

X5 RETAIL GROUP

Годовой отчет 2018

**Leading
and evolving**

Содержание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

5 Общие сведения

- 5 Об отчете
- 6 Миссия, видение и ценности
- 8 Основные результаты
- 18 Обращение председателя Наблюдательного совета
- 24 Наша бизнес-модель
- 28 Российский рынок продуктовой розницы

40 Стратегический обзор

- 40 Обращение главного исполнительного директора
- 46 Стратегия в действии
- 54 География операционной деятельности
- 56 Руководство

62 Обзор форматов

- 62 «Пятерочка» - «магазины у дома»
- 80 Супермаркеты «Перекресток»
- 100 Гипермаркеты «Карусель»

114 Обзор финансовых результатов

124 Альтернативные показатели эффективности

128 Инфраструктура розничной торговли

- 130 Логистика
- 138 Транспорт
- 140 Прямой импорт
- 142 Информационные технологии
- 144 Инновации

150 Устойчивое развитие

- 152 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 156 Безопасность и качество продукции
- 162 Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика
- 166 Персонал
- 174 Охрана труда и техника безопасности
- 180 Программа по защите экологии
- 184 Экологическая стратегия для цепочки поставок
- 186 Работа с населением

ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

192 Структура корпоративного управления

204 Управление рисками

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

222 Отчет Наблюдательного совета

230 Вознаграждение

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

(на английском языке)

238 Consolidated financial statements

244 Notes to the consolidated financial statements

292 Company financial statements

295 Notes to the company financial statements

302 Other information

303 Independent auditor's report

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

Стратегический отчет

- 5 Общие сведения
- 40 Стратегический обзор
- 62 Обзор форматов
- 114 Обзор финансовых результатов
- 124 Альтернативные показатели
эффективности
- 128 Инфраструктура розничной торговли
- 150 Устойчивое развитие



Leading & evolving

Годовой отчет X5 Retail Group за 2018 год называется **Leading and evolving**, поскольку это словосочетание в полной мере отражает наши стратегические приоритеты – сохранение лидерства и укрепление позиций на российском рынке продуктовой розницы наряду с постоянным развитием. Следование указанным приоритетам позволит Компании подготовиться к внедрению современных технологий и обеспечит оптимальное использование новых возможностей для бизнеса.

Общие сведения

Об отчете

Настоящий годовой отчет представляет собой обзор результатов деятельности Группы и ее работы по достижению стратегических целей и созданию стоимости для заинтересованных сторон. Мы считаем, что с его помощью заинтересованные лица смогут в полной мере оценить устойчивость и эффективность бизнес-модели X5.

Границы и сфера охвата

Настоящий отчет содержит описание бизнес-модели и стратегии, рисков, перспектив, операционных, финансовых и нефинансовых результатов деятельности, а также системы корпоративного управления X5 Retail Group за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2018 года. В отчете представлена информация о деятельности X5 Retail Group и всех ее дочерних компаний. Консолидированная финансовая отчетность Группы подготовлена в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Помимо данных о деятельности Компании на протяжении 2018 финансового года, отчет также включены все существенные события, произошедшие в период между отчетной датой и датой утверждения настоящего отчета.

Материальность

Основные вопросы, которые необходимо рассмотреть в данном отчете, были выделены на основании суждений руководства X5 относительно бизнес-модели, рисков и возможностей Компании, а также потребностей заинтересованных сторон. Для мониторинга таких вопросов руководство использует различные инструменты, в том числе собственные (анализ и отчетность на регулярной основе, исследования рынка) и сторонние (результаты опросов, данные из независимых источников), а также комментарии и предложения, поступающие непосредственно от основных заинтересованных сторон. Хотя Компания не проводила официальный опрос заинтересованных сторон о темах для включения в отчет, руководство полагает, что он в полной мере соответствует порядку взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами и раскрывает создаваемую для них ценность.

Альтернативные показатели эффективности

В настоящем отчете раскрываются альтернативные показатели эффективности, не включенные в МСФО, поскольку, как мы полагаем, они содержат важную информацию о результатах

деятельности Компании. Глоссарий альтернативных показателей эффективности, используемых в настоящем отчете, приводится на с. 124–127. В данный глоссарий включена методика расчета каждого из альтернативных показателей эффективности, обоснование его применения и способ его приведения в сопоставимый со стандартными показателями вид (при необходимости).

