и способность к быстрой смене приоритетов.

Этап создания стоимости	Закупки	Доставка в распределительные центры и магазины	Продажи	Потребление
Оказываемое нами влияние	**Взаимодействие с поставщиками по вопросам:** • контроля качества продукции • использования экологической упаковки • обеспечения соблюдения прав человека на производстве за счёт реализации инициатив по обучению поставщиков и внедрения методического руководства в сфере устойчивого развития	**Оптимизация отдельных звеньев цепочки поставок в целях минимизации потерь**	**Уменьшение объёма пищевых отходов**	**Обеспечение всех слоёв населения качественными продуктами**
На всех этапах создания стоимости	• Соблюдение прав человека • Минимизация отходов • Сокращение потребления воды и энергии	• Снижение углеродного следа • Забота о сотрудниках и профилактика травматизма • Поддержание диалога с заинтересованными сторонами с использованием инструментов обратной связи		

Устойчивые инвестиции

В 2022 году была создана отдельная категория в инвестиционной политике Компании, в которую входят проекты, направленные на достижение стратегических целей. Данная категория проектов некоммерческой закупки со своими сроками окупаемости и условиями применяется для инвестирования в проекты в области устойчивого развития.

X5 Group проводит оценку ключевых рисков, которые могут препятствовать достижению стратегических целей, целей операционной деятельности и соблюдению нормативно-правовых требований, а также рисков в области устойчивого развития, связанных с изменением климата, ответственными цепочками поставок, соблюдением прав человека и деловой этикой. В Компании существует общая система оценки, и любой риск в области ESG может быть рассмотрен на уровне руководства, Управляющего комитета и Supervisory Board.

В 2022 году темы изменения климата и прав человека стали существенными для Компании, и на данный момент проводится работа над оценкой потенциальных рисков в области прав человека по методологии ОЭСР. Основное внимание при этом уделяется заинтересованным сторонам, чьи права могут потенциально быть затронуты деятельностью Компании, — покупателям, сотрудникам, персоналу служб логистики и доставки, а также поставщикам.

На ежегодной основе проводится оценка рисков и возможностей с целью повышения устойчивости бизнес-стратегии к последствиям изменения климата и осуществляется раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD в ежегодном Отчёте об устойчивом развитии.

В 2022 году Компания столкнулась со следующими вызовами в области устойчивого развития:

- снижение уровня жизни населения и рост запроса на доступную продукцию и благотворительные программы
- борьба с изменением климата
- борьба с увеличением количества отходов за счёт повышения доли перерабатываемой упаковки
- необходимость поддержания диалога с поставщиками по вопросам устойчивого развития, в том числе с поставщиками из категории малого и среднего бизнеса

Подробнее с процессом и результатом оценки по основным рискам Компании можно ознакомиться в разделе «Управление рисками» настоящего Годового отчёта. Информация о раскрытии сведений в соответствии с рекомендациями TCFD представлена в Отчёте об устойчивом развитии.

Система управления

Дважды в год Supervisory Board рассматривает вопросы, связанные с устойчивым развитием, в том числе в части утверждения стратегии, постановки целей, мониторинга достижения целевых показателей ответственными лицами и внесения изменений в соответствующие цели по мере необходимости. Помимо этого, Supervisory Board обсуждает вопросы изменения климата и риски в области устойчивого развития. Управляющий комитет формулирует и анализирует задачи в сфере устойчивого развития и осуществляет контроль за их исполнением на всех уровнях Группы. Более подробная информация о структуре управления в сфере ESG будет представлена в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Supervisory Board контролирует деятельность Управляющего комитета как в части разработки стратегии, так и в части реализации ESG-проектов, включая инициативы по борьбе с изменением климата.

В Компании функционирует межформатный Комитет по устойчивому развитию, созданный для принятия решений по реализации целей в рамках стратегии устойчивого развития X5 Group.

К сфере его ответственности относятся мониторинг прогресса в достижении каждой из целей, определение приоритетности задач для структурных подразделений бизнес-единиц X5 Group и координация общих усилий по выполнению поставленных целей. В составе межформатного Комитета по устойчивому развитию также функционируют Подкомитет по ESG-инновациям и Комитет по взаимодействию с государственными органами в сфере ESG. В каждом подразделении или торговой сети имеются команды, которые занимаются реализацией программ в области устойчивого развития и отвечают за вклад своего подразделения в общие корпоративные цели Компании. Они самостоятельно оценивают прогресс в достижении поставленных целей, в то время как корпоративный центр X5 Group совместно с Управляющим комитетом подводит итоги по реализации стратегии Группы в целом.

Стратегические решения Группы в области устойчивого развития централизованы, при этом у представителей подразделений и торговых сетей, наделённых полномочиями предлагать и реализовывать инициативы в рамках стратегии, имеются отдельные площадки для работы на данном направлении.

Подробнее со структурой управления в Компании можно ознакомиться в разделе «Корпоративное управление» настоящего Годового отчёта.

Оценка эффективности системы управления

Для руководства Компании разработаны долгосрочные КПЭ в сфере ESG, что положительно влияет на инвестиционные решения и достижение целей в сфере устойчивого развития. Данные КПЭ включают такие показатели, как признание со стороны потребителей, сотрудников и акционеров. Группа планирует распространить использование показателей ESG на все свои новые инвестиционные проекты.

X5 Group ввела КПЭ для руководства, связанные с изменением климата, в целях содействия успешной реализации стратегии «30x30». Так, в рамках долгосрочной программы премирования предусмотрено сокращение к 2023 году выбросов углекислого газа на 10% по сравнению с 2019 годом. В число КПЭ входят и другие показатели устойчивого развития, такие как увеличение доли перерабатываемой упаковки и проектов по управлению отходами, которые важны с точки зрения сокращения выбросов Scope 3. В целом на показатели, касающиеся изменения климата, приходится 5% всех КПЭ руководства.

Основные регулирующие документы

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 Group 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. Вышеуказанные документы X5 Group опубликованы на веб-сайте Компании и на корпоративном портале и доступны для ознакомления всем сотрудникам. Кодекс и связанные с ним политики регулярно пересматриваются и актуализируются в соответствии с изменениями в законодательстве или во внутренних процессах Компании.

Основные документы	Основные положения
Кодекс делового поведения и этики	Кодекс 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 ведёт хозяйственную деятельность. 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. 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. В Компании действует горячая линия по этике, на которой работают сотрудники управленческого звена.
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 В 2022 году в Декларацию в области защиты прав человека были внесены изменения, а Политика по правам человека была полностью пересмотрена. Утверждение новой Политики по правам человека запланировано на 2023 год.

Основные документы	Основные положения
Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами	Цель Кодекса – предотвратить неправомерное использование инсайдерской информации сотрудниками и возникновение подозрений в таком использовании, а также обеспечить соответствие действий сотрудников нормам в области инсайдерской информации и операций с ценными бумагами.
Кодекс взаимодействия с бизнес-партнёрами	Кодекс регулирует 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 рассматриваются Согласительной комиссией.
Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию	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 управления в сфере борьбы с коррупцией. Компания стремится сотрудничать только с теми партнёрами, которые разделяют абсолютную неприемлемость коррупции и мошенничеству, поэтому соответствующие положения включены в договоры с поставщиками и другими деловыми партнёрами.
Политика в области обработки персональных данных	Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в области защиты персональных данных и другими законодательными актами в этой сфере и распространяется на всех сотрудников Компании, а также на все процессы по сбору, записи, систематизации, накоплению, хранению, уточнению, извлечению, использованию, передаче, обезличиванию, блокированию, удалению и уничтожению персональных данных.

Основные документы	Основные положения
Политика по комплаенсу	Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также внутренних стандартов и Кодекса делового поведения и этики, X5 Group приняла Политику по комплаенсу, разработанную в соответствии со стандартами ISO в области GRC и систем управления.
Политика в области равных возможностей	Осознавая, что обеспечение равенства, разнообразия и инклюзивности как внутри Компании, так и при взаимодействии с заинтересованными сторонами влияет на конкурентоспособность и эффективность Компании, X5 Group определяет в Политике следующие четыре принципа: • Принцип достойной рабочей среды • Принцип равных возможностей для карьерного роста • Принцип поощрения разнообразия • Принцип взаимного уважения Для реализации данных принципов Компания определяет перечень правил, в которые входят обязательное ознакомление с Политикой и прохождение тренинга по устойчивому развитию, постоянный мониторинг и контроль за исполнением Политики, а также использование специальной горячей линии для сообщения о нарушениях. Политика распространяется на всех сотрудников Компании и утверждает обязанности и сферу ответственности членов персонала.
Политика в области благотворительности	Политика определяет общие принципы и правила благотворительной деятельности Компании, описывает её приоритетные направления и закрепляет должностные обязанности и сферу ответственности сотрудников, принимающих участие в корпоративной благотворительности. Основными принципами благотворительной деятельности Компании являются: • целенаправленность и масштаб • ответственность и гибкость • открытость и подотчётность

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Мы поддерживаем регулярный диалог с заинтересованными сторонами с целью успешного создания стоимости, а также обеспечения 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. Ввиду регуляторных изменений и стремительного развития «зелёного» кредитования в 2022 году Компания начала выстраивать взаимодействие с банками по различным направлениям повестки устойчивого развития.

На этой и следующей страницах представлены основные сведения о мерах, формах и целях взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами.

X5 Group поддерживает коммуникацию с несколькими группами заинтересованных сторон по важнейшим вопросам устойчивого развития путём:

- информирования поставщиков о предпочтениях покупателей в области устойчивой упаковки
- взаимодействия с государственными органами с целью выявления потребностей местных сообществ и привлечения поставщиков и деловых партнёров для удовлетворения таких потребностей

Подробнее с методами и результатами взаимодействия с заинтересованными сторонами можно ознакомиться в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 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 линии. Использование образовательно-развлекательной медиаплатформы Food.ru и рассылка дайджестов по устойчивому развитию среди её подписчиков
- Мониторинг обратной связи и оценок потребителей для сбора и анализа данных об их предпочтениях
- Измерение уровня удовлетворённости покупателей в целом по стране при помощи индекса потребительской лояльности (NPS)

Сотрудники

- Создание условий для серьёзного карьерного роста, а также привлекательной, справедливой и прозрачной системы оплаты труда и мотивации. Использование усовершенствованных механизмов получения обратной связи для улучшения условий труда, вознаграждения, управления и корпоративной культуры в Компании
- Развитие корпоративного университета «Полка X5», сочетающего внутренние и внешние возможности для обучения в рамках единого образовательного маркетплейса
- Неукоснительное 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 и доведение до сведения сотрудников соответствующих правил
- Поддержка сотрудников, оказавшихся в тяжёлой жизненной ситуации, например, вследствие длительной болезни, несчастного случая, утраты близкого или потери имущества
- Поощрение 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 и 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 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 и своевременное размещение точной и актуальной информации о результатах деятельности Компании, включая годовые отчёты, отчёты об устойчивом развитии, финансовую отчётность, пресс-релизы и презентации, на веб-сайте для инвесторов
- Непосредственное взаимодействие с заинтересованными сторонами и инвесторами в формате виртуальных и очных роудшоу, конференций для инвесторов, конференц-звонков и групповых встреч с аналитиками и инвесторами

Поставщики и деловые партнёры

- Подготовка комплексной аналитики в отношении рыночного спроса и тенденций для поставщиков на основе больших данных. Поддержание высоких, основанных на доверии и уважении стандартов работы с поставщиками с целью эффективного реагирования на оценки и жалобы потребителей. Взаимодействие с региональными производителями с целью увеличения доли местных товаров, представленных в торговых сетях X5
- Обеспечение доступа как крупных федеральных, так и малых местных поставщиков к нашей транспортно-логистической инфраструктуре
- Проведение регулярных опросов и других мероприятий для получения обратной связи от поставщиков, а также развитие собственной платформы «Диалог X5», в том числе в целях углубления знаний в области устойчивого развития

Взаимодействие с поставщиками по вопросам устойчивого развития в 2022 году стало ещё более актуальным. В частности, важной представлялась проработка вопросов устойчивой упаковки в связи с ограниченным доступом к иностранным решениям в этой области и необходимостью поиска альтернатив на внутреннем рынке. Совместно с нашими поставщиками Компания активно работала над этими и иными задачами в 2022 году, в том числе посредством проведения вебинаров для поставщиков, в ходе которых обсуждались основные трудности и решения в области отечественного производства устойчивой упаковки.

Общество и местные сообщества

- Активная реализация инициатив, направленных на повышение уровня благосостояния местных сообществ, в том числе организация проекта продовольственной помощи «Корзина доброты» и сотрудничество с поисково-спасательным отрядом «ЛизаАлерт»
- Сотрудничество с муниципальными, региональными и федеральными органами власти с целью продвижения проектов поддержки социально незащищённых слоёв населения, например, пенсионеров и семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации
- Приоритетная реализация программ, позволяющих покупателям делать пожертвования вместе с X5
- Проведение мероприятий, направленных на повышение уровня благополучия местных сообществ, включая посадку 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 Компании по снижению потребления и сокращению объёмов выбросов и отходов

Государственные / контролирующие органы

- Взаимодействие с руководящими органами отраслевых ассоциаций (например, Национального ESG-Альянса), представляющих интересы розничного бизнеса, по вопросам государственного регулирования и законотворчества
- Привлечение представителей органов государственной власти к участию в 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 новых технологий (в частности, маркировки различных видов товаров, электронного документооборота, электронных подписей)
- Поддержание открытого диалога с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ) и выражение позиции X5 по актуальным отраслевым вопросам (охрана окружающей среды, санитарные нормы и т. п.)

Сообщество

Наш подход

Вклад X5 Group в развитие местных сообществ проявляется в реализации благотворительных и социальных проектов и сотрудничестве с местными производителями.

Одной из ключевых программ поддержки местных производителей являются «Фермерские островки». Островки с фермерской продукцией расположены в магазинах торговых сетей в различных регионах. В программе участвуют уже более 200 фермеров.

В Компании действует Политика в области благотворительности, которая распространяется на все подразделения X5 Group. Политика определяет общие принципы и приоритетные направления благотворительной деятельности. В ней также распределены роли и зоны ответственности сотрудников, принимающих участие в реализации благотворительных программ.

Продовольственная помощь, создание комфортной и безопасной среды, обеспечение благополучия и здорового образа жизни являются приоритетными направлениями благотворительной деятельности Компании. С учётом этих приоритетов Компания реализует проекты, ориентированные на местные сообщества и направленные на обеспечение их здоровья и благополучия.

Компания активно занимается продвижением и развитием корпоративной волонтёрской деятельности, привлекая сотрудников к участию в благотворительных и волонтёрских проектах.

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

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

В своей деятельности мы также руководствуемся Национальными целями развития, мнениями специалистов из НКО и передовым международным опытом.

Планы на 2023 год

- Достижение плановых показателей по благотворительным проектам:
  - о увеличение количества семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты», на 30%
  - о продолжение реализации программы «Островок безопасности» для помощи потерявшимся людям во всех магазинах «Пятёрочка» и «Перекрёсток»
- Масштабирование проекта по фудшерингу
- Оказание продовольственной помощи нуждающимся, в том числе в рамках новой программы «Региональные центры продовольственной помощи» (РЦПП)
- Активное развитие программ, направленных на создание инклюзивной среды
- Развитие текущих программ, ориентированных на местные сообщества

Подробнее с результатами благотворительной и волонтёрской деятельности X5 можно ознакомиться в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

- Увеличение в два раза количества семей, получающих продовольственную помощь в рамках проекта «Корзина доброты», по сравнению с 2019 годом
- Развитие партнёрских программ с малым и средним бизнесом, фермерами и местными производителями
- Развитие программ заботы о местных сообществах
- Масштабирование программы «Помощь потерявшимся людям» на все магазины

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

ДО

30%

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

Планета

Наш подход

В соответствии со стратегией устойчивого развития X5, утверждённой 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 продолжилась работа по сокращению удельных выбросов парниковых газов на квадратный метр торговой площади на 30% к 2030 году.

Система управления

В основе процесса управления вопросами охраны окружающей среды в Компании лежит чёткое распределение ролей между ответственными лицами и департаментами. В Компании действуют определённые политики и порядки, в которых изложены рекомендации, при этом каждое подразделение и бизнес-единица обладают достаточными компетенциями, чтобы применять собственный подход к управлению.

Компания реализует проект по автоматизации нефинансовой отчётности, который позволяет осуществлять мониторинг данных. На смену учёту данных вручную пришли автоматизированные системы, работающие на базе собственного продукта Компании – WRS (Web Request System) – представляющего собой web-формы или чек-листы для инженеров, позволяющие более точно учитывать использование различных ресурсов.

В 2022 году был запущен трек ESG-инноваций, с помощью которого Компания совместно с партнёрами осуществляет поиск новых решений на рынке, способных помочь преодолеть технологические ограничения в рамках достижения целей на 2023 год по пищевым отходам.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

10 %
Сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади по сравнению с 2019 годом

ДО 10 %
Снижение коэффициента образования отходов к РТО по сравнению с 2019 годом

ДО 95 %
Увеличение доли отправляемых на переработку твёрдых отходов, образующихся в торговых сетях

ДО 20 %
Увеличение доли отправляемых на переработку пищевых продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности

ДО 50 %
Доля СТМ в экологичной упаковке

- Более активное использование возобновляемой энергии в операционной деятельности
- Развитие принципов и практик отслеживания ответственного подхода поставщиков к вопросу происхождения продукции

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

30 %
Сокращение выбросов парниковых газов (Scope 1 + Scope 2) на квадратный метр торговой площади по сравнению с 2019 годом

30 %
Сокращение коэффициента образования отходов к РТО

UP TO 30 %
Увеличение доли использования возобновляемой энергии в операционной деятельности X5

Сокращение потребления энергоресурсов

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

10 %

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

Более активное использование возобновляемой энергии в операционной деятельности

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

30 %

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

ДО

30 %

Увеличение доли использования возобновляемой энергии в операционной деятельности X5

В 2019 году X5 внедрила программу оценки выбросов парникового газа по всей Компании в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола выброса парниковых газов. В 2020 году, вслед за внедрением Политики в области энергоэффективности и противодействия изменению климата, мы предприняли дальнейшие усилия по сокращению выбросов углекислого газа и повышению энергоэффективности деятельности. В рамках этой работы мы внедрили ряд мер по снижению выбросов парниковых газов и оптимизации использования энергии как за счёт сокращения её потребления, так и за счёт перехода на возобновляемые источники.

В рамках достижения поставленных целей мы запустили ряд инициатив, в числе которых «зелёные» распределительные центры и магазины. В 2022 году в Компании успешно действуют 11 распределительных центров на низкоуглеродных источниках энергии. 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 процессы магазина, позволяя экономить энергию и управлять всеми потребителями электричества.

Информация о других инициативах в рамках достижения стратегических целей по сокращению потребления энергоресурсов представлена в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Сокращение объёмов отходов и развитие устойчивой упаковки

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

ДО

10 %

Снижение коэффициента образования отходов к РТО по сравнению с 2019 годом

ДО

20 %

Увеличение доли отправляемых на переработку пищевых продуктов, потерявших товарный вид до истечения срока годности

ДО

95 %

Увеличение доли отправляемых на переработку твёрдых отходов, образующихся в торговых сетях

ДО

50 %

Доля СТМ в экологичной упаковке

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

30 %

Снижение коэффициента образования отходов к РТО по сравнению с 2019 годом

Предотвращение образования отходов

Одним из ключевых приоритетов X5 является оптимизация управления отходами.

В 2022 году Компания пересмотрела Политику по минимизации отходов с учётом нового законодательства. В Компании также действует Порядок управления отходами, предусматривающий проведение тренингов по управлению отходами для ответственных сотрудников Компании.

Повышение точности управления запасами является важным инструментом для снижения образования отходов. X5 Group осуществляет ряд мер, способствующих сокращению образования отходов, а именно: моделирование спроса на основе больших данных, увеличение частоты поставок товара, адаптация ассортимента под потребности покупателей, сокращение кванта поставок товара, а также соблюдение правильных температурных режимов при транспортировке.

Работа с отходами включена в инновационный трек, в рамках которого Компания осуществляет поиск различных решений по переработке отходов. В 2022 году X5 Group приступила к разработке общедоступной карты решений по переработке отходов в регионах. Готовую карту Компания опубликует на официальном сайте. Мы также реализуем пилотные проекты по внедрению новых решений, направленных на предотвращение образования отходов.

В рамках работы по продвижению повторного использования материалов в логистических операциях для Портала поставщика разработан удобный функционал по формированию заявок на возврат паллет. «Пятёрочка» возвращает часть паллет поставщику, а также самостоятельно осуществляет их ремонт в РЦ для повторного использования. В 2022 году «Перекрёсток» запустил проект по централизации вывоза вторсырья из магазинов на РЦ: к проекту полностью подключены два РЦ и частично ещё два РЦ.

Торговые сети Компании проводят активную работу по оценке и совершенствованию процессов управления отходами и обучению сотрудников в данной области. В рамках данного направления в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток» продолжают действовать нормативы образования вторсырья на магазин в зависимости от его торгового оборота, усовершенствована система контроля за объёмом вторсырья, передаваемого из магазинов в РЦ, а РЦ оборудованы весами и входящим контролем, чтобы контролировать соблюдение нормативов с помощью фактических замеров.

Информация о других инициативах в рамках достижения стратегических целей по сокращению отходов представлена в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Рекомендации для поставщиков

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

Развитие принципов и практик отслеживания ответственного подхода поставщиков к вопросу происхождения продукции

ОСТАЛЬНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ

Развитие ответственной цепочки поставок

Продвижение принципов закупки сырья из ответственных источников по всей цепочке поставок

ДО
50 %
Доля СТМ в экологичной упаковке

В июне 2020 года были разработаны и опубликованы рекомендации в области устойчивого развития для поставщиков X5 Group, подготовленные на основе анализа исследований, находящихся в открытом доступе, материалов государственных, общественных и экологических организаций, опроса поставщиков и результатов открытых экспертных слушаний.

Данные рекомендации:

- определяют перечень добровольных экологических и социальных сертификаций по различным категориям товаров, дающих представление об ответственных практиках в производстве
- отражают видение X5 в отношении устойчивой упаковки (упаковочный материал многоразового использования), её пригодность к переработке в России, использование мономатериалов, применение 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, разработанные совместно с производителями, поставщиками, профильными ассоциациями и экспертным сообществом. При подготовке рекомендаций Компания получила обратную связь от 23 партнёров 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 партнёрами, чтобы распространить наш опыт во благо всего рынка.

X5 актуализировала 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 продолжила вести учёт поставщиков, соответствующих рекомендациям в области устойчивого развития, через специализированный опрос на своём Портале поставщиков (официальный интерфейс взаимодействия Компании с поставщиками), дополнив интерфейс специальными полями на тему устойчивого развития, которые стали обязательными для заполнения. Поля содержат информацию в области упаковки, а также добровольной сертификации.

Компания повышает осведомлённость поставщиков и эффективность обратной связи, в том числе за счёт рекомендаций X5 в области устойчивого развития и совместных с поставщиками маркетинговых программ.

В 2022 году была проведена выборочная верификация по ESG для СТМ поставщиков. В дальнейшем Компания планирует продолжить верификацию, охватывая всё большее количество поставщиков.

Информация обо всех инициативах в области взаимодействия с поставщиками представлена в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD

На протяжении 2022 года в центре внимания X5 Group оставался учёт климатических рисков в процессе осуществления деятельности, а также расширение объёма и повышение прозрачности климатической отчётности Компании. Приведённое ниже раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD – результат тщательного анализа показателей деятельности Группы в условиях сложившейся в прошедшем году политической, правовой и экономической ситуации. Информация в данном разделе верна по состоянию на 31 декабря 2022 года, если не указано иное.

Корпоративное управление

Руководствуясь стремлением инициативно управлять своим воздействием на климат и снижать связанные с ним риски, X5 разработала стратегию декарбонизации, которая делает акцент на осознанном потреблении ресурсов и повышении устойчивости к внешним вызовам. Наша система корпоративного управления ориентирована на обеспечение поддержки нашей долгосрочной стратегии по борьбе с изменением климата на высших уровнях руководства Компании. Члены Supervisory Board отвечают за разработку и мониторинг стратегии устойчивого развития, обеспечивая оперативность и эффективность реализации исполнительным руководством мероприятий в области устойчивого развития и изменения климата. Кроме того, с целью дальнейшего повышения эффективности процесса принятия операционных решений в соответствии со стратегическими приоритетами Группы в условиях быстро меняющейся внешней среды в 2022 году мы создали в X5 Group должность президента.

Структура корпоративного управления

Supervisory Board

Supervisory Board осуществляет контроль за деятельностью Компании в целом, реализацией стратегии и операционными показателями, включая мероприятия по борьбе с изменением климата и меры реагирования на климатические риски. Supervisory Board стоит выше Управляющего комитета – высшего руководства Компании – и делегирует важнейшие обязанности постоянным комитетам в соответствии с их сферами ответственности. Более подробная информация о Supervisory Board представлена на с. 130–136.

Стратегия устойчивого развития X5 была одобрена Supervisory Board и стала неотъемлемой частью долгосрочной бизнес-стратегии Группы. Заседания Supervisory Board, на которых рассматривается и утверждается процесс оценки корпоративных рисков, включая оценку климатических рисков, проводятся не реже одного раза в квартал. Опираясь на регулярные подробные отчёты профильных комитетов, Supervisory Board осуществляет контроль за эффективностью всех ключевых проектов и мероприятий, включая прогресс в минимизации климатических рисков, а также за ходом реализации стратегии устойчивого развития и результатами экологических проектов. Supervisory Board ежегодно утверждает бюджет Компании и её проектов, в том числе ESG-инициатив и инициатив по борьбе с изменением климата, в соответствии со стратегическими приоритетами Группы.

Управляющий комитет

Управляющий комитет отвечает за принятие текущих стратегических и операционных решений, способствующих реализации как общей стратегии Компании, так и стратегии устойчивого развития. В рамках своей работы Управляющий комитет принимает участие в выявлении рисков, угрожающих достижению бизнес-целей Компании и непрерывности её деятельности, и в надлежащем управлении этими рисками, что, в частности, подразумевает регулярный мониторинг климатических рисков и возможностей. Управляющий комитет проводит ежемесячные заседания и регулярно предоставляет Supervisory Board обновлённую информацию о ходе реализуемых проектов и результатах анализа климатических рисков. Регулярные отчёты представителей структурных подразделений Компании помогают Управляющему комитету тщательно отслеживать экологические показатели, а также риски и возможности, связанные с изменением климата.

Комитет по устойчивому развитию и инновациям

16 марта 2022 года в связи с недавними событиями полномочия и обязанности Комитета по устойчивому развитию и инновациям были вновь включены в более широкую сферу ответственности Supervisory Board.

Стратегия

Наша стратегия устойчивого развития опирается на реализацию экономически эффективных мер по декарбонизации, которые повышают стоимость Группы в долгосрочной перспективе. Стратегия обновляется непосредственно по результатам постоянно развивающихся процессов оценки рисков и измерения показателей нашего воздействия на климат в сравнении с целевыми показателями Группы. Благодаря анализу влияния климатических рисков мы лучше понимаем, на что следует обратить внимание при разработке стратегии Группы и как минимизировать последствия возможных проблем в будущем. Мы постоянно оцениваем возможные финансовые последствия климатических рисков и изменения в климатических сценариях в части воздействия на нашу стратегию, чтобы обеспечить достижение поставленных целей в области устойчивого развития и бизнес-целей, несмотря на внешние вызовы.

Стратегия устойчивого развития интегрирована в общую стратегию Группы и согласована с национальными целями по декарбонизации. В рамках этого видения X5 представила стратегию «30x30», направленную на достижение следующих среднесрочных целей к 2030 году:

30%
Снижение интенсивности выбросов парниковых газов (области охвата 1 и 2) на квадратный метр торговой площади по сравнению с базовым уровнем 2019 года

30%
Доля возобновляемой энергии, используемой в операционной деятельности X5, по сравнению с базовым уровнем 2019 года

30%
Сокращение коэффициента образования отходов к розничному товарообороту (РТО) по сравнению с базовым уровнем 2019 года

ESG-аспекты и климатические вопросы, как неотъемлемая часть долгосрочного стратегического видения Группы, также будут включены в краткосрочную корпоративную стратегию до 2025 года, находящуюся в настоящее время в стадии разработки. Обновлённая стратегия будет включать раздел об устойчивом развитии – одном из стратегических приоритетов Компании.

Климатические вопросы учитываются в рамках процессов принятия решений в Группе на различных уровнях по мере того, как X5 Group продолжает расширять понимание и обязательства в отношении ответственности в вопросах экологии и изменения климата, отражённые в стратегии Группы.

Инвестиционные решения

При принятии решений по инвестиционным инициативам X5 учитывает возможное финансовое воздействие переходных и физических рисков, а также их потенциальное влияние на выбросы парниковых газов Группы. Кроме того, в 2022 году в инвестиционную политику был внесён ряд изменений, направленных на включение особых условий в ESG-проекты, в частности климатические проекты, призванные смягчить воздействие деятельности Компании на климат. Согласно новой инвестиционной политике, к утверждению ESG-инициатив и климатических проектов применяются более мягкие требования по сравнению с обычными стандартами, установленными в Группе.

Оперативное планирование

Возможности, связанные с декарбонизацией и энергоэффективностью, учитываются в процессе принятия решений о создании новых структурных подразделений. С 2022 года к новым распределительным центрам «Пятёрочки» и «Чижика» предъявляется набор особых строительных требований, обеспечивающих повышение качества управления климатическим воздействием, например требования по установке энергосберегающего оборудования и реализации иных мер по повышению эффективности (при наличии возможности).

Бюджетирование

Климатические риски также учитываются при принятии решений по бюджету. В решениях по капитальным затратам учитываются регулярно обновляемые данные реестра климатических рисков и оценка финансового воздействия (например, анализ динамики цен на хладагенты и стоимости замены оборудования).

Климатические риски

Для успешного выявления климатических угроз и управления ими, а также разработки эффективных мер декарбонизации Группа анализирует и отслеживает климатические риски. Процесс оценки рисков в X5 основывается на климатических сценариях Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6) и ежегодных прогнозах Международного энергетического агентства (МЭА), включая последний прогноз.

Сценарий 1,5 °C (сценарий SSP1-2,6)

Этот сценарий сопряжён с наибольшими трудностями, поскольку он потребует существенных корректировок в операционной деятельности Компании. В то же время он позволит значительно снизить воздействие физических климатических рисков на Компанию и общество в целом. Этот сценарий обеспечивает реализацию целей Парижского соглашения. Мировое сообщество развивается в направлении более «зелёной» низкоуглеродной экономики, что подразумевает отказ от сложившихся ресурсо- и энергоёмких методов работы. Как развитые, так и развивающиеся страны стремятся к скорейшему достижению нулевого баланса выбросов, внедряя соответствующие принципы. Наряду со снижением выбросов парниковых газов в сложно поддающихся декарбонизации отраслях будут активно развиваться технологии улавливания двуокиси углерода. Доля ископаемого топлива в мировом энергетическом балансе снизится в середине 2020-х годов и выйдет на стабильный уровень в 2030-х годах в результате глобальных усилий по сокращению использования соответствующих источников энергии.

Сценарий 2,0 °C (сценарий SSP2-4,5)

Данный сценарий потребует значительных корректировок методов работы Компании, хотя и менее радикальных, чем в рамках сценария 1,5 °C. Уровень влияния физических климатических рисков на Компанию и мировую экономику в целом будет несколько сниженным. По сравнению со сценарием 1,5 °C такое развитие событий приведёт к более серьёзным климатическим изменениям, а их последствия будут носить более угрожающий характер. Тем не менее предполагается, что при реализации такого сценария доля более устойчивых источников энергии в мировом энергетическом балансе увеличится, а экономика продолжит расти, несмотря на угрозы, связанные с изменением климата и сокращением использования таких энергоносителей, как нефть и газ. Данный сценарий также предусматривает общее снижение объёмов потребляемых энергоресурсов, однако этот процесс будет менее эффективным и экологичным, чем в предыдущем сценарии. На фоне стремления развитых и развивающихся стран к нулевому балансу выбросов доля ископаемого топлива в мировом энергетическом балансе сократится к 2030 году, выйдя на стабильный уровень приблизительно в 2040-х годах. В результате мер по декарбонизации, принимаемых развитыми и развивающимися (с задержкой в несколько десятилетий) странами, ресурсо- и энергоёмкость мировой экономики будет снижаться.

Сценарий 4,0 °C (сценарий SSP5-8,5)

Данный сценарий не требует от Компании внесения существенных изменений в свою операционную деятельность и подразумевает продолжение работы в обычном режиме. Физические климатические риски будут оказывать более существенное влияние на Компанию и мировую экономику. Как в развитых, так и в развивающихся странах будут наблюдаться высокие темпы экономического роста. Нефть и газ останутся важнейшими источниками энергии на фоне сохранения крайне высокого спроса на природные ресурсы и материалы. Мер по декарбонизации, принимаемых некоторыми странами, будет недостаточно для того, чтобы существенно повлиять на мировую экономику, её энергоёмкость и темпы развития. На фоне сохранения или возможного увеличения доли ископаемого топлива в мировой структуре энергопотребления уровень выбросов парниковых газов продолжит расти до конца XXI века.

По мнению X5 Group, сценарий SSP2-4,5 является основным для отрасли. Следовательно, мы уделяем особое внимание уровням существенности рисков в рамках климатического сценария SSP2-4,5 (сценарий 2,0 °C), поскольку полагаем, что он окажет долгосрочное влияние на стратегическую устойчивость Группы и её финансовое положение.

Физические и переходные риски

Подход Компании к оценке климатических рисков учитывает как физические, так и переходные риски в соответствии с передовым международным опытом. Физические климатические риски связаны с физическими последствиями изменения климата, такими как штормы, засухи и лесные пожары. Группа считает экстремальные погодные явления и изменение количества и режима осадков наиболее значимыми рисками в данной категории, поскольку они представляют наибольшую угрозу для цепочки поставок и, следовательно, для деятельности X5 в сфере розничной торговли. Шестой оценочный доклад МГЭИК (ОД6) прогнозирует увеличение частоты экстремальных погодных явлений к 2050 году, что соответствует долгосрочному горизонту в рамках системы оценки рисков и стратегии Компании. Таким образом, влияние физических рисков будет более значительным в долгосрочной перспективе.

X5 Group пристально следит за экологическими изменениями, которые могут повлиять на степень серьёзности рисков, связанных с переходом к низкоуглеродной экономической модели, также известных как переходные риски, поскольку такие риски с большей вероятностью окажут значительное влияние на финансовые показатели Компании в результате увеличения расходов, связанного с соответствующими операционными преобразованиями. Соответственно, X5 уделяет особое внимание данной категории климатических рисков, поскольку они более изменчивы и представляют более непосредственную угрозу для деятельности Компании.

2022

В 2022 году Компания продолжила применять эффективную и актуальную систему выявления и оценки рисков, не прекращая работу по её совершенствованию. В частности, был проведён тщательный анализ и переоценка всего реестра климатических рисков с учётом последних изменений в национальных и международных нормативных документах, требованиях фондовых бирж и методологических принципах, а также других значимых событий. Ниже приведены основные изменения в оценках рисков и уровней их существенности по сравнению с 2021 годом, а также причины таких корректировок. Хотя результаты качественного анализа и экспертной оценки отражают средние показатели существенности по Группе за отчётный год, X5 проводит отдельный анализ каждого структурного подразделения для формирования полного понимания рисков по направлениям и регионам своей деятельности.

В 2021 году X5 провела комплексную количественную оценку климатических рисков и возможностей, результаты которой были представлены в виде подробного реестра рисков, отражающего как физические, так и переходные риски. Полное и исчерпывающее описание проанализированных рисков, оценка их существенности и потенциальных последствий, а также соответствующие мероприятия по их снижению представлены в Отчёте об устойчивом развитии за 2021 год на с. 68–72.

В 2022 году была проведена комплексная переоценка и перерасчёт, при этом уровни существенности каждого риска в рамках конкретного климатического сценария и временного горизонта обозначены разными цветами в таблице ниже, а стрелками показано направление изменения уровней (по сравнению с 2021 годом).

2022

Риск	Компонент риска	Последствия	Сценарий SSP1-2,6 (~1.5 °C)	Сценарий SSP2-4,5 (~2.0 °C)	Сценарий SSP5-8,5 (≥ 4.0 °C)	Комментарии	Инициативы по управлению рисками
Изменения нормативно-правовой базы Нормативно-правовые риски возникают в связи с государственными требованиями к выполнению национальных климатических целей и международных обязательств в области борьбы с изменением климата.	Платежи за выбросы парниковых газов	Платежи за выбросы парниковых газов приведут к росту логистических издержек	2025 ↗ 2030 2050	2025 ↗ 2030 2050	2025 ↗ 2030 2050	Повышение уровня существенности в краткосрочной перспективе по всем трём сценариям связано с недавними изменениями в национальном законодательстве. В настоящее время в Российской Федерации отсутствует плата за выбросы парниковых газов, однако 2 июля 2021 года вступил в силу Федеральный закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который заложил нормативную базу для обязательной углеродной отчётности. Розничная торговля не входит в список регулируемых отраслей, однако сжигание топлива на транспорте Компании подпадает под новые нормативные требования. Следует ожидать дальнейших изменений и дополнений к данному закону. В частности, планируется введение административных штрафов за непредоставление обязательной углеродной отчётности. Соответствующий законопроект уже внесён в Государственную Думу. Кроме того, 1 сентября 2022 года в Сахалинской области в экспериментальном порядке была введена система торговли квотами на выбросы парниковых газов. В будущем эксперимент, вероятно, будет распространён на другие регионы, а затем развёрнут по всей стране.	Мониторинг объёмов выбросов (области охвата 1, 2 и 3) Регулярная отчётность по выбросам парниковых газов и другим климатическим вопросам и ESG-аспектам в соответствии с действующим национальным законодательством и международными стандартами Непрерывный мониторинг соответствующих изменений в нормативно-правовом регулировании и законодательстве и тенденций в области раскрытия информации Проведение оценки климатических рисков в соответствии с рекомендациями TCFD и другими применимыми принципами Сокращение выбросов парниковых газов на всех этапах цепочки создания стоимости Завершение комплексного анализа затрат на переход к низкоуглеродным операциям, включая переход на более экологичное оборудование Разработка инициатив по сокращению выбросов парниковых газов, включая переход на хладагенты с низким коэффициентом ПГП Увеличение доли возобновляемой энергии, генерируемой на объектах Группы Использование внутренней цены на углерод при обсуждении проектов

Низкое воздействие · Среднее воздействие · Высокое воздействие

↗ Повышение уровня · ↘ Понижение уровня · — Отсутствие изменений уровня

2022

Риск	Компонент риска	Последствия	Сценарий SSP1-2,6 (~1.5 °C)	Сценарий SSP2-4,5 (~2.0 °C)	Сценарий SSP5-8,5 (≥4.0 °C)	Комментарии	Инициативы по управлению рисками
	Изменения в требованиях фондовых бирж к раскрытию информации о воздействии на изменение климата	Группа может быть временно отстранена от торгов на фондовых биржах из-за невыполнения требования о раскрытии информации о климатических аспектах своей деятельности.	2025 ↘ 2030 2050	2025 ↘ 2030 2050	2025 ↘ 2030 2050	Снижение уровня существенности в краткосрочной перспективе по всем трём сценариям обусловлено временным отстранением российских компаний (включая X5) от торгов на Лондонской фондовой бирже в 2022 году. Средне- и долгосрочные оценки остаются неизменными, поскольку в будущем торги, вероятно, возобновятся; следовательно, риск несоблюдения обязательных требований по раскрытию информации, связанной с изменением климата, в средне- и долгосрочной перспективе сохраняется. Кроме того, помимо Великобритании, ряд других юрисдикций либо приняли, либо объявили о своих намерениях ввести требования или рекомендации по раскрытию информации, связанной с изменением климата, не позднее 2025 года.	Мониторинг объёмов выбросов (области охвата 1, 2 и 3) Регулярная отчётность по выбросам парниковых газов и другим климатическим вопросам и ESG-аспектам в соответствии с действующим национальным законодательством и международными стандартами Непрерывный мониторинг соответствующих изменений в нормативно-правовом регулировании и законодательстве и тенденций в области раскрытия информации Проведение оценки климатических рисков в соответствии с рекомендациями TCFD и другими применимыми принципами Сокращение выбросов парниковых газов на всех этапах цепочки создания стоимости Завершение комплексного анализа затрат на переход к низкоуглеродным операциям, включая переход на более экологичное оборудование Разработка инициатив по сокращению выбросов парниковых газов, включая переход на хладагенты с низким коэффициентом ПГП Увеличение доли возобновляемой энергии, генерируемой на объектах Группы Использование внутренней цены на углерод при обсуждении проектов

🟢 Низкое воздействие 🟡 Среднее воздействие 🔴 Высокое воздействие

↗ Повышение уровня ↘ Понижение уровня — Отсутствие изменений уровня

2022

Риск	Компонент риска	Последствия	Сценарий SSP1-2,6 (~1.5 °C)	Сценарий SSP2-4,5 (~2.0 °C)	Сценарий SSP5-8,5 (≥4.0 °C)	Комментарии	Инициативы по управлению рисками
Изменения в поведении инвесторов Инвесторы могут ужесточить требования к климатической стратегии и климатическим инициативам Компании, в том числе в части объёма раскрытия информации, связанной с изменением климата. ESG-рейтинги могут повлиять на принятие инвестиционных решений, и их низкий уровень предупреждает инвесторов о повышенных климатических рисках бизнеса и низком качестве управления.	Потенциальное снижение привлекательности Компании для инвесторов в случае недостаточно полного публичного раскрытия информации: • о мерах, принимаемых Компанией для борьбы с изменением климата • о влиянии изменения климата на финансовые показатели Компании • о выбросах парниковых газов, интенсивности выбросов углекислого газа и других климатических показателях и целях	Увеличение затрат по займам и требуемого уровня рентабельности собственного капитала, а также введение строгих финансовых и нефинансовых ковенантов.	2025 2030 ↗ 2050	2025 ↘ 2030 2050	2025 ↗ 2030 2050	В среднесрочной перспективе уровень существенности риска увеличится, поскольку при сценарии 1,5 °C ожидается, что инвесторы и финансовые регуляторы будут предъявлять наиболее строгие требования, а биржи будут активно вводить более жёсткие ограничения в части раскрытия информации, связанной с изменением климата. Оценка уровня риска в краткосрочном периоде в рамках сценария 2,0 °C была несколько снижена, поскольку в своих ожиданиях относительно раскрытия информации, связанной с изменением климата, инвесторы, вероятно, будут менее требовательны, чем в рамках сценария 1,5 °C, хотя и не столь мягкими, как в рамках сценария 4,0 °C. Наконец в рамках сценария 4,0 °C уровень существенности риска в краткосрочном периоде скорректирован в сторону повышения, поскольку данный сценарий не исключает негативной оценки со стороны потенциальных инвесторов, особенно с учётом пересмотра временного горизонта в сторону продления до 2025 года.	Мониторинг изменений в требованиях к отчётности со стороны международных фондовых бирж и в передовой практике раскрытия информации, связанной с изменением климата Внедрение передовых методов ответственного ведения бизнеса и декарбонизации Разъяснение стратегии декарбонизации Компании и трудностей, с которыми может столкнуться Компания в переходном периоде Заверение климатических данных независимыми третьими сторонами Повышение качества раскрытия информации, связанной с изменением климата, для составителей основных ESG-рейтингов

Низкое воздействие Среднее воздействие Высокое воздействие

↗ Повышение уровня ↘ Понижение уровня — Отсутствие изменений уровня

Оценка рисков

Процесс оценки климатических рисков согласован с общим процессом оценки рисков Группы и является предметом тщательного анализа в рамках регулярно проводимых стратегических сессий Supervisory Board. Дополнительная информация о системе управления рисками Группы представлена на с. 119–126.

Анализ рисков и возможностей, обусловленных изменением климата, помогает Группе формировать более полное понимание тех действий, которые необходимо осуществить для перехода на низкоуглеродную экономическую модель. Принимаемые Группой меры по декарбонизации во многом определяются результатами оценки климатических рисков, особенно предлагаемыми мерами по снижению подобных рисков, для обеспечения эффективности и устойчивости стратегии устойчивого развития Группы.

Физические и переходные климатические риски учтены в общем реестре рисков Группы и ежегодно пересматриваются.

Оценка климатических рисков отвечает требованиям процедур оценки рисков Группы и включает следующие этапы:

1. Выявление риска.
2. Оценка риска.
3. Реагирование на риск (предотвращение, минимизация, передача или принятие).
4. Разработка и реализация мер по снижению рисков.
5. Контроль и мониторинг.
6. Отчётность по управлению рисками.

Стратегия и оценка климатических рисков Группы предусматривают три временных горизонта:

- до 2025 года (краткосрочный горизонт)[1]
- 2025–2030 годы (среднесрочный горизонт)
- 2030–2050 годы (долгосрочный горизонт)

Группа использует единые подходы к оценке климатических рисков, применяя шкалу для оценки воздействия рисков (от низкого до высокого потенциального воздействия) с целью определения существенности климатических угроз. Выявление и расчёт рисков осуществляются отдельно для каждого подразделения. Процесс оценки включает в себя определение влияния тех или иных рисков на долю рынка, финансовые показатели, взаимоотношения с инвесторами и регулирующими органами, операционные процессы и персонал. Если новый риск становится очевидным и существенным на уровне структурного подразделения, он передаётся для дальнейшего анализа в соответствии с корпоративным процессом оценки рисков Группы.

Группа оценивает воздействие климатических рисков и возможностей в части финансовых результатов X5 на горизонте до 2030 года. Финансовые последствия физических и переходных рисков оцениваются с учётом их потенциальных последствий для ключевых финансовых показателей Группы. Финансовые оценки подлежат периодическому пересмотру и корректировке для принятия адекватных решений с учётом климатических факторов. Результаты финансовой оценки, проведённой в 2020 году, были пересмотрены в 2022 году; выявленные изменения не были достаточно значительными, чтобы проводить полную переоценку.

Процесс оценки климатических рисков каждый год совершенствуется: в 2022 году X5 дополнила анализ климатических рисков развитием практики составления географической карты климатических рисков с целью определения степени потенциального воздействия изменения климата и соответствующей уязвимости Компании в регионах присутствия.

Инструмент для создания карты рисков

В 2022 году X5 внедрила новый инструмент анализа климатических рисков, который использует предыдущие количественные и качественные оценки климатических рисков и дополняет их оценкой географического аспекта. Новый инструмент для создания карты климатических рисков представляет собой панель показателей, которая обеспечивает визуализацию данных об изменении климата в сочетании с соответствующими социально-экономическими факторами и, таким образом, помогает выявить и проанализировать климатические риски и возможности Группы.

Инструмент учитывает климатические сценарии, использованные в предыдущих количественных и качественных оценках климатических рисков (1,5 °C, 2,0 °C и 4,0 °C), и их влияние на магазины, распределительные центры и транспортные хабы Компании, а также планы достижения нулевого баланса выбросов в рамках временного горизонта с 2022 по 2050 год. Панель показателей позволяет выбрать климатический сценарий для физических и переходных рисков и оценить соответствующее финансовое воздействие на конкретные активы на выбранном временном отрезке на основе ряда физических, социальных и экономических показателей (таких как, в частности, стоимость хладагентов, изменение цен на дизельное топливо, изменение располагаемого дохода на душу населения и режим осадков).

Таким образом, ранее выполненная количественная оценка в сочетании с качественной оценкой в рамках сценарного анализа реестра рисков и географическими аспектами, определёнными с помощью инструмента для создания карты климатических рисков, представляют собой комплексную систему, которая обеспечивает оперативное и эффективное выявление, оценку и снижение рисков и даёт необходимые данные для принятия бюджетных и инвестиционных решений, а также для поддержки стратегического и оперативного планирования.

1 Стратегия 2025 находится в стадии разработки.

Показатели

Группа измеряет свои выбросы парниковых газов в соответствии с Корпоративным стандартом учёта и отчётности Протокола выброса парниковых газов (GHG Protocol) с 2019 года. Результаты расчёта выбросов парниковых газов за 2022 год и полное описание методики расчёта будут опубликованы в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

В целях принятия стратегических решений в рамках разработки плана по декарбонизации X5 определила внутреннюю цену углерода. Внутренняя методология и процедура количественной оценки по-прежнему зависят от продолжающихся изменений в нормативно-правовом регулировании, поэтому данный инструмент всё ещё находится на стадии рассмотрения.

X5 Group также установила КПЭ для руководства, связанные с изменением климата, для стимулирования успешной реализации стратегии «30x30». КПЭ включают в себя долгосрочную программу премирования, в рамках которой поставлена цель по декарбонизации на уровне 10% к 2023 году по сравнению с базовым уровнем 2019 года. В число КПЭ входят другие показатели устойчивого развития, такие как увеличение доли перерабатываемой упаковки и реализация проектов по управлению отходами, которые имеют важнейшее значение с точки зрения сокращения выбросов области охвата 3. В целом вес КПЭ, связанных с изменением климата, составляет 5% всех КПЭ руководства.

В декабре 2020 года X5 Group объявила о присоединении к Инициативе научно обоснованных целей (SBTi). Несмотря на значительный прогресс в понимании конкретных мер, необходимых для достижения поставленных задач, усилия Группы по представлению целевых показателей сокращения выбросов парниковых газов были ограничены из-за непредвиденных обстоятельств. Последним этапом данного процесса станет их официальное признание со стороны коалиции SBTi. Цели X5 по сокращению выбросов парниковых газов основаны на методологии и требованиях инициативы SBTi и включают в себя аспекты, связанные с достижением нулевого баланса выбросов к 2050 году.

Несмотря на сложности, с которыми мы столкнулись в 2022 году, мы неотступно следовали принятой Компанией стратегии «30x30»:

- В 2022 году на фоне углубления понимания важности использования более чистых и экологичных методов охлаждения, не оказывающих негативного влияния на климат, был запущен инновационный трек в качестве инструмента для выявления новых передовых проектов, в том числе в области альтернативных хладагентов. Таким образом, Группа начала изучать альтернативные решения по использованию хладагентов, не разрушающих озоновый слой, результатом чего стал пилотный запуск кондиционеров, использующих воду в качестве хладагента, в одном из распределительных центров «Пятёрочки». Более того, развивая успех реализованного в 2021 году проекта по установке сверхкритической системы охлаждения CO_2 в распределительном центре Компании, в 2022 году X5 приступила к изучению потенциала использования данной технологии в своей деятельности и разработке стратегии её масштабирования. В частности, X5 провела комплексную финансовую оценку стоимости перехода на холодильное оборудование, использующее альтернативные хладагенты, в большинстве распределительных центров для учёта в процессах планирования и бюджетирования.
- В технические требования к зданиям новых распределительных центров «Чижика» были включены аспекты, связанные с декарбонизацией и энергоэффективностью. Начиная с 2022 года в планах проектов необходимо учитывать ряд климатических вопросов, включая оптимизацию работы энергоёмкого оборудования и изучение более экологичных технологий (например, хладагентов CO_2). Кроме того, X5 разработала форму учёта WRS для ежемесячного контроля уровней фреона и планирует начать использовать её в 2023 году. В этом контексте были обновлены типовые договоры с подрядчиками, обслуживающими холодильное оборудование: согласно новым условиям, подрядчики должны ежемесячно направлять в Компанию данные о количестве заправленного фреона. Эта инициатива позволит нам отслеживать и контролировать воздействие на окружающую среду со стороны наших структурных подразделений и по возможности в будущем ограничить выбросы парниковых газов, связанные с их деятельностью.

Дополнительная информация о других экологических инициативах X5 будет представлена в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Планы на 2023 год

В 2023 году «Пятёрочка» и «Перекрёсток» продолжат внедрение системы «Умный магазин», модернизируя существующие магазины и повышая контроль над потреблением тепла и электроэнергии.

Мы планируем установить в магазинах «Перекрёсток» пилотную систему приточной вентиляции с воздухоохладителями, использующими воду в качестве хладагента вместо фреона.

«Пятёрочка» продолжает наращивать масштабы проекта по установке солнечных панелей и сейчас готовится к пилотному проекту: в одном из магазинов на окнах будут установлены солнечные панели, которые помогут снизить потребление электроэнергии.

Переходя к управлению отходами, «Пятёрочка» и «Перекрёсток» расширяют свои проекты, чтобы отправлять продукты, которые нужно было выбросить раньше времени, на фермы.

«Перекрёсток» будет участвовать в проектах по переработке отходов (компостирование и удобрение) и в спонсируемых государством программах по переработке отходов, а также в общенациональных онлайн-торгах с экоиндустриальными парками.

«Пятёрочка» собирается установить компостеры для утилизации пищевых отходов.

В 2023 году «Пятёрочка» и «Перекрёсток» намерены создать схему совместного использования продуктов питания, охватывающую четыре распределительных центра «Перекрёстка».

Для поощрения ответственного потребления «Перекрёсток» намерен и дальше расширять свои пункты приёма щёток и батареек в партнёрстве с GP, а также увеличить количество киосков по переработке ПЭТ-бутылок и алюминиевых банок в своих магазинах.

Компания будет продолжать наращивать использование возобновляемых источников энергии на своих предприятиях и работать с партнёрами над сокращением косвенных выбросов парниковых газов, не связанных с энергетикой (Scope 3).

С более подробной информацией о нашей экологической деятельности, достижениях и планах на 2023 год можно ознакомиться в нашем Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

Здоровье

Качество продукции

Для обеспечения высокого качества товаров, представленных в торговых сетях, X5 Group совместно с поставщиками тщательно отслеживает соблюдение критериев безопасности и качества продукции.

Во всех магазинах X5 действует чёткий свод правил и указаний относительно качества и безопасности продаваемой продукции. Система контроля качества X5 Group предусматривает как аудит поставщиков, так и мониторинг и проверку продукции на полках магазинов.

В целях обеспечения безопасности продуктов для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствия стандартам розничной торговли и требованиям покупателей в Компании применяется подход, основанный на принципах Анализа опасностей и контроля критических точек (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP).

ЗОЖ-продукция

Ориентация покупателей на здоровый образ жизни[1] – одна из наиболее заметных рыночных тенденций последнего времени. Растёт интерес и к персонализированному питанию, натуральным качественным продуктам с понятным составом и происхождением, органической и функциональной еде, продуктам без глютена и сахара.

X5 Group старается отвечать на эту потребность покупателей, постоянно расширяя ассортимент свежей, органической и фермерской продукции в своих магазинах. Компания активно развивает собственную торговую марку «Зелёная линия» и ЗОЖ-корнеры в супермаркетах «Перекрёсток», где представлено несколько сотен наименований полезных продуктов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

Увеличить долю свежей продукции, фруктов и овощей в ассортименте (в «Пятёрочке» до 44%, в «Перекрёстке» до 50%)

- Продолжать развивать систему контроля качества продукции
- Увеличить долю покупателей, которые считают, что розничные сети X5 помогают им вести здоровый образ жизни
- Расширить ассортимент продуктов для здорового питания

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

- Разработать принципы и практики отслеживания ответственного подхода поставщиков к вопросу происхождения продукции
- Расширить ассортимент продуктов для здорового питания собственных марок

Стратегия устойчивого развития X5 Group позиционирует здоровый образ жизни как часть ценностного предложения: ведётся работа по увеличению доли ЗОЖ-продуктов в общем ассортименте и специальному обозначению мест расположения здоровой продукции в магазинах.

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.

Основные проекты

ПРОДУКТЫ ДЛЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПИТАНИЯ

«Перекрёсток» расширил ассортимент продукции «Зелёная линия» на 148 позиций, включая безглютеновый хлеб, альтернативы коровьему молоку, полезные сладости и т. д.

Более десяти позиций из ассортимента «Зелёной линии» прошли сертификацию в качестве органических продуктов.

ФЕРМЕРСКИЕ ПРОДУКТЫ

В конце 2022 года был запущен пилотный проект в категории «Фермерские продукты». Восемь магазинов «Перекрёсток» в Москве открыли на своей территории фермерские островки, продающие такие товары, как творог, молочные продукты и мясо.

ЗОЖ-ФЕСТИВАЛИ

Совместно с поставщиками здоровой продукции торговая сеть «Перекрёсток» организовала в 2022 году три ЗОЖ-фестиваля, в рамках которых покупатели могли приобрести продукты для здорового питания и выиграть ценные призы. Более 100 тыс. человек приняли участие в фестивалях, чья совокупная аудитория превысила 20 млн человек.

ЗАБЕГ ЧЕМПИОНОВ

Торговая сеть «Перекрёсток» совместно с партнёрами Bite и Epica организовала всероссийский спортивный марафон под названием «Забег чемпионов»: люди со всей страны могли принимать участие в беговых тренировках или заниматься спортом по специальным программам, разработанным профессиональными тренерами. Финальный забег состоялся 28 августа в Москве, в нём приняли участие 500 человек. За этот проект торговая сеть «Перекрёсток» получила награду в номинации «Лучшая PR-кампания в области корпоративного спорта и здорового образа жизни».

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ ПО ЗДОРОВОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ

Информационная кампания, запущенная в социальных сетях торговой сетью «Пятёрочка» совместно с ФГБУН «ФИЦ питания и биотехнологии» и Росприроднадзором, популяризирует здоровый образ жизни и здоровое питание среди потребителей.

Планы на 2023 год

В 2023 году «Перекрёсток» планирует масштабировать проект фермерских островков.

«Пятёрочка» разработает и запустит комплексную программу здорового питания, а также продолжит внедрять маркировку здоровой продукции и отображать информацию о ЗОЖ-характеристиках товаров на их этикетках.

Ещё в планах запустить лабораторию для тестирования товаров и оперативного выявления дефектов качества. Это позволит автоматизировать процесс лабораторного тестирования, сократит расходы и расширит поле для исследований в целях удовлетворения растущих потребностей торговой сети.

Для популяризации здорового питания среди детей «Пятёрочка» проведёт два пилотных занятия по приготовлению здоровой пищи в школах.

«Чижик» расширит взаимодействие с поставщиками и выполнит план по устранению недостатков, составленный на основе рекомендаций по итогам предыдущей проверки на соответствие списку производственных требований X5.

Персонал

Основные результаты 2022 года

В 2022 году мы работали над обеспечением стабильности и уверенного роста бизнеса. Благодаря планомерной подготовке к внутренним и внешним изменениям, всесторонней поддержке и управленческим инновациям кадровой службы Компания на протяжении всего года успешно справлялась с трудностями, сохраняла устойчивость и оставалась надёжным партнёром для клиентов, поставщиков и сотрудников.

В первом полугодии мы принимали меры по поддержанию стабильности бизнеса, а во втором – сосредоточились на укреплении рыночных позиций. В основе наших усилий по преобразованию модели управления в Группе, в частности в «Пятёрочке» и «Перекрёстке», лежат мероприятия по повышению эффективности затрат, увеличению продуктивности командной работы и обеспечению сотрудничества специалистов различных подразделений.

Благодаря систематической работе по улучшению условий труда, развитию карьерных возможностей, созданию новых рабочих мест и уважению к людям и их потребностям X5 сохраняет на российском рынке репутацию стабильного и надёжного работодателя. Текучесть кадров составляет 33,4%, что на 2,6 п. п. ниже уровня 2021 года.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2023 ГОД

>75%

Вовлечённость персонала

- Достичь лидерства в рейтинге российских работодателей среди компаний сектора продовольственного ритейла
- Создать безопасные условия труда для всех сотрудников

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2030 ГОДА

- Сохранить первое место в рейтинге работодателей на российском рынке продуктовой розницы
- Внедрить соответствующий стандарт безопасных условий труда для всех сотрудников

Основные показатели

Одним из наших приоритетов на 2022 год было сохранение способности как персонала, так и Компании в целом эффективно работать в условиях непростой внешней конъюнктуры.

Мы продолжили трансформацию модели управления X5, в рамках которой особое внимание должно уделяться коллегиальным органам управления, роли каждого направления бизнеса в Группе, а также совершенствованию централизованных функций и услуг.

Партнёрство постепенно становится основой для взаимодействия в Группе и позволяет достигать эффекта синергии. Именно поэтому мы стремимся преобразовать модель управления в масштабах всей Группы, включая розничные сети, усилить взаимодействие между офисами, магазинами и активами, сделать организационную структуру X5 более гибкой и т. д.

Мы начали трансформацию организационной структуры «Пятёрочки», в том числе с целью заложить в её основу принцип партнёрских отношений. Наша система строится вокруг работы магазинов, а все заинтересованные стороны помогают им добиваться высоких результатов.

Более подробная информация о деятельности Компании и результатах её работы представлена в разделе «Сотрудники» Отчёта об устойчивом развитии за 2022 год.

Управление персоналом

Модель управления персоналом в розничных сетях и подразделениях отражает подход X5 к управлению организацией как набором отдельных направлений деятельности, в совокупности составляющих Группу и вносящих свой вклад в её работу.

Единые центры компетенции в ключевых областях кадровой политики занимаются разработкой общих подходов и межформатных программ, методологий и правил на уровне подразделений. Каждая розничная сеть и крупная бизнес-единица Группы, включая «X5 Технологии», X5 Digital, «X5 Поддержка бизнеса» и другие, имеет кадровую службу, которая занимается подбором и адаптацией персонала, а также управлением и организацией деятельности.

Помощь новым и более мелким бизнес-единицам оказывают бизнес-партнёры по управлению персоналом. Стратегическое управление персоналом осуществляется силами головных подразделений торговых сетей; они также занимаются формированием ключевой HR-повестки. Региональные подразделения отвечают за весь спектр необходимой кадровой деятельности и следят за соответствием международным и локальным нормам и стандартам.

Благодаря этому мы имеем возможность применять индивидуальный подход к каждой категории многочисленных сотрудников X5 и при этом создавать обстановку, способствующую профессиональному росту и повышению эффективности работы.

Более подробная информация об изменениях в системе управления представлена в разделе «Сотрудники» Отчёта об устойчивом развитии за 2022 год.

Кодекс делового поведения и этики

В X5 приходят люди разных профессий, возрастов и этнической принадлежности и хорошо работают в команде. В целях выполнения своих обязательств по обеспечению равных возможностей Компания прикладывает все усилия для соблюдения требований и стандартов, касающихся трудоустройства людей с ограниченными возможностями здоровья.
Мы непрерывно совершенствуемся и вовлекаем сотрудников в создание комфортной среды для всех людей, что отражено в нашем Кодексе делового поведения и этики.

Кодекс делового поведения и этики определяет стандарты поведения, которые должны соблюдать сотрудники при взаимодействии с покупателями, поставщиками и коллегами, а также базовые принципы, в соответствии с которыми Компания осуществляет свою деятельность.

Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников независимо от должности и функционала, а информация о положениях Кодекса доводится до сведения сотрудников в ходе регулярных интерактивных тренингов.

Корпоративные ценности X5

Корпоративные ценности определяют работу Компании и принятие решений, помогают нам лучше понимать друг друга и эффективнее общаться.

Четыре ценности X5 были сформулированы в 2018 году; определение каждой из них даётся с использованием особых поведенческих индикаторов.

Ценности X5 отражены в бизнес-процессах Компании, связанных с персоналом.

Ценности	Поведенческие индикаторы
Честность и порядочность	• Мы выполняем условия договорённостей • Мы предоставляем нашим сотрудникам надёжную исчерпывающую информацию • Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции
Уважение	• Мы уважительно относимся друг к другу при участии в дискуссиях и решении текущих задач, а также 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
Стремление к достижениям	• Мы ставим перед собой амбициозные цели, требующие существенных усилий для их достижения • Мы несём ответственность за свои действия и не перекладываем вину на других • Мы поощряем сотрудников за их достижения и не наказываем за ошибки
Клиентоцентричный подход	• Мы ищем решения, отвечающие потребностям клиентов • Мы ставим себя на место клиента в любой ситуации • Мы строим долгосрочные отношения с клиентами

Корпоративная культура

X5 Group – это современная мультикультурная компания, которая устанавливает отраслевые стандарты и формирует передовую практику ведения бизнеса, командной работы и заботы об обществе. Активы Компании объединены общей стратегией, целью, миссией и ценностями, а также культурой лидерства и вовлечённости персонала в общую деятельность. Партнёрство – основополагающий принцип нашей работы. Вместе мы строим долгосрочный успешный бизнес, способный быстро адаптироваться к изменениям, занимающий лидирующее положение на рынке, нацеленный на партнёрские отношения, где каждый сотрудник чётко осознаёт свою значимость и вклад в развитие Компании.

В 2022 году была запущена программа «X5 Поддержка» для обеспечения непрерывности бизнеса. Программа включает в себе использование инструментов коммуникации, семинары с психологами, ответы на вопросы сотрудников, регулярные выступления руководителей, а также меры поддержки, такие как горячая линия по вопросам психического здоровья, дополнительные программы страхования для сотрудников X5 в приграничных регионах и т. д.

HR Galaxy Awards 2022

X5 Group заняла второе место в категории «Корпоративная социальная ответственность».

Обратная связь

X5 Group разработала эффективную систему сбора обратной связи, которую подчинённые дают руководителям, а все сотрудники – Компании в целом, как на условиях анонимности, так и открыто.

Компания поощряет и стимулирует честные отзывы сотрудников по любым вопросам, связанным с их трудоустройством или работой в X5, включая корпоративную культуру, ценности и этику. Мы способствуем созданию открытого информационного пространства с помощью единого интранет-портала, где пользователи могут размещать новости и оставлять комментарии. В рамках этой инициативы мы регулярно организуем общие собрания с участием высших должностных лиц Компании, а также беседы с сотрудниками и ответы на их вопросы.

Кроме того, каждый сотрудник может воспользоваться горячей линией по вопросам этики.

Компания работает над тем, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно, сообщая о нарушениях: сообщения могут быть анонимными, информация, полученная по горячей линии, является конфиденциальной, а информаторы защищены от мести, дискриминации и других возможных последствий.

В 2022 году был запущен проект обратной связи eNPS, согласно которому в рамках исследования вовлечённости «Твой голос» каждые полгода проводится измерение показателя лояльности сотрудников. Каждое подразделение доводит до сведения сотрудников итоговый результат исследования, а также результаты в разбивке по конкретной службе / области деятельности / отделу, составляет планы действий для аспектов исследования, продемонстрировавших низкие показатели, и работает над улучшением показателей.

HR Tech Award «Цифровая пирамида – 2022»

Интранет-портал X5 Group занял второе место в номинации «HR Tech-продукт года».

HR Galaxy Awards 2022

X5 Group (сеть магазинов «Перекрёсток») заняла второе место в номинации «Лидер цифровизации». Мы создали внутренний сервис, сочетающий в себе функции мессенджера, социальной сети, портала знаний, личного кабинета сотрудника, системы льгот и магазина сувениров.

Более подробная информация о мероприятиях, направленных на получение и анализ обратной связи, представлена в разделе «Сотрудники» Отчёта об устойчивом развитии за 2022 год.

Мотивация и справедливая оплата труда

В X5 Group действует система вознаграждения и мотивации с едиными корпоративными правилами, учитывающая специфику каждого из наших розничных форматов, цифрового бизнеса и быстро развивающихся активов. В рамках политики в области равных возможностей мы стремимся всегда одинаково относиться к нашим сотрудникам, предлагать справедливое вознаграждение за их труд в соответствии с их квалификацией и навыками, затраченным временем и усилиями, сложностью выполняемых задач, а также исходя из объёма и качества их работы. Единые принципы и подходы к вознаграждению персонала закреплены в Политике по оплате труда.

Все подразделения X5 на постоянной основе отслеживают рынок заработной платы линейного персонала, чтобы обеспечить конкурентоспособность X5 на рынке труда. В 2022 году средняя заработная плата сотрудников Компании увеличилась на 11%.

В 2022 году Компания внедрила два этапа достижения полугодовых целевых показателей. На первое полугодие для всех сотрудников были установлены два общекорпоративных КПЭ: обеспечение непрерывности бизнеса и оптимизация операционных и капитальных затрат. На второе полугодие было установлено пять общекорпоративных КПЭ, каждый из которых имел вес, равный 20%:

доля рынка X5, сопоставимые продажи «Пятёрочки» (по сравнению с результатами конкурентов), рентабельность EBITDA X5, капитальные затраты X5 в процентах от выручки, а также индекс потребительской лояльности (NPS) X5.

В рамках социальных мер поддержки сотрудников мы предлагаем материальную помощь и скидки в магазинах Компании и на товары наших партнёров, гибкий график работы, в том числе гибридный формат, вакцинацию от COVID-19 и ежегодную вакцинацию от гриппа для целевых сотрудников, компенсацию расходов на мобильный интернет, абонементы в спортзал, страхование жизни и здоровья и другие льготы.

Обучение и развитие персонала

Одним из основных преимуществ, доступных для сотрудников X5 Group, является широкий спектр возможностей для профессионального развития и карьерного роста, причём развитие сотрудника может происходить не только в подразделении, в котором он работает в настоящее время, но и в других активах Компании. Мы приветствуем переходы сотрудников между должностями внутри Компании и стремимся создавать среду, в которой каждый может развить свои навыки и компетенции и получить новые знания и опыт.

В рамках ежегодной аттестации для каждого сотрудника X5 проводится всесторонняя оценка его работы, в том числе с учётом КПЭ, а также возможностей и ценностей X5.

Мы выстраиваем воронку подбора персонала и высокопотенциальных сотрудников, а также составляем планы развития персонала на основе оценок.

Система HR-комитетов позволяет нам ежегодно выявлять кандидатов в кадровый резерв на ключевые позиции и определять зоны роста для действующих руководителей. Единый подход обеспечивает наличие кадрового резерва на всех уровнях руководства и способствует устойчивому управлению Компанией в долгосрочной перспективе.

Наша система обучения постоянно развивается и становится всё более технологичной и адаптированной под потребности конкретных групп персонала. Система также учитывает темпы изменений в Компании и запросы сотрудников.

В 2022 году X5 объединила все существующие программы обучения в корпоративный онлайн-университет / портал развития «X5 Полка», который мы строим по принципу образовательного маркетплейса. В настоящее время на портале представлено более 900 материалов и зарегистрировано более 30 тыс. сотрудников; ежемесячно портал посещают более 5,5 тыс. уникальных пользователей. В 2023 году мы продолжим перенос существующих процессов обучения и развития на портал «X5 Полка». В планы Компании входит запуск кросс-форматных программ обучения, а именно «Культура управления в X5», «Культура партнёрства в X5» и «Развитие лидерского потенциала».

Более подробная информация о проектах и инициативах Компании в области мотивации и вознаграждения представлена в разделе «Сотрудники» Отчёта об устойчивом развитии за 2022 год.

HR Galaxy Awards

Проект «Природа кода» или «IT-лагерь для разработчиков» занял первое место в категории «DevRel года». Проекту X5 Tech «Школа тимлидов» присуждено второе место в категории «Лучшая программа обучения».

bema!

Проект Speak Up School X5 занял второе место в категории «Лучший обучающий/просветительский проект для B2B-аудитории». Проект «Природа кода, или IT-лагерь для разработчиков» получил второе место в категории «Лучший проект бренда работодателя».

Silver Mercury

Третье место в категории «Образование» за проект Speak Up School X5; специальный приз за самое оригинальное мероприятие, нацеленное на продвижение и развитие бренда работодателя (проект Speak Up School X5).

Бренд работодателя, подбор и адаптация персонала

Одна из ключевых задач кадровой службы X5 – поддержка роста и развития бизнеса путём своевременного и полного удовлетворения потребностей Компании в новых сотрудниках во всех регионах присутствия. Для этого все подразделения X5 ведут системную работу по повышению своей привлекательности как работодателя. В 2022 году Компания приняла на работу 145 099 новых сотрудников.

Кроме того, в 2022 году X5 обновила конкурентное предложение для сотрудников. Каждое подразделение может задействовать преимущества X5 в масштабах всей Группы для привлечения кандидатов в соответствии с потребностями подразделения и с учётом специфики целевой аудитории.