Финансовая и нефинансовая информация

Помимо анализа финансовых и операционных показателей Группы, настоящий отчет содержит обзор нефинансовых результатов в тех сферах, где отмечается влияние деятельности X5 Retail Group (например, безопасность потребителей, окружающая среда, местные жители, сотрудники Компании и деловая этика).

Обеспечение качества публикуемой информации

Наблюдательный совет при поддержке Комитета по аудиту следит за тем, чтобы система внутреннего контроля X5 Retail Group функционировала должным образом и позволяла избежать существенных искажений и отсутствия информации.

Мы применяем комбинированную модель обеспечения качества публикуемой информации, в рамках которой контроль качества осуществляет как руководство Группы, так и внутренние и внешние аудиторы.

Утверждение отчета Наблюдательным советом

Наблюдательный совет X5 Retail Group подтверждает, что данный отчет раскрывает все существенные темы, содержит объективный обзор результатов деятельности Компании, а также дает точное представление о ее стратегических целях. Наблюдательный совет Группы утвердил годовой отчет за 2018 год для публикации.

Миссия, видение и ценности

X5 Retail Group возникла более 20 лет назад из предпринимательской инициативы построить в России компанию современной розничной торговли по лучшим мировым практикам и за это время прошла путь от небольшого бизнеса до ведущего игрока российской продуктовой розницы. X5 предлагает потребителям возможность покупать продукты в современных магазинах, работающих в трех форматах: «магазин у дома», супермаркет, гипермаркет. Компания постоянно развивается, внедряет инновации и новые, удобные способы совершения покупок в любой момент и там, где это удобно и необходимо. По состоянию на 31 декабря 2018 года в портфеле Компании находился 14 431 магазин в 64 регионах России, количество посещений которых достигло 4,6 млрд за год. Штат X5 насчитывал 278 399 сотрудников, задействованных во всех направлениях деятельности Компании, в том числе логистике и транспорте, прямом импорте.

Миссия

Главная задача X5 – обеспечивать покупателей всех торговых сетей Группы доступными продовольственными товарами высокого качества и современными розничными услугами в соответствии с ценностными предложениями каждого из форматов. Для этого X5 стремится:

- удовлетворять потребности населения в продуктах питания и сопутствующих товарах;
- корректно оценивать потенциальный размер различных сегментов рынка, в которых Компания представлена и в которые она инвестирует, а также находить новые точки роста и развивать новые ценностные предложения, соответствующие меняющимся предпочтениям потребителей;
- предоставить российским, в том числе региональным, и международным производителям продуктов питания удобную и надежную торговую площадку для сбыта продукции;
- инвестировать в развитие современной и эффективной инфраструктуры для поддержки деятельности федеральных торговых сетей Группы.

Видение

X5 стремится стать самой ценной компанией на российском рынке продуктовой розницы для своих покупателей, сотрудников и акционеров. Наша мечта – сделать наши бренды самыми узнаваемыми в России, оправдывая надежды и ожидания всех тех, кто нам доверяет.

X5 стремится стать самой ценной компанией для своих покупателей, сотрудников и акционеров, что означает:



Ценности

Для реализации миссии и достижения стратегических целей в соответствии с видением Компании ее деятельность выстраивается на основе следующих принципов:

- **Клиентоориентированность**
 - Клиент находится в центре всего, что мы делаем, и всех решений, которые мы принимаем
 - Мы ищем для клиента решение, отвечающее его потребностям
 - Мы строим долгосрочные отношения с клиентами
- **Уважение**
 - Мы выстраиваем отношения с клиентами, бизнес-партнерами, сотрудниками и иными заинтересованными сторонами на основе уважения и таким же образом подходим к решению проблем и работе с обратной связью
 - При принятии решений и в процессе взаимодействия мы учитываем мнения, интересы и чувства других людей
 - Мы помогаем заинтересованным сторонам даже в тех случаях, когда это выходит за рамки наших должностных обязанностей

- **Стремление к достижениям**
 - Мы ставим перед собой амбициозные цели, требующие существенных усилий для их достижения
 - Мы несем ответственность за наши действия
 - Мы поощряем сотрудников за достижения, в то же время оставляя право на ошибку
- **Честность и порядочность**
 - Мы всегда действуем в соответствии с заключенными договоренностями и выполняем обязательства перед всеми бизнес-партнерами и иными заинтересованными сторонами
 - Мы своевременно предоставляем полную и достоверную информацию о реализуемой продукции, деятельности Компании и ее результатах
 - Мы придерживаемся принципа нулевой терпимости к коррупции, реализация которого строго регламентирована внутренними документами и порядком работы, которые охватывают все аспекты деятельности Компании и цепочку поставок продукции

Основные результаты

Демонстрируем результаты и готовимся к будущему

В 2018 году Х5 продолжила расширение бизнеса, сохранив лидерство на российском рынке продуктовой розницы: впервые рыночная доля Компании превысила 10% и к концу 2018 года достигла 10,7%. Первостепенной задачей Х5 является обеспечение качественного роста торговых сетей и сохранение рентабельности за счет повышения эффективности и оптимизации процесса выбора локаций для новых магазинов.

Х5 стремится не просто занять ведущее положение на рынке продуктовой розницы. Цель Компании – завоевать сердца и доверие российских потребителей, постоянно повышая уровень клиентоориентированности, удобство и качество обслуживания всех покупателей «Пятерочки», «Перекрестка» и «Карусели».

В 2018 году «Перекресток-онлайн» шагнул за пределы МКАД и начал работу в ряде районов Московской области и в Санкт-Петербурге, а в сети магазинов «Пятерочка» был запущен пилотный проект по установке постаматов, что позволило начать выстраивать собственную логистическую инфраструктуру «последней мили». В центре инноваций Х5 непрерывно ведется работа по оценке и тестированию инициатив, позволяющих не только повысить эффективность деятельности, но и более гибко реагировать на запросы покупателей.

Х5 активно развивает направление по работе с большими данными. В настоящий момент свыше 100 сотрудников занимаются проектами, которые дадут Компании возможность лучше понять потребности покупателя и облегчить путь покупателя к товару, а также усовершенствовать операционные процессы.

Основные операционные и финансовые показатели

2018



Рост выручки

на 18,3% по сравнению
с 2017 годом –
до 1 533 млрд руб.,
преимущественно за счет
органического развития бизнеса



Рост сопоставимых продаж

на 1,5% по сравнению
с 2017 годом,
благодаря росту показателя
в магазинах «Пятерочка»
и «Перекресток»



Скорректированная рентабельность ЕБИТДА

на уровне 7,2%



Рост сопоставимого трафика

на 0,9% по сравнению
с 2017 годом



Чистый долг / ЕБИТДА

снизился до 1,70x



Рост торговых площадей

на 18,0%,
или на 984,0 тыс. кв. м,
по сравнению с 2017 годом

Увеличение доли рынка

В 2018 году темпы роста выручки Х5 оставались выше средних на российском рынке, что позволило Компании увеличить свою долю на рынке до 10,7%. В ближайшие годы Компания видит широкие возможности для дальнейшей консолидации за счет перераспределения ведущих торговых сетей национального масштаба внутри рынка.



Стратегические факторы роста



Лидер продуктовой розницы в России

Укрепление лидерства: доля X5 на рынке составляет свыше 10%.

Клиентоориентированность

Непрерывная адаптация ценностного предложения и ассортимента каждого формата к потребностям покупателей; лучший в отрасли уровень обслуживания, о чем свидетельствует самый высокий индекс потребительской лояльности (NPS).

Стабильные показатели прибыльности и рентабельности инвестиций

Высокие темпы роста при сохранении прибыльности и рентабельности инвестиций на уровне выше прогнозного в условиях усиления конкуренции благодаря постоянной работе над оптимизацией расходов и совершенствованием операционной эффективности.

Эффективность и оптимизация

Продолжена работа по совершенствованию операционной эффективности магазинов. Особое внимание уделяется оптимизации бизнес-процессов внутри магазина и снижению товарных потерь.