В 2023 году мы сосредоточимся на разработке программ, направленных на повышение привлекательности Компании для молодёжи. Каждое подразделение работает по данному направлению самостоятельно, выбирая учебные заведения, которые соответствуют его профилю и потребностям бизнеса. Несколько подразделений предлагают стажировки и вакансии для молодых специалистов, а студенты вузов участвуют в решении бизнес-кейсов и могут поделиться с X5 своими идеями и проектами в сфере розничной торговли.

Более подробная информация о мероприятиях и инициативах Компании в сфере подбора и адаптации персонала представлена в разделе «Сотрудники» Отчёта об устойчивом развитии за 2022 год.

Проект X5 Group «Создание общего центра обслуживания HR» получил награду Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter). «BPM-проект года» – ежегодный конкурс проектов повышения эффективности на основе методов и технологий управления бизнес-процессами, проводимый ABPMP Russian Chapter при поддержке IT-кластера Фонда «Сколково» и Аналитического центра при Правительстве РФ.

Проект X5 по автоматизации HR-процессов «Личный кабинет» получил **«Хрустальную пирамиду»** на национальном конкурсе «Лучшие HR-департаменты» в номинации «Лидеры по цифре».

Охрана труда и техника безопасности

Охрана труда – один из сложнейших и важнейших факторов формирования здорового коллектива, поскольку среднестатистический сотрудник проводит на рабочем месте по восемь часов в день.

Наш подход

В сфере охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ) мы стремимся сформировать устойчивую культуру безопасности. В Компании принята Политика в области охраны труда и техники безопасности. Будучи ответственным работодателем, X5 гарантирует каждому сотруднику право на благоприятные условия работы, которые отвечают государственным нормативным требованиям охраны труда. Для этого мы придерживаемся следующих принципов:

- Лидерство в области безопасности: все сотрудники вовлечены в поддержание и совершенствование ОТ и ТБ, а руководители всех уровней подают пример сотрудникам.
- Выявление угроз и управление рисками: мы принимаем меры в отношении угроз, оцениваем риски в области ОТ и ТБ, анализируем причины происшествий для их предотвращения.
- Обеспечение безопасных условий труда: наше оборудование и рабочие места соответствуют национальным стандартам по ОТ и ТБ.
- Повышение квалификации: Компания приводит квалификацию сотрудников в соответствие с их обязанностями и проверяет их знания в области ОТ и ТБ согласно актуальным требованиям.
- Инвестиции в персонал: мы поощряем соблюдение сотрудниками требований ОТ и ТБ и призываем их высказывать идеи и предложения по улучшению системы ОТ и ТБ.
- Содействие созданию безопасных условий труда для поставщиков и подрядчиков: мы устанавливаем единые требования по охране труда для наших сотрудников и сотрудников подрядчиков, работающих на территории Компании и/или в интересах Компании.

Система управления охраной труда (СУОТ) Компании соответствует стандарту OHSAS 18001 и может применяться на всех уровнях управления. Система помогает оперативно выявлять потенциально опасные ситуации, проводить мероприятия по приведению условий труда в соответствие с требуемыми стандартами и принимать взвешенные управленческие решения.

В подразделении X5, насчитывающем более 50 штатных сотрудников, наличие специалиста по охране труда является обязательным требованием (в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации).

В 2022 году мы обновили ряд документов, регулирующих охрану труда.

Действие СУОТ распространяется на всех сотрудников X5. В соответствии с Политикой X5 в области охраны труда и промышленной безопасности мы призываем сотрудников к участию в совершенствовании СУОТ и при необходимости консультируем их по данному вопросу.

Планы на 2023 год

В 2023 году Компания будет работать над дальнейшим пересмотром моделей управления и корпоративной культуры, включая обновление принципов работы, в целях формирования культуры партнёрства и плодотворного внутригруппового сотрудничества, а также для достижения своих амбициозных целей.

Кадровая служба X5 продолжит заниматься поддержкой трансформации и роста бизнеса, внося существенный вклад в рамках новой стратегии развития. Основное внимание по-прежнему будет уделяться совершенствованию операционной деятельности, повышению эффективности затрат и внутренних процессов за счёт оцифровки и автоматизации ключевых услуг, а также развитию и обучению сотрудников с акцентом на лидерские навыки и компетенции.

Планы в области работы с персоналом на 2023 год:

- Запуск корпоративного университета «X5 Полка» и обучение сотрудников розничной сети
- Создание единой системы подбора персонала, повышение эффективности программы преемственности и кадрового резерва, а также расширение программы «Директор магазина – партнёр»
- Обновление программы адаптации для всех сотрудников X5
- Запуск новых проектов для молодёжи
- Продолжение работы по централизации HR-услуг силами подразделения «X5 Поддержка бизнеса» и переход на сервисную модель
- Дальнейшая трансформация моделей управления и корпоративной культуры, в том числе путём обновления ценностей и методов работы в целях формирования культуры партнёрства и эффективного внутригруппового взаимодействия, а также для поддержки амбициозных планов X5

Ключевые цели в области ОТ и ТБ на 2023 год

- Запуск электронных чек-листов для внутренних аудитов (система WRS2) – систематизация и анализ нарушений для принятия оперативных решений по улучшению условий труда
- Переход от текстового формата курсов по ОТ и ТБ к увлекательному обучению в формате живого общения (с использованием реальных фотографий и видео, демонстрирующих использование специального оборудования)
- Перевод ряда розничных сетей / бизнес-единиц на сервисную модель ОТ и ТБ, что позволит формализовать процессы охраны труда и снизить затраты на рабочую силу, обеспечив при этом высокое качество услуг
- Автоматизация предоставления средств индивидуальной защиты (СИЗ)
- Автоматизация обучения в области ОТ и ТБ, использование ЭЦП в протоколах обучения
- Автоматизация проверки результатов СУОТ

Подробнее с работой X5 Group в области развития человеческого капитала и обеспечения прав и безопасности сотрудников можно ознакомиться в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.

02 Корпоративное управление

Обращение председателя Supervisory Board 109

Структура корпоративного управления 111

Управление рисками 119

Supervisory Board и Management Board 127

Отчёт Supervisory Board 130

Отчёт о вознаграждениях 137

Обращение председателя Supervisory Board

Уважаемый читатель!

Оглядываясь на второй год моей работы в качестве председателя Supervisory Board, я безмерно горжусь и благодарен всем сотрудникам X5. Сложность вызовов, с которыми столкнулось общество в прошлом году (макроэкономические условия, ухудшившиеся с конца февраля 2022 года, новая волна санкций, которые привели к ограничениям в отношении бизнеса), потребовали нового уровня командной работы от всех сотрудников нашей Компании.

Supervisory Board сосредоточился на надзоре за планированием Компании на случай непредвиденных обстоятельств, а также за их влиянием на корпоративную структуру и операционную деятельность X5. Целью этой работы стало обеспечение непрерывности бизнеса в интересах всех заинтересованных сторон, включая сотрудников, покупателей и акционеров.

При этом мы продолжили следовать долгосрочной стратегии X5, нацеленной на укрепление бизнеса, расширение цифровых сервисов и развитие омниканальной модели.

В 2022 году Компания продолжила рост, и я с гордостью могу сказать, что благодаря стабильной операционной деятельности и ориентированности на потребителей мы сохранили уровень рентабельности в соответствии с нашими стратегическими целями. Между тем, как упоминалось выше, Supervisory Board осознаёт сложные и меняющиеся обстоятельства, с которыми сталкивается Компания, а также их влияние на корпоративную структуру X5. Такими вызовами стала приостановка торгов нашими акциями на Лондонской фондовой бирже, а также новые нормативные ограничения на выплату дивидендов. Хотя в краткосрочной перспективе не существует чёткого способа решения этих проблем, мы постоянно рассматриваем пути совершенствования нашей корпоративной структуры в долгосрочных устойчивых интересах компании, её акционеров и всех заинтересованных сторон. С учётом этого, а также принимая во внимание текущую рыночную ситуацию, регуляторные ограничения и в соответствии с прошлогодним распределением прибыли, мы будем рекомендовать Общему собранию акционеров X5 не распределять дивиденды за 2022 год.

Основным стратегическим приоритетом работы Supervisory Board в сложившихся обстоятельствах стал тщательный анализ операционных результатов ключевых форматов Компании – «Пятёрочки» и «Перекрёстка». Также мы сосредоточились на инициативах по укреплению их позиций в основных регионах присутствия за счёт изменения ценностного предложения, стимулирования органического роста и выстраивания стратегического партнёрства. Supervisory Board внимательно следил за развитием сети жёстких дискаунтеров X5 под брендом «Чижик». С учётом впечатляющих показателей этого формата Supervisory Board полностью поддерживает руководство в установлении стратегической цели по расширению сети «Чижик» до более чем 4 тыс. магазинов к 2025 году.

При этом на фоне изменения модели поведения потребителей, отдающих всё большее предпочтение покупке товаров онлайн, продолжился активный рост цифровых бизнесов X5. Их чистая выручка увеличилась на 46,6% в годовом сопоставлении. К концу года услуги экспресс-доставки предлагали более 4,4 тыс. магазинов и 44 дарксторов в 64 регионах.

Обращение председателя Supervisory Board

Всё более актуальными как для Компании, так и для всех заинтересованных сторон становятся вопросы ESG. Supervisory Board и все подразделения Компании осознают, насколько важную роль в обществе играет деятельность X5. Supervisory Board уделял значительное внимание обсуждению и оценке стратегии устойчивого развития Компании и поддерживает решения руководства в этой области. X5 стремится к достижению лидерства в области ESG по всем направлениям деятельности и продолжает вносить вклад в работу, связанную с переходом к низкоуглеродной экономике. Компания руководствуется своей ESG-стратегией и долгосрочными целями, постоянно развивает бизнес-процессы, интегрируя в них принципы устойчивого развития. Несмотря на стремительно меняющиеся обстоятельства, возникающие трудности и активный рост основных бизнесов Компании, могу с гордостью констатировать, что X5 успешно достигает своих стратегических целей в области устойчивого развития.

Важным направлением деятельности Supervisory Board в отчётном периоде было развитие руководящих кадров и формирование кадрового резерва. Совместно с Управляющим комитетом велась тщательная работа по подбору и развитию специалистов для поддержания квалифицированного резерва руководителей среднего и высшего звена, способных обеспечить стабильный рост и соответствие Компании запросам рынка как в действующих, так и в новых форматах. При этом Supervisory Board уделяет особое внимание стабильности состава топ-менеджмента, особенно в условиях жёсткой конкуренции и растущей нехватки квалифицированных руководящих кадров. Я рад сообщить, что мы укрепили состав Management Board благодаря назначению Екатерины Лобачёвой на должность президента X5, а также рекомендовали продлить полномочия Игоря Шехтермана в качестве главного исполнительного директора ещё на два года, начиная с 2023 года. Мы уверены, что преемственность руководства X5 в текущих нестабильных условиях пойдёт на пользу Компании и всем её заинтересованным сторонам.

Моя задача как председателя Supervisory Board состоит в обеспечении соблюдения высоких стандартов корпоративного управления и наличия у Supervisory Board всех требующихся инструментов и ресурсов для осуществления его деятельности. Я также отвечаю за то, чтобы Supervisory Board уделял достаточно внимания основным вопросам, необходимым для реализации стратегических приоритетов Компании.

Структура корпоративного управления чётко определяет полномочия органов и должностных лиц в её составе и обеспечивает наличие в Компании всех необходимых систем и механизмов контроля, позволяющих Supervisory Board и его комитетам осуществлять эффективное управление деятельностью X5 и вносить необходимые корректировки.

Вместе с тем следует отметить, что в 2022 году в составе Supervisory Board вновь произошли существенные изменения. Как следует из Отчёта Supervisory Board, в начале года большинство членов Supervisory Board вынуждены были покинуть его в связи с геополитической ситуацией. Я благодарен каждому из них за их работу и значительный вклад в успешный рост и развитие Компании на протяжении многих лет. Несмотря на необходимость расстаться с рядом членов Supervisory Board на фоне непростых внешних обстоятельств, я рад сообщить, что в 2022 году нам удалось сформировать новый высококвалифицированный состав Supervisory Board, информация о котором представлена на с. 127–128 настоящего Отчёта[1]. Я рад возможности работать с новой командой и оказывать поддержку Компании и руководству на фоне происходящих перемен, а также способствовать развитию X5 с учётом новых возможностей, возникающих на рынке. В этом отношении Supervisory Board единогласно поддерживает стратегические приоритеты, позволяющие Компании использовать свои уникальные преимущества для поддержания конкурентоспособности, стимулирования роста и свободного денежного потока. Подробнее о стратегических приоритетах X5 см. на с. 28.

Важнейшее значение для Supervisory Board имеют методы ведения деятельности и поведение каждого сотрудника Компании.

Мы понимаем важность соблюдения корпоративной культуры при реализации стратегических целей, и Supervisory Board непосредственно отвечает за отражение в деятельности Компании тех норм, которые мы считаем необходимым прививать всем нашим сотрудникам и заинтересованным сторонам. Как председатель Supervisory Board я, в том числе, отвечаю за формирование культуры, при которой X5 полностью осознаёт ценности и потребности своих стейкхолдеров (включая покупателей, сотрудников, поставщиков, акционеров и местные сообщества) и руководствуется ими, развиваясь и внедряя инновации во благо всех заинтересованных сторон. У Supervisory Board есть чёткое понимание того, что правила поведения устанавливаются на высших уровнях руководства, которое подаёт пример остальным сотрудникам.

Мы ожидаем, что в 2023 году отсутствие стабильности продолжит оказывать влияние на рынок, а факторы неопределённости сохранятся. Вместе с тем я уверен, что приверженность стратегическим целям X5 будет поддерживать и направлять нашу команду в самых разных сферах деятельности и что вместе мы будем реализовывать общие ценности и создавать лучшее предложение для покупателей, экономить время и повышать качество жизни в целом.

В заключение я хотел бы выразить благодарность Управляющему комитету и всем сотрудникам X5, чей труд и упорство позволили Компании продолжать выполнение важнейшей для общества функции в столь непростое время.

От имени Supervisory Board,

Пётр Демченков

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ SUPERVISORY BOARD

31 мая 2023 года

1 8 марта 2023 года Фёдор Овчинников вышел из состава Supervisory Board.

Отчёт о корпоративном управлении

X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учреждённая в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже[1].

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.

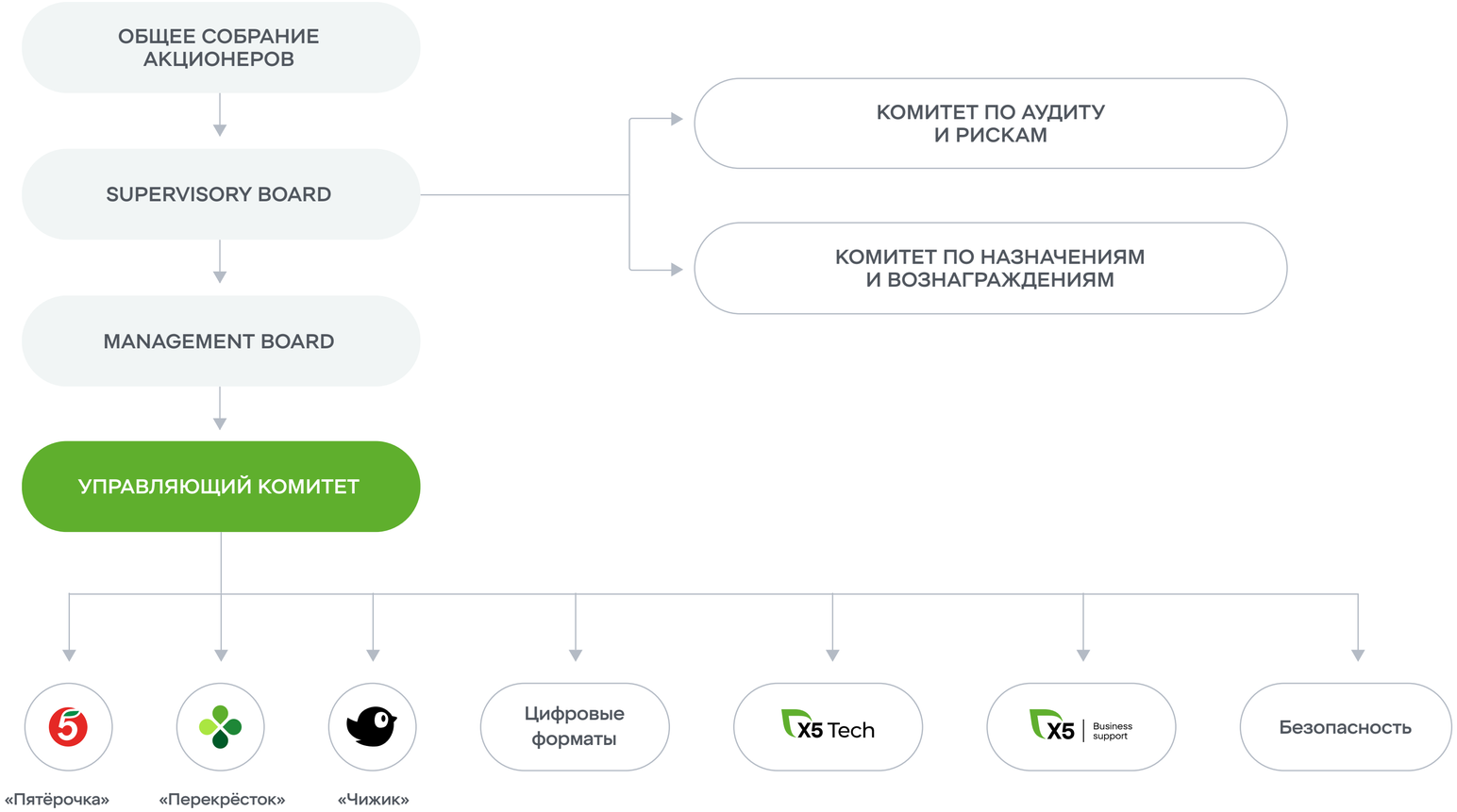
В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлен общий обзор структуры корпоративного управления Компании, включая любые отклонения от принципов Кодекса и положений передовой практики. X5 придерживается высоких стандартов в области корпоративного управления и соблюдает все соответствующие нормативно-правовые требования. Структура корпоративного управления X5 наилучшим образом отражает потребности Компании и учитывает интересы всех заинтересованных сторон.

В 2022 году США, Европейский союз, Великобритания и иные страны ввели различные экономические санкции и торговые ограничения, повлиявшие на структуру корпоративного управления X5. Указанные обстоятельства и изменения отражены в настоящем Отчёте.

1 С учётом беспрецедентных обстоятельств и в целях поддержания устойчивости рынков Лондонская фондовая биржа начиная с 3 марта 2022 года приостановила допуск к торгам глобальных депозитарных расписок X5.

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 подотчётны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.



Management Board

Management Board несёт ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Management Board отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию её стратегии и корпоративных политик. 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 Управляющий комитет, созданный с целью осуществления руководства дочерними компаниями X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей.

Действующие члены Management Board и Управляющего комитета (команда руководителей в расширенном составе, отвечающая за решение текущих стратегических, операционных и финансовых вопросов) и их биографии представлены на с. 31 и с. 129.

Supervisory Board

Supervisory Board осуществляет консультирование и надзор за работой Management Board, а также следит за общим состоянием дел в Компании, её 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 её 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.

Supervisory Board самостоятельно определяет число своих членов. В настоящее время в состав Supervisory Board входит шестеро членов, большинство из которых (четверо) являются независимыми. Биографии действующих членов Supervisory Board представлены на с. 127–128.

Размер и состав Supervisory Board определён с учётом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Supervisory Board пересматриваются ежегодно. В связи с новым составом Supervisory Board в 2022 году оценка была проведена в сравнительно ограниченном объёме. Подробнее см. Отчёт Supervisory Board на с. 130–136.

Supervisory Board с 2020 года решил сократить максимальный срок, на который могут быть избраны или переизбраны кандидаты в его состав, до трёх лет, что призвано обеспечить возможность его более оперативного обновления и дополнительную гибкость в условиях быстрого изменения требований к квалификации членов совета. Общий срок действия их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Supervisory Board подготовил график выхода членов из состава совета и график их переназначений. С составом Supervisory Board и планом ротации его членов можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Состав и график переназначений 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
Екатерина Лобачёва	1982	2022	2025

Состав и график переназначений Supervisory Board

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий
Пётр Демченков (председатель)	1973	2015	2023
Ольга Высоцкая[1]	1961	2022	2025
Вадим Зингман[1]	1970	2022	2025
Дмитрий Алексеев[2]	1974	2022	2025
Вассилис Ставру[2]	1970	2022	2025
Леонид Афендиков[2]	1978	2022	2025

1 Ольга Высоцкая и Вадим Зингман были назначены 30 июня 2022 года.

2 Дмитрий Алексеев, Вассилис Ставру и Леонид Афендиков были назначены 30 ноября 2022 года.

Комитеты Supervisory Board

При Supervisory Board действуют два постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам и Комитет по назначениям и вознаграждениям. 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 подотчётность перед Supervisory Board. Положения о комитетах являются частью Положения о Supervisory Board, текст которого представлен на веб-сайте X5. Начиная с 16 марта 2022 года полномочия и обязанности Комитета по устойчивому развитию и инновациям были переданы Supervisory Board в его полном составе.

СОСТАВ КОМИТЕТОВ SUPERVISORY BOARD

Имя	Комитет по аудиту и рискам	Комитет по назначениям и вознаграждениям
Пётр Демченков	Член	Председатель
Ольга Высоцкая	Председатель	
Вадим Зингман		
Дмитрий Алексеев		
Вассилис Ставру		Член
Леонид Афендиков	Член	Член

Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Supervisory Board в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчётности 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 даёт 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 даёт Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Management Board, готовит для Supervisory Board предложения по вознаграждению отдельных членов Management Board в соответствии с политикой вознаграждения и консультирует Management Board по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Supervisory Board, Management Board и Управляющего комитета.

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.

1 января 2022 года в Нидерландах вступил в силу Закон о гендерном многообразии. В соответствии с положениями нового документа правление и высшее руководство крупных нидерландских компаний должны устанавливать строгие требования к гендерному балансу своего состава, а также разрабатывать планы действий по достижению таких требований. Закон также предусматривает предоставление компаниями соответствующей отчётности в Социально-экономический совет Нидерландов (Sociaal Economische Raad).

Состав Management Board и Supervisory Board в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Вместе с тем Компания соответствует требованию сбалансированности, согласно которому не менее трети членов органов управления представлены женщинами и не менее трети – мужчинами. X5 признаёт 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 составляет 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.

В общем случае срок полномочий члена Supervisory Board составляет не более четырёх 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 четырёхлетнего срока полномочий член Supervisory Board может быть переназначен на дополнительный четырёхлетний срок, а затем ещё на два двухлетних срока. Supervisory Board решил с 2020 года сократить до трёх 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.

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, утверждённой Общим собранием акционеров, решения о вознаграждении отдельных членов Management Board принимаются Supervisory Board по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям.

Общее собрание акционеров также утвердило политику вознаграждения членов Supervisory Board. 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.

На уровне Supervisory Board действует протокол о конфликте интересов, позволяющий выявлять и урегулировать конфликты интересов с участием членов Supervisory Board. Принятие такого 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 отчётности, 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 учётом 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 даты его проведения. Датой регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, является 28-й день до даты такого собрания.

Акционеры и/или держатели ГДР вправе предлагать вопросы для включения в повестку дня Общего собрания акционеров, если на их долю приходится не менее 3% выпущенного акционерного капитала. Предложения о включении каких-либо вопросов в повестку дня 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 своё 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 даёт право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на права 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 (1) слиянии или разделении, (2) предоставлении полномочий на ограничение или исключение преимущественных прав и (3) 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 отчётности Компании, из которой следует, что подобное распределение возможно. Компания может объявлять о распределении прибыли только в том случае, если её 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 отчётностью, 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 рублёвом выражении размер дивидендов, выплачиваемых на акцию за полный год.

Базой для расчёта 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 учётом 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 раскрытия результатов за III квартал.

С учётом текущей ситуации на рынке и сохраняющихся нормативно-правовых ограничений, а также опыта распределения прибыли в прошлом году Supervisory Board будет рекомендовать Общему собранию акционеров X5 не выплачивать дивиденды за 2022 год. Несмотря на то, что долгосрочной целью Компании по-прежнему является возврат полученной прибыли акционерам, Supervisory Board считает, что интересам Компании наиболее соответствует временный отказ от положений дивидендной политики – пока не будут устранены существующие факторы неопределённости и нормативно-правовые ограничения.

Более подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на веб-сайте Компании.

1 Рассчитывается на основе годовой консолидированной финансовой отчётности Компании или информации по МСФО (IFRS) 16 на конец каждого отчётного 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.

Держатели крупных пакетов акций

В соответствии с Правилами предоставления и обеспечения открытости информации Великобритании (Disclosure Guidance and Transparency Rules) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продаёт 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 20 апреля 2023 года принадлежит пять или более процентов акций Компании:

Акционер	Дата уведомления[3]	Доля участия[4]	Права голоса[4]
CTF Holdings S.A.	1 января 2021 года	47,86%	47,86%
The Axon Trust	1 января 2021 года	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 отчётности). 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.

3 После выхода Великобритании из Европейского союза все уведомления, касающиеся Компании, должны направляться в 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. Приведённые 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 акционерного капитала после выкупа не станет меньше выпущенного и полностью оплаченного уставного капитала X5 и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов
- в распоряжении X5 и её 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 действовало 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 статьёй 9 Устава. В 2022 году выкуп ГДР не производился.

Устав Компании

Устав Компании определяет правила её 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: x5.ru.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляются 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.

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 её 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 разрешённый 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.

В 2021 году срок договора, заключённого с Ernst & Young (Нидерланды) в качестве внешнего аудитора Компании, подошёл к концу. В связи с геополитической ситуацией Компания испытывала сложности как с продлением договора с Ernst & Young (Нидерланды), так и с привлечением нового внешнего аудитора для проведения аудита финансовой отчётности Компании за 2022 финансовый год и последующие периоды. Поэтому 30 июня 2022 года Общее собрание акционеров передало полномочия по назначению внешнего аудитора за 2022 финансовый год Supervisory Board с целью обеспечить возможность уделить процессу выбора и назначения аудитора больше времени. Впоследствии Supervisory Board утвердил привлечение компаний ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» («Б1») и Reanda Audit & Assurance B.V. для выполнения функций внешнего аудитора X5 в России и Нидерландах соответственно в целях проведения аудита консолидированной финансовой отчётности Компании за 2022 год и её Годового отчёта.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчёте 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 комитетов

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 Вадим Зингман и Леонид Афендиков аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5. Таким образом, они не являются независимыми в том смысле, в котором этот термин употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов.

Однако, по мнению X5, члены Supervisory Board, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием регионов присутствия и бизнеса Компании в целом, в особенности розничной торговли, и накопили обширный опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и её акционеров.

Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board всегда должны быть независимыми. На момент написания Отчёта из шести человек, входящих в нынешний состав Supervisory Board, большая часть (четверо) 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 входит более четырёх 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.

2.3.4: Состав комитетов

Согласно Кодексу, председатель Supervisory Board не может быть председателем Комитета по вознаграждениям. В настоящее время председатель Supervisory Board Компании также возглавляет объединённый 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 учётом 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 («фантомные акции»). Количество фантомных акций, которые могут быть предоставлены члену Supervisory Board за год, определяется путём деления 100% его основного годового оклада в соответствующем календарном году на среднюю рыночную стоимость ГДР X5 на соответствующую дату. Решение о предоставлении фантомных акций членам Supervisory Board принимается безотносительно показателей эффективности их деятельности.

X5 признает, что получение фантомных акций членами Supervisory Board является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с необходимым Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Supervisory Board в дополнение к фиксированному окладу также получать вознаграждение 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 не зависит от показателей эффективности деятельности и рассчитывается исходя из оклада каждого члена Supervisory Board. 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 требует утверждения Общего собрания акционеров.

Кроме того, программа выплат, основанных на акциях, предусматривает трёхлетний период перехода прав и необходимость возврата выплаченного вознаграждения в течение последующих трёх лет в случае наличия в финансовых результатах Компании существенных искажений или наступления иного события на усмотрение Supervisory Board, что соответствует духу Кодекса корпоративного управления Нидерландов, поощряющего долгосрочное нахождение акций в собственности членов Supervisory Board.

Управление рисками

Management Board при содействии Управляющего комитета 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, её репутацию и способность непрерывно вести деятельность. Система управления рисками позволяет руководству на постоянной и систематической основе выявлять и оценивать риски, определять их приоритетность, а также управлять ими. При этом она охватывает все функции и корпоративные подразделения X5 Group. 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 осведомлённость обо всех вопросах, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-подразделениях, так и во вспомогательных функциональных подразделениях, а также обеспечивает своевременное доведение информации о ключевых мероприятиях по управлению рисками до сведения Management Board.

В течение года руководители всех уровней совместно с подразделением по управлению рисками проводят оценку рисков, разрабатывают планы действий по их устранению и отвечают за выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты реализации мер по устранению рисков подлежат контролю и представляются Комитету по аудиту и рискам на ежеквартальной основе. При этом Компания уделяет внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, в том числе:

- не реже чем раз в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков
- периодически определяется и подтверждается допустимый уровень риска
- периодически пересматриваются основные показатели рисков
- оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании
- осуществляется постоянный мониторинг новых рисков
- реализуются необходимые инициативы по устранению и снижению уровня риска
- ведётся отчётность, отвечающая критериям точности и надёжности
- обеспечивается неукоснительное соблюдение применимых нормативно-правовых требований

Допустимый уровень риска

Допустимый уровень риска X5 утверждается Supervisory Board по предложению Management Board. Этот показатель интегрируется в деятельность Компании путём включения в стратегию, процедуры, а также механизмы контроля и бюджет. Допустимый уровень риска выражается в количественных и качественных категориях:

- Качественный аспект связан с определением подхода к управлению основными критическими рисками, лежащего в основе структуры управления рисками и повышения эффективности механизмов контроля со стороны подразделений Компании и ответственных лиц.
- Количественный аспект включает показатели высокого уровня, связанные с потенциальными рисками недостижения стратегических целей. Они отслеживаются на ежеквартальной основе относительно установленных пороговых значений (см. таблицу ниже).

Допустимый уровень риска доводится до торговых сетей и подразделений и учитывается при принятии решений и осуществлении контроля в отношении бизнес-процессов.

	ЗЕЛЁНЫЙ	ЖЁЛТЫЙ	КРАСНЫЙ
Уровень риска	Низкий	Средний	Высокий
Соответствие основных показателей риска целевым значениям	Соответствует целевому значению для всех рисков	Допустимо в течение краткого периода времени	Недопустимо
Меры, обеспечивающие достижение стратегических целей	Мониторинг основных показателей риска	Разработка мер по снижению рисков	Применение серьёзных мер по снижению рисков

Для обеспечения эффективности и полноты системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется модель трёх линий защиты:

	Первая линия	Вторая линия	Третья линия
Ответственное подразделение	Бизнес-подразделение / лица, ответственные за управление рисками	Подразделения по управлению рисками, внутреннему контролю и комплаенсу	Внутренний аудит
Роль	Текущее управление рисками 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 системе управления рисками X5 играют процессы мониторинга и заверения. Отслеживание показателей Компании происходит согласно детальной процедуре бизнес-планирования и оценке результатов деятельности. В неё входит разработка стратегии, бюджетирование и отчётность по текущим и ожидаемым показателям. X5 оценивает эффективность деятельности с учётом 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 отчётности, соблюдения Компанией применимого законодательства 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 соблюдения корпоративных политик. Политики, процедуры и механизмы контроля X5 периодически обновляются с учётом ключевых рисков, а также мер, которые Компания готова и способна принять для их устранения.

Подразделение по внутреннему аудиту проводит оценку ключевых процессов, проектов и систем на всех уровнях Группы с учётом 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 методической 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

Компания признаёт, 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 по указанной теме представлена в разделах «Управление устойчивым развитием» на с. 83–85 и «Основные риски Компании» ниже.

Результаты в области ESG в 2022 году

X5 Group стремится к достижению лидерства в области ESG по всем направлениям деятельности, и, как и ранее, вносит вклад в переход к низкоуглеродной экономике. В соответствии со стратегией устойчивого развития и долгосрочными целями Компания непрерывно совершенствует свои бизнес-процессы, интегрируя в них принципы устойчивого развития.

Несмотря на стремительно меняющиеся условия деятельности, возникающие трудности и продолжающийся структурный рост, X5 успешно реализует стратегические цели в области устойчивого развития. X5 внимательно следит за влиянием своей деятельности на окружающую среду путём измерения годовых показателей выбросов парниковых газов, внедрения инициатив по декарбонизации и углубления экспертизы в области проблем и рисков, связанных с изменением климата.

.

Вопросы изменения климата регулярно рассматриваются на самом высоком уровне руководства Компании. Климатические риски интегрированы в процесс оценки и управления рисками Группы в качестве основных рисков. Процедура оценки климатических рисков ежегодно совершенствуется. В 2022 году X5 внедрила более глубокие методы анализа таких рисков за счёт формирования географической карты климатических рисков, наглядно демонстрирующей влияние изменения климата на деятельность тех или иных подразделений Компании

Стратегия устойчивого развития Компании, а также меры, реализуемые её подразделениями, направлены на решение следующих вопросов:

- нерациональное использование природных ресурсов, загрязнение окружающей среды отходами, негативное влияние отходов на природные экосистемы и загрязнение отходами водных объектов
- снижение уровня жизни в регионах присутствия Компании и рост запроса на доступную продукцию и благотворительные программы
- снижение объёма образования пищевых отходов за счёт оптимизации производственных процессов, логистики и продаж

В настоящий момент Компания также проводит оценку воздействия её деятельности на права человека в контексте основных групп заинтересованных лиц, включая покупателей, сотрудников, поставщиков и сервисы по доставке продуктов.

Основные риски Компании

Основные риски X5 изложены ниже. К ним относятся риски, способные препятствовать достижению стратегических целей и целей операционной деятельности, соблюдению нормативно-правовых требований и предоставлению отчётности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными или свойственны другим компаниям отрасли.

Основные риски	Динамика рисков в 2022 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Стратегия		
Рынок и макроэкономические условия Значительные изменения в макроэкономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании.	В 2022 году произошли структурные изменения в ценообразовании в результате наложения ограничений в сфере международной торговли. Волатильность обменного курса и рост расходов вызвали ускоренный рост индекса потребительских цен в первом полугодии. Однако отрицательное влияние высоких темпов инфляции было нивелировано во втором полугодии благодаря укреплению обменного курса и высокому урожаю. На рынке труда наблюдалась стабильно высокая динамика, благодаря которой удавалось сглаживать падение реальных располагаемых доходов населения.	• Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости. • Активное развитие формата жёсткого дискаунтера под брендом «Чижик» и принятие иных мер в связи со снижением доходов населения. • Изменение ценностного предложения в магазинах «у дома» в сторону приоритизации продуктов по низким ценам и СТМ и увеличения их долей в ассортименте и продажах. • Совершенствование ценностного предложения в супермаркетах за счёт расширения ассортимента готовых блюд по доступным ценам, пристального внимания к качеству и свежести продуктов, а также увеличения количества кафепойнтов и корнеров продажи готовой еды в магазинах.
Структура управления и собственности • Стратегия X5 по оптимизации признания акционеров может оказаться под угрозой из-за законов или нормативных актов, которые могут негативно повлиять на стоимость, доходность и ликвидность глобальных депозитарных расписок (ГДР), принадлежащих акционерам X5. Если мы будем стремиться к реструктуризации собственности и управления Группой и не сможем осуществить такие шаги на приемлемых условиях, интересы наших акционеров могут быть существенно затронуты. • Если санкции будут наложены непосредственно на X5 Retail Group N.V., наши операционные дочерние компании и членов наших руководящих органов, это может оказать существенное негативное влияние на нашу деятельность, а также на нашу корпоративную структуру собственности.	Правительство Российской Федерации ввело временные ограничения на трансграничные выплаты дивидендов или аналогичных распределений капитала в ряд стран, включая Нидерланды. в соответствии с этими ограничениями такие выплаты подлежат предварительному разрешению правительства, что приводит к значительной неопределённости в отношении будущих выплат дивидендов. неясно, когда такие ограничения будут сняты. В настоящее время акционеры X5 имеют ограниченную ликвидность наших акций или не имеют её вообще, в то время как допуск к торгам ГДР X5 на Лондонской фондовой бирже приостановлен, и такая приостановка может оставаться в силе в течение неопределённого периода времени.	• Мы внимательно следим за санкциями и их влиянием на нашу деятельность, управление и структуру собственности, а также анализируем все имеющиеся варианты улучшения нашей корпоративной структуры и защиты долгосрочных интересов наших акционеров и других заинтересованных сторон. • Мы принимаем соответствующие меры по сохранению денежных средств, рассмотрению распределения капитала и составлению бюджета в этот период неопределённости.
Конкурентная среда Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании.	Макроэкономическая конъюнктура и тенденции в поведении потребителей положительно сказались на развитии формата жёстких дискаунтеров и специализированных магазинов. В сегменте магазинов «у дома» наблюдался рост конкуренции в связи с усилением фактора экономии при совершении покупок.	• Непрерывный анализ поведения потребителей и соответствующая корректировка стратегии. • Продолжение внедрения новых концепций и ценностных предложений в форматах магазинов «у дома» и супермаркетов. • Поддержание лидирующих позиций по сравнению с традиционными и новыми конкурентами за счёт 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 жёсткого дискаунтера («Чижик»).