Развитие омниканальных продаж

«Перекресток-онлайн» шагнул за границы МКАД и начал работу в ряде районов Московской области и в Санкт-Петербурге, а «Пятерочка» запустила пилотный проект по установке постаматов, на базе которого начато строительство собственной «последней мили». Компания планирует активно использовать свою разветвленную сеть магазинов для создания полноценного омниканального сервиса для покупателей.

Инновации

Продолжена работа по разработке высокотехнологичных решений и использованию возможностей больших данных для лучшего понимания потребностей покупателей, а также повышения надежности и привлекательности предложения Компании.

Развитая инфраструктурная база

Продолжена работа по созданию надежной и производительной ИТ-платформы, а также эффективной и разветвленной логистической инфраструктуры; четыре новых распределительных центра и 910 новых грузовых автомобилей, благодаря которым грузовой автопарк Компании по состоянию на 31 декабря 2018 года вырос до 3 830 автомобилей.

Реализация программ лояльности во всех форматах

Программа лояльности активно развивается в формате «магазин у дома». В рамках программы начато пилотное внедрение персональных предложений. На настоящий момент это единственная в России программа лояльности для магазинов такого формата.

Листинг на Московской бирже и включение в индекс MSCI Russia

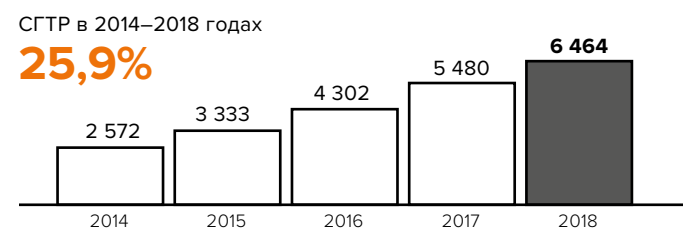
Помимо листинга на Лондонской фондовой бирже, в феврале 2018 года X5 провела листинг своих ГДР на Московской бирже, что позволило расширить круг российских и зарубежных розничных и институциональных инвесторов в ее ценные бумаги.

Операционные результаты

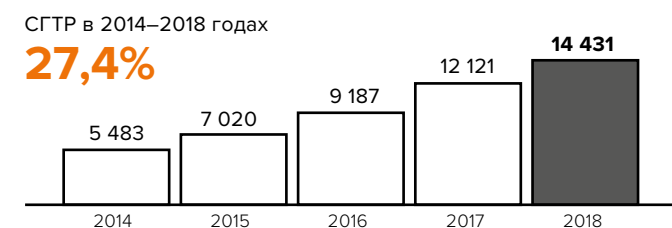
Чистая розничная выручка, млрд руб.



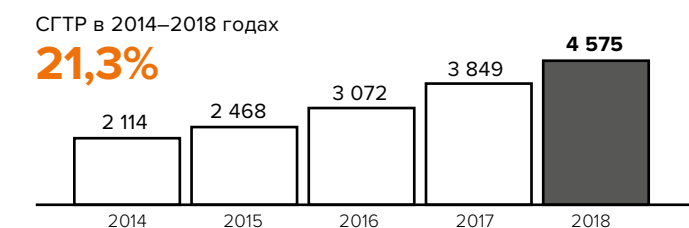
Торговая площадь, тыс. кв. м



Количество магазинов

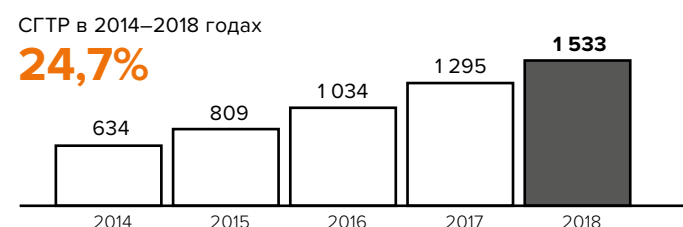


Количество посетителей, млн



Финансовые результаты

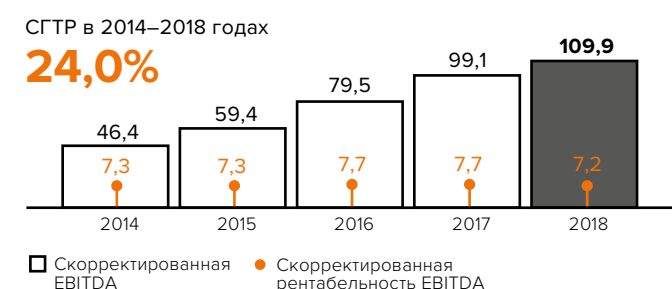
Выручка, млрд руб.