Основные риски	Динамика рисков в 2022 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
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 комплексов мер по повышению рентабельности и показателей работы низкоэффективных магазинов.
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 деятельности Компании на предмет соответствия потребностям и ожиданиям покупателей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания. • Ежегодная оценка и при необходимости укрепление состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах.
Цепочка поставок Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами, а также внешние потрясения могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов.	Санкции оказывают существенное влияние на деятельность отечественных поставщиков товаров, работу трансграничных цепочек поставок и импорт товаров, запасных частей и иных комплектующих.	• 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. • Дальнейшее развитие прямого импорта для установления долгосрочных и тесных деловых отношений с ведущими зарубежными производителями. Данное направление особенно актуально на фоне введения международных санкций, влияющих на функционирование цепочек поставок в России, поскольку позволяет Компании лучше адаптироваться к внешним изменениям и эффективно перестраивать логистику в случае сбоев. • Оптимизация операционной деятельности по всей цепочке поставок и непрерывный поиск возможностей повышения эффективности за счёт преимуществ масштаба инфраструктуры и закупочной силы X5. См. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 56–63.
Кадры Неспособность привлекать, удерживать и развивать квалифицированных сотрудников, а также прививать им корпоративную культуру, отражающую ценности Группы, может негативно повлиять на эффективность деятельности.	Одной из ключевых проблем, с которыми столкнулась Компания в 2022 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.	• 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 значительного 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, обеспечение безопасности и гибкости. • Политика охраны труда и техники безопасности, регулирующая работу персонала в различных функциональных подразделениях X5. Компания считает своим долгом обеспечивать соблюдение самых высоких стандартов охраны труда и техники безопасности путём внедрения передовых технологий и решений в области безопасности, осуществления постоянного мониторинга и анализа возможных рисков и принятия мер по их минимизации.

Основные риски	Динамика рисков в 2022 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Бесперебойная работа бизнеса • Нарушения в бизнес-процессах 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 то время как X5 не подвергается санкциям, текущая ситуация может оказать влияние на проверку благонадёжности и принятие клиентами поставщиков и поставщиков услуг за пределами России, что приведёт к операционным ограничениям как в России, так и на уровне холдинга в Нидерландах.	Напряжённая международная обстановка оказала комплексное воздействие на бесперебойность работы в 2022 году. Санкции продолжают негативно влиять как на деятельность Компании в целом, так и на её ключевую составляющую – ИТ. Значительное число поставщиков и производителей важнейшего программного обеспечения и оборудования приостанавливают свою деятельность на российском рынке или уходят с него. Международные санкции и экспортные ограничения, затрагивающие юридических и физических лиц в России, и контрмеры, принятые российскими властями, остаются в силе; на уровне холдинга в Нидерландах Компания сталкивается с усиленной проверкой и должной осмотрительностью со стороны своих поставщиков услуг.	• Выстраивание новых логистических решений и международных деловых связей. • Постоянный мониторинг и контроль бизнес-процессов. • Наличие планов обеспечения непрерывности деятельности для ключевых бизнес-процессов, а также планов аварийного восстановления для критически важных ИТ-систем (в том числе с применением импортозамещения). • Пополнение базы знаний по способам обеспечения непрерывности деятельности и информирование сотрудников Компании по данному вопросу. • Мы внимательно следим за развитием ситуации с санкциями и экспортным контролем, макроэкономическим климатом в России и оцениваем планы действий на случай возможного развития событий. См. раздел «X5 Технологии» на с. 61–62.
ИТ • Невозможность поддержки существующих и поддерживаемых решений. • Неспособность своевременно разрабатывать и внедрять современные цифровые решения. • Отсутствие инфраструктуры для поддержания необходимого уровня сервиса.	Действие санкций продолжает отрицательно влиять на работу ИТ-систем и инфраструктуры Компании. Значительное число поставщиков и производителей важнейшего программного обеспечения и оборудования приостанавливают свою деятельность на российском рынке или уходят с него.	• Анализ необходимых и критически значимых ИТ-систем и постоянный поиск альтернативных решений с целью обеспечения бесперебойной работы (в том числе с применением импортозамещения). • Применение существующих механизмов контроля для поддержания целостности и эффективности работы ИТ-систем, включая планы аварийного восстановления и антикризисного управления. • Поддержание или совершенствование собственного опыта работы с ИТ-системами, чтобы обеспечивать доступность и функционирование ИТ-услуг на должном уровне. • Обеспечение возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счёт использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом.
Кибербезопасность Внешние и внутренние угрозы информационной безопасности, включая кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, в том числе с целью получения несанкционированного доступа к ИТ-системам Компании или повреждения данных.	Ввиду санкций снизилась доступность поставщиков услуг и решений в области кибербезопасности. Значительное число поставщиков и производителей важнейшего программного обеспечения и оборудования приостанавливают свою деятельность на российском рынке или уходят с него.	• Применение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов. • Усиление службы кибербезопасности для повышения защищённости ИТ-инфраструктуры Компании в текущих условиях См. раздел «X5 Технологии» на с. 61–62.
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 деловой этики и регулярное обучение сотрудников Компании в области противодействия взяточничеству и коррупции. • Внедрение автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, распределение прав доступа в ИС. • Требование ко всем сотрудникам о предоставлении информации в отношении наличия конфликтов интересов в целях их отслеживания и предотвращения.

Основные риски	Динамика рисков в 2022 году	Основные средства контроля и минимизации рисков
Законодательство и судебная практика • Неспособность выявить законопроекты, которые способны оказать неблагоприятное воздействие на деятельность Компании, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки. • Заключение контрактов на невыгодных для Компании условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь.	В текущей макроэкономической и политической ситуации существуют серьёзные риски введения государственного регулирования рынка розничной торговли. Международные санкции и экспортные ограничения, затрагивающие юридических и физических лиц в России, и контрмеры, принятые российскими властями, могут оказать существенное негативное влияние на хозяйственную деятельность X5, управление и корпоративную структуру.	• Юридическое сопровождение важных деловых переговоров на всех этапах и анализ условий договоров в целях минимизации рисков. • Стандартизация основной массы договоров для обеспечения всесторонней и последовательной защиты всех прав Компании. • Обязательство строго соблюдать все применимые законы и нормы.
Конфиденциальность и безопасность данных Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил, требований и стандартов 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 путём непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков.
Отчётность и финансирование		
Финансовые риски Основные отраслевые финансовые риски, которые могут оказывать влияние на деятельность X5: • повышение процентных ставок и/или комиссионных за проведение банковских операций • существенная волатильность валютных курсов • риск ликвидности и кредитные риски • риски, связанные с валютным клирингом (долл. США / евро) и корреспондентскими отношениями между банками	Повышение волатильности обменного курса рубля и рост процентных ставок негативно влияют 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.
ESG		
Все риски в области ESG	X5 Group стремится к достижению лидерства в области ESG по всем направлениям деятельности и, как и ранее, вносит вклад в переход к низкоуглеродной экономике, уделяя при этом особое внимание соблюдению прав человека.	См. раздел «Устойчивое развитие» на с. 77–107.

Заявление Management Board

В 2022 году Management Board были рассмотрены и проанализированы стратегические и операционные риски, риски соблюдения нормативно-правовых требований и риски, связанные с предоставлением отчётности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Supervisory Board и обсуждены с внешним аудитором X5.

Management Board оценивалась эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками X5 на основе:

- внутренних аудиторских отчётов о проверках, проведённых 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 отчётов 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 систем управления рисками и внутреннего контроля X5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания. Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в успешной реализации операционных и стратегических целей Компании или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований.

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 управления рисками и внутреннего контроля X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчётность Компании не содержит существенных неточностей;
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля X5;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределённости, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев;
- вывод о целесообразности составления финансовой отчётности на основе принципа непрерывности деятельности делается на основании выполненного Management Board анализа стратегического плана, бюджета на 2023 год и оценки экономических перспектив.

Учитывая вышеизложенное, Management Board подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчётность даёт достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и её консолидированных дочерних обществ и что в отчёте руководства содержится достоверный анализ положения дел на дату балансового отчёта, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая подробное изложение основных рисков и факторов неопределённости, с которыми сталкивается Компания.

31 мая 2023 года

MANAGEMENT BOARD

Supervisory Board и Management Board

Supervisory Board

Пётр 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) ALIDI, 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».

Ольга Высоцкая

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ И РИСКАМ

Гражданка России (родилась в 1961 году), до прихода в X5 Group занимала позиции партнёра направлений аудита и заверения в KPMG, PricewaterhouseCoopers и Deloitte. Имеет более чем 13-летний опыт работы в составе советов директоров, в том числе в NIS (Сербия), ГК «Самолёт», Иркутской нефтяной компании, АО «СУЭК». Член Ассоциации независимых директоров, имеет диплом профессионального независимого директора Лондонского института директоров. С отличием окончила Ленинградский государственный университет, получила степень MBA в Бристольском университете.

Вадим Зингман

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (родился в 1974 году), в настоящее время президент «Альфа-Групп». С 2009 по 2019 год занимал различные руководящие должности в ПАО «Аэрофлот», в том числе должность заместителя генерального директора и директора по работе с клиентами. Обладает обширным опытом в банковском секторе, занимал позиции вице-президента ОАО АБ «Инкомбанк» (с 1992 по 1998 год), председателя правления ОАО «Балтонэксим Банк» (с 1992 по 1998 год) и президента ООО КБ «Межрегиональный Клиринговый Банк» (в 2000 году). С отличием окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов.

Supervisory Board и Management Board

Supervisory Board

Дмитрий Алексеев

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (родился в 1974 году), основатель, совладелец и президент Группы Компаний DNS (Digital Network System), розничной сети, специализирующейся на продаже цифровой и бытовой техники, а также компьютеров. Окончил факультет радиоэлектроники и приборостроения и юридический факультет Дальневосточного государственного технического университета, имеет степень MBA Высшей школы бизнеса МГУ им. М. В. Ломоносова.

Вассилис Ставру

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин Греции (родился в 1970 году), проработал почти 30 лет в компании Ahold Delhaize, где занимал различные должности, а в 2018 году был назначен президентом по развитию бренда в Alfa Beta (Греция). Имеет степень магистра пищевых наук и технологий Университета Аристотеля в Салониках, а также диплом о послеуниверситетском образовании в области делового администрирования от Hellenic Management Association.

Леонид Афендиков

ЧЛЕН SUPERVISORY BOARD

Гражданин России (родился в 1978 году), в настоящее время директор по управлению активами в CTF Consultancy Ltd. С 2012 по 2021 год занимал руководящие должности в Alvarez & Marsal, в том числе должность управляющего директора, обладает обширным опытом консультирования по юридическим, финансовым, налоговым вопросам и вопросам учёта, а также оказывал услуги компании McKinsey и частным акционерам. С отличием окончил Финансовую Академию при Правительстве РФ (Финансовый университет при Правительстве РФ).

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 партнёра и генерального директора учреждённой 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).

Екатерина Лобачёва

ПРЕЗИДЕНТ, ЧЛЕН MANAGEMENT BOARD

Гражданка России (родилась в 1982 году) присоединилась к команде X5 Retail Group в 2016 году в качестве начальника департамента корпоративного права и структуры группы. Имеет более чем 15-летний управленческий и практический опыт работы, в том числе на различных позициях в компании «ЕвразХолдинг», где реализовала ряд масштабных проектов по правовому обеспечению бизнеса, и в «МДМ Банке». Имеет степень MBA Международного института управленческого развития в Швейцарии (IMD Business School), окончила Российскую академию государственной службы по специальности «юриспруденция» и получила дополнительное образование в Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова по специальности «Финансы и кредит».

Отчёт Supervisory Board

Supervisory Board консультирует Management Board и контролирует его деятельность, а также следит за общей деятельностью Компании, её стратегией и операционными результатами. Выполняя свои функции, Supervisory Board действует в интересах Компании и её аффилированных структур и работает на благо Компании и всех заинтересованных сторон. В соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Retail Group N.V. Supervisory Board Компании является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Management Board.

Состав Supervisory Board

Supervisory Board самостоятельно определяет число своих членов. В настоящее время в состав Supervisory Board входят шесть человек, большинство из которых (четверо) являются независимыми. Supervisory Board на постоянной основе проводит ревизию своего состава и структуры с учётом развития бизнеса и изменения требований к квалификации и опыту работы членов Supervisory Board. Информация о составе Supervisory Board X5 размещена на веб-сайте Компании.

В 2022 году состав Supervisory Board претерпел значительные изменения. Supervisory Board глубоко сожалеет о том, что в результате непредвиденных событий, произошедших в начале 2022 года, в первом полугодии из его состава вышли Стефан Дюшарм, Михаил Фридман, Ричард Брашер, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Александр Тынкован и Марат Атнашев. Помимо этого, в соответствии с графиком выхода членов из состава Supervisory Board и их переназначений, после истечения срока её полномочий Надя Шурабура не переизбиралась в состав Supervisory Board на годовом Общем собрании акционеров в 2022 году. Supervisory Board выражает благодарность вышедшим из его состава членам за плодотворную работу и весомый вклад в развитие Компании на протяжении многих лет.

После изменений в своём составе Supervisory Board незамедлительно приступил к поиску кандидатов на освободившиеся должности. На годовом Общем собрании акционеров в 2022 году новыми членами Supervisory Board были назначены Ольга Высоцкая, Фёдор Овчинников[1] и Вадим Зингман.

Ольга Высоцкая обладает обширным опытом работы в сфере корпоративных финансов, аудита, заверения достоверности финансовой информации и управления рисками, а также многолетним опытом работы в советах директоров.

Вадим Зингман является экспертом в области финансов и имеет значительный опыт в сфере работы с клиентами.

Позднее в 2022 году также было объявлено о выдвижении в состав Supervisory Board Дмитрия Алексеева, Вассилиса Ставру и Леонида Афендикова. Их назначение было утверждено на внеочередном Общем собрании акционеров 30 ноября 2022 года. Дмитрий Алексеев имеет богатый опыт управления крупными розничными компаниями и значительный опыт работы в советах директоров. Вассилис Ставру имеет многолетний опыт руководящей работы в одной из ведущих компаний мировой продуктовой розницы, а Леонид Афендиков является экспертом в сфере финансов и располагает обширным опытом работы в клиентоцентричных бизнесах.

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 Supervisory Board, а также готовности адаптироваться к вызовам и изменениям.

При оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Supervisory Board его члены должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников.

Состав Supervisory Board в настоящий момент не является сбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Членам Supervisory Board известно об идущих в этой связи общественных обсуждениях и изменениях нормативно-правовой базы, в частности о новом законе о сбалансированном гендерном составе коллегиальных руководящих органов голландских компаний, который вступил в силу 1 января 2022 года. Они принимают этот вопрос во внимание при планировании кадрового резерва с учётом политики поддержания сбалансированного состава руководства. При этом, однако, столкнувшись в 2022 году с необходимостью назначения целого ряда новых членов в относительно сжатые сроки, Supervisory Board пошёл на компромисс в части формирования сбалансированного гендерного состава, включив в число новых членов лишь одну женщину. Признавая эту проблему, Supervisory Board готов работать над улучшением гендерного баланса в соответствии с передовой мировой практикой.

1 8 марта 2023 года Фёдор Овчинников вышел из состава Supervisory Board.

Состав комитетов Supervisory Board

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Supervisory Board делегирует определённые задачи двум комитетам: Комитету по аудиту и рискам, а также Комитету по назначениям и вознаграждениям.

В связи с резким изменением своего состава в 2022 году Supervisory Board принял решение сократить число действующих при нём комитетов, объединив функции Комитета по устойчивому развитию и инновациям с функциями самого Supervisory Board и впоследствии упразднив этот Комитет.

После вступления в должность в июне Ольга Высоцкая была назначена председателем Комитета по аудиту и рискам, а Фёдор Овчинников[1] вошёл в состав Комитета по назначениям и вознаграждениям. С 1 января 2023 года Вассилис Ставру и Леонид Афендиков также были назначены членами Комитета по назначениям и вознаграждениям; кроме того, Леонид Афендиков вошёл в состав Комитета по аудиту и рискам.

Информация о действующем составе Supervisory Board и его комитетов представлена в разделе «Отчёт 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 отчётности, 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.

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.

1 8 марта 2023 года Фёдор Овчинников вышел из состава Supervisory Board.

Заседания Supervisory Board

В 2022 году Supervisory Board провёл четыре плановых заседания, а также одно дополнительное заседание, прошедшее в мае, для утверждения Годового отчёта за 2021 год и созыва годового Общего собрания акционеров. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Каждому из четырёх заседаний Supervisory Board предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям.

В ходе пленарных заседаний Supervisory Board половина установленного регламентом времени отводилась на проведение стратегической сессии, благодаря чему у участников оставалось достаточно времени для обсуждения отдельных тем, таких как результаты операционной деятельности, цифровая трансформация и новые сервисы, устойчивое развитие и развитие управленческих кадров. Главный исполнительный директор и главный финансовый директор Компании принимали участие во всех заседаниях Supervisory Board. К регулярному участию в них также приглашались другие представители высшего руководства.

В 2022 году Supervisory Board проводил регулярные закрытые заседания без участия членов Management Board, на которых обсуждались результаты работы Управляющего комитета, а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Supervisory Board в мае присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Supervisory Board рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить неаудированный Годовой отчёт и финансовую отчётность Компании за 2021 год.

На этом заседании внешний аудитор проинформировал Supervisory Board о своём решении приостановить оказание аудиторских услуг на основании толкования санкций, введённых со стороны ЕС. Между заседаниями члены Supervisory Board несколько раз проводили с Management Board и другими представителями руководства Компании неформальные встречи и телефонные переговоры для консультаций 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 2022 году посещаемость заседаний Supervisory Board и его комитетов составила 100%.

Деятельность Supervisory Board в 2022 году

В 2022 году произошли существенные изменения макроэкономической среды, вызванные геополитической напряжённостью, сбоями в цепочках поставок и рядом ограничений, наложенных на бизнес в России. Supervisory Board внимательно следил за ситуацией по регулярным отчётам главного исполнительного директора, а также увеличил частоту встреч с топ-менеджментом, чтобы тщательно контролировать влияние происходящих событий на деятельность X5 и её стратегические приоритеты.

С учётом нестабильной и непредсказуемой обстановки Supervisory Board следил за разработкой планов антикризисного управления с целью обеспечения непрерывности деятельности Компании, уделяя особое внимание вопросам функционирования цепочек поставок, доступности продукции, бесперебойной работы ИТ-систем и управления ликвидностью. В рамках анализа порядка управления рисками, регулярно проводимого Комитетом по аудиту и рискам, Supervisory Board уделял особое внимание новым рискам, мерам по снижению рисков и соблюдению новых санкций. При этом резкие изменения в составе самого Supervisory Board представляли собой отдельную проблему, ставящую под угрозу непрерывность деятельности Supervisory Board и его надзорных функций.

Основным стратегическим приоритетом работы Supervisory Board в этих обстоятельствах стал тщательный анализ операционных результатов ключевых форматов Компании – «Пятёрочки» и «Перекрёстка», а также меры и инициативы по укреплению их позиций в основных регионах присутствия за счёт органического роста или сделок стратегического партнёрства. В рамках второго из двух подходов в июле Supervisory Board одобрил стратегическое партнёрство с группами компаний «Красный Яр» и «Слата» – одними из ведущих ритейлеров Восточной Сибири.

Кроме того, в рамках реализации стратегии X5 по увеличению рыночной доли путём непрерывной адаптации к тенденциям рынка и меняющимся запросам потребителей Supervisory Board продолжил внимательно следить за проектами обновления и реконструкции магазинов и их влиянием на повышение оценки эффективности нашей работы покупателями и увеличение показателей трафика и продаж.

На фоне тенденции к снижению располагаемых доходов россиян и жёсткой ценовой конкуренции Supervisory Board провёл анализ результатов и стратегических целей сети жёстких дискаунтеров «Чижик», а также хода реализации стратегии X5 по развитию собственных торговых марок во всех форматах.

В сентябре Supervisory Board провёл стратегическую сессию, посвящённую стратегии долгосрочного лидерства Группы, включая обсуждение целевого портфеля активов и бизнесов, а также кадровых ресурсов, необходимых для достижения планового роста и лидерства по доле рынка в качестве основных стратегических целей Группы. С учётом неопределённости в условиях быстро меняющейся макроэкономической среды особое внимание было уделено изменению баланса между показателями роста и прибыльности. В декабре была пересмотрена стратегия лидерства для «Перекрёстка», при этом особое внимание уделялось вопросам развития индивидуального ценностного предложения сети, обучению персонала и развития предпринимательской инициативы на уровне магазинов.

Как и прежде, приоритетное внимание в 2022 году уделялось цифровой стратегии Компании, включая развитие электронной торговли и вопросы её операционной эффективности.

С учётом продолжающегося активного роста онлайн-торговли и устойчивого тренда на домашнее потребление, оформившегося в период пандемии, Supervisory Board провёл несколько консультаций с руководством для обсуждения вопросов повышения качества обслуживания клиентов и ускоренного роста бизнеса. В рамках этих консультаций Supervisory Board тщательно проанализировал работу мобильных приложений и объектов формата даркстор Группы.

На ряде заседаний Supervisory Board обсуждались требования к системе корпоративного управления, способствующие развитию динамичной предпринимательской культуры в условиях растущей конкуренции на рынке омниканальной розницы. С учётом этого Supervisory Board осуществлял мониторинг эффективности операционной модели X5, запущенной в 2021 году.

Дважды за год Supervisory Board проводил анализ результатов работы по достижению средне- и долгосрочных целей стратегии устойчивого развития X5, мотивируя руководство ставить перед собой амбициозные задачи с их интеграцией в общую бизнес-стратегию Компании. Supervisory Board отметил, что в новых макроэкономических условиях социальная составляющая плана устойчивого развития приобрела более важное значение.

На протяжении года Supervisory Board продолжал внимательно следить за внешними событиями, а также вносил необходимые корректировки в политику вознаграждения исполнительного и неисполнительного руководства в рамках работы Комитета по назначениям и вознаграждениям[1]. Кроме того, через Комитет по аудиту и рискам Supervisory Board тесно взаимодействовал с исполнительным руководством по проблеме приостановки оказания услуг внешним аудитором Компании в Нидерландах.

На заседаниях Supervisory Board в 2022 году рассматривались отчёты комитетов и на регулярной основе обсуждались следующие вопросы:

- подготовка финансовой отчётности, включая рассмотрение квартальной и полугодовой финансовой отчётности за 2022 год;
- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в июне 2022 года и внеочередному Общему собранию акционеров в ноябре 2022 года;
- отчёты внутреннего и внешнего аудиторов;
- состав Управляющего комитета 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, в частности после прекращения полномочий семи членов Supervisory Board в первом полугодии 2022 года (подробнее см. в разделе «Состав Supervisory Board» настоящего Отчёта);
- ежегодный анализ финансовой стратегии;
- обсуждение актуальной информации в области управления рисками и допустимого уровня риска Компании, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2023 год.

1 См. Отчёт о вознаграждениях на с. 137–147.

Оценка работы Supervisory Board

X5 проводит ежегодную оценку работы Supervisory Board, его комитетов и отдельных членов. Она служит основой для обсуждения эффективности Supervisory Board, его отдельных членов и комитетов, а также для подготовки уточнённого плана его развития и выработки конкретных мер по повышению качества его работы.

Ввиду прекращения полномочий целого ряда членов Supervisory Board в 2022 году оценка его работы за отчётный период проводилась с помощью анкетирования, при этом особое внимание уделялось персональному составу и структуре Supervisory Board, опыту и вкладу его отдельных членов, качеству программы введения в должность новых членов, а также приоритетам и рабочим процессам Supervisory Board. Помимо самостоятельной оценки, проведённой Supervisory Board, учитывались мнения членов Управляющего комитета. Обсуждение результатов оценки состоялось на пленарном заседании Supervisory Board.

Supervisory Board придаёт большое значение проведению оценки своей работы. Она помогает обеспечивать постоянный контроль качества работы Supervisory Board и его комитетов, их деятельности, персонального состава, а также эффективности взаимодействия с Управляющим комитетом.

Заседания комитетов Supervisory Board

Комитет по аудиту и рискам

Роль Комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещённом на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2022 года в состав Комитета входили Ольга Высоцкая (председатель) и Пётр Демченков. В 2022 году Комитет провёл четыре плановых заседания. 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 отчётности, процесса её подготовки, а также работы систем внутреннего контроля и управления рисками.

В течение года Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчётности Компании, квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Особую озабоченность в 2022 году вызвало прекращение оказания услуг аудитором Группы в Нидерландах, компанией Ernst & Young Accountants LLP, после начала конфликта на территории Украины и последовавшего за этим введения санкций со стороны Великобритании и Европейского союза. В целях обеспечения максимальной прозрачности и достоверности финансовой отчётности в данных обстоятельствах Компания привлекла ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» (ранее – ООО «Эрнст энд Янг», а с июля 2022 года – «Б1») к подготовке аудиторского заключения в отношении консолидированной финансовой отчётности X5 за 2021 год, опубликованной в июле.

В то же время Комитет тесно взаимодействовал с руководством Компании, чтобы определить нового внешнего аудитора в Нидерландах для выполнения функций аудитора Группы в 2022 году.

В рамках текущего надзора за рисками и управления рисками в 2022 году Комитет внимательно отслеживал новые риски, возникшие вследствие непредвиденных внешних обстоятельств в конце февраля и повлиявшие на Компанию. В числе прочего проводился контроль своевременного выполнения первоочередных мер и мер по снижению рисков на основе ежеквартально актуализируемых данных. В рамках этой работы Комитету был представлен ряд отчётов о влиянии вводимых санкций на профиль риска Компании и её финансовое положение. На фоне усиления рисков Комитет отдельно обсуждал финансовые риски и риски ликвидности, риски недоступности товаров, ИТ-риски и риски кибербезопасности, а также риски нехватки персонала и её влияния на операционную деятельность.

Комитет также периодически отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. Помимо этого, в рамках текущего цикла надзорных процедур, Комитет 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 руководству Компании и службе внутреннего аудита верно определить приоритетные направления работы на 2022 год, провести успешную работу по минимизации существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2023 год.

Комитет также рассмотрел следующие вопросы:

- квартальные промежуточные отчёты о финансовых и операционных результатах;
- отчёт внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учёта и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчётности за 2021 год;
- планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов и утверждение таких планов;
- ежегодная оценка работы внешнего аудитора и уровня его независимости;
- стратегия финансирования X5;
- вопросы налогообложения;
- 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.

Комитет по аудиту и рискам

Члены и председатель Комитета по аудиту и рискам провели несколько личных встреч с главным финансовым директором, директором подразделения внутреннего аудита и внешним независимым аудитором.

Применительно к отчёту внешнего аудитора за 2021 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтвердил, что отчёт не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем Годовом отчёте.

Сделки с заинтересованностью

В X5 действует Политика совершения сделок со связанными сторонами, устанавливающая порядок внутренней отчётности 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 определённое 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 2022 году существенное значение для Компании и/или членов Supervisory Board или Management Board имели следующие сделки с заинтересованностью:

- конверсионные договоры, облигационные займы, возобновляемые кредитные линии и другие банковские продукты; договоры об оказании рекламных и маркетинговых услуг; договор об обслуживании зарплатного проекта с «Альфа-Банком»
- страховые услуги, оказываемые компанией «Альфа-Страхование»
- проект разработки голограммы с «Альфа-Банком», «ВымпелКомом» и «Альфа-Страхованием»
- договоры аренды с компанией Alfa Capital Holdings Limited
- закупка товаров для перепродажи у IDS Borjomi Group
- договоры об аренде торговых и складских площадей с компанией Home Interior
- телекоммуникационные услуги; соглашение о разработке, поставке и обслуживании онлайн-касс; договоры об аренде торговых площадей с «ВымпелКомом»
- закупка товаров для перепродажи у компании 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 случае, если любые из перечисленных выше сделок содержали конфликт интересов для некоторых членов Supervisory Board, данные конфликты не препятствовали независимой оценке, выносимой такими членами Supervisory Board в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещённом на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2022 года в состав Комитета входили Пётр Демченков (председатель) и Фёдор Овчинников. В 2022 году Комитет провёл четыре плановых заседания. 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.

В связи со стремительным развитием событий после февраля 2022 года Комитет по назначениям и вознаграждениям уделял особое внимание вопросам антикризисного управления. Первоочередной задачей стала организация прозрачной процедуры поиска, назначения и введения в должность шести новых членов Supervisory Board после прекращения полномочий целого ряда его членов в течение первых шести месяцев года.

В рамках выработки мер реагирования на происходящие изменения и оценки их влияния на стратегические приоритеты Компании Комитет по назначениям и вознаграждениям тесно взаимодействовал с руководством X5 и провёл тщательный анализ краткосрочных и долгосрочных программ премирования. В Отчёте о вознаграждениях на с. 137–147 приводится информация о том, какие решения о необходимых отступлениях от политики вознаграждения членов Management Board были приняты по результатам проведённого анализа.

В 2022 году Комитет продолжал отслеживать и оценивать эффективность операционной модели Группы для достижения её стратегических целей по укреплению основных торговых сетей, увеличению объёмов электронной торговли и повышению эффективности омниканальных продаж. В рамках этой работы Комитет провёл углублённый анализ организационной структуры ключевой торговой сети «Пятёрочка», уделив особое внимание развитию партнёрской модели для менеджеров магазинов. Также Комитет рассмотрел и рекомендовал организационные изменения для укрепления бизнес-подразделения по реализации готовых блюд.

В 2022 году Комитет по назначениям и вознаграждениям продолжил следить за процессом планирования кадрового резерва, развитием управленческих кадров и формированием кадровых потребностей Компании с учётом целей её устойчивого развития. В условиях нестабильной макроэкономической среды Комитет уделял особое внимание мерам по поддержанию стабильного состава топ-менеджмента X5 и внимательно следил за кадровыми потребностями Компании с целью эффективного управления риском нехватки персонала на всех уровнях Группы.

В рамках планового пересмотра переменной части вознаграждения Комитет проанализировал индивидуальные схемы мотивации ведущих сотрудников на всех уровнях Группы – от директоров магазинов до ключевых руководителей новых направлений деятельности Компании. Комитет провёл оценку возможностей по реструктуризации программ мотивации на 2023 год и далее. При проведении оценки был учтён высокий уровень макроэкономической неопределённости и её влияние на розничную отрасль.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил для Supervisory Board следующие рекомендации и отчёты:

- Годовая оценка работы Управляющего комитета и его членов, а также изменения в его составе, в том числе назначение Владислава Курбатова генеральным директором «Пятёрочки» в январе, выдвижение Екатерины Лобачёвой на пост президента и члена Management Board в мае, назначение Андрея Калмыкова генеральным директором «Перекрёстка» в августе и назначение Андрея Писарева директором по работе с клиентами в декабре
- Предложение о переназначении Игоря Шехтермана на должность главного исполнительного директора на двухлетний срок, начиная с 2023 года
- Предложения по фиксированному и переменному вознаграждению членов Управляющего комитета по итогам сравнительного анализа годового вознаграждения, проведённого в марте 2022 года
- Политика вознаграждения членов Управляющего комитета, актуализированная в соответствии с новой долгосрочной программой премирования на 2021–2023 годы, которая была рассмотрена и утверждена на внеочередном Общем собрании акционеров в ноябре 2022 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

В связи с необходимостью замещения вакантных позиций в составе Supervisory Board и тем, что в марте 2022 года Лондонская фондовая биржа приостановила торги ГДР X5, Комитет инициировал реструктуризацию вознаграждения членов Supervisory Board на основе долевых инструментов. Более подробная информация о вознаграждении за 2022 год представлена в примечаниях 8 и 44 к финансовой отчётности.

Независимость

Supervisory Board поддерживает принцип формирования своего состава таким образом, чтобы все его члены могли мыслить критически и действовать независимо друг от друга, а также от членов Management Board и Управляющего комитета или каких-либо особых интересов. Согласно политике Компании, большинство членов Supervisory Board в любой момент времени должны быть независимыми. На момент составления настоящего Годового отчёта в состав Supervisory Board входят шесть человек, большинство из которых (четверо) удовлетворяют критериям независимости.

В соответствии с положениями 2.1.7 и 2.1.8 Кодекса корпоративного управления Нидерландов иметь аффилированность с акционером, прямо или косвенно владеющим более 10% акций Компании, или представлять такого акционера может только один член Supervisory Board.

Члены Supervisory Board Вадим Зингман и Леонид Афендиков аффилированы с CTF Holdings S.A., которой принадлежат 47,86% акций X5, и, таким образом, не соответствуют критериям независимости согласно Кодексу корпоративного управления Нидерландов.

Вознаграждение

Вознаграждение членов Supervisory Board определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Supervisory Board. Действующая политика вознаграждения членов Supervisory Board с изменениями и/или) дополнениями была принята на внеочередном Общем собрании акционеров в 2022 году.

Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 145–147 Отчёта о вознаграждениях, а также в приложениях 29 и 44 к консолидированной финансовой отчётности.

Финансовая отчётность

Данный неаудированный Годовой отчёт, включая консолидированную финансовую отчётность за 2022 год, был представлен Supervisory Board в присутствии Management Board. 17 марта 2023 года Группа опубликовала аудированную консолидированную финансовую отчётность за 2022 год вместе с аудиторским заключением, выданным ООО «ЦАТР – Аудиторские услуги» («B1»).

Supervisory Board рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчётность, Годовой отчёт за 2022 год и годовую отчётность. Объяснение отсутствия отчёта независимого аудитора приведено в разделе «Прочая информация» на странице 240.

В марте 2022 года Supervisory Board принял решение отступить от положений дивидендной политики в связи со сложившейся рыночной ситуацией и неопределённостью. В дальнейшем в интересах Компании было принято решение не распределять дивиденды по результатам 2021 года. Несмотря на то, что долгосрочной целью Компании по-прежнему является возврат полученной прибыли акционерам, дальнейшие решения о выплате дивидендов будут приниматься с учётом нормативно-правовых ограничений, действующих на момент принятия соответствующего решения. Помимо этого,

Supervisory Board поддержал предложение Управляющего комитета и в интересах X5 рекомендовал учесть прибыль за 2022 финансовый год в размере 45 188 млн руб. как нераспределённую 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 2022 году.

Supervisory Board гордится результатами, достигнутыми Компанией в очередном непростом году, и выражает благодарность всем сотрудникам за целеустремлённость и активную работу в отчётном периоде.

Supervisory Board
31 мая 2023 года

Отчёт о вознаграждениях

Заявление Председателя Комитета по назначениям и вознаграждениям

От лица Комитета по назначениям и вознаграждениям я рад представить Отчёт о вознаграждениях за 2022 год, который содержит обзор политик вознаграждения членов Management Board и Supervisory Board, а также результаты внедрения этих политик в 2022 году.