Валовая прибыль, млрд руб. /
валовая рентабельность, %



Скорректированная EBITDA, млрд руб. /
скорректированная рентабельность EBITDA, %

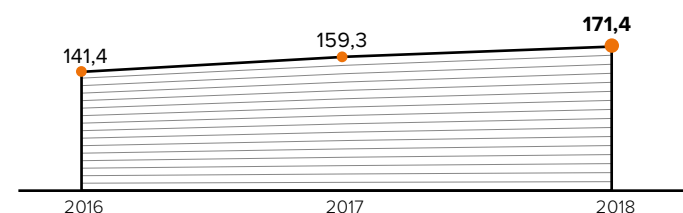


Чистая прибыль, млрд руб. /
рентабельность чистой прибыли, %

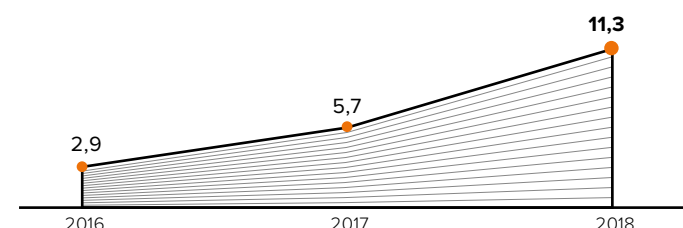


Устойчивое развитие

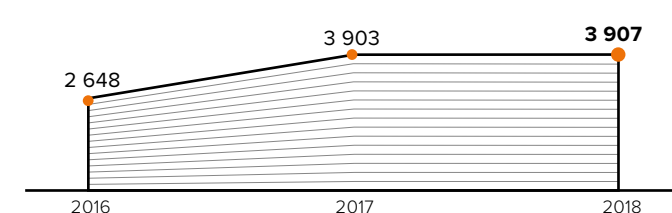
Доход от продажи перерабатываемых отходов,
тыс. руб. на магазин



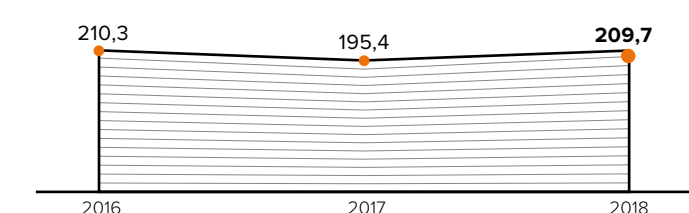
Обучение персонала, часов на работника в год



Число проверок качества работы магазинов



Средняя величина коммунальных расходов,
тыс. руб. в месяц на магазин



Продуманный и сбалансированный рост



В 2018 году X5 приняла решение снизить темпы открытия новых магазинов и сосредоточить свои усилия на обеспечении качества и достижении целевых показателей рентабельности инвестиций в новые магазины.

Такой подход будет способствовать укреплению бизнеса Компании. Вместе с тем мы продолжаем инвестировать в новые технологии и инновации, чтобы подготовиться к будущему и сохранить свои позиции на рынке продуктовой розницы.

Обращение председателя Наблюдательного совета



Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

Я рад сообщить, что в 2018 году X5 Retail Group достигла впечатляющих результатов и тем самым подтвердила свою способность удерживать лидерство в отрасли и адаптироваться к непростым условиям рынка. Выручка за 2018 год превысила 1,5 трлн руб. при сохранении рентабельности EBITDA выше 7%.

Благодаря таким результатам, мы смогли еще больше укрепить свои позиции как ведущей продуктовой розничной компании России по объему выручки: ее рост за год составил 18,3% против 4% по рынку в целом, чему в значительной степени способствовала 1,7%-ная продовольственная инфляция. Кроме того, мы вновь обошли конкурентов, входящих в десятку ведущих ритейлеров. Совокупный прирост их выручки за 2018 год составил 9,8%. В отчетном году магазины X5 обслужили более 4,6 млрд покупателей, что свидетельствует о растущей привлекательности наших розничных форматов для населения России.

Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета



Обновленная стратегия

В 2018 году мы продолжили работать над обновлением стратегии развития X5, сделав акцент на сбалансированном росте, инновациях и эффективности. Актуализированная стратегия предусматривает меры по развитию существующего бизнеса и более активному внедрению инновационных решений в среднесрочной перспективе, что поможет X5 стать розничной компанией нового поколения. Мы по-прежнему ориентированы на укрепление лидирующих позиций в отрасли, однако в условиях естественного замедления темпов роста выручки под влиянием масштабов бизнеса и вследствие зрелости рынка в целом все большую важность приобретают высокие стандарты ведения деятельности и операционной эффективности. Мы стремимся к тому, чтобы покупатели тоже получали выгоду от успешно реализованных мер по повышению эффективности. Это позволит нам вывести бизнес на качественно новый уровень развития.

Я также рад сообщить, что в отчетном году руководство Компании успешно выполнило основные стоящие перед ним задачи. В прошлогоднем обращении я отмечал важность технологий и инноваций для дальнейшего развития Компании. С тех пор нам удалось расширить деятельность в сегменте онлайн-торговли и приступить к реализации различных инициатив в сфере омниканальности. Кроме того, мы стали намного активнее применять анализ больших данных и успешно сформировали инфраструктуру, позволяющую осуществлять эффективный поиск и отбор новых перспективных технологий.

Я могу с гордостью сказать, что наша команда достигла высокого уровня профессионализма в этих новых областях. Мы неустанно работаем над повышением соответствующих компетенций и их наилучшим применением на практике. Об этом свидетельствует недавнее назначение новых членов Наблюдательного совета, которые смогут привнести дополнительные профессиональные знания в сфере инноваций и новых технологий.

Клиентоориентированность как образ мышления

Благодаря клиентоориентированному подходу X5 удалось добиться устойчивого роста. Наблюдательный совет и нижестоящие подразделения постоянно ищут возможности улучшить клиентский опыт, адаптировать бизнес к потребностям покупателей и удовлетворить спрос всеми доступными и соответствующими масштабам и структуре Компании способами. На протяжении 2018 года X5 и ее торговые сети занимались разработкой новых решений, которые позволят сделать процесс совершения покупок более эффективным и удобным для потребителя. Такие решения включают в себя расширение программ лояльности, развитие омниканальной модели и онлайн-направления.

Наш подход к клиентоориентированности строится на принципах непрерывного развития и трансформации, которые подробно рассматриваются в настоящем отчете. X5 – это бизнес, который не просто функционирует с учетом текущих потребительских тенденций на российском рынке, но и непрерывно адаптируется к будущим требованиям рынка продуктовой розницы, в том числе к появлению новых покупателей и новых конкурентов.



Создание стоимости для всех заинтересованных сторон

Одним из главных приоритетов X5 является создание стоимости для всех заинтересованных сторон. Принимая во внимание значимость нашей Компании для российской экономики, мы стремимся к тому, чтобы наша деятельность отвечала интересам производителей продуктов питания и поставщиков различных товаров, наших сотрудников, покупателей, проходящих в наши магазины и совершающих покупки через интернет, а также наших инвесторов и акционеров.

Для этого, в частности, X5 непрерывно совершенствует свою систему отчетности о показателях ESG в соответствии с требованиями о раскрытии

нефинансовой информации. В отчете подробно описывается порядок взаимодействия с самыми разными заинтересованными сторонами с учетом их потребностей и с целью поддержания взаимовыгодных отношений Компании с соответствующими физическими и юридическими лицами.

Мы используем масштабы своей деятельности для поддержки разнообразных программ продовольственной помощи, в том числе социального проекта «Корзина доброты», который реализуется совместно с фондом «Русь» – первым в России банком продовольствия. В 2018 году в рамках этого проекта были организованы общегородские марафоны в четырех мегаполисах (Москва, Екатеринбург, Самара, Казань), а также онлайн-марафон в Нижнем Новгороде.