На фоне проблем, вызванных COVID-19 за последние два года, 2022 год вновь выдался непростым для X5. Новая волна санкций, связанных с геополитическими событиями в конце февраля, привела к ограничениям на ведение бизнеса в России и ухудшению макроэкономической обстановки. В рамках выработки мер реагирования на происходящие изменения и оценки их влияния на стратегические приоритеты Компании Комитет по назначениям и вознаграждениям тесно взаимодействовал с руководством X5 и провёл тщательный анализ краткосрочных и долгосрочных программ премирования. В данном Отчёте описывается, как этот анализ привёл к неизбежным отклонениям от нашей политики вознаграждения как для Management Board, так и для Supervisory Board.

В качестве первоочерёдной задачи в первом полугодии для Компании было крайне важно обеспечить непрерывность деятельности Группы с усилением контроля над операционными и капитальными затратами. На второе полугодие Совет директоров утвердил краткосрочные критерии эффективности, первоначально установленные на весь год в соответствии с политикой вознаграждения Management Board, как указано в настоящем Отчёте. При этом фактические целевые показатели были скорректированы, чтобы отразить новые макроэкономические реалии, влияющие на бизнес X5.

Корректировки потребовались не только в отношении краткосрочной программы премирования. Резкое падение курса ГДР X5 и последующая приостановка торгов на Лондонской фондовой бирже 1 марта 2022 года заставили нас пересмотреть долгосрочные показатели эффективности, направленные на реализацию стратегии устойчивого роста Компании. Один из этих показателей – стоимость компании – больше не считается значимым критерием лидерства для X5 и был заменён свободным денежным потоком как показателем финансовой стабильности Компании и эффективного управления её финансовым положением.

Необходимая корректировка долгосрочной программы премирования (LTI) была представлена акционерам на внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 30 ноября. Основываясь на принципе, согласно которому критерии и цели деятельности не должны корректироваться на протяжении периода их реализации, Supervisory Board по-прежнему придерживается мнения, что текущая долгосрочная программа премирования соответствует цели Компании по укреплению лидерства и достижению стратегических ориентиров, способствующих созданию стоимости Компании в долгосрочной перспективе в соответствии с принципами устойчивого развития.

Внешняя конъюнктура в 2022 году также потребовала изменений в политике вознаграждения Supervisory Board. В условиях беспрецедентного количества вакансий в Board и необходимости привлечения новых членов в его состав было особенно важно внедрить надлежащую политику вознаграждения.

После приостановки в марте обращения ГДР X5 на Лондонской фондовой бирже Комитет по назначениям и вознаграждениям инициировал реорганизацию акционерной программы поощрения членов Supervisory Board в план мотивации на основе фантомных акций, который по своим условиям и размеру вознаграждения сопоставим с предыдущей программой, но ориентируется на рыночную стоимость ГДР X5 на Московской бирже. Необходимые поправки к политике вознаграждения членов Supervisory Board были также вынесены на рассмотрение внеочередного Общего собрания акционеров в ноябре 2022 года и утверждены им. Хотя я сожалею об уходе членов Board в первом полугодии и о внешних обстоятельствах, которые привели к этому, я рад сообщить, что мы смогли завершить год с шестью новыми высококвалифицированными членами в его составе.

В течение всего года Комитет продолжал уделять особое внимание стабильности состава топ-менеджмента, особенно в условиях жёсткой конкуренции и растущей нехватки квалифицированных руководящих кадров. Ежегодный сравнительный анализ показателей вознаграждения, проведённый Комитетом в марте 2022 года, позволил скорректировать оклады для обеспечения преемственности высшего руководства. В начале года команда руководства была усилена в результате назначения Екатерины Лобачёвой на должность президента Компании. Я также рад, что мы можем объявить о рекомендации Board продлить полномочия Игоря Шехтермана в качестве главного исполнительного директора ещё на два года, начиная с 2023 года. Мы уверены, что преемственность руководства X5 в текущих нестабильных условиях пойдёт на пользу Компании и всем заинтересованным сторонам.

Несмотря на все сложности в работе, жёсткую конкуренцию и инфляционное давление на потребителей, Компания продолжила рост в отчётном году, и я с гордостью могу сказать, что благодаря стабильной операционной деятельности и ориентированности на потребителей мы сохранили уровень рентабельности в соответствии с нашими стратегическими целями. Выручка выросла на 18,2% по сравнению с предыдущим годом, а рентабельность EBITDA до применения МСФО (IFRS) 16 за 2022 год составила 7,2%. Цифровые бизнесы продолжили набирать обороты, что привело к росту чистой выручки на 46,6% по сравнению с предыдущим годом.

В 2023 году на фоне продолжающейся макроэкономической неопределённости Комитет продолжит пересматривать вознаграждение руководства, с тем чтобы оно способствовало эффективной реализации стратегии Компании по созданию стоимости в долгосрочной перспективе в соответствии с принципами устойчивого развития. При этом я надеюсь на поддержание открытого диалога с нашими акционерами и другими заинтересованными сторонами для обеспечения всесторонней поддержки нашей политики вознаграждения.

Пётр Демченков

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА
ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Вознаграждение членов Management Board

По решению Supervisory Board политика вознаграждения членов Управляющего комитета основывается на положениях политики вознаграждения членов Management Board. С учётом соотносимого размера и состава Management Board и Управляющего комитета описываемая в настоящем Отчёте о вознаграждениях политика вознаграждения относится к вознаграждению членов Управляющего комитета, за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Management Board, о чём в тексте будет дано прямое указание.

Цели политики вознаграждения

Политика вознаграждения членов Management Board соответствует стратегическим целям Компании, способствует её 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 учётом 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 выявления рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Факторы, влияющие на вознаграждение

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения членов Management Board и среднем уровне вознаграждения в расчёте на одного сотрудника X5 (в эквиваленте полной занятости) в сопоставлении с показателями деятельности Компании за последние пять лет.

	2018	2019	2020	2021	2022
Результаты деятельности Группы					
Выручка, млрд руб.	1 533	1 734	1 978	2 205	2 605
Торговая площадь, тыс. кв. м	6 464	7 239	7 840	8 410	9 107
Количество магазинов	14 431	16 297	17 707	19 121	21 323
Чистая прибыль (до применения МСФО (IFRS) 16), млрд руб.	29	26	39	49	52
Цена акции на ЛФБ, долл. США (на конец периода)	24,8	34,5	36,1	26,5	–
Цена акции на Мосбирже, руб. (на конец периода)	–	–	–	–	1 500,5
Вознаграждение членов Management Board, млн руб.	380	304	357	442	824
Средний размер вознаграждения прочих сотрудников, руб.	701 192	754 990	782 079	799 555	895 644
Соотношение уровней оплаты труда (уровень оплаты труда главного исполнительного директора и сотрудников X5)[1]	209	211	198	273	290

1 Соотношение уровней оплаты труда рассчитано путём деления общей суммы вознаграждения главного исполнительного директора (включая базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной программы премирования) на средний размер вознаграждения в расчёте на одного работника X5. Учитывая нерегулярный характер выплат в рамках долгосрочной программы премирования, они в расчёт соотношения уровней оплаты труда внутри X5 не включаются, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Средний уровень вознаграждения в расчёте на одного работника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал, которая приводится в примечании 28 на с. 206, 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 Управляющего комитета 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 Управляющего комитета находится в интервале от 50-го до 75-го процентиля.

В отношении вновь назначенного главного исполнительного директора Supervisory Board сделал исключение с учётом 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 её сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в восьми федеральных округах России обусловливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках X5, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по X5 в целом и уровнем вознаграждения членов Management Board. В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться в различные периоды в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Management Board (и Управляющего комитета) в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников.

Общие сведения о структуре вознаграждения, целевых показателях и выплатах в 2022 году

	Краткое описание	Результаты и выплаты в 2022 году	
Базовый оклад	Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.		
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: 90,6% базового оклада **Фрэнк Лёйст** • Цели Группы: 100% • Фактический размер вознаграждения: 65,2% базового оклада	**Квинтен Пир** • Цели Группы: 100% • Фактический размер вознаграждения: 60% базового оклада **Екатерина Лобачева** • Цели Группы: 100% • Фактический размер вознаграждения: 97,3% базового оклада
Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Программа денежного премирования принята на трёхлетний 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 этапа 1 (2021) • Мультипликатор EV/EBITDA: 50% • Доля рынка: 45% • Цели в области устойчивого развития: 5% Цели этапа 2 (2022–2023) • Свободный денежный поток, % выручки: 35% • Доля рынка: 60% • Цели в области устойчивого развития: 5% **Фрэнк Лёйст:** отсутствует	**Екатерина Лобачёва** Цели этапа 1 (2021) • Мультипликатор EV/EBITDA: 50% • Доля рынка: 45% • Цели в области устойчивого развития: 5% Цели этапа 2 (2022–2023) • Свободный денежный поток, % выручки: 35% • Доля рынка: 60% • Цели в области устойчивого развития: 5% **Квинтен Пир:** отсутствует

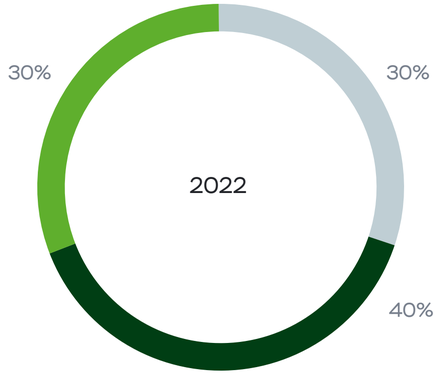
Структура вознаграждения

Вознаграждение членов Управляющего комитета состоит из постоянной и переменной частей («Общее денежное вознаграждение»), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

Общее денежное вознаграждение членов Управляющего комитета 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 Управляющего комитета в случае достижения поставленных целей соответствует представленной диаграмме.

Помимо общего денежного вознаграждения, члены Управляющего комитета имеют право на получение льгот, описание которых приводится ниже в подразделах «Прочие составляющие вознаграждения» и «Договорные отношения».

ОБЩЕЕ ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ



- Базовый оклад
- Долгосрочная программа премирования
- Краткосрочная программа премирования

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 Екатерины Лобачёвой и Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: помимо занимаемой должности в Management Board, Игорь Шехтерман и Екатерина Лобачёва осуществляют свою деятельность в России в рамках трудового договора, заключённого с операционной дочерней компанией. В соответствии с условиями данного договора 75% общей суммы базового оклада и переменной составляющей вознаграждения выплачиваются в России. Никакого другого вознаграждения членам Management Board дочерними или другими компаниями, финансовая отчётность которых консолидируется Компанией, не выплачивалось и не назначалось.

Компонент 2. Краткосрочная программа премирования (STI)

Краткосрочная программа премирования призвана направлять работу членов Board на достижение 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

Достижение целевых показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая реализацию её долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

Вознаграждение членов Management Board в 2022 году

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Management Board в 2022 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]	Премия за продление трудового договора[4]	Социальное обеспечение[5]	Итого
Итого	2022	208	162	129	229	96	**824**
	2021	155	119	122	–	46	**442**

Компонент 2. Краткосрочная программа премирования (STI)

В марте 2022 года после внезапных изменений макроэкономической конъюнктуры, начавшихся в конце февраля, Supervisory Board пересмотрел краткосрочную программу премирования на 2022 год и определил, что ситуация требует немедленной корректировки критериев эффективности на первое полугодие 2022 года на основе ключевых целей по поддержанию непрерывности бизнеса и усилению контроля над операционными и капитальными затратами.

Для второго полугодия 2022 года Supervisory Board утвердил критерии эффективности и цели, первоначально определённые для полного года, как указано в таблице ниже.

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 Управляющего комитета и 60% для членов Management Board, осуществляющих свою деятельность в Нидерландах, при этом выплата производится только при условии достижения поставленных целей. В отчётном году оценка достижения целевых показателей проводилась Supervisory Board применительно к каждому члену Management Board в индивидуальном порядке.

В таблице ниже представлены результаты достижения целей программы и размер выплат за 2022 год.

	Показатель[1]	Вес	Фактический показатель	% от целевого размера вознаграждения	Фактический размер премии (% от веса выплаты[1])
Игорь Шехтерман Главный исполнительный директор	Бесперебойная работа	25%	100%	100%	25%
	Оптимизация операционных и капитальных затрат	25%	100%	100%	25%
	Всего в первом полугодии	**50%**	**100%**	**100%**	**50%**
	Доля рынка	10%	0%	0%	0%
	Сопоставимые продажи X5	10%	100%	100%	10%
	Рентабельность EBITDA X5	10%	103,8%	110,7%	11,07%
	Капитальные затраты X5	10%	119,8%	120%	12%
	Индекс потребительской лояльности (NPS)	10%	74,9%	74,9%	7,49%
	Всего во втором полугодии	**50%**	**79,7%**	**81,1%**	**40,6%**
	Всего за полный год	**100%**	**–**	**–**	**90,6%**
	На усмотрение вышестоящего				
Фрэнк Лёйст Секретарь Компании	Бесперебойная работа	25%	100%	100%	25%
	Оптимизация операционных и капитальных затрат	25%	100%	100%	25%
	Всего в первом полугодии	**50%**	**100%**	**100%**	**50%**
	Доля рынка	10%	0%	0%	0%
	Сопоставимые продажи X5	10%	100%	100%	10%
	Рентабельность EBITDA X5	10%	103,8%	110,7%	11.07%
	Капитальные затраты X5	10%	119,8%	120%	12%
	Индекс потребительской лояльности (NPS)	10%	74,9%	74,9%	7,49%
	Всего во втором полугодии	**50%**	**79,7%**	**81,1%**	**40,6%**
	Всего за полный год	**100%**	**–**	**–**	**90,6%**
	На усмотрение вышестоящего				**+20%**

	Показатель[1]	Вес	Фактический показатель	% от целевого размера вознаграждения	Фактический размер премии (% от веса выплаты[1])
Квинтен Пир Операционный директор (X5 Retail Group N.V.)	Бесперебойная работа	25%	100%	100%	25%
	Оптимизация операционных и капитальных затрат	25%	100%	100%	25%
	Всего в первом полугодии	**50%**	**100%**	**100%**	**50%**
	Доля рынка	10%	0%	0%	0%
	Сопоставимые продажи X5	10%	100%	100%	10%
	Рентабельность EBITDA X5	10%	103,8%	110,7%	11,07%
	Капитальные затраты X5	10%	119,8%	120%	12%
	Индекс потребительской лояльности	10%	74,9%	74,9%	7,49%
	Всего во втором полугодии	**50%**	**79,7%**	**81,1%**	**40,6%**
	Всего за полный год	**100%**	**–**	**–**	**90,6%**
	На усмотрение вышестоящего				**+10%**
Екатерина Лобачёва Президент	Бесперебойная работа	25%	100%	100%	25%
	Оптимизация операционных и капитальных затрат	25%	100%	100%	25%
	Всего в первом полугодии	**50%**	**100%**	**100%**	**50%**
	Доля рынка	10%	0%	0%	0%
	Сопоставимые продажи X5	10%	100%	100%	10%
	Рентабельность EBITDA X5	10%	103,8%	110,7%	11,07%
	Капитальные затраты X5	10%	119,8%	120%	12%
	Индекс потребительской лояльности (NPS)	10%	74,9%	74,9%	7,49%
	Всего во втором полугодии	**50%**	**79,7%**	**81,1%**	**40,6%**
	Всего за полный год	**100%**	**–**	**–**	**90,6%**
	На усмотрение вышестоящего				**+20%**

1 Для каждого показателя устанавливается минимальное, плановое и максимальное значение для расчёта выплат в рамках программы краткосрочного премирования в процентах от вознаграждения за достижение плановых показателей:
· Минимальное значение зависит от показателя эффективности, начиная с 50% плановой выплаты.
· Целевое значение: выплата в размере 100% вознаграждения за достижение плановых показателей.
· Максимальное значение: выплата в размере 120% вознаграждения за достижение плановых показателей.
При промежуточном значении каждого показателя размер вознаграждения рассчитывается линейным методом. При уровне выполнения показателя ниже порогового вознаграждение не выплачивается, а при достижении максимального значения показателя премия составляет 120% от установленного размера вознаграждения.

Компонент 3. Долгосрочная программа премирования (LTI)

Игорь Шехтерман, Екатерина Лобачёва и члены Управляющего комитета принимают участие в корпоративной долгосрочной программе премирования. В рамках этой программы оценка показателей эффективности и выплата денежных премий производится по истечении трёхлетнего периода, а 50% общей суммы составляет отложенный компонент, подлежащий выплате при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца последующего года и достижения установленного уровня рентабельности. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей X5, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания руководящего персонала, чья работа является важной составляющей долгосрочного успеха, – с другой.

Долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы

В отношении Игоря Шехтермана расходы, признанные в 2022 году в рамках долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы, представляют собой отложенную итоговую выплату.

В следующей таблице приведены результаты долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы:

Долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы	Показатель	Вес	Целевой показатель выплаты	Уровень достижения
Игорь Шехтерман	Выручка	50%	100%	100%
	Мультипликатор EV/EBITDA	50%	100%	100%

Долгосрочная программа премирования на 2021–2023 годы

Действующая долгосрочная программа премирования на 2021–2023 годы была принята годовым Общим собранием акционеров в 2021 году. В рамках этой программы плановые показатели эффективности устанавливаются на один или три года с выплатами в 2024 и 2025 годах, как описано выше. После неожиданных событий, начавшихся в феврале 2022 года, и их серьёзного влияния на нашу рыночную капитализацию Компания пересмотрела свои стратегические приоритеты, соответствующие долгосрочные цели и показатели эффективности. В результате Board пришлось использовать свои широкие полномочия для отступления от политики вознаграждения, скорректировав показатели долгосрочной программы премирования и их весовые коэффициенты в 2022 году, как описано ниже.

Плановые показатели в рамках долгосрочной программы премирования отражают общую стратегию Компании, нацеленную на достижение лидерства по уровню признания со стороны потребителей за счёт непрерывного развития ценностного предложения на рынке продуктовой розницы, а также установления отраслевых стандартов в области цифровой трансформации и омниканального роста. На протяжении трёхлетнего цикла реализации программы долгосрочные показатели эффективности в рамках реализации стратегии связаны с поддержанием лидерства по доле 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.

Стоимость компании больше не считается значимым критерием лидерства для X5 и на этапе 2 была заменена свободным денежным потоком как показателем финансовой стабильности Компании и эффективности управления её финансовым положением. На обоих этапах программы в долгосрочную программу премирования входят целевые показатели устойчивого развития для поддержки реализации стратегии Компании в области ESG.

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учётом его должности и функций, 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 трёхлетнего срока действия программы.

Для Игоря Шехтермана и Екатерины Лобачёвой расходы, признанные в 2022 году по долгосрочной программе премирования на 2021–2023 годы, представляют собой начисления, основанные на вероятности достижения целей и подлежащие выплате в 2024–2025 годах.

Компонент 3. Долгосрочная программа премирования (LTI)

ЭТАП 1 ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ (ЯНВАРЬ – ДЕКАБРЬ 2021 ГОДА)

Показатель	Вес	Определение	Пороговые значения	Связь со стратегией	Выплата вознаграждения
Мультипликатор EV/ EBITDA	50%	Лидерство по мультипликатору EV/ EBITDA, рассчитывается и начисляется на ежегодной основе.	• Чистый долг / EBITDA • Рентабельность EBITDA	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт сохранения лидерства на российском рынке продуктовой розницы с ростом рыночной доли до 15% и 20% в офлайн- и онлайн-сегментах 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 учётом минимального значения годового роста выручки. Если в первый 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%.			
Устойчивое развитие	5%	Цели на 2023 год: 1) Сократить объёмы выбросов CO_2 на 10%. 2) Увеличить долю перерабатываемых твёрдых отходов до 95%. 3) Увеличить долю СТМ в экологически безопасной упаковке до более чем 50%.		Достижение целевых показателей в области ESG в рамках стратегии по устойчивому развитию X5 «30x30»	

ЭТАП 2 ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ (ЯНВАРЬ 2022 ГОДА – ДЕКАБРЬ 2023 ГОДА)

Показатель	Вес	Определение	Пороговые значения	Связь со стратегией	Выплата вознаграждения
Свободный денежный поток, % выручки	35%	Показатель отражает эффективность управления финансовым положением. В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 80%, максимальный – 120%.	• Чистый долг / EBITDA • Рентабельность EBITDA	Увеличение акционерной стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт нахождения оптимального соотношения между сохранением лидерства на российском рынке продуктовой розницы, внедрением новых бизнес-моделей и рациональным подходом к управлению финансами	В 2024 году (50%) и 2025 году (50% при достижении порогового значения EBITDA)
Доля рынка	60%	Рост доли рынка X5 на протяжении действия программы относительно других российских компаний в сегменте продуктовой розницы. В зависимости от степени достижения показателя минимальный размер выплаты составляет 80%, максимальный – 120%.			
Устойчивое развитие	5%	Цели на 2023 год: 1) Сократить объёмы выбросов CO_2 на 10%. 2) Увеличить долю перерабатываемых твёрдых отходов до 95%. 3) Увеличить долю СТМ в экологически безопасной упаковке до более чем 50%.		Достижение целевых показателей в области ESG в рамках стратегии по устойчивому развитию X5 «30x30»	

Компонент 4. Премирование за продление трудового договора

22 сентября 2022 года Компания опубликовала рекомендацию Supervisory Board о продлении трудового договора Игоря Шехтермана ещё на два года с окончанием срока его действия в день проведения годового Общего собрания акционеров в 2025 году. 30 ноября 2022 года Общее собрание акционеров утвердило замещение 75% дискреционной премии, выплачиваемой Игорю Шехтерману по окончании его трудового договора, в размере 5 млн долл. США (более подробная информация представлена в разделе «Ранее действовавшие договорённости» ниже) премией за продление трудового договора, призванной поощрить готовность Игоря Шехтермана продлить срок своих полномочий в качестве главного исполнительного директора Компании и тем самым обеспечить непрерывность её деятельности и сохранение лидерских позиций в условиях непростой рыночной конъюнктуры.

Компонент 5. Социальное обеспечение

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года, расходы на социальное обеспечение включают обязательные пенсионные взносы в размере 62 млн руб. (в 2021 году: 29 млн руб.).

Прочая информация о политике X5 и условиях договоров

Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании, членам Управляющего комитета могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Данная политика запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Управляющего комитета и не предусматривает их пенсионное обеспечение.

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 и президент, помимо исполнения своих полномочий в качестве членов Management Board, осуществляют деятельность в России в рамках трудовых договоров, заключённых с операционной дочерней компанией в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровням ответственности главного исполнительного директора и президента 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 выходное пособие представляет собой вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается ежеквартально после прекращения соглашения в случае исполнения такого обязательства. Для президента выходное пособие представляет собой вознаграждение за исполнение обязательства воздерживаться от сотрудничества с конкурентами и выплачивается через шесть месяцев 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 Управляющего комитета. 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 Управляющего комитета. Выходное пособие членам не выплачивается, если соглашение между X5 и членом Управляющего комитета расторгается по инициативе такого члена Управляющего комитета или на основании совершения виновных действий, имеющих серьёзные последствия, либо небрежности со стороны такого члена.

Соглашения с членами Management Board могут быть прекращены любой из сторон путём направления уведомления за два месяца, а соглашение с главным исполнительным директором – путём направления уведомления за три месяца.

Ранее действовавшие договорённости

Как сообщалось при назначении Игоря Шехтермана на занимаемую должность в 2015 году, он имеет право на получение компенсации в объёме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долл. США. В том случае, если указанная сумма превышает общий объём 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 выплачивается по усмотрению Supervisory Board.

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 ещё 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 её устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом 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 признаёт, 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 соотнесённость 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 учётом 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.

1 Вадим Зингман, Леонид Афендиков, 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 Ольга Высоцкая, Фёдор Овчинников и Вадим Зингман были назначены 30 июня 2022 года.

3 Дмитрий Алексеев, Вассилис Ставру и Леонид Афендиков были назначены 30 ноября 2022 года.

Вознаграждение членов Supervisory Board в 2022 году

В 2022 году Общее собрание акционеров утвердило обновлённую политику вознаграждения членов Supervisory Board за этот год.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Supervisory Board по прекращении срока действия отлагательных условий в 2022 году или на конец 2022 года (в млн руб.).

		Базовое вознаграждение		Выплаты, основанные на акциях		Дополнительное вознаграждение		Общий размер вознаграждения	
	Должность	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Пётр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	26	30	29	22	–	–	55	52
Ольга Высоцкая[2]	Председатель Комитета по аудиту и рискам	8	–	2	–	–	–	10	–
Фёдор Овчинников[2]		4	–	1	–	–	–	5	–
Вассилис Ставру[3]		2	–	–	–	–	–	2	–
Вадим Зингман[1, 2]		–	–	–	–	–	–	–	–
Дмитрий Алексеев[3]		2	–	–	–	–	–	2	–
Леонид Афендиков[1, 3]		–	–	–	–	–	–	–	–
Стефан Дюшарм[4, 6]		1	12	21	19	90	–	112	31
Михаил Фридман[1, 4]		–	–	–	–	–	–	–	–
Ричард Брашер[4,4]		2	7	(2)	2	–	–	–	9
Джефф Кинг[4,4]		6	22	(32)	21	–	–	(26)	43
Михаил Кучмент[4]		3	10	(14)	10	–	–	(11)	20
Карл-Хайнц Холланд		–	3	–	2	–	–	–	5
Надя Шурабура[5]		6	17	10	11	–	–	16	28
Александр Тынкован[4]		3	8	(2)	2	–	–	1	10
Марат Атнашев[1, 4]		–	–	–	–	–	–	–	–
Итого		**63**	**109**	**13**	**89**	**90**	**–**	**166**	**198**

4 Стефан Дюшарм и Михаил Фридман вышли из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года. Ричард Брашер, Джефф Кинг, Михаил Кучмент, Александр Тынкован и Марат Атнашев вышли из состава Supervisory Board 4 марта, 11 марта, 25 марта, 25 мая и 22 июля 2022 года соответственно.

5 Полномочия Нади Шурабуры истекли в дату проведения годового Общего собрания акционеров в 2022 году.

6 Как сообщалось в разделе «Ранее действовавшие договорённости» настоящего Отчёта, Общее собрание акционеров утвердило замещение части (75%) премии, выплачиваемой Игорю Шехтерману по окончании его трудового договора, премией за продление трудового договора. Оставшаяся сумма (25%) по решению акционеров будет выплачена Стефану Дюшарму за неоценимый вклад, который он вносил в работу Компании с 2008 года в качестве члена и председателя Supervisory Board и главного исполнительного директора (2012–2015 годы).

Компонент 1. Базовое вознаграждение

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

1 Выраженная в евро стоимость акций на Московской бирже на дату вступления в права рассчитывается как отношение средней цены ГДР на Московской бирже по состоянию на 22 сентября (1 268,00 руб.) к обменному курсу евро, установленному Банком России на 22 сентября (60,211 руб. за евро).

2 Вступление в права на АОО, предоставленные в 2020 году (9 800 АОО) и 2021 году (13 448 АОО), будет осуществляться по графику программы поощрения в форме предоставления акций с ограниченным обращением с возможностью получить денежную компенсацию за АОО при вступлении в права на них в 2023 году и 2024 году соответственно на основе стоимости ГДР X5 на Московской бирже или любой другой бирже, на которой будут торговаться ГДР X5 на момент вступления в права.

Компонент 2. Выплаты, основанные на акциях

В соответствии с политикой вознаграждения членов Supervisory Board данное вознаграждение складывается из фиксированных денежных выплат и выплат, основанных на акциях. Выплаты, основанные на акциях, не привязаны к критериям эффективности и осуществляются в форме акций с ограниченным обращением, которые могут быть конвертированы в глобальные депозитарные расписки X5 (ГДР X5) после наступления периода вступления в права на них. После приостановки в марте обращения ГДР X5 на Лондонской фондовой бирже Комитет по назначениям и вознаграждениям инициировал реорганизацию акционерной программы поощрения членов Supervisory Board в план мотивации на основе фантомных акций, который по своим условиям и размеру вознаграждения сопоставим с предыдущей программой и основывается на рыночной стоимости ГДР X5 на Московской бирже. Необходимые поправки к политике вознаграждения членов Supervisory Board были вынесены на рассмотрение внеочередного Общего собрания акционеров в ноябре 2022 года и утверждены им.

Программа поощрения в форме предоставления акций с ограниченным обращением

На этом же внеочередном Общем собрании акционеров в отношении Стефана Дюшарма, вышедшего из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года, и Нади Шурабуры, чьи полномочия истекли в дату проведения годового Общего собрания акционеров в 2022 году, были утверждены ускоренное вступление в право на вознаграждение и расчёт денежными средствами по акциям с ограниченным обращением (АОО), которые были предоставлены указанным лицам в 2019, 2020 и 2021 годах. Предложенный расчёт денежными средствами основывается на стоимости ГДР X5 на Московской бирже по состоянию на 22 сентября 2022 года, когда Supervisory Board принял решение о прекращении программы поощрения в форме предоставления акций с ограниченным обращением.

	АОО, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2021 года	Ускоренное вступление в права на вознаграждение	Стоимость ГДР на Московской бирже на дату вступления в права, в евро (22 сентября 2022 года)[1]	Валовая сумма расчётов
Стефан Дюшарм	24 190	24 190	21,06	509 441,40 евро
Надя Шурабура	16 171	13 571	21,06	285 805,26 евро
Итого	**40 361**	**37 761**		**795 246,66 евро**

В отношении председателя Supervisory Board Петра Демченкова внеочередное Общее собрание акционеров 2022 года утвердило переходную схему по акциям с ограниченным обращением, предоставленных ему в 2019, 2020 и 2021 годах, в соответствии с которой при вступлении в права на АОО за 2019 год их объём будет рассчитываться на основе цены ГДР X5 на Московской бирже по состоянию на 22 сентября 2022 года.

	АОО, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2021 года	Ускоренное вступление в права на вознаграждение	Стоимость ГДР на Московской бирже на дату вступления в права, в евро (22 сентября 2022 года)[1]	Валовая сумма расчётов
Пётр Демченков	32 189	8 941[2]	21,06	188 297,46 евро

Все прочие суммы вознаграждения, причитающиеся членам Supervisory Board, были аннулированы в соответствии с условиями программы поощрения в форме предоставления акций с ограниченным обращением.

По условиям нового плана мотивации на основе фантомных акций каждый член Supervisory Board, которому положено вознаграждение, имеет право на получение ежегодной выплаты в форме фантомных акций на сумму, равную годовому денежному вознаграждению такого члена Supervisory Board.

Членам Supervisory Board Петру Демченкову, Ольге Высоцкой, Фёдору Овчинникову, Дмитрию Алексееву и Вассилису Ставру были предоставлены фантомные акции, число которых рассчитывалась путём деления 100% причитавшегося им в 2022 году фиксированного денежного вознаграждения на средневзвешенную по объёму цену закрытия одной ГДР за 30 календарных дней, непосредственно предшествовавших 19 мая 2022 года, т. е. на 1 055,66 руб. Вступление в права на фантомные акции, предоставляемые в рамках транша 1, произойдёт 19 мая 2025 года. При таком вступлении в права соответствующие члены Supervisory Board смогут получить денежные выплаты, сумма которых будет рассчитываться исходя из рыночной стоимости предоставленных фантомных акций на дату вступления в права. В таблице ниже представлена информация о фантомных акциях, предоставленных членам Supervisory Board или подлежащих предоставлению в будущем.

	Транш	Фантомные акции, предоставленные в 2022 году	Год вступления в права	Фантомные акции, подлежащие предоставлению на 31 декабря 2022 года
Пётр Демченков	1	23 095	2025	23 095
Ольга Высоцкая	1	7 849	2025	7 849
Фёдор Овчинников	1	4 489	2025	4 489
Дмитрий Алексеев	1	1 746	2025	1 746
Вассилис Ставру	1	1 746	2025	1 746
Итого		**38 925**		**38 925**

Компонент 3. Общий размер вознаграждения

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчётности X5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Supervisory Board.

Прочая информация о политике Компании и условиях договоров

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 таблице представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Supervisory Board за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

	2018	2019	2020	2021	2022
Пётр Демченков	24	31	35	52	55
Ольга Высоцкая (вошла в состав Supervisory Board 30 июня 2022 года)	–	–	–	–	10
Фёдор Овчинников (вошёл в состав Supervisory Board 30 июня 2022 года и вышел из состава 8 марта 2023 года)	–	–	–	–	5
Вадим Зингман[1] (вошёл в состав Supervisory Board 30 июня 2022 года)	–	–	–	–	–
Дмитрий Алексеев (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	–	2
Вассилис Ставру (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	–	2
Леонид Афендиков[1] (вошёл в состав Supervisory Board 30 ноября 2022 года)	–	–	–	–	–
Джефф Кинг (вышел из состава Supervisory Board 11 марта 2022 года)	35	36	34	43	(26)
Михаил Кучмент (вышел из состава Supervisory Board 25 марта 2022 года)	13	15	16	20	(11)
Надя Шурабура (срок полномочий истёк в 2022 году)	4	12	18	28	16
Марат Атнашев[1] (вышел из состава Supervisory Board 22 июля 2022 года)	–	–	–	–	–
Александр Тынкован (вышел из состава Supervisory Board 25 мая 2022 года)	–	–	–	10	1
Михаил Фридман[1] (вышел из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года)	–	–	–	–	–
Стефан Дюшарм (вышел из состава Supervisory Board 1 марта 2022 года)	39	40	41	31	112[2]
Ричард Брашер (вышел из состава Supervisory Board 4 марта 2022 года)	–	–	–	9	(0)
Карл-Хайнц Холланд (вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2021 года)	4	11	13	5	–
Андрей Елинсон[1] (вышел из состава Supervisory Board 12 мая 2020 года)	–	–	–	–	–
Александр Торбахов (вышел из состава Supervisory Board 3 июля 2020 года)	–	17	5	–	–
Павел Мусял (вышел из состава Supervisory Board 22 июня 2018 года)	14	–	–	–	–
Кристиан Куврё (вышел из состава Supervisory Board 10 мая 2018 года)	45	–	–	–	–

1 Вадим Зингман, Леонид Афендиков, Михаил Фридман и Марат Атнашев в качестве представителей CTF Holdings S.A. отказались от вознаграждения в денежной форме и в форме акций с ограниченным обращением, причитающегося им как членам Supervisory Board.

2 30 ноября 2022 года Общее собрание акционеров утвердило замещение 75% премии, выплачиваемой Игорю Шехтерману по окончании его трудового договора, премией за продление трудового договора, при этом оставшаяся сумма (25%) должна быть выплачена Стефану Дюшарму за неоценимый вклад, который он вносил в работу Компании с 2008 года в качестве члена и председателя Supervisory Board и главного исполнительного директора (2012–2015 годы).

Прочая информация

Общий размер вознаграждения

Годовой размер вознаграждения членов Management Board и членов Supervisory Board в 2022 году составил 990 млн руб. (в 2021 году – 640 млн руб.).

Прочие договорённости

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Management Board или Supervisory Board. В 2022 году Компания также не предоставляла членам Management Board или Supervisory Board выходное пособие и не требовала возврата какого-либо переменного вознаграждения.

Голосование акционеров

Отчёт о вознаграждениях будет представлен на Общем собрании акционеров в 2023 году для совещательного голосования.

Supervisory Board

31 мая 2023 года

03 Финансовая отчетность

Consolidated financial statements 150

Notes to the consolidated financial statements 155

Company financial statements 220

Notes to the Company financial statements 222

Other information 240

Contents

Consolidated financial statements

Consolidated Statement of Financial Position 150

Consolidated Statement of Profit or Loss 151

Consolidated Statement of Comprehensive Income 152

Consolidated Statement of Cash Flows 153

Consolidated Statement of Changes in Equity 154

Notes to the consolidated financial statements

1 Principal activities and the Group structure 155

2 Summary of significant accounting policies 156

3 Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies 167

4 Adoption of new and revised standards and interpretations and new accounting pronouncements 170

5 Segment reporting 171

6 Subsidiaries 173

7 Acquisition of businesses 174

8 Related party transactions 177

9 Cash and cash equivalents, short-term financial investments 179

10 Property, plant and equipment 180

11 Leases 183

12 Investment properties 185

13 Goodwill 186

14 Other intangible assets 188

15 Inventories 189

16 Financial instruments by category 190

17 Trade, other accounts receivable and prepayments 191

18 VAT and other taxes receivable 195

19 Provisions and other liabilities 196

20 Contract liabilities 197

21 Borrowings 198

22 Share capital 200

23 Earnings per share 201

24 Revenue 202

25 Expenses by nature 203

26 Lease/sublease and other income 204

27 Finance income and costs 205

28 Staff costs 206

29 Share-based payments 207

30 Income tax 209

31 Financial risk management 212

32 Operating environment of the Group 214

33 Capital risk management 215

34 Fair value of financial instruments 216

35 Commitments and contingencies 217

36 Subsequent events for the Group 219

Company financial statements

Company statement of financial position 220

Company statement of profit or loss 221

Notes to the Company financial statements

37 Accounting principles 222

38 Financial fixed asset 223

39 Shareholders' equity 225

40 Loans from group companies 227

41 Share-based payments 228

42 General and administrative expenses 229

43 Income tax expense 230

44 Key management personnel expenses 232

45 Contingent rights and liabilities 237

46 Related party transactions 238

47 Subsequent events for the Company 239

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Financial Position

at 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

	Note	31 December 2022	31 December 2021
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10	315,612	332,144
Right-of-use assets	11	508,543	502,325
Investment properties	12	4,573	4,461
Goodwill	13	112,929	105,028
Other intangible assets	14	38,327	39,006
Investments in associates and joint ventures		–	50
Other non-current assets		4,164	4,209
Deferred tax assets	30	27,482	23,047
		1,011,630	1,010,270
Current assets			
Inventories	15	208,661	166,840
Indemnification asset	7, 35	6,391	435
Trade, other accounts receivable and prepayments	17	21,382	20,190
Current income tax receivable		1,622	4,057
VAT and other taxes receivable	18	9,007	8,802
Short-term financial investments	9	50,067	50,092
Cash and cash equivalents	9	43,255	26,062
		340,385	276,478
Total assets		**1,352,015**	1,286,748

	Note	31 December 2022	31 December 2021
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity attributable to equity holders of the parent			
Share capital	22	2,458	2,458
Share premium		46,127	46,127
Retained earnings		84,125	38,926
Other capital reserves		432	–
Share-based payment reserve	29	–	118
		133,142	87,629
Total equity		**133,142**	87,629
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	21	147,386	206,571
Long-term lease liabilities	11	519,317	507,099
Deferred tax liabilities	30	6,954	928
Other non-current liabilities	7, 28	6,206	1,670
		679,863	716,268
Current liabilities			
Trade accounts payable		238,641	212,949
Short-term borrowings	21	87,146	87,767
Interest accrued		1,143	1,792
Short-term lease liabilities	11	71,843	70,264
Short-term contract liabilities	20	3,767	2,392
Current income tax payable		6,020	3,014
Provisions and other liabilities	19	130,450	104,673
		539,010	482,851
Total liabilities		**1,218,873**	1,199,119
Total equity and liabilities		**1,352,015**	1,286,748

The financial statements are unaudited

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

	Note	2022	2021
Revenue	24	2,605,232	2,204,819
Cost of sales	25	(1,970,036)	(1,643,502)
Gross profit		**635,196**	561,317
Selling, general and administrative expenses	25	(519,757)	(467,468)
Net impairment losses on financial assets	17	(346)	(154)
Lease/sublease and other income	26	23,025	23,877
Operating profit		**138,118**	117,572
Finance costs	27	(73,727)	(57,815)
Finance income	27	5,310	586
Net foreign exchange (loss)/gain		(2,032)	399
Profit before tax		**67,669**	60,742
Income tax expense	30	(22,481)	(18,004)
Profit for the year		**45,188**	42,738
Profit for the year attributable to:			
Equity holders of the parent		45,199	42,738
Non-controlling interests		(11)	–
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	665.78	629.55
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	23	665.78	629.54

The financial statements are unaudited

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

for the year ended 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

	2022	2021
Profit for the year	45,188	42,738
Total comprehensive income for the year, net of tax	45,188	42,738
Total comprehensive income for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	45,199	42,738
Non-controlling interests	(11)	–

The financial statements are unaudited

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

	Note	2022	2021
Profit before tax		**67,669**	60,742
Adjustments for:			
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment, right-of-use assets, investment properties, other intangible assets and goodwill	25	164,731	150,278
Gain on disposal of property plant and equipment, investment properties and intangible assets and gain on derecognition of right-of-use assets		(2,276)	(3,345)
Finance costs, net	27	68,417	57,229
Net impairment losses on financial assets	17	346	154
Impairment of prepayments	17	412	221
Share-based compensation expense	29	13	89
Net foreign exchange loss/(gain)		2,032	(399)
Other non-cash items		(576)	559
Net cash from operating activities before changes in working capital		**300,768**	265,528
Increase in trade, other accounts receivable and prepayments and VAT and other taxes receivable		(1,388)	(1,198)
Increase in inventories		(37,060)	(22,447)
Increase in trade payable		22,833	42,108
Increase in other accounts payable and contract liabilities		21,539	13,952
Net cash flows from operations		**306,692**	297,943
Interest paid		(73,067)	(56,561)
Interest received		5,276	60
Income tax paid		(17,977)	(13,980)
Net cash flows from operating activities		**220,924**	227,462

	Note	2022	2021
CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES			
Purchase of property, plant and equipment and initial direct costs associated with right		(59,554)	(76,574)
Acquisition of businesses, net of cash acquired	7	(5,495)	(1,771)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets		3,192	4,392
Purchase of other intangible assets		(14,121)	(15,482)
Proceeds from short-term financial investments		30,000	–
Payments for financial investments	9	(30,000)	(50,000)
Net cash flows used in investing activities		**(75,978)**	(139,435)
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES			
Proceeds from loans	21	148,974	132,345
Repayment of loans	21	(210,615)	(99,585)
Purchase of treasury shares		–	(34)
Payments of principal portion of lease liabilities	11	(66,014)	(64,610)
Dividends paid to equity holders of the parent	22	–	(50,006)
Net cash flows used in financing activities		**(127,655)**	(81,890)
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		(98)	(83)
Net increase in cash and cash equivalents		**17,193**	6,054
MOVEMENTS IN CASH AND CASH EQUIVALENTS			
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	9	26,062	20,008
Net increase in cash and cash equivalents		17,193	6,054
Cash and cash equivalents at the end of the year	**9**	**43,255**	26,062

The financial statements are unaudited

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Changes In Equity

for the year ended 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF THE PARENT

	Number of shares	Share capital	Share premium	Share-based payment reserve	Other capital reserves	Retained earnings	Total share-holders' equity	Non-controlling interests	Total
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 (Note 22)	–	–	–	–	–	(50,006)	(50,006)	–	(50,006)
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	89	–	–	89	–	89
Transfer and waiving of vested equity rights (Note 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
Balance as at 1 January 2022	67,888,696	2,458	46,127	118	–	38,926	87,629	–	87,629
Profit for the period	–	–	–	–	–	45,199	45,199	(11)	45,188
Total comprehensive income for the period	–	–	–	–	–	45,199	45,199	(11)	45,188
Share-based payment compensation (Note 29)	–	–	–	(3)	–	–	(3)	–	(3)
Transfer (Note 29)	–	–		(38)	38	–	–	–	–
Modification of share-based payments (Note 29)	–	–	–	(77)	–	–	(77)	–	(77)
Acquisition of subsidiaries (Note 7)	–	–	–	–	–	–	–	2,609	2,609
Purchase commitments for non-controlling interests' shares (Note 7)	–	–	–	–	(2,204)	–	(2,204)	–	(2,204)
Impact of changes in non-controlling interests with purchase commitments (Note 7)	–	–	–	–	2,598	–	2,598	(2,598)	–
Balance as at 31 December 2022	67,888,696	2,458	46,127	–	432	84,125	133,142	–	133,142

The financial statements are unaudited

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022 the Group operated a retail chain of 21,323 proximity stores, supermarket, hypermarket, hard discounter, online hypermarket stores, dark kitchens, "Krasny Yar" & "Slata" stores and joint dark stores under the brand names "Pyaterochka", "Perekrestok", "Karusel", "Chizhik", "Perekrestok Vprok", "Mnogo Lososya", "Krasny Yar" and "Slata" (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, Krasnoyarsk, Irkutsk (31 December 2021: 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"), with the following number of stores:

	31 December 2022	31 December 2021
"Pyaterochka" – Proximity store	19,164	17,972
"Perekrestok" – Supermarket	971	990
"Krasny Yar" & "Slata" stores	595	–
"Chizhik" – Hard discounter	517	72
"Mnogo Lososya" – Dark kitchen	54	48
"Karusel" – Hypermarket	12	33
Joint dark stores	7	–
"Perekrestok Vprok" – Online hypermarket	3	6
Total stores	**21,323**	19,121

As at 31 December 2022 and 31 December 2021 the principal shareholder exerting significant influence over the Company was CTF Holdings S.A. ("CTF"). As at 31 December 2022 and 31 December 2021 CTF directly owned 47.87% and 47.87% of total issued shares in the Company respectively. CTF is not an ultimate controlling party for the Group. As at 31 December 2022 and 31 December 2021 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).

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022 have been prepared in accordance with and comply with International Financial Reporting Standards (IFRS) 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. On 31 May 2023, the Management Board authorised the consolidated financial statements for issue. Publication is on 31 May 2023.

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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.2 Basis of consolidation (continued)

The Group recognises any non-controlling interest in the acquired entity on an acquisition-by-acquisition basis either at fair value or at the non-controlling interest's proportionate share of the acquired entity's net identifiable assets.

Pending specific guidance from IFRSs regarding accounting for put options not giving present ownership interest in the non-controlling share of subsidiaries the Group accounts for such transactions as follows:

(a) Determine the amount that would have been recognised for the non-controlling interest (NCI), including an update to reflect allocations of profit or loss, allocations of changes in OCI and dividends declared for the reporting period, as required by IFRS 10 Consolidated financial statements.

(b) Derecognise the NCI as if it was acquired at the acquisition date or reporting date for the subsequent periods.

(c) Recognise a financial liability at the present value of the amount payable on exercise of the NCI put in accordance with IFRS 9 Financial Instruments with no separate accounting for the unwinding of the discount due to the passage of time.

(d) The difference between (b) and (c) is accounted for as an equity transaction within "Other reserves" in equity.

(e) When the NCI put is exercised the amount recognised as the financial liability at that date is extinguished by the payment of the exercise price.

Purchases of subsidiaries from parties under common control are accounted for using the pooling of interest method (also referred as "the predecessor values method"). Under this method the consolidated financial statements of the combined entity are presented as if the businesses had been combined from the beginning of the earliest period presented or, if later, the date when the combining entities were first brought under common control. The assets and liabilities of the subsidiary transferred under common control are at the predecessor entity's carrying amounts.

The predecessor entity is considered to be the highest reporting entity in which the subsidiary's IFRS financial information was consolidated. Related goodwill inherent in the predecessor entity's original acquisitions is also recorded in these consolidated financial statements. Any difference between the carrying amount of net assets, including the predecessor entity's goodwill, and the consideration for the acquisition is accounted for in these consolidated financial statements as an adjustment to other reserve within equity.

2.3 Foreign currency translation and transactions

(a) Functional and presentation currency

The functional currency of the Group's entities is the national currency of the Russian Federation, the Russian Rouble ("RUB"). The presentation currency of the Group is the Russian Rouble ("RUB"), which management believes is the most useful currency to adopt for users of these consolidated financial statements.

(b) Transactions and balances

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the official exchange rate of the Central Bank of Russian Federation ("CBRF") at the respective reporting dates. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of the transactions and from the translation of monetary assets and liabilities into the functional currency at period-end official exchange rates of the CBRF are recognised in profit or loss. Translation at period-end rates does not apply to non-monetary items.

2.4 Segment reporting

Operating segment is reported in a manner consistent with the internal reporting provided to the chief operating decision-maker. The chief operating decision-maker has been identified as the Management Board. The chief operating decision-maker is responsible for allocating resources and assessing performance of the operating segments. The Group identifies retail chains of each format and dark kitchens (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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.5 Property, plant and equipment (continued)

Leasehold improvements are capitalised when it is probable that future economic benefits associated with the improvements will flow to the Group and the cost can be measured reliably.

At each reporting date management assesses whether there is any indication of impairment of property, plant and equipment including construction in progress. If any such indication exists, management estimates the recoverable amount, which is determined as the higher of an asset's fair value less costs of disposal and its value in use. The carrying amount is reduced to the recoverable amount and the impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. An impairment loss recognised for an asset in prior years is reversed if there has been a favourable change in circumstances affecting estimates used to determine the asset's value in use or fair value less costs of disposal.

Gains and losses on disposals determined by comparing the proceeds with the carrying amount are recognised in profit or loss.

Land and assets under construction are not depreciated. Depreciation on other items of property, plant and equipment is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. Buildings are divided into foundation and frame with a depreciation period of 40–50 years and other parts of 7–8 years. Other parts mainly include fixtures and fitting.

The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are as follows:

	Useful lives
Buildings (foundation and frame)	40–50 years
Buildings (other parts)	7–8 years
Machinery and equipment	>1–10 years
Refrigerating equipment	7–10 years
Vehicles	4–7 years
Other	3–5 years

The residual value of an asset is the estimated amount that the Group would currently obtain from the disposal of the asset less the estimated costs of disposal, if the asset were already of the age and in the condition expected at the end of its useful life. The residual value of an asset is nil if the Group expects to use the asset until the end of its physical life. The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively if appropriate, at each reporting date.

2.6 Investment properties

Investment properties consist of buildings held by the Group to earn rental income or for capital appreciation, or both, and which are not occupied by the Group. The Group recognises the part of owned shopping centres that are leased to third party retailers as investment properties, unless they represent insignificant portions of the property and are used primarily to provide auxiliary services to retail customers not provided by the Group rather than to earn rental income. After purchase or construction of the building the Group assesses the main purpose of its use and, if the main purpose is to earn rental income or for capital appreciation, or both, the building is classified as investment property.

Investment properties are stated at cost less accumulated depreciation and provision for impairment, where required. If any indication exists that investment properties may be impaired, the Group estimates the recoverable amount as the higher of value in use and fair value less costs of disposal. Subsequent expenditure is capitalised only when it is probable that future economic benefits associated with it will flow to the Group and the cost can be measured reliably. All other repairs and maintenance costs are expensed when incurred.

Transfers are made to (or from) investment properties only when there is a change in use. Transfers between investment property and owner occupied property do not change the carrying amount of the property transferred and they do not change the cost of that property for measurement or disclosure purposes. Depreciation on items of investment properties is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are 40–50 years.

Investment properties are derecognised either when they have been disposed of (i.e., at the date the recipient obtains control) or when they are permanently withdrawn from use and no future economic benefit is expected from their disposal. The difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset is recognised in profit or loss in the period of derecognition. The amount of consideration to be included in the gain or loss arising from the derecognition of investment property is determined in accordance with the requirements for determining the transaction price in IFRS 15.

Fair value determined for the disclosure purposes (Note 12) represents the price that would be received to sell an asset in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

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 and 2022 the Group revised the useful live of brand "Karusel" in view of continuing operating segment reorganisation and determined that the remaining useful life of 5 years and 3 months as of 31 December 2021 and 31 December 2022, respectively, fairly reflects the period over which the Group expects net cash inflows from the asset.

	Useful lives
Brands "Krasny Yar", "Baton", "Slata", "KhlebSol"	3 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.

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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.8 Leases (continued)

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.

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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.10 Financial instruments (continued)

With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient, the Group initially measures a financial asset at its fair value plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, transaction costs. Trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient are measured at the transaction price determined under IFRS 15. Refer to the accounting policies in section 2.24 (a) Revenue from contracts with customers.

Management determines the classification of its financial assets at initial recognition and re-evaluates this designation at every reporting date, if required under IFRS. In order for a financial asset to be classified and measured at amortised cost or fair value through OCI, it needs to give rise to cash flows that are 'solely payments of principal and interest (SPPI)' on the principal amount outstanding. This assessment is referred to as the SPPI test and is performed at an instrument level.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both. Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognised on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

Subsequent measurement

For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in four categories:

- Financial assets at amortised cost (debt instruments);
- Financial assets at fair value through OCI with recycling of cumulative gains and losses (debt instruments);
- Financial assets designated at fair value through OCI with no recycling of cumulative gains and losses upon derecognition (equity instruments);
- Financial assets at fair value through profit or loss.

Financial assets at amortised cost (debt instruments) is the most relevant to the Group. The Group measures financial assets at amortised cost if both of the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model with the objective to hold financial assets in order to collect contractual cash flows; and
- The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding.

Financial assets at amortised cost are subsequently measured using the effective interest (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognised in profit or loss when the asset is derecognised, modified or impaired.

Derecognition

A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognised (i.e., removed from the Group's consolidated statement of financial position) when:

- The rights to receive cash flows from the asset have expired; or
- The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership. When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognise the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognises an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

Impairment of financial assets

The Group recognises an allowance for expected credit losses (ECLs) for all debt instruments not held at fair value through profit or loss. ECLs are based on the difference between the contractual cash flows due in accordance with the contract and all the cash flows that the Group expects to receive, discounted at an approximation of the original effective interest rate. The expected cash flows will include cash flows from the sale of collateral held or other credit enhancements that are integral to the contractual terms.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.10 Financial instruments (continued)

ECLs are recognised in two stages. For credit exposures for which there has not been a significant increase in credit risk since initial recognition, ECLs are provided for credit losses that result from default events that are possible within the next 12-months (a 12-month ECL). For those credit exposures for which there has been a significant increase in credit risk since initial recognition, a loss allowance is required for credit losses expected over the remaining life of the exposure, irrespective of the timing of the default (a lifetime ECL).

For trade and other receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognises a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The Group has established a provision matrix that is based on its historical credit loss experience, adjusted for forward-looking factors specific to the debtors and the economic environment.

(b) Financial liabilities

Financial liabilities are classified, at initial recognition, as financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and borrowings, payables, or as derivatives designated as hedging instruments in an effective hedge, as appropriate.

All financial liabilities are recognised initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

The Group's financial liabilities include trade and other payables, loans and borrowings. For more information refer to Note 2.11 and Note 2.12.

Derecognition

A financial liability is derecognised when the obligation under the liability is discharged or cancelled or expires. When an existing financial liability is replaced by another from the same lender on substantially different terms, or the terms of an existing liability are substantially modified, such an exchange or modification is treated as the derecognition of the original liability and the recognition of a new liability. The difference in the respective carrying amounts is recognised in the statement of profit or loss.

2.11 Borrowings

Borrowings are initially recognised at their fair value, net of transaction costs, and are subsequently stated at amortised cost; any difference between the proceeds (net of transaction costs) and the redemption value is recognised in the consolidated statement of profit or loss over the period of the borrowings using the effective interest method. Borrowings are classified as current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least 12 months after the reporting date. Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of assets that necessarily take a substantial period of time to get ready for intended use or sale (qualifying assets) are capitalised as part of the costs of those assets.

The commencement date for capitalisation is when (a) the Group incurs expenditures for the qualifying asset; (b) it incurs borrowing costs; and (c) it undertakes activities that are necessary to prepare the asset for its intended use or sale.

Capitalisation of borrowing costs continues up to the date when the assets are substantially ready for their use or sale.

The Group capitalises borrowing costs that could have been avoided if it had not made capital expenditure on qualifying assets. Borrowing costs capitalised are calculated at the Group's average funding cost (the weighted average interest cost is applied to the expenditures on the qualifying assets), except to the extent that funds are borrowed specifically for the purpose of obtaining a qualifying asset. Where this occurs, actual borrowing costs incurred less any investment income on the temporary investment of those borrowings are capitalised.

After initial recognition, interest-bearing borrowings are subsequently measured at amortised cost using the effective interest ("EIR") method. Gains and losses are recognised in profit or loss when the liabilities are derecognised as well as through the EIR amortisation process.

Amortised cost is calculated by taking into account any discount or premium on acquisition and fees or costs that are an integral part of the EIR. The EIR amortisation is included as finance costs in the consolidated statement of profit or loss.

2.12 Trade and other payables

Trade and other payables are accrued when the counterparty performs its obligation under the contract and are carried at amortised cost using the effective interest method. Trade payables are recognised initially at fair value and measured subsequently at amortised cost.

2.13 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand, deposits held at call with banks, and other short-term highly liquid investments used for meeting short term cash commitments.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

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

Stock unit plan

The Group receives services from Supervisory Board members as consideration for conditional rights to receive the value of the GDRs in cash after vesting period of 3 years and fulfilment of service conditions. Share-based payment transactions under the stock unit plan are accounted for as cash-settled transactions.

The fair value of the 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 short term liabilities (Provisions and other liabilities) and in long term liabilities (Other non-current liabilities) and measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date. The liabilities are remeasured at each reporting date and at settlement date so that the ultimate liabilities equal to the cash payment on settlement date.

Service 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. No expense is recognised for awards that do not ultimately vest because service conditions have not been met.

The cumulative expense recognised for cash-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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.20 Treasury shares

Where any group company purchases the Company's equity share capital, the paid consideration, including any directly attributable incremental costs (net of income taxes) is deducted from equity attributable to the Company's equity holders until the shares are cancelled, reissued or disposed of. Where such shares are subsequently sold or reissued, any received consideration, net of any directly attributable incremental transaction costs and the related income tax effects, is included in equity attributable to the Company's equity holders.

2.21 Earnings per share

Earnings per share are determined by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of participating shares outstanding during the reporting period. Diluted earnings per share are calculated by adjusting the earnings and the number of shares for the effects of dilutive options.

2.22 Taxes

Current tax is the amount expected to be paid to, or recovered from, the state budget in respect of taxable profits or losses for the current and prior periods. Taxable profits or losses are based on estimates if consolidated financial statements are authorised prior to filing relevant tax returns. Taxes other than on income are recorded within operating expenses.

Current income tax liabilities (assets) are measured in accordance with IAS 12 Income Taxes and IFRIC 23 Uncertainty over Income Tax Treatments, based on legislation that is enacted or substantively enacted at the reporting date, taking into consideration applicable tax rates and tax exemptions.

Deferred income tax is provided using the reporting liability method for temporary differences arising between the tax bases of assets and liabilities and their carrying values for financial reporting purposes. A deferred tax asset is recorded only to the extent that it is probable that taxable profit will be available against which the deductible temporary differences can be utilised. In accordance with the initial recognition exception, deferred tax liabilities are not recorded for temporary differences on initial recognition of goodwill and subsequently for goodwill which is not deductible for tax purposes. Deferred tax assets and liabilities are measured at tax rates that are expected to apply to the period in which the asset is realised or the liability is settled, based on tax rates which are enacted or substantially enacted at the reporting date.

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income tax assets and liabilities relate to income taxes levied by the same taxation authority on either the same taxable entity or different taxable entities where there is an intention to settle the balances on a net basis. Deferred tax assets and liabilities are netted within the consolidated group of taxpayers (CGT) and within individual companies of the Group for the entities that are not members of the CGT.

The Group considers whether it is probable that a taxation authority will accept an uncertain tax treatment. If the Group concludes it is probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group determines the taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates consistently with the tax treatment used or planned to be used in its income tax filings.

If the Group concludes it is not probable that the taxation authority will accept an uncertain tax treatment, the Group reflects the effect of uncertainty in determining the related taxable profit (tax loss), tax bases, unused tax losses, unused tax credits or tax rates. The Group reflects the effect of uncertainty for each uncertain tax treatment by using either of the following methods, depending on which method the entity expects to better predict the resolution of the uncertainty: the most likely amount or the expected value.

If an uncertain tax treatment affects current tax and deferred tax (for example, if it affects both taxable profit used to determine current tax and tax bases used to determine deferred tax), the Group makes consistent judgements and estimates for both current tax and deferred tax.

The Group's uncertain tax positions are reassessed by management at the end of each reporting period. The assessment is based on the interpretation of tax laws that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period, any known court or other rulings on such issues, and relevance and effect of a change in facts and circumstances or of new information in the context of applicable tax laws. Liabilities for penalties, interest and taxes other than on income are recognised based on management's best estimate of the expenditure required to settle the obligations at the end of the reporting period. Adjustments for uncertain income tax positions are recorded within the income tax charge and included in current income tax payable line of the consolidated statement of financial position. Interest incurred in relation to taxation is included in finance costs in the consolidated statement of profit or loss. Provisions are maintained, and updated if necessary, for the period over which the respective tax positions remain subject to review by the tax and customs authorities, being 3 years from the year of filing.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.23 Fair value measurement

Fair values of financial instruments measured at amortised cost are disclosed in Note 34.

Fair value is the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The fair value measurement is based on the presumption that the transaction to sell the asset or transfer the liability takes place either:

- In the principal market for the asset or liability; or
- In the absence of a principal market, in the most advantageous market for the asset or liability.

The principal or the most advantageous market must be accessible by the Group.

The fair value of an asset or a liability is measured using the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability, assuming that market participants act in their economic best interest.

A fair value measurement of a non-financial asset takes into account a market participant's ability to generate economic benefits by using the asset in its highest and best use or by selling it to another market participant that would use the asset in its highest and best use.

The Group uses valuation techniques that are appropriate in the circumstances and for which sufficient data are available to measure fair value, maximising the use of relevant observable inputs and minimising the use of unobservable inputs.

All assets and liabilities for which fair value is measured or disclosed in the financial statements are categorised within the fair value hierarchy, described as follows, based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole:

- Level 1 – quoted (unadjusted) market prices in active markets for identical assets or liabilities;
- Level 2 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is directly or indirectly observable;
- Level 3 – valuation techniques for which the lowest level input that is significant to the fair value measurement is unobservable.

For assets and liabilities that are recognised in the financial statements on a recurring basis, the Group determines whether transfers have occurred between Levels in the hierarchy by re-assessing categorisation (based on the lowest level input that is significant to the fair value measurement as a whole) at the end of each reporting period.

2.24 Income and expense recognition

Income and expenses are recognised on an accrual basis as earned or incurred. Recognition of the principal types of income and expenses is as follows:

(a) Revenue from contracts with customers

The Group is in the retail business and sells its goods both through stores operated by the Group and through franchisees (agents) acting as a principal. The revenue recognised by the Group meets the definition of revenue from contracts with customers as per IFRS 15. The Group recognises revenue when control of goods and services is transferred to the customer, generally for the retail customers it is occurred in the stores at the point of sale. Payment of the transaction price is due immediately when the customer purchases goods.

The Group has loyalty points programmes, which allow customers to accumulate points that can be redeemed for free products. The loyalty points give rise to a separate performance obligation as they provide a material right to the customer. a portion of the transaction price is allocated to the loyalty points awarded to customers based on relative stand-alone selling price and recognised as a contract liability until the points are redeemed. Revenue is recognised upon redemption of products by the customer.

When estimating the stand-alone selling price of the loyalty points, the Group considers the likelihood that the customer will redeem the points. The Group updates its estimates of the points that will be redeemed on a monthly basis and any adjustments to the contract liability balance are charged against revenue.

(b) Cost of sales

Cost of sales includes the purchase price of the products sold and other costs incurred in bringing the inventories to the location and condition ready for sale, i.e. retail outlets. These costs include costs of purchasing, storing, rent, salaries and transporting the products to the extent it relates to bringing the inventories to the location and condition ready for sale.

The Group receives various types of allowances from suppliers in the form of volume discounts and other forms of payment. In accounting for supplier bonuses received by the Group, the Group determined that these bonuses are a reduction in prices paid for the product and are reported as part of the cost of sales as the related inventory is sold. Bonuses receivable from suppliers in cash are presented as trade receivables.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

02

Summary of significant accounting policies

2.24 Income and expense recognition (continued)

(c) Interest income and expense

Interest income and expense are recognised on an effective yield basis.

(d) Selling, general and administrative expenses

Selling expenses consist of salaries and wages of stores employees, store expenses, variable lease expenses, depreciation of stores, utilities, advertising costs and other selling expenses. General and administrative expenses include costs of salaries and wages of support office employees, depreciation of support offices, impairment and amortisation charges of non-current assets and other general and administrative expenses. Selling, general and administrative expenses are recognised on an accrual basis as incurred.

2.25 Contract liability

A contract liability is the obligation to transfer goods or services to a customer for which the Group has received consideration (or an amount of consideration is due) from the customer. If a customer pays consideration before the Group transfers goods or services to the customer, a contract liability is recognised when the payment is made or the payment is due (whichever is earlier). Contract liabilities are recognised as revenue when the Group performs under the contract.

2.26 Impairment of non-current assets other than goodwill

The Group periodically assesses whether there is any indication that non-current assets may be impaired. If any such indicators exist, the Group estimates the recoverable amount of the asset. Where it is not possible to estimate the recoverable amount of an individual asset, the Group estimates the recoverable amount of the cash generating unit to which it belongs. Individual stores are considered separate cash-generating units for impairment testing purposes. Impairment loss is recognised whenever the carrying amount of an asset or the related cash-generating unit exceeds its recoverable amount. Impairment losses are recognised in the consolidated statement of profit or loss. Non-financial assets other than goodwill that suffered an impairment are reviewed for possible reversal of the impairment at each reporting date.

2.27 Fair value of assets and liabilities at the acquisition date

A primary valuation of assets and liabilities of acquired companies was performed on a provisional basis. Once the valuation is finalised, any adjustments arising are recognised retrospectively.

2.28 Indemnification asset

The indemnification asset equivalent to the fair value of the indemnified liabilities is included in net assets acquired in the business combination if the selling shareholders of the acquiree agreed to compensate possible claims or contingencies. Subsequent measurement of the indemnification asset and contingent liability does not have any impact on future earnings, unless the indemnification asset becomes impaired.

2.29 Offsetting of financial assets and financial liabilities

Accounts receivable and accounts payable are offset and the net amount is presented in the consolidated statement of financial position when, and only when, the Group currently has a legally enforceable right to set off the recognised amounts and intends to settle on a net basis.

2.30 Long-term employee benefits

The Group recognises the liability and respective expenses in relation to long-term employee benefits when there is a present obligation as a result of past events and a reliable estimate of the obligation can be made. The Group recognises the net total of the following amounts in profit or loss:

- Service cost;
- Net interest on the net defined benefit liability;
- Remeasurements of the net defined benefit liability.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022 and 2021 were treated by the Group as business combinations.

Litigations

The Group exercises considerable judgment in measuring and recognising provisions and the exposure to contingent liabilities related to pending litigations or other outstanding claims subject to negotiated settlement, mediation, arbitration or government regulation, as well as other contingent liabilities. Judgement is necessary in assessing the likelihood that a pending claim will succeed, or a liability will arise, and to quantify the possible range of the final settlement. Because of the inherent uncertainties in this evaluation process, actual losses may be different from the originally estimated provision. These estimates are subject to change as new information becomes available, primarily with the support of internal specialists, if available, or with the support of outside consultants, such as actuaries or legal counsel. Revisions to the estimates may significantly affect future operating results.

Tax legislation

Russian tax, currency and customs legislation is subject to varying interpretations (Note 35).

Deferred tax assets and liabilities

Group's management judgment is required for the calculation of current and deferred income taxes. Deferred tax assets are recognised to the extent that their utilisation is probable. The utilisation of deferred tax assets will depend on whether it is possible to generate sufficient taxable income in respective tax type and jurisdiction.

Various factors are used to assess the probability of the future utilisation of deferred tax assets, including past operating results, the operational plan, expiration of tax losses carried forward, and tax planning strategies. In the event that an assessment of future utilisation indicates that the carrying amount of deferred tax assets must be reduced, this reduction is recognised in profit or loss.

IAS 12 requires a deferred tax liability to be recognised for all taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries unless: (a) the parent, investor, joint venturer or joint operator is able to control the timing of the reversal of the temporary difference; and (b) it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. The Group exercises significant judgment in assessing the amount of taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries (unremitted earnings) that will not reverse in the foreseeable future.

If actual results differ from these estimates or if these estimates must be adjusted in future periods, the financial position, results of operations and cash flows may be negatively affected.

Property, plant and equipment

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its plant and equipment (Note 10). The estimation of the useful life of the asset is a matter of judgement based on the experience of the entity with similar assets. Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

03

Critical accounting estimates and judgements in applying accounting policies

Property, plant and equipment (continued)

The Group periodically assesses whether there is any indication that property, plant and equipment may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 10). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2022 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 4,905 (year ended 31 December 2021: a net impairment loss in the amount of RUB 3,105).

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 2022 the Group recognised a net impairment loss in the amount of RUB 232 (year ended 31 December 2021: a net impairment gain in the amount of RUB 343).

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 2022 the Group recognised a net impairment loss in the amount of RUB 1,451 (year ended 31 December 2021: a net impairment loss in the amount of RUB 630).

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 six 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 2022, the estimated liability for unredeemed points was RUB 3,487 (31 December 2021: RUB 2,146).

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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

The Group uses a provision matrix to calculate ECLs for trade and other receivables. The provision rates are based on days past due for groupings of various customer segments that have similar loss patterns (by customer type). The calculation reflects the probability-weighted outcome, the time value of money and reasonable and supportable information that is available at the reporting date about past events, current conditions and forecasts of future economic conditions. Generally, trade and other receivables are written-off if past due for more than 3 years and are no subject to enforcement activity. The maximum exposure to credit risk at the reporting date is the carrying value of each class of financial assets.

The provision matrix is initially based on the Group's historical observed default rates. The Group calibrates the matrix to adjust the historical credit loss experience with forward-looking information. For instance, if forecast economic conditions (i.e., gross domestic product) are expected to deteriorate over the next year which can lead to an increased number of defaults, the historical default rates are adjusted. At every reporting date, the historical observed default rates are updated and changes in the forward-looking estimates are analysed.

The assessment of the correlation between historical observed default rates, forecast economic conditions and ECLs is a significant estimate. The amount of ECLs is sensitive to changes in circumstances and of forecast economic conditions. The Group's historical credit loss experience and forecast of economic conditions may also not be representative of customer's actual default in the future. The information about the ECLs on the Group's trade and other receivables is disclosed in Note 17.

Brand and private labels

The Group periodically assesses whether there is any indication that brand and private labels may be impaired. The Group performs assets impairment testing of brands with indefinite useful lives at least annually (Note 14). The Group estimates the recoverable amount of the asset and if it is less than the carrying amount an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2022 the Group did not recognise any impairment of brand and private labels (year ended 31 December 2021: Nil).

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 2022
(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 2022. Standards, Interpretations and amendments effective 1 January 2022 did not have a material impact on the financial position or performance of the Group.

The following amendments to IFRSs effective for the financial year beginning on or after 1 January 2022 do not have a material impact on the Group and do not result in change of the Group's accounting policy:

- 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.

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective:

Standards issued but not yet effective in the European Union	Effective for annual periods beginning on or after
Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current, Classification of Liabilities as Current or Non-current – Deferral of Effective Date and Non-current Liabilities with Covenants	1 January 2024[1]
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
IFRS 17 Insurance Contracts including Amendments to IFRS 17	1 January 2023
Amendments to IFRS 16 Leases: Lease Liability in a Sale and Leaseback	1 January 2024[1]

1 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 does not expect significant effect of the amendments to IAS 12 on its consolidated financial statements.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022 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 2022, 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

05

Segment reporting

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022	Pyaterochka	Perekrestok	Other segments	Corporate centre	Total
Revenue (Note 24)	**2,124,617**	**386,199**	**94,416**	**–**	**2,605,232**
EBITDA pre-IFRS 16	**170,538**	**28,251**	**(5,963)**	**(6,038)**	**186,788**
Fixed lease expenses and fixed non-lease components of lease contracts					113,742
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities					2,551
Reversal of adjustment for the proportion of the rights retained under sale and leaseback operations (Note 11)					(232)
Depreciation, amortisation and impairment					(164,731)
Operating profit					**138,118**
Finance cost, net					(68,417)
Net foreign exchange result					(2,032)
Profit before income tax					**67,669**
Income tax expense					(22,481)
Profit for the year					**45,188**
Adjusted capital expenditure	46,077	10,024	25,909	–	82,010
31 December 2022					
Inventories	169,190	28,136	11,335	–	**208,661**

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	145,495	24,241	(4,369)	(4,343)	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

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

06

Subsidiaries

Details of the Company's significant subsidiaries at 31 December 2022 and 31 December 2021 were as follows:

Company	Country	Nature of operations	Ownership (%) 31 December 2022	Ownership (%) 31 December 2021
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
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

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

07

Acquisition of businesses

Acquisitions in 2022

Acquisition of Krasny Yar and Slata

In 4th quarter 2022 the Group acquired 70% of shares of Smart LLC (Krasny Yar) and Mayak LLC (Slata) operating retail chains in Eastern Siberia and provided put options for the remaining 30% non-controlling interests. At acquisition date the retail chains operated 594 stores under brands "Krasny Yar", "Baton", "Slata", "KhlebSol".