Высокопрофессиональная команда и надежный кадровый резерв

Люди в нашем бизнесе играют невероятно важную роль, а стабильным успехом своей деятельности X5 обязана команде, обладающей знаниями, навыками и мотивацией, которые необходимы для реализации наших стратегических задач. С гордостью могу сказать: 2018 год показал, что у X5 Retail Group есть такая команда и мощный резерв, состоящий из талантливых и целеустремленных людей, которые в будущем получат возможность внести свой вклад в успешную деятельность Компании. Мы вложили много усилий в создание высокопрофессионального кадрового резерва, который позволит нам обеспечить преемственность персонала, выстоять в трудные времена и при необходимости адаптироваться к новым условиям, и мы продолжим уделять этому направлению большое внимание в будущем.

X5 работает над формированием культуры лидерства, взаимодействия и клиентоориентированности на всех организационных уровнях. Благодаря нашим усилиям в этом направлении, Компания за последние годы смогла радикально трансформировать свою деятельность и добиться впечатляющего роста, и мы продолжаем идти вперед к достижению стоящих перед нами амбициозных целей. Наш подход предусматривает реализацию краткосрочных и долгосрочных программ мотивации, содействующих Компании в решении стратегических задач и обеспечивающих единство интересов руководства и акционеров. На операционном уровне мы продолжаем развивать мотивацию сотрудников на выполнение общекорпоративных задач, в том числе за счет расширения программ стимулирования сотрудников магазинов. В рамках этих программ при определении размера вознаграждения сотрудников особое внимание уделяется уровню потребительской лояльности.

Корпоративное управление

Наблюдательный совет X5 осуществляет надзор за состоянием дел в Компании. В сферу его ответственности входит, в частности, стратегическая оценка и предоставление экспертного заключения в отношении вышеперечисленных инициатив. Наша система корпоративного управления организована таким образом, чтобы в ней в должной мере были представлены все заинтересованные стороны и учитывались их интересы. Она основывается на передовой международной практике и положениях Голландского кодекса корпоративного управления.

Основной задачей восьми членов Наблюдательного совета, пять из которых – независимые директора, является выполнение контрольных функций и внесение предложений по ключевым вопросам управления (после утверждения годовым Общим собранием акционеров кандидатуры Александра Торбахова их число увеличится до девяти, а независимых директоров – до шести). Мы стремимся использовать весь спектр имеющихся у нас знаний и навыков, чтобы обеспечить успешное функционирование X5 в постоянно меняющейся операционной среде и подготовить Компанию к решению задач завтрашнего дня и дальнейшему планомерному наращиванию стоимости в долгосрочной перспективе.

В 2018 году мы продолжили расширять компетенции Наблюдательного совета за счет назначения новых членов, чей опыт будет способствовать достижению текущих и долгосрочных стратегических целей Компании. В июне 2018 года к нам присоединились Карл-Хайнц Холланд, проработавший в компании Lidl 20 лет, шесть из которых – на посту генерального директора, и Надя Шурабура, бывший вице-президент по технологиям глобальной цепочки поставок и обработки заказов Amazon. Назначения этих профессионалов полностью совпадают с нашим видением стратегических приоритетов деятельности X5, в число которых входит укрепление уже существующего бизнеса, внедрение новых технологий и расширение омниканального предложения.

Кроме того, в январе 2019 года, после завершения отчетного периода, Наблюдательный совет учредил Комитет по инновациям и технологиям, председателем которого после утверждения годовым Общим собранием акционеров станет Александр Торбахов, обладающий значительным опытом успешной реализации новых инициатив на руководящих должностях, которые он занимал ранее.

Рынки капитала

В июне 2018 года X5 выплатила свои первые дивиденды в размере 21 590 млн руб., или по 79,5 руб. на ГДР. Компания продолжает следовать принятой дивидендной политике, и по результатам 2018 года Наблюдательный совет рекомендовал осуществить выплату дивидендов в размере 25 000 млн руб. (92,06 руб. на ГДР), что составляет 87,3% чистой прибыли X5 Retail Group за 2018 год.

В феврале 2018 года ГДР Компании, которые уже представлены на Лондонской фондовой бирже, получили дополнительный листинг на Московской бирже. Кроме того, они были включены в семейство индексов MSCI, в том числе в индексы MSCI Russia и MSCI Emerging Markets.