Since the put options do not give present ownership interest in the shares subject to put and in the absence of particular guidance of accounting for put options over NCI in current IFRSs the Group made an accounting policy choice (Note 2.2) to account for the initial recognition and further changes in fair value of put option liability along with NCI in Other reserves within equity. As at 31 December 2022 purchase commitments for non-controlling interests' shares under put option liability in amount of RUB 2,204 were included in other non-current liabilities in the consolidated statement of financial position.

In the year ended 31 December 2022 the acquired business contributed revenue of RUB 14,482 from the date of acquisition. Net loss from the date of acquisition comprised RUB 37. If the acquisitions had taken place at the beginning of the year, revenue of the Group would have been RUB 2,663,257.The Group considers impracticable to disclose the impact of the acquisition on the Group's net profit, since before the acquisition the acquired businesses did not prepare financial statements in accordance with the Group's accounting policy.

The Group assigned provisional fair values to net assets acquired. The Group will finalise the purchase price allocation within 12 months from the acquisition date which is not yet finished at the date of approval of these consolidated financial statements.

The Group recognises non-controlling interests in an acquired entity either at fair value or at the non-controlling interest's proportionate share of the acquired entity's net identifiable assets. This decision is made on an acquisition-by-acquisition basis. For the non-controlling interests in Krasny Yar and Slata the Group elected to recognise the non-controlling interests at fair value.

The fair value of the non-controlling interest in Smart LLC and Mayak LLC, non-listed companies, was estimated by applying a proportionate share to the valuation of the companies which in its turn was made on the basis of revenue and EBITDA multiples. The fair value measurements were based on significant inputs that are not observable in the market.

The purchase consideration for the reporting period comprised RUB 5,013 and RUB 1,073 as cash consideration and deferred consideration respectively.

The goodwill recognised is attributable to: i) the business concentration in the Russian regions; ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers. The goodwill related to this acquisition was allocated to other segments in amount of RUB 7,674.

Details of assets and liabilities of acquired business and the related goodwill were as follows:

	Provisional fair values at the acquisition date
Property, plant and equipment (Note 10)	2,342
Other intangible assets (Note 14)	1,863
Right-of-use assets (Note 11)	19,061
Indemnification asset	5,986
Inventories	4,761
Trade, other accounts receivable and prepayments	753
VAT and other taxes receivable	148
Cash and cash equivalents	531
Lease liabilities (Note 11)	(18,960)
Deferred tax liabilities (Note 30)	(424)
Trade accounts payable	(5,361)
Short-term borrowings (Note 21)	(1,819)
Interest accrued	(5)
Short-term contract liabilities (Note 20)	(26)
Current income tax payable	(2,115)
Provisions and other liabilities	(5,714)
Net assets acquired	**1,021**

	Provisional fair values at the acquisition date
Goodwill (Note 13)	7,674
Non-controlling interests measured at fair value	(2,609)
Purchase consideration	**6,086**
Net cash outflow arising from the acquisition	4,482

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

07

Acquisition of businesses

Other acquisitions

In 2022 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 2022 the acquired businesses contributed revenue of RUB 3,391 from the date of acquisition. If the acquisitions had taken place at the beginning of the year, revenue of the Group would have been RUB 2,607,521. The Group considers impracticable to disclose the impact of this factor on the Group's net profit, since before the acquisition the acquired businesses did not prepare financial statements in accordance with the Group's accounting policy.

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 648.

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 502.

During the 12 months ended 31 December 2022 the Group transferred RUB 369 as deferred payments for the prior periods acquisitions.

Details of assets and liabilities of acquired businesses and the related goodwill were as follows:

	Provisional fair values at the acquisition date
Property, plant and equipment (Note 10)	339
Right-of-use assets (Note 11)	3,574
Deferred tax assets (Note 30)	128
Trade, other accounts receivable and prepayments	5
VAT and other taxes receivable	52
Cash and cash equivalents	4
Lease liabilities (Note 11)	(3,507)
Current income tax payable	(106)
Provisions and other liabilities	(343)
Net assets acquired	**146**
Goodwill (Note 13)	502
Purchase consideration	**648**
Net cash outflow arising from the acquisition	644

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

07

Acquisition of businesses

Acquisitions in 2021

During 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.

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 segments 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.

At 31 December 2021 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2022 the Group completed the purchase price allocation, which resulted in no changes in fair values at the acquisition date:

	Finalised fair values at the acquisition date
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**

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022 and at 31 December 2021 are provided below. The ownership structure is disclosed in Note 1.

The following transactions were carried out with related parties:

	Relationship	2022	2021
CTF Holdings S.A.	Entity with significant influence over the Company		
Management services received		33	113
Other	Under control by the entity with significant influence over the Company		
Purchases from related parties		4,924	4,122
Other operating expenses		4	1
Bonuses from related parties		206	201
Other	Other		
Other operating expenses		–	44
Interest expenses		107	–
Variable rent		3	–

The consolidated financial statements include the following balances with the related parties:

	Relationship	31 Dec 2022	31 Dec 2021
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		52	45
Trade accounts payable		872	759
Trade accounts receivable		–	23
Other accounts payable		–	50
Other	Other		
Advances		–	26
Other accounts payable		–	4

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

08

Related party transactions

Key management personnel compensation

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 total direct compensation for members of the Management Board and other key management personnel consists of a base salary and a performance related short-term incentive as well as, for the CEO and other key management personnel, a performance related long-term incentive. Members of the Supervisory Board receive a fixed annual remuneration in cash and equity-based payments.

Total compensation of the Management Board and other key management personnel was as follows:

	2022	2021
Short-term employee benefits	1,158	824
Long-term employee benefits	458	538
Social security costs	232	196
Total	**1,848**	**1,558**

Total compensation of the Supervisory Board was as follows:

	2022	2021
Short-term renumerations	153	109
Equity-based compensation	13	89
Total	**166**	**198**

As at 31 December 2022 the total number of outstanding conditional rights awarded to members of the Supervisory Board (Note 29) under the Phantom Stock Unit Plan was 38,925 (31 December 2021: Nil) and under Restricted Stock Unit Plan 23,248 (31 December 2021: 120,448).

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 2022 and 31 December 2021, 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

09

Cash and cash equivalents, short-term financial investments

The bank accounts represent current accounts. Interest income on overnights / term deposits was immaterial. Cash in transit is cash transferred from retail outlets to bank accounts and bank card payments being processed.

The Group assessed credit quality of outstanding cash and cash equivalents balances as high and considered that there was no significant individual exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying value of cash and bank balances.

Short-term financial investments at 31 December 2022 and 31 December 2021 represent irrevocable bank deposits in Russian Roubles with maturity not more than a year that earn interest income at the rates in the range of 8.0%–9.0% per annum.

	31 December 2022	31 December 2021
Bank current account – Roubles	14,336	2,733
Bank current account – other currencies	1,577	49
Cash in transit – Roubles	17,457	14,997
Cash in hand – Roubles	9,759	8,278
Deposits – Roubles	126	5
Total	**43,255**	26,062

	31 December 2022	31 December 2021
Short-term financial investments	50,067	50,092
Total	**50,067**	50,092

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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[1]	Total
COST							
At 1 January 2021	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
Additions	–	–	–	–	–	56,258	56,258
Transfers	18,548	10,400	6,454	4,468	9,553	(49,423)	–
Transfer to investment property	(1,605)	–	–	–	–	–	(1,605)
Assets from acquisitions	697	815	663	64	408	34	2,681
Disposals	(11,858)	(3,689)	(2,386)	(1,671)	(2,619)	(115)	(22,338)
At 31 December 2022	**346,731**	**84,352**	**84,569**	**33,408**	**75,737**	**15,180**	**639,977**

1 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 2022
(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[1]	Total
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT							
At 1 January 2021	(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)
Depreciation charge	(29,678)	(11,789)	(9,842)	(4,917)	(11,295)	–	(67,521)
Impairment charge	(4,766)	(567)	(300)	–	(234)	(81)	(5,948)
Reversal of impairment	1,043	–	–	–	–	–	1,043
Transfer to investment property	911	–	–	–	–	–	911
Disposals	10,351	3,424	2,246	1,394	2,457	115	19,987
At 31 December 2022	(162,014)	(45,131)	(46,018)	(18,277)	(52,866)	(59)	(324,365)
Net book value at 31 December 2022	184,717	39,221	38,551	15,131	22,871	15,121	315,612
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 1 January 2021	201,870	36,199	40,754	14,160	22,610	7,114	322,707

1 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 2022
(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 2022 and 31 December 2021.

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 2022 and 31 December 2021.

Impairment test

At the end of 2022 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.

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 2023 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan is extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 6.91% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2021: 4.00% to 7.86%). For the years beyond the forecast period the long-term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2022 is used (31 December 2021: 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)) – 15.92% (31 December 2021: 13.39%). 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 1,994 (31 December 2021: RUB 1,544), if 200 b.p. lower – increase by RUB 1,581 (31 December 2021: RUB 1,198). 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 157 (31 December 2021: RUB 809), lower – decrease by RUB 164 (31 December 2021: RUB 1,026).

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022	**502,325**	**(577,363)**
Additions	64,489	(64,059)
Acquisition of businesses (Note 7)	22,635	(22,467)
Depreciation expense	(75,958)	–
Impairment charge	(3,239)	–
Reversal of impairment	1,788	–
Derecognition (decrease in the scope of the lease and terminations of lease agreements)	(3,497)	6,048
Interest accrued	–	(49,880)
Payments	–	115,894
Effect of changes in foreign exchange rates	–	667
At 31 December 2022	**508,543**	**(591,160)**

	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)

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

11

Leases

The expenses related to short-term leases for the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 100 (31 December 2021: 97). The expense related to variable lease payments not included in the measurement of lease liabilities for the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 19,825 (31 December 2021: 14,444). 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 2022 amounted to RUB 135,546 (2021: RUB 119,238).

Maturity analysis of the lease liabilities is disclosed in the Note 31.

As at 31 December 2022 potential future cash outflows of RUB 3,529 (undiscounted) (31 December 2021: 3,134) 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 2022 and 31 December 2021 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 2022 the Group completed a sale and leaseback transaction in respect of a number of stores located in Bashkortostan. The cash proceeds amounted to RUB 970 recognised in the consolidated statement of cash flows, the loss from sale amounted to RUB 25 recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2022. 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 14 years.

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 2022	31 December 2021
Within 1 year	3,382	2,928
Between 1 and 2 years	638	403
Between 2 and 3 years	432	329
Between 3 and 4 years	315	272
Between 4 and 5 years	212	138
Later than 5 years	364	418
Total	**5,343**	4,488

The rental income from operating leases recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 7,214 (2021: RUB 7,007) (Note 26). The contingent rents recognised in the consolidated statement of profit or loss in the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 221 (2021: 202).

Income from subleasing right-of-use assets under operating lease agreement for the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 2,763 (2021: RUB 2,618).

Impairment test

At the end of 2022 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 2022
(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 2022 and 31 December 2021.

The Group's investment properties consist of land and buildings. Rental income from investment property amounted to RUB 1,165 (2021: RUB 1,140). Direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property amounted to RUB 937 (2021: RUB 796). 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 2022 amounted to RUB 6,861 (31 December 2021: RUB 6,700). 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 2022 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 2022 and 31 December 2021:

	2022	2021
COST		
Cost at 1 January	**7,909**	8,356
Transfer from fixed assets	1,605	–
Disposals	(467)	(447)
Cost at 31 December	**9,047**	7,909
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT		
Accumulated depreciation and impairment at 1 January	**(3,448)**	(3,854)
Depreciation charge	(176)	(169)
Impairment charge	(483)	(65)
Reversal of impairment	251	408
Transfer from fixed assets	(911)	–
Disposals	293	232
Accumulated depreciation and impairment at 31 December	**(4,474)**	(3,448)
Net book value at 31 December	4,573	4,461
Net book value at 1 January	**4,461**	4,502

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 disposal of goodwill allocated to Karusel in amount of RUB 6,567 and its accumulated impairment in the same amount and impairment charge for the year ended 31 December 2022 in amount of RUB 255 (2021: RUB 980).

Movements in goodwill arising on the acquisition of businesses at 31 December 2022 and 31 December 2021 were:

	2022	2021
COST		
Gross book value at 1 January	**172,099**	171,202
Acquisition of businesses (Note 7)	8,176	1,118
Disposal	(6,567)	(221)
Gross book value at 31 December	**173,708**	172,099
ACCUMULATED IMPAIRMENT LOSSES		
Accumulated impairment losses at 1 January	**(67,071)**	(66,312)
Impairment charge	(275)	(980)
Disposal	6,567	221
Accumulated impairment losses at 31 December	**(60,779)**	(67,071)
Carrying amount at 1 January	**105,028**	104,890
Carrying amount at 31 December	**112,929**	105,028

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2023 onwards. The Group believes that use of 10 year forecast better reflects expected future cash flows of its cash generating units due to cyclical nature of their renovation expenditures. The future cash flows are based on the current budgets and forecasts approved by the management. For the forecast period, the data of the strategic business plan are extrapolated based on the consumer price indices as obtained from external resources and key performance indicators inherent to the strategic plan. One of the main assumptions used for the forecast period is revenue growth being in the range from 4.00% to 6.91% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2021: 4.00% to 7.86%). For the years beyond the forecast period the long-term consumer price index forecast of 4.00% at 31 December 2022 is used (31 December 2021: 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)) – 15.92% (31 December 2021: 13.39%). 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.

The allocation of carrying amounts of goodwill to each group of CGUs was as follows:

	Pyaterochka	Perekrestok	Other	Total
31 December 2022				
Goodwill	81,258	23,334	8,337	112,929
31 December 2021				
Goodwill	80,756	23,334	938	105,028

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2021: RUB 4,029), brand "Karusel" with the carrying amount of RUB 42 (31 December 2021: RUB 298) and brands "Krasny Yar", "Baton", "Slata", "KhlebSol" with the carrying amount of RUB 1,630.

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 2022 and 31 December 2021.

Impairment test

At the end of 2022 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 2021	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
Additions	–	12,221	12,221
Assets from acquisitions	1,725	138	1,863
Disposals	–	(5,057)	(5,057)
At 31 December 2022	18,568	65,719	84,287
ACCUMULATED AMORTISATION AND IMPAIRMENT			
At 1 January 2021	(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)
Amortisation charge	(352)	(10,291)	(10,643)
Impairment charge	–	(3,918)	(3,918)
Disposals	–	4,855	4,855
At 31 December 2022	(12,867)	(33,093)	(45,960)
Net book value at 31 December 2022	5,701	32,626	38,327
Net book value at 31 December 2021	4,328	34,678	39,006
Net book value at 1 January 2021	4,404	26,353	30,757

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

15

Inventories

At 31 December 2022 inventories in the amount of RUB 208,661 were accounted at the lower of cost and net realisable value (31 December 2021: RUB 166,840). Write-off of inventory to net realisable value at 31 December 2022 amounted to RUB 2,877 (31 December 2021: RUB 3,021). At 31 December 2022 and 31 December 2021 inventories consisted mainly of goods for resale.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

16

Financial instruments by category

	31 December 2022	31 December 2021
FINANCIAL ASSETS AT AMORTISED COST		
Assets as per consolidated statement of financial position		
Short-term financial investments	50,067	50,092
Trade and other receivables excluding prepayments	15,462	15,338
Cash and cash equivalents	43,255	26,062
Total	108,784	91,492

	31 December 2022	31 December 2021
FINANCIAL LIABILITIES AT AMORTISED COST		
Liabilities as per consolidated statement of financial position		
Lease liabilities	591,160	577,363
Borrowings	234,532	294,338
Interest accrued	1,143	1,792
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	324,382	290,074
Total	1,151,217	1,163,567

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

	31 December 2022	31 December 2021
Trade accounts receivable	13,123	11,499
Other receivables	3,117	4,658
Allowance for expected credit losses of trade and other receivables	(778)	(819)
Total trade and other accounts receivable	**15,462**	**15,338**
Prepayments	4,631	4,327
Advances made to trade suppliers	2,076	1,086
Allowance for impairment of prepayments and advances	(787)	(561)
Total prepayments	**5,920**	**4,852**
Total	**21,382**	**20,190**

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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2022	Expected credit loss 31 December 2022	Expected credit loss rate at 31 December 2021	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2021	Expected credit loss 31 December 2021
Not overdue – 1 month	0.16%	12,582	20	0.28%	11,018	31
1–6 months	2.80%	214	6	3.91%	256	10
6–12 months	40.32%	62	25	45.16%	62	28
Over 1 year	75.85%	265	201	71.17%	163	116
Total		13,123	252		11,499	185

Movements on the allowance for expected credit losses of trade receivables were as follows:

	2022	2021
At 1 January	(185)	(472)
Addition of allowance for expected credit losses	(308)	(110)
Release of allowance for expected credit losses	30	104
Trade receivables written off as uncollectable	211	293
At 31 December	(252)	(185)

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 2022
(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 2022	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2022	Expected credit loss 31 December 2022	Expected credit loss rate at 31 December 2021	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2021	Expected credit loss 31 December 2021
Not overdue – 1 month	0.41%	1,930	8	0.85%	2,695	23
1–6 months	11.98%	668	80	9.07%	739	67
6–12 months	43.37%	83	36	44.12%	204	90
Over 1 year	92.20%	436	402	44.51%	1,020	454
Total		3,117	526		4,658	634

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2022	2021
At 1 January	(634)	(609)
Addition of allowance for expected credit losses	(270)	(356)
Release of allowance for expected credit losses	202	208
Trade receivables written off as uncollectable	176	123
At 31 December	(526)	(634)

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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

17

Trade, other accounts receivable and prepayments

Prepayments and advances made to trade suppliers

The creation and release of the allowance for impaired prepayments have been included in general and administrative costs in the consolidated statement of profit or loss.

The individually impaired prepayments mainly related to debtors that expected financial difficulties or there was likelihood of the debtor's insolvency. It was assessed that a portion of the prepayments was expected to be recovered.

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2022	2021
At 1 January	(561)	(500)
Addition of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	(545)	(372)
Release of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	133	151
Prepayments and advances to trade suppliers written off as uncollectable	186	160
At 31 December	(787)	(561)

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

18

VAT and other taxes receivable

	31 December 2022	31 December 2021
VAT receivable	8,794	8,462
Other taxes receivable	213	340
Total	**9,007**	8,802

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

19

Provisions and other liabilities

	31 December 2022	31 December 2021
Other accounts payable and accruals	34,212	31,896
Accrued salaries and bonuses	28,266	26,153
Accounts payable for property, plant and equipment	15,837	16,191
Taxes other than income tax	37,872	21,261
Advances received	1,796	1,680
Payables to landlords	1,771	1,443
Provisions and liabilities for tax uncertainties (Note 35)	10,696	6,049
Total	**130,450**	104,673

There were no significant amounts of other payables to foreign counterparties as at 31 December 2022 and 31 December 2021.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

20

Contract liabilities

	31 December 2022	31 December 2021
Short-term contract liabilities		
Short-term contract liabilities related to loyalty programmes	3,487	2,146
Advances received from wholesales customers	42	40
Advances received from other customers	238	206
Total	**3,767**	2,392

Movements in short-term contract liabilities related to loyalty programmes comprise the following:

	2022	2021
At 1 January	**2,146**	1,955
Deferred during the year	11,949	2,146
Recognised at acquisition of businesses (Note 7)	26	–
Recognised as revenue during the year	(10,634)	(1,955)
At 31 December	**3,487**	2,146

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

21

Borrowings

In December 2022 the Group issued RUB 20,000 exchange-registered corporate bonds series 002P-02 with 8.90% coupon rate with put-option in 2.5 years and RUB 14,000 exchange-registered corporate bonds series 002P-03 with 8.68% coupon rate with call-option in 2.25 years.

The weighted average effective interest rate on X5's total borrowings for the year ended 31 December 2022 comprised 8.64% per annum (year ended 31 December 2021: 6.56%).

All borrowings at 31 December 2022 are shown net of related transaction costs of RUB 129 which are amortised over the term of the loans using the effective interest method (31 December 2021: RUB 119). Borrowing costs capitalised for the year ended 31 December 2022 amounted to RUB 13 (for year ended 31 December 2021: RUB 24). The capitalisation rate used to determine the amount of borrowing costs eligible for capitalisation was approximate to weighted average effective interest rate for the period.

Change in total borrowings in amount of RUB 59,806 in 2022 equals to the proceeds from borrowings in amount of RUB 148,974, repayment of borrowings in amount of RUB 210,615 (the Consolidated Statement of Cash Flows), increase due to acquisitions during the year recorded as part of the purchase price allocation (Note 7) in the amount of RUB 1,819 and other non-cash movements in amount of RUB 70 plus amortisation of transaction costs in amount of RUB 86. Changes in lease liabilities which also form liabilities arising from financing activities are disclosed in the Note 11.

The Group had the following borrowings at 31 December 2022 and 31 December 2021:

		FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
	Final maturity year[1]	2022	2021	2022	2021
CURRENT					
RUB Bonds X5 Finance series BO-07			5,023	–	5,000
RUB Bonds X5 Finance series 001P-06		–	9,920	–	9,999
RUB Bonds X5 Finance series 001P-05		–	5,017	–	4,999
RUB Bonds X5 Finance series 001P-10		–	9,875	–	9,998
RUB Bonds X5 Finance series 001P-07		–	4,967	–	4,999
RUB Bonds X5 Finance series BO-05	2023	9	–	9	–
RUB Bonds X5 Finance series BO-04		–	2,091	–	2,150
RUB Bonds X5 Finance series BO-06		–	1,201	–	1,201
RUB Bonds X5 Finance series 001P-11		–	9,726	–	9,994
RUB Bonds X5 Finance series 001P-08		–	4,915	–	4,998
RUB Bonds X5 Finance series 001P-09		–	4,915	–	4,998
RUB Bonds X5 Finance series 001P-01	2023	96	–	96	–
RUB Bonds X5 Finance series 001P-03	2023	51	–	48	–
RUB Bonds X5 Finance series 001P-12	2023	9,906	–	9,996	–
RUB Bonds X5 Finance series 001P-02	2023	7	–	8	–
RUB Bilateral Loans	2023	76,989	29,431	76,989	29,431
Total current borrowings		87,058	87,081	87,146	87,767

1 In case of the Group's Bonds – the next put/call option date.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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.

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 2022 the Group complied with this covenant and Net Debt/EBITDA pre-IFRS 16 was equal to 1.02 (31 December 2021: 1.67). Metric EBITDA specified in all loan agreements is equal to EBITDA pre-IFRS 16 (for calculation please refer to Note 5).

		FAIR VALUE		CARRYING VALUE	
	Final maturity year[1]	2022	2021	2022	2021
NON-CURRENT					
RUB Bonds X5 Finance series BO-05		–	8	–	9
RUB Bonds X5 Finance series 001P-01		–	98	–	96
RUB Bonds X5 Finance series 001P-02		–	7	–	8
RUB Bonds X5 Finance series 001P-03		–	43	–	48
RUB Bonds X5 Finance series 001P-12		–	9,609	–	9,989
RUB Bonds X5 Finance series 002P-01	2024	9,860	9,951	9,992	9,998
RUB Bonds X5 Finance series 002P-02	2025	19,972	–	19,956	–
RUB Bonds X5 Finance series 002P-03	2025	13,930	–	13,969	–
RUB Bilateral Loans	2025	101,279	179,255	103,469	186,423
Total non-current borrowings		145,041	198,971	147,386	206,571
Total borrowings		232,099	286,052	234,532	294,338

1 In case of the Group's Bonds – the next put/call option date.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

22

Share capital

As at 31 December 2022 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2021: 190,000,000) of which 67,888,696 ordinary shares were outstanding (31 December 2021: 67,888,696) and 4,521 ordinary shares in amount of RUB 41 were held as treasury stock (31 December 2021: 4,521 ordinary shares in amount of RUB 41). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

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 2022
(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:

	2022	2021
Profit attributable to equity holders of the parent	45,199	42,738
Weighted average number of ordinary shares in issue	67,888,696	67,886,315
Effect of share options granted to employees, number of shares	–	1,801
Weighted average number of ordinary shares for the purposes of diluted earnings per share	67,888,696	67,888,116
Basic earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**665.78**	629.55
Diluted earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	**665.78**	629.54

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

24

Revenue

	2022			
	Pyaterochka	Perekrestok	Other segments	Total
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	2,089,270	385,025	87,798	2,562,093
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	33,523	470	–	33,993
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	572	104	3,571	4,247
Revenue from other services (over time)	1,252	600	3,047	4,899
Total	2,124,617	386,199	94,416	2,605,232

	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

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

25

Expenses by nature

	2022	2021
Cost of goods sold	1,893,469	1,580,063
Staff costs (Note 28)	248,368	218,948
Lease expenses (Note 11)	19,925	14,541
Depreciation, amortisation	153,950	145,554
Impairment of non-current assets	10,781	4,724
Other store costs	34,693	31,430
Utilities	54,147	47,935
Net impairment losses on financial assets	346	154
Other	74,460	67,775
Total	**2,490,139**	2,111,124

Other expenses included impairment of prepayments in amount to RUB 412 in 2022 (2021: RUB 221).

The fees listed below related to the procedures applied to the Group by accounting firms and external auditors as referred to in article 1(1) of the Dutch Accounting Firms Oversight Act (Dutch acronym: Wta):

	2022	2021
Audit of financial statements	77	70
Other assurance services performed by other companies being part of external auditor's network	4	7
Non-audit services by other companies being part of external auditor's network	48	43
Total	**129**	120

In addition to the statutory audit of the financial statements the members of the group, comprising the external auditor entity in Russia, provided non-audit services in the areas of retail pricing proof and business trainings.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

26

Lease/sublease and other income

	2022	2021
Lease/sublease income (Note 11)	7,214	7,007
Income from sales of waste	8,391	8,412
Gain on derecognition of right-of-use assets and lease liabilities	2,551	2,940
Other	4,869	5,518
Total	**23,025**	23,877

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

27

Finance income and costs

	2022	2021
Interest expense on lease liabilities	49,877	40,562
Interest expense on borrowings	22,535	16,412
Interest income	(5,248)	(154)
Other finance costs, net	1,253	409
Total	**68,417**	**57,229**

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

28

Staff costs

Wages and salaries include expenses for outstaffing and outsourcing services. Wages and salaries in 2022 included expenses of RUB 2,171 related to the long-term incentive programme (LTI) for key employees, including members of the Management Board, other key management and other key employees (2021: RUB 2,535). The liability for LTI in amount of RUB 3,869 (including social security costs) was included in other non-current liabilities in the consolidated statement of financial position as at 31 December 2022 (31 December 2021: RUB 1,525) and in amount of RUB 105 (including social security costs) in provisions and other liabilities in the consolidated statement of financial position (31 December 2021: RUB 2,403).

Social security costs in 2022 included pension contributions amounted to RUB 35,178 (2021: RUB 32,052).

The number of employees as at 31 December 2022 amounted to 353,196 (31 December 2021: 340,928).

	2022	2021
Wages and salaries	194,883	171,225
Social security costs	53,472	47,634
Share-based payments expense	13	89
Total	**248,368**	218,948

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

29

Share-based payments

Restricted Stock Unit Plan

Under the remuneration policy for members of the Supervisory Board, Supervisory Board members were entitled to annual awards of restricted stock units (RSUs) under the Group's Restricted Stock Unit Plan (RSU Plan). RSU awards to members of the Supervisory Board were not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders.

Since the trading of X5 GDRs at the London Stock Exchange was suspended in March 2022, the General Meeting of Shareholders approved in its extraordinary meeting on 30 November 2022 a new phantom stock plan for eligible Supervisory Board members. The new plan replaces the RSU Plan that was terminated on 22 September 2022. In accordance with termination conditions under the RSU Plan, 46,704 RSUs vested and were settled in cash based on the X5 GDR value at the Moscow Exchange on 22 September 2022. a total number of 50,496 RSUs were forfeited during the year ended 31 December 2022.

For the remaining outstanding RSUs, the General Meeting of Shareholders approved the option to settle RSUs in cash upon vesting on the GDR value at Moscow Exchange or other Exchange where GDRs are primarily traded at the time of vesting.

At 31 December 2022 the carrying amount of liability related to RSU was RUB 24 (31 December 2021: Nil), the equity component was RUB 38 (31 December 2021: RUB 118). The fair value of services received in return for the conditional RSUs granted to employees is measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Details of the conditional rights outstanding were as follows:

	2022		2021	
	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	**120,448**	**2,156.84**	116,479	2,025.96
Awarded during the period	–	–	47,319	2,243.40
Vested during the period	(46,704)	2,114.72	(39,643)	1,878,34
Forfeited during the period	(50,496)	2,167.29	(3,707)	2,127.76
Outstanding at the end of the period	**23,248**	**2,218.76**	120,448	2,156.84

Expenses recognised during the year for the RSU Plan were as follows:

	2022	2021
Equity settled RSU (benefit)/expenses	(3)	89
Cash settled RSU expenses	6	–
Total	**3**	89

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

29

Share-based payments

Phantom Stock Unit Plan

Members of the Supervisory Board are entitled to annual awards of phantom stock units (PSUs) under the Group's Phantom Stock Unit Plan (PSU Plan) approved by the General Meeting of Shareholders on November 2022. PSUs awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and PSUs are converted into cash after a three-year vesting period.

During the year ended 31 December 2022 a total number of 38,925 PSUs were awarded under tranche 1 of the PSU Plan and will vest in 2025.

In total during the year ended 31 December 2022 the Group recognised expense related to the PSU Plan in the amount of RUB 10 (expense during the year ended 31 December 2021: Nil).

At 31 December 2022 the carrying amount of liability related to PSU was RUB 10 (31 December 2021: Nil). The fair value of services received in return for the conditional PSUs 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:

	2022		2021	
	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	–	–	–	–
Awarded during the period	38,925	1,049.50	–	–
Outstanding at the end of the period	**38,925**	**1,049.50**	–	–

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

	2022	2021
Current income tax charge	21,186	22,190
Deferred income tax charge / (benefit)	1,295	(4,186)
Income tax charge for the year	**22,481**	18,004

As at 31 December 2022 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. At 1 January 2023 the CGT agreement was terminated and the former members of the CGT started accounting for income tax on standalone basis.

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2022	2021
Profit before taxation	**67,669**	60,742
Theoretical tax at the effective statutory rate[1]	**13,534**	12,148
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
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	–	(1,580)
Expenses on inventory shortage	400	337
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	16	153
Effect of income taxable at rates different from standard statutory rates	(6)	14
Adjustments in respect of current income tax of previous years	1,600	–
Deferred tax expenses arising from deferred tax asset write down	1,599	–
Other non-deductible expense	5,338	1,627
Income tax charge for the year	**22,481**	18,004

1 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

Deferred income tax

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2022:

	1 January 2022	Credited / (debited) to profit and loss	Deferred tax on business combinations (Note 7)	31 December 2022
TAX EFFECTS OF DEDUCTIBLE TEMPORARY DIFFERENCES AND TAX LOSS CARRY FORWARDS				
Tax losses available for carry forward	5,369	(2,675)	–	2,694
Right-of-use assets and lease liabilities	20,115	697	128	20,940
Property, plant and equipment and investment property	333	309	–	642
Other intangible assets	53	111	–	164
Inventories	2,426	133	20	2,579
Accounts receivable	31	239	–	270
Accounts payable	10,487	2,802	103	13,392
Other	437	261	5	703
Gross deferred tax assets	**39,251**	**1,877**	**256**	**41,384**
Less offsetting with deferred tax liabilities	(16,204)	2,430	(128)	(13,902)
Recognised deferred tax assets	**23,047**	**4,307**	**128**	**27,482**

	1 January 2022	Credited / (debited) to profit and loss	Deferred tax on business combinations (Note 7)	31 December 2022
TAX EFFECTS OF TAXABLE TEMPORARY DIFFERENCES				
Right-of-use assets and lease liabilities	(53)	3	(29)	(79)
Property, plant and equipment and investment property	(8,404)	(3,233)	(217)	(11,854)
Investments into subsidiary	–	–	–	–
Other intangible assets	(6,806)	397	(288)	(6,697)
Inventories	–	(10)	–	(10)
Accounts receivable	(1,698)	(50)	(18)	(1,766)
Accounts payable	(2)	(338)	–	(340)
Other	(169)	59	–	(110)
Gross deferred tax liabilities	**(17,132)**	**(3,172)**	**(552)**	**(20,856)**
Less offsetting with deferred tax assets	16,204	(2,430)	128	13,902
Recognised deferred tax liabilities	**(928)**	**(5,602)**	**(424)**	**(6,954)**

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

30

Income tax

Deferred income tax (continued)

The temporary differences associated with investments in the Group's subsidiaries, for which a deferred tax liability was not recognised at 31 December 2022 amounted to RUB 35,252 (2021: Nil).

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 2,694 recognised at 31 December 2022 for the carry forward of unused tax losses (31 December 2021: RUB 5,369).

The Group estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards at 31 December 2022 of RUB 7,984 (31 December 2021: RUB 3,206). At 31 December 2022 and 31 December 2021 unused tax losses 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 2022
(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 2022 the Group had trade accounts payable denominated in USD in the amount of RUB 8,140, in EUR in the amount of RUB 2,307 and in CNY in the amount of RUB 354 (31 December 2021: denominated in USD in the amount of RUB 7,351 and in EUR in the amount of RUB 2,101) and leases denominated in USD in the amount of RUB 4,523 and in EUR in the amount of RUB 2,532 (31 December 2021: denominated in USD in the amount of RUB 7,028 and in EUR in the amount of RUB 3,506). As at 31 December 2022 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

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in market interest rates.

As at 31 December 2022 the Group had no floating interest-bearing assets (31 December 2021: Nil), but had 4% (31 December 2021: 16%) share of borrowings with floating interest rates based on the Key rate of the Central Bank of the Russian Federation.

If the Key rate had been 100 b.p. higher the profit before tax for the year ended 31 December 2022 would have been RUB 85 lower. If the Key rate had been 100 b.p. lower the profit before tax for the year ended 31 December 2022 would have been RUB 85 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

31

Financial risk management

(c) Liquidity risk (continued)

At 31 December 2022 the Group had net current liabilities of RUB 198,625 (31 December 2021: RUB 206,373) including short-term borrowings of RUB 87,146 (31 December 2021: RUB 87,767). At 31 December 2022 the Group had available bank credit lines of RUB 475,020 (31 December 2021: RUB 482,263). At 31 December 2022 the Group had RUB registered bonds programme available for issue on MOEX of RUB 156,000 (31 December 2021: RUB 190,000).

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 2022	During 1 year	In 1 to 5 years	Over 5 years
Lease liabilities	122,886	418,196	318,224
Borrowings	104,323	157,776	–
Trade payables	238,641	–	–
Other financial liabilities	80,086	5,655	–
Total	545,936	581,627	318,224

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

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

32

Operating environment of the Group

Since late February 2022 the aggravation of geopolitical tensions and the conflict related to Ukraine had a negative impact on the economy of the Russian Federation. The European Union, the United States and a number of other countries imposed new sanctions against certain entities and individuals in Russia. Some international companies announced the suspension of activities in Russia or the termination of the supply of products to Russia. This led to increased volatility in the stock and currency markets. In response to increased volatility in financial markets and rising inflation risks, the Central Bank of Russian Federation raised its key rate to 20% at an extraordinary meeting in February 2022. Subsequently, the key rate was gradually lowered to 7.5%.

The future stability of the Russian economy is largely dependent upon the impact of the sanctions being imposed. Should the economy be in a long-term recession after 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 2022
(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 presented in Note 5. This ratio is included as covenants into some of Group's loan agreements (Note 21). At 31 December 2022 and 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 2022
(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 53,831 at 31 December 2022 (31 December 2021: RUB 77,366). The measurement is classified in level 1 of the fair value hierarchy. The carrying value of these bonds amounted to RUB 54,074 at 31 December 2022 (31 December 2021: RUB 78,484) (Note 21). The fair value of long-term borrowings amounted to RUB 101,279 at 31 December 2022 (31 December 2021: RUB 179,255). The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy and is determined based on expected cash flows discounted using interest rate of similar instruments available on the market. The sensitivity analysis shows that the increase/decrease of the market interest rate by 10% leads to the decrease/increase of fair value of long-term borrowings by RUB 1,304 at 31 December 2022 (31 December 2021: RUB 2,470). 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

35

Commitments and contingencies

Capital expenditure commitments

At 31 December 2022 the Group contracted for capital expenditure for the acquisition of property, plant and equipment and intangible assets of RUB 4,540 (net of VAT) (31 December 2021: RUB 7,659).

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 2022.

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.

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 2022, a threshold of RUB 120 million applies for cross-border transactions to be classified as controlled for transfer pricing purposes.

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.

In May 2021 the Federal Law on denunciation of the Double Tax Treaty (DTT) with the Netherlands was adopted, as a result respective DTT expired starting from 2022. These changes do not apply retrospectively to income paid prior to 2022.

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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

35

Commitments and contingencies

Tax contingencies, commitments and risks (continued)

In the first half of 2022 the Russian authorities took an array of measures meant to support the population and businesses due to the impact of economic sanctions imposed on the Russian Federation in response to the military operation initiated on 24 February 2022, including a number of tax initiatives which are aimed to shield the business and relevant to the Group:

- Right to make income tax instalment payment for March 2022 one month later, i.e. on April 28, 2022;
- Right to pay contributions to social funds for second and third quarters of 2022 one year later (in 2023 for 2022);
- Reducing of late tax payment interest rate (1/300 instead of 1/150 of the Central Bank of the Russian Federation refinancing rate applied for each day of late tax payment during the period from 9 March 2022 to 31 December 2023);
- Availability of accelerated (before desk tax audit is ended) VAT refund without presenting a bank guarantee;

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.

Notes to the consolidated financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

36

Subsequent events for the Group

In April 2023 the Group acquired 100% of LLC Tamerlan operating 295 retail stores in the Southern Federal District and the Stavropol Territory of Russia.

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Financial Position

at 31 December 2022
Before appropriation of profit
expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
31 May 2023

	Note	31 December 2022	31 December 2021
ASSETS			
Non-current assets			
Financial fixed assets	38	172,552	75,516
Other non-current assets		6	9
Deferred tax assets	43	–	379
		172,558	75,904
Current assets			
Amounts due from group companies		3,339	3,549
Prepaid expenses		20	8
Other receivables		20	50,627
· Short-term financial investments	9	–	50,092
· Other		20	535
Cash and cash equivalents		1,378	5
		4,757	54,189
Total assets		**177,315**	130,093
EQUITY AND LIABILITIES			
Paid up and called up share capital	39	5,136	5,707
Share premium account	39	46,127	46,127
Share-based payment reserve	39, 41	–	118
Translation reserve	39	(2,678)	(3,249)
Other capital reserve	39	(2,166)	–
Retained earnings, excluding undistributed profit for the year	39	38,926	–
Undistributed profit for the year	39	45,199	38,926
Total equity		**130,544**	87,629

	Note	31 December 2022	31 December 2021
Non-current liabilities			
Loans from group companies	40	–	1,829
Other non-current liabilities		21	–
		21	1,829
Current liabilities			
Loans from group companies	40	–	446
Amounts due to group companies		46,006	39,698
Accrued expenses and other liabilities		459	491
Current income tax		285	–
		46,750	40,635
Total liabilities		**46,771**	42,464
Total equity and liabilities		**177,315**	130,093

The financial statements are unaudited

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2022

expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated

Igor Shekhterman

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

31 May 2023

	Note	31 December 2022	31 December 2021
Other income		203	877
General and administrative expenses	42	(594)	(817)
Operating (loss)/profit		**(391)**	**60**
Finance income		2,788	885
Finance costs		(64)	(347)
Net foreign exchange loss		(674)	(5)
Profit before tax		**1,659**	**593**
Withholding tax	43	–	(4,097)
Income tax (expense)/benefit	43	(635)	1,967
Share of income on participating interest after tax	38	44,175	44,275
Profit for the year		**45,199**	**42,738**

The financial statements are unaudited

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 the provisions of Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code. The Company uses the option of Article 362.8 of Part 9, Book 2, of the Dutch Civil Code to prepare the Company financial statements, using the same accounting policies as in the consolidated financial statements. Valuation is based on recognition and measurement requirements of IFRS as adopted by the EU as explained in the notes to the consolidated financial statements.

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 in 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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

38

Financial fixed assets

	31 December 2022	31 December 2021
Interests in group companies	172,223	74,954
Loans to group companies	329	562
Total financial fixed assets	**172,552**	**75,516**

A. MOVEMENTS IN THE INTERESTS IN GROUP COMPANIES HAVE BEEN AS FOLLOWS		
Balance as at 1 January	74,954	114,141
Acquisitions / capital contribution	56,065	9,002
Deinvestment of Group company	–	(404)
Change in equity of a subsidiary related to options for non- controlling interests' shares	(2,204)	–
Change in equity of a subsidiary as part of common control transaction	(767)	(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)
Share of income on participating interest after tax	44,175	44,275
Balance as at 31 December	**172,223**	**74,954**

During 2022 the government of the Russian Federation imposed temporary restrictions on cross-border payment of dividends or similar capital distributions to a number of countries including the Netherlands. Under these restrictions such payments are subject to a preliminary government authorisation, leading to significant uncertainties with respect to future dividend distributions if and when declared and, as a consequence, impact on the valuation of investments into Russian subsidiaries. Based on its current assessment the Company believes that no impairment or derecognition of investments in group companies is needed.

The list of significant group companies was disclosed in the consolidated financial statements (please refer to Note 6 of the consolidated financial statements).

B. MOVEMENTS IN THE LOANS TO GROUP COMPANIES WERE AS FOLLOWS	31 December 2022	31 December 2021
Balance as at 1 January	562	11,090
Additions	58	287
Settlement/repayment	(291)	(395)
Offset as a part of merge with subsidiary[1]	–	(10,404)
Foreign exchange differences	–	(16)
Balance as at 31 December	**329**	**562**

1 In October 2021 the Company merged with its subsidiary Perekrestok Holdings B.V.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

38

Financial fixed assets

	31 December 2022			31 December 2021		
	Carrying value	Interest rate, % p.a.	Maturity date	Carrying value	Interest rate, % p.a.	Maturity date
LOANS TO GROUP COMPANIES						
RUB loans to group companies	7	6.50%	December 2025	105	7%	December 2024
RUB loans to group companies	105	7%	December 2024	283	8.5%	December 2024
RUB loans to group companies	216	8.5%	December 2025	1	10.50%	December 2023
RUB loans to group companies	1	10.50%	December 2024	173	10.50%	December 2024
Total loans to group companies	329			562		

The total amount of loans provided to group companies was RUB 329 (2021: RUB 562) and it approximated the fair value. The loans have not been secured.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

39

Shareholders' equity

	Share capital[1]	Share premium	Share-based payment (equity)	Other capital reserves	Translation reserve	Retained earnings	Undistributed profit for the year	Total
COST								
Balance as at 1 January 2021	6,156	46,086	104	–	(3,698)	17,850	28,344	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 1 January 2022	**5,707**	**46,127**	**118**	**–**	**(3,249)**	**–**	**38,926**	**87,629**
Value of employee services	–	–	(3)	–	–	–	–	(3)
Transfer	–	–	–	–	–	38,926	(38,926)	–
Currency translation	(571)	–	–	–	571	–	–	–
Purchase commitments for non-controlling interests' shares (Note 7)	–	–	–	(2,204)	–	–	–	(2,204)
Transfer to Other capital reserves	–	–	(38)	38	–	–	–	–
Modification of share-based payments	–	–	(77)	–	–	–	–	(77)
Profit for the year	–	–	–	–	–	–	45,199	45,199
Balance as at 31 December 2022	**5,136**	**46,127**	**–**	**(2,166)**	**(2,678)**	**38,926**	**45,199**	**130,544**

1 Share capital translated at the year-end exchange rate EUR/RUB of 75.6553 (2021: 84.0695).

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

39

Shareholders' equity

As at 31 December 2022 total equity included the reserve for capitalised IT development costs in the amount of RUB 28,926 (31 December 2021: RUB 26,122). As at 31 December 2022 equity available for distribution of dividends to shareholders comprised RUB 96,482 (31 December 2021: RUB 55,682).

In view of the current market conditions, ongoing regulatory constraints, and consistent with last year's profit allocation, the Supervisory Board will recommend to X5's General Meeting of shareholders not to distribute a dividend for 2022. This recommendation is based on various factors, including the need to strengthen the Company's focus on supporting customers and suppliers to maintain a stable supply chain and keep store shelves sufficiently stocked. The Supervisory Board believes that meeting these priorities will require financial resources, and that all Company stakeholders will benefit in the long term from X5 strengthening its reputation as a reliable partner for both customers and suppliers. Regulatory constraints follow from regulations issued by Russian Government during 2022, temporarily restricting the possibility of cross-border payment of dividends or similar capital distributions to a jurisdiction that enacted sanctions against the Russian Federation. Whereas such restrictions apply to potential distributions to the Company from its Russian operating subsidiaries, such distributions to the Netherlands are in principle allowed with a waiver to be obtained from the Government. While the Company remains committed to its long-term goal of returning company profits to shareholders, the Supervisory Board believes it would be in the Company's best interest to temporarily deviate from its dividend policy as long as current uncertainties and regulatory conditions prevail.

Share capital issued

As at 31 December 2022 the Company had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2021: 190,000,000) of which 67,888,696 ordinary shares were outstanding (31 December 2021: 67,888,696) and 4,521 ordinary shares held as treasury stock (31 December 2021: 4,521). 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).

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.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

40

Loans from group companies

	31 December 2021	Interest rate, % p.a.	Final maturity date
NON-CURRENT			
RUB loans from group companies	1,829	6.5%	December 2023
Total	1,829		

	31 December 2021	Interest rate, % p.a.	Final maturity date
CURRENT			
RUB loans from group companies	135	6.5%	December 2022
RUB loans from group companies	311	4%	December 2022
Total	446		

Loans from group companies were fully repaid in 2022. No collaterals were provided for the loans mentioned above as of December 2021.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

41

Share-based payments

Under the remuneration policy for members of the Supervisory Board, Supervisory Board members were entitled to annual awards of restricted stock units under the Group's Restricted Stock Unit Plan (RSU Plan). Since the trading of X5 GDRs at the London Stock Exchange was suspended in March 2022, the General Meeting of Shareholders approved in its extraordinary meeting on 30 November 2022 a new Phantom Stock Plan (PSU plan) for eligible Supervisory Board members. For the annual award under RSU and PSU plans for members of the Supervisory Board, please refer to Note 44 and to Note 29 in the consolidated financial statements, Note 29 is deemed incorporated and repeated herein by reference.

The following is included in the Company's statement of financial position for the Restricted Stock Unit and Phantom Stock Plans:

	31 December 2022	31 December 2021
Share-based payment reserve	–	118
Carrying amount of liability related to RSU	24	–
Carrying amount of liability related to PSU	10	–

The following is included in the Company's statement of profit and loss for the Restricted Stock Unit and Phantom Stock Plans:

	2022	2021
Equity settled RSU (benefit)/expenses	(3)	89
Cash settled RSU expenses	6	–
Cash settled PSU expenses	10	–

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

42

General and administrative expenses

	2022	2021
Key management renumeration (Note 44)	264	219
Other employee expenses	33	46
Other expenses	261	437
Audit expenses	23	26
RSU/PSU expenses	13	89
Total	**594**	**817**

Total fees as referred to in section 2:382a Dutch Civil Code, to be paid to audit firm Reanda Audit & Assurance B.V. amounted to RUB 23 (2021: to audit firm Ernst & Young Accountants LLP RUB 26).

During 2022 the average number of persons other than members of the Management Board and the Supervisory Board having an employment contract with the Company was nine (2021: nine).

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

43

Income tax expense

	2022	2021
Current tax on dividends distributed by the Company's subsidiaries[1]	–	3,784
Current income tax charge	285	–
Deferred income tax charge/(benefit)	379	(1,654)
Adjustments for current tax of prior periods	(29)	–
Income tax charge for the year	**635**	**2,130**

1 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)).

Theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2022	2021
Profit before taxation	**1,659**	**593**
Theoretical tax at the effective statutory rate[2]	**428**	**148**
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)
Current tax on dividends distributed by the Group's subsidiaries	–	3,784
Other non-deductible expense	161	54
Effect of change in tax rate on deferred taxes**	–	(12)
Deferred tax expenses arising from deferred tax asset write down	75	–
Adjustments for current tax of prior periods	(29)	–
Income tax charge for the year	**635**	**2,130**

2 Starting from 2022 profit before taxation on operations in the Netherlands is assessed based on the statutory rate of 25.8% (2021: 25%).

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

43

Income tax expense

Deferred income tax

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 2022:

	1 January 2022	Credited/ (debited) to profit and loss	31 December 2022
TAX EFFECTS OF DEDUCTIBLE TEMPORARY DIFFERENCES AND TAX LOSS CARRY FORWARDS			
Tax losses available for carry forward	379	(379)	–
Gross deferred tax assets	379	(379)	–
Recognised deferred tax assets	379	(379)	–

The Company estimated the temporary differences related to unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards of RUB 3,206 (2021: RUB 2,917) and unused tax credits of RUB 4,986 (2021: RUB 4,996).

At 31 December 2022 and 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, 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 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 assets	(395)	(1,449)	1,844	–

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Key management personnel expenses

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 and the President are the members of both the Management Board and the Executive Board.

At the end of 2022 the Executive Board consisted of eight members. The total direct compensation for the CEO, President 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:

	2022	2021
Management Board and Executive Board	1,848	1,558
Supervisory Board	166	198
Total	2,014	1,756

Expenses recognised for remuneration of the members of the Management Board:

Name	Year	Base salary[2]	Short-term incentive[3]	Long-term incentive[4]	Extension bonus[5]	Social security cost[6]	Total
I. Shekhterman	2022	130	109	99	229	82	649
	2021	104	88	122	–	44	358
E. Lobacheva[1]	2022	31	26	30	–	12	99
	2021	–	–	–	–	–	–
F. Lhoëst	2022	25	15	–	–	1	41
	2021	27	16	–	–	1	44
Q. Peer	2022	22	12	–	–	1	35
	2021	24	15	–	–	1	40
Total	2022	208	162	129	229	96	824
	2021	155	119	122	–	46	442

1 Ekaterina Lobacheva was appointed as member of the Management Board and President on 30 June 2022.

2 The table reflects actual base salary amounts, including adjustments based on number of days spent on vacation, in accordance with Russian labour law.

3 Short-term incentives are based on results achieved in 2022 and payable in 2023. For the year ended 31 December 2022 the group performance targets (as described in the Remuneration Report on pages 137–147) were achieved for 89.9% (for the year ended 31 December 2021: 91.7%). Individual adjustments were apllied up to 20% to individual assesments at the discretion of the Supervisory Board. This results in payouts of 90.6% of base salary for Mr. Shekhterman (2021: 86.2%), 65.2% of base salary for Mr. Lhoëst (2021: 61.2%), 60% of base salary for Mr. Peer (2021: 63.2%) and 97.3% of base salary for Mrs. Lobacheva.

4 For Igor Shekhterman the expense recognised in 2022 for the long-term incentive award is based on the deferred payout under the 2018-2020 LTI programme and the accrual based on the probability of achieving the targets under the 2021-2023 LTI programme, payable in 2024-2025, for Ekaterina Lobacheva the long-term incentive award expenses represent the accrual based on the probability of achieving the targets under the 2021-2023 LTI programme, payable in 2024-2025.

5 On 30 November 2022, the General Meeting of Shareholders approved to substitute 75% of Igor Shekhterman's termination bonus for a contract extension bonus in the amount of USD 3,750,000.

6 For the year ended 31 December 2022 statutory pension contributions amounted to RUB 62 (2021: RUB 29).

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Key management personnel expenses

Remuneration of the Executive Board ('Other key management personnel')

Other key management personnel comprises all members of the Executive Board excluding the CEO and the President. 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 and the President from the date of appointment):

Name	Year	Base salary[1]	Short-term incentive[2]	Long-term incentive[3]	Social security cost[4]	Total
Other key management personnel	2022	280	279	329	136	1,024
	2021	314	236	416	150	1,116

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 2022 (2021) paid in cash in 2023 (2022).

3 The expense recognised in 2022 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 2022 statutory pension contributions amounted to RUB 89 (2021: RUB 98).

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Key management personnel expenses

Remuneration of the Supervisory Board

The table below specifies the remuneration of the members of the Supervisory Board. Details on Supervisory Board remuneration in 2022 are reflected in the Remuneration Report on pages 137–147.

In accordance with the remuneration policy for the Supervisory Board, as approved by the Extraordinary General Meeting of Shareholders (EGM) held on 30 November 2022, eligible members of the Supervisory Board receive remuneration in cash and an equity-based remuneration in the form of Phantom Stock Units (PSUs) awarded annually.

Annual cash remuneration for Supervisory Board members:

Position	EUR
Supervisory Board Chair	250,000
Supervisory Board Member	100,000
Additional allowance for:	
Supervisory Board Vice-Chair	50,000
Committee Chair	100,000
Committee Member	16,000

Expenses recognised for remuneration of the members of the Supervisory Board:

		Base remuneration		Share-based compensation		Extraordinary remuneration[6]		Total remuneration	
	Position	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
P. Demchenkov	Chairman, Nomination and Remuneration Committee	26	30	29	22	–	–	55	52
O. Vysotskaya[2]	Chair, Audit and Risk Committee	8	–	2	–	–	–	10	–
F. Ovchinnikov[2]		4	–	1	–	–	–	5	–
V. Stavrou[3]		2	–	–	–	–	–	2	–
V. Zingman[1,2]		–	–	–	–	–	–	–	–
D. Alekseev[3]		2	–	–	–	–	–	2	–
L. Afendikov[1,3]		–	–	–	–	–	–	–	–
S. DuCharme[4,6]		1	12	21	19	90	–	112	31
M. Fridman[1,4]		–	–	–	–	–	–	–	–
R. Brasher[4]		2	7	(2)	2	–	–	–	9
G. King[4]		6	22	(32)	21	–	–	(26)	43
V. Kuchment[4]		3	10	(14)	10	–	–	(11)	20
K.-H. Holland		–	3	–	2	–	–	–	5
N. Shouraboura[5]		6	17	10	11	–	–	16	28
A. Tynkovan[4]		3	8	(2)	2	–	–	1	10
M. Atnashev[1,4]		–	–	–	–	–	–	–	–
Total		63	109	13	89	90	–	166	198

1 Vadim Zingman, Leonid Afendikov, Mikhail Fridman 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 Olga Vysotskaya, Fedor Ovchinnikov and Vadim Zingman were appointed on 30 June 2022.

3 Dmitry Alekseev, Vasileios Stavrou and Leonid Afendikov were appointed on 30 November 2022.

4 Stephan DuCharme and Mikhail Fridman stepped down on 1 March 2022. Richard Brasher, Geoff King, Michael Kuchment, Alexander Tynkovan and Marat Atnashev stepped down on, respectively, 4 March, 11 March, 25 March, 25 May and 22 July 2022.

5 Nadia Shouraboura's term in office expired at the 2022 Annual General Meeting of Shareholders.

6 On 30 November 2022 the General Meeting of Shareholders approved to substitute 75% of Igor Shekhterman's termination bonus for a contract extension bonus, whereby the remaining part (25%) was allocated to Stephan DuCharme for his invaluable contribution to the Company since 2008, both as member and later as Chairman of the Supervisory Board, and CEO from 2012 to 2015.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Key management personnel expenses

Equity-based remuneration

Since the trading of X5 GDRs at the London Stock Exchange was suspended in March 2022, the General Meeting of Shareholders approved on 30 November 2022 a new phantom stock unit plan for Supervisory Board members to replace the restricted stock unit plan that was no longer operational (Note 29).

Phantom Stock Unit Plan

Under the new plan, the award of phantom stock is not subject to performance criteria, and phantom stock units (PSUs) are converted into cash after a three-year vesting period.

Supervisory Board members Peter Demchenkov, Olga Vysotskaya, Fedor Ovchinnikov, Dmitry Alekseev and Vasileios Stavrou were each awarded a number of PSUs, calculated by dividing 100% of their fixed cash remuneration in 2022 by the volume weighted average closing market price of one GDR over the thirty immediately calendar days preceding 19 May 2022, i.e. RUB 1,055.66. PSUs awarded under tranche 1 will vest on 19 May 2025. Upon vesting the eligible Supervisory Board members are entitled to a cash pay-out based on the market value of the awarded PSUs on the vesting date.

The number of PSUs 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.

	Tranche	PSUs awarded in 2022	Year of vesting	PSUs outstanding as per 31 December 2022
P. Demchenkov	1	23,095	2025	23,095
O. Vysotskaya	1	7,849	2025	7,849
F. Ovchinnikov	1	4,489	2025	4,489
D. Alekseev	1	1,746	2025	1,746
V.Stavrou	1	1,746	2025	1,746
Total		38,925		38,925

Restricted Stock Unit Plan

As part of the termination of the restricted stock unit plan in 2022, the Extraordinary Meeting approved:

- the vesting and cash settlement of all restricted stock units (RSUs) awarded in 2019, a transition scheme for RSUs awarded in 2020 and 2021 for Peter Demchenkov. The Vesting of the 2020 and 2021 RSU awards stay in line with the vesting schedule under the RSU plan (19 May of each respective year of vesting, if 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day), with the option to settle RSUs in cash upon vesting respectivly in 2023 and 2024 based on the X5 GDR value at the Moscow Exchange or other exchange where X5 GDRs are primarily traded at the time of vesting;
- the accelerated vesting and cash settlement of all RSUs awarded in 2019, 2020 and 2021 to Stephan DuCharme who stepped down from the Supervisory Board on 1 March 2022;
- the vesting and cash settlement of RSUs awarded in 2019, accelerated vesting and cash settlement of RSUs awarded in 2020 and partial accelerated vesting and cash settlement RSUs awarded in 2021 to Nadia Shouraboura who's term in office came to an end at the 2022 Annual General Meeting of Shareholders.

The proposed settlement in cash in 2022 was approved by the EGM in EUR. The amount of the cash settlements is based on the average X5 GDR price at the Moscow Exchange (MOEX) on 22 September 2022 (RUB 1,268.00), the date of termination of the RSU Plan and the respective EUR exchange rate set by the Central Bank of Russia (RUB 60,211 per EUR) for this date.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

44

Key management personnel expenses

Restricted Stock Units vested, forfeited and outstanding to members of the Supervisory Board.

For the calculation of the intrinsic value and further RSUs details please refer to Note 29.

Name	Tranche	RSUs awarded in 2019	RSUs awarded in 2020	RSUs awarded in 2021	Year of vesting	RSUs vested[1]	RSUs vested (accelerated vesting)[1]	RSUs forfeited	Value on vesting date	RSUs outstanding as per 31 December 2022	RSUs outstanding as per 31 December 2021
S. DuCharme[2]	10	9,722	–	–	2022	–	9,722	–	12	–	9,722
	11	–	9,335	–	2023	–	9,335	–	12	–	9,335
	12	–	–	5,133	2024	–	5,133	–	7	–	5,133
G. King	10	9,373	–	–	2022	–	–	9,373	–	–	9,373
	11	–	9,211	–	2023	–	–	9,211	–	–	9,211
	12	–	–	9,747	2024	–	–	9,747	–	–	9,747
P. Demchenkov[4]	10	8,942	–	–	2022	8,942	–	–	11	–	8,942
	11	–	9,800	–	2023	–	–	–	–	9,800	9,800
	12	–	–	13,448	2024	–	–	–	–	13,448	13,448
M. Kuchment	10	4,099	–	–	2022	–	–	4,099	–	–	4,099
	11	–	4,274	–	2023	–	–	4,274	–	–	4,274
	12	–	–	4,523	2024	–	–	4,523	–	–	4,523
N. Shouraboura[3]	10	4,099	–	–	2022	4,099	–	–	5	–	4,099
	11	–	4,274	–	2023	–	4,274	–	5	–	4,274
	12	–	–	7,798	2024	–	5,199	2,599	7	–	7,798
R. Brasher	12	–	–	3,245	2024	–	–	3,245	–	–	3,245
A. Tynkovan	12	–	–	3,425	2024	–	–	3,425	–	–	3,425

1 Vesting date in 2022 is 22 September 2022, vested RSUs are settled for cash as per the GDR value on the Moscow Exchange as per vesting date.

2 The Gross cash settlement of Stephan DuCharme in 2022 comprised EUR 509,423.86

3 The Gross cash settlement of Nadia Shouraboura in 2022 comprised EUR 285,805.21

4 The Gross cash settlement of Peter Demchenkov in 2022 comprised EUR 188,290.98.

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2022	31 December 2021
Irrevocable offer to holders of X5 FINANSE LLC bonds	54,586	79,534
Total	**54,586**	79,534

The guarantees issued mature as follows:

	31 December 2022	31 December 2021
Not later than 1 year	10,170	59,129
Later than 1 year and no later than 5 years	44,416	20,405
Total	**54,586**	79,534

Notes to the Company financial statements

for the year ended 31 December 2022
(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 2021 and 2022 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 8 of the Consolidated Financial Statements and Note 44.

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 2022
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

47

Subsequent events for the Company

In March 2023 Fedor Ovchinnikov stepped down from the Supervisory Board.

Amsterdam, 31 May 2023

Management Board:

Igor Shekhterman
Ekaterina Lobacheva
Frank Lhoëst
Quinten Peer

Supervisory Board:

Peter Demchenkov
Olga Vysotskaya
Vadim Zingman
Dmitry Alekseev
Vasileios Stavrou
Leonid Afendikov

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.

Explanation on the absence of the independent auditor's report

On 17 March 2023 the Group released its 2022 audited consolidated financial statements together with the audit report issued by TSATR – Audit Services LLC ('B1'). Earlier in February the Supervisory Board, in accordance with the authority delegated by the Company's General Meeting of Shareholders, appointed Reanda Audit & Assurance B.V. as its external group auditor in the Netherlands, to audit the Company's 2022 consolidated and company financial statements (the '2022 Financial Statements', as part of the 2022 Annual Report). During the audit of the 2022 Financial Statements the Dutch auditor indicated that more time is required to consider the impact of the current geopolitical situation, and relevant regulations and restrictions imposed by Russian and European governments, on its audit opinion.

Meanwhile, the Company believes that the 2022 Financial Statements give a true and fair view of the financial position and results of the Group. Therefore, pending the issue of Reanda's audit opinion, the Company has decided for transparency purposes to submit its 2022 Annual Report to the Company's Annual General Meeting of Shareholders without the auditor's report. The Company will release its 2022 Annual Report with the independent auditor's report included if and when such report will be issued by the group auditor.

Приложение

Заявление о соответствии рекомендациям TCFD и указатель 242

Заявление о соответствии рекомендациям TCFD и указатель

Заявление о соответствии

X5 Group приняла во внимание документы, указанные в обновлённом руководстве по реализации рекомендаций Целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), опубликованном в октябре 2021 года.

В таблице ниже содержатся перекрёстные ссылки на раскрытие информации в других частях Отчёта и объясняются причины, почему мы не полностью придерживаемся некоторых рекомендаций TCFD и только частично раскрываем соответствующую информацию. В будущих отчётах мы планируем раскрывать основную часть информации, по которой рекомендации TCFD соблюдаются частично.

X5 Group полностью придерживается следующих рекомендаций TCFD и раскрывает соответствующую информацию:

- Корпоративное управление – (a) и (b)
- Стратегия – (a) и (c)
- Управление рисками – (a), (b) и (c)
- Показатели и целевые значения – (b) и (c)

X5 Group частично придерживается следующих рекомендаций TCFD и раскрывает соответствующую информацию:

- Стратегия – (b)
- Показатели и целевые значения – (a)

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
Корпоративное управление				
a) Рассказать о роли совета директоров в контроле климатических рисков и возможностей.	с. 92	Заседания Supervisory Board проводятся не реже четырёх раз в год для обсуждения климатических вопросов при участии Комитета по аудиту и рискам и Комитета по устойчивому развитию и инновациям. Управляющий комитет несёт ответственность за надлежащую реализацию общей стратегии и стратегии устойчивого развития Компании, а также за управление соответствующими рисками, включая все климатические риски и возможности. Рассмотрение подробных отчётов, представляемых соответствующими комитетами, позволяет членам Supervisory Board осуществлять контроль за всеми основными проектами и направлениями работы, включая реализацию стратегии устойчивого развития, выполнение мер по снижению климатических рисков и результаты тех или иных проектов.		
b) Рассказать о роли руководства в оценке климатических рисков и возможностей, а также в управлении ими.	с. 92	Группа создала при Правлении Комитет по устойчивому развитию, отвечающий за реализацию мер по декарбонизации и разработку планов действий по снижению климатических рисков, которые в дальнейшем представляются для утверждения Комитету по устойчивому развитию и инновациям и Supervisory Board. Представители структурных подразделений реализуют предложенные меры и изменения в рамках экологической повестки Группы.		
Стратегия				
a) Представить описание климатических рисков и возможностей, выявленных организацией в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.	с. 92–96	Оценка климатических рисков Группы предусматривает три временных горизонта: 2023 год (краткосрочный горизонт), 2023–2030 годы (среднесрочный горизонт) и 2030–2050 годы (долгосрочный горизонт). Группа проводит отдельный анализ физических и переходных рисков по каждому структурному подразделению для формирования полного понимания рисков по направлениям и регионам своей деятельности. Полный список выявленных климатических рисков опубликован в Отчёте об устойчивом развитии за 2021 год на с. 68–72.		
b) Представить описание влияния климатических рисков и возможностей на бизнес, стратегию и финансовое планирование организации.	с. 93–97	В 2022 году мы провели качественную переоценку влияния выявленных климатических рисков, результаты которой представлены на с. 93–97.	Группа регулярно (реже одного раза в год) оценивает воздействие климатических рисков и возможностей на финансовые результаты X5 на горизонте до 2030 года.	X5 Group планирует раскрывать данный показатель в будущих отчётах.

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
c) Рассказать об устойчивости стратегии организации в условиях различных климатических сценариев, включая сценарий повышения температуры.	с. 93	Благодаря анализу влияния климатических рисков на нашу деятельность мы лучше понимаем, на что обратить внимание при разработке стратегии Группы и как минимизировать последствия потенциальных проблем в будущем. Оценка рисков проводилась на основе следующих климатических сценариев Шестого оценочного доклада МГЭИК (ОД6): сценарий 1,5 °C (сценарий SSP1-2,6), сценарий 2,0 °C (сценарий SSP2-4,5) и сценарий 4,0 °C (сценарий SSP5-8,5). X5 Group уделяет особое внимание уровням существенности рисков в рамках климатического сценария SSP2-4,5. По нашему мнению, сценарий SSP2-4,5 является основным сценарием для отрасли. Мы полагаем, что он окажет долгосрочное влияние на стратегическую устойчивость Группы и её финансовое положение.		
Управление рисками				
a) Представить описание процессов выявления и оценки климатических рисков в организации.	с. 97	Климатические риски, в том числе физические и переходные риски, включены в общий реестр рисков Группы и пересматриваются на ежегодной основе. Процесс оценки климатических рисков Группы интегрирован в общий процесс оценки рисков. Результаты оценки представляются в виде шкалы с ранжированием рисков по степени их потенциального воздействия (самые тяжёлые последствия обусловлены рисками из красной области шкалы, самые лёгкие – из зелёной).		
b) Представить описание процессов управления климатическими рисками в организации.	с. 93–97	Принимаемые Группой меры по декарбонизации являются частью работы по снижению климатических рисков с целью обеспечить поддержание актуальности нашей стратегии устойчивого развития в части достаточности и эффективности её охвата. Стратегия устойчивого развития предусматривает реализацию экономически эффективных мер по декарбонизации, которые окажут положительное влияние на стоимость X5 в долгосрочной перспективе.		
c) Рассказать, каким образом процессы выявления климатических рисков, их оценки и управления ими встраиваются в общую систему управления рисками организации.	с. 97	Процесс оценки климатических рисков согласован с общим процессом оценки рисков Группы и является предметом тщательного анализа в рамках регулярно проводимых стратегических сессий Supervisory Board.		

Раскрытие информации в соответствии с рекомендациями TCFD	Перекрёстная ссылка на раскрытие информации в Отчёте	Краткое описание раскрытой финансовой информации, связанной с изменением климата	Пояснение в случае несоблюдения рекомендации	Дальнейшие действия
Показатели и целевые значения				
a) Сообщить, какие показатели используются организацией для оценки климатических рисков и возможностей в соответствии с её стратегией и процессом управления рисками.	с. 98	В 2022 году Группа на регулярной основе проводила обзор результатов качественного анализа климатических рисков и возможностей. В целях принятия стратегических решений в рамках разработки плана достижения нулевого баланса выбросов X5 определила внутреннюю цену на углерод. X5 Group ввела КПЭ для руководства, связанные с изменением климата, с целью стимулирования достижения целей повестки на 2023 год и реализации стратегии «30x30». Эти КПЭ включают в себя долгосрочную программу премирования, нацеленную на сокращение углеродного следа на 10% к 2023 году по сравнению с базовым уровнем 2019 года. В число КПЭ входят и другие показатели устойчивого развития, такие как увеличение доли перерабатываемой упаковки и реализация проектов по управлению отходами, которые имеют важнейшее значение с точки зрения сокращения выбросов области охвата 3. В целом вес КПЭ, связанных с изменением климата, составляет 5% всех КПЭ руководства.	Хотя Группа установила внутреннюю цену на углерод, методология для её определения в настоящий момент уточняется.	X5 Group планирует раскрывать информацию о внутренней цене на углерод в будущих отчётах.
b) Сообщить об объёмах выбросов парниковых газов областей охвата 1 и 2 и, при необходимости, парниковых газов области охвата 3, а также о связанных с этим рисках.	с. 98	Группа измеряет свои выбросы парниковых газов (области охвата 1, 2 и 3) с 2019 года в соответствии с Протоколом по парниковым газам (GHG Protocol). В 2021 году в периметр этой оценки вошли источники выбросов парниковых газов в ключевых структурных подразделениях, на которые приходится не менее 95% совокупного объёма выбросов. Результаты расчёта выбросов парниковых газов за 2022 год и полное описание методики расчёта будут опубликованы в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.		
c) Представить описание целевых показателей, используемых организацией для управления климатическими рисками и возможностями, и рассказать о выполнении этих показателей.	с. 98	Долгосрочная цель стратегии X5 Group в этой области – достижение углеродной нейтральности к 2050 году в соответствии с положениями Парижского соглашения и национальными целями по декарбонизации. Для выполнения этой задачи X5 утвердила стратегию «30x30», которая предусматривает достижение к 2030 году следующих среднесрочных целей: • снижение интенсивности выбросов парниковых газов (области охвата 1 и 2) на квадратный метр торговой площади на 30% по сравнению с базовым уровнем 2019 года • доля возобновляемой энергии, используемой в операционной деятельности X5, по сравнению с базовым уровнем 2019 года – 30% • сокращение коэффициента образования отходов к розничному товарообороту (РТО) на 30% по сравнению с базовым уровнем 2019 года ESG-аспекты и климатические вопросы также включены в краткосрочную корпоративную стратегию до 2025 года, находящуюся в настоящее время в стадии разработки. Цели X5 по сокращению выбросов парниковых газов основаны на методологии и требованиях Инициативы научно обоснованных целей (SBTi) и направлены на достижение нулевого баланса выбросов к 2050 году. Более подробная информация о выбросах парниковых газов будет опубликована в Отчёте об устойчивом развитии за 2022 год.		