Корпоративная культура

Мы намерены сформировать в X5 корпоративную культуру, нацеленную на создание стоимости в долгосрочной перспективе, а тон в этом будут задавать Наблюдательный совет и руководство. Поддержание корпоративной культуры, в основе которой лежат честность, соблюдение принципов деловой этики, взаимоуважение, целеустремленность и клиентоориентированность, позволит привить каждому сотруднику именно то отношение к своей работе, которое будет способствовать устойчивому развитию и достижению Компанией стратегических целей.

Я считаю, что трансформация и становление Компании в ее нынешнем виде принесли неоспоримую пользу всем заинтересованным сторонам. Мы заняли лидирующие позиции в сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов. В то же время мы уже сейчас идем по пути превращения Компании в розничный бизнес нового поколения. Мы не собираемся останавливаться на достигнутом и продолжаем движение вперед, основываясь на убежденности в том, что перемены и совершенствование – это важная составляющая наших отношений с покупателями и, как следствие, успешной деятельности X5 в будущем.

Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета

Наша бизнес-модель

X5 Retail Group – лидер российской продуктовой розницы с рыночной долей 10,7%, насчитывающий 14 431 магазин в 64 регионах страны (по состоянию на 31 декабря 2018 года). Бизнес Группы непрерывно развивается, проходя путь от современных решений в области розничной офлайн торговли к омниканальной модели продаж, предоставляющей широкие возможности для удовлетворения потребностей покупателей вне зависимости от того, где они находятся – в магазине, дома или в дороге. Мы уверены, что развитая инфраструктура и портфель инновационных проектов позволит X5 Retail Group стать лидером розничной торговли нового поколения.

Поставщики

Цепочка поставок имеет важнейшее значение для бизнеса Группы. Сфера взаимодействия с поставщиками включает в себя работу с товарами, импортируемыми третьими сторонами, и прямыми поставками от зарубежных производителей, сотрудничество с отечественными производителями федерального уровня, а также с местными производителями в регионах присутствия Компании.

Количество поставщиков: **5 633** **Доля 30 ведущих поставщиков в выручке:** **31,3%**

5 633 **31,3%**

Мы стремимся создавать ценность для поставщиков за счет партнерских отношений, обеспечивающих соблюдение высоких стандартов деловой этики и качества продукции.

Корпоративный центр

Корпоративный центр осуществляет стратегическое руководство и поддержку инициатив, направленных на повышение эффективности, улучшение качества обслуживания покупателей, а также тестирование и внедрение инноваций. Аналитика больших данных, пилотное внедрение инновационных проектов, развитие омниканальных продаж и прямого импорта, стратегические партнерства с поставщиками – все эти инициативы берут свое начало в корпоративном центре Группы. К основным задачам корпоративного центра X5 также относится объединение покупательной способности, управление партнерскими отношениями с поставщиками, обеспечение функционирования систем внутреннего контроля и отчетности X5 Retail Group, а также внедрение ИТ-инфраструктуры и соответствующих решений в масштабах всей Группы.

Инфраструктура цепочки поставок

Прямой импорт:

5
импортных хабов

Логистика:

42
распределительных центра

Транспорт:

3 830 грузовых автомобилей в собственности

на 31 декабря 2018 года

Торговые сети

Мы работаем в трех форматах продуктовой розницы, при этом в каждом из них реализуются либо тестируются различные инициативы по развитию омниканальности. Каждая из розничных сетей X5 сама занимается своими операционными процессами, маркетингом, категорийным менеджментом, логистикой, дистрибуцией и развитием, включая развитие новых каналов продаж.

Лидерство: крупнейшая в стране сеть «магазинов у дома», в которой реализуется единственная среди российских магазинов такого формата программа лояльности с индивидуальными предложениями для покупателей.

Развитие: пилотный проект по установке постаматов, позволяющий покупателям забирать товары, приобретенные в сторонних онлайн-магазинах, на базе которого запущено строительство логистической инфраструктуры «последней мили»; создание магазина-лаборатории, где можно на практике протестировать новые технологии.



«Пятерочка»
«магазины у дома»

13 522
магазина

Более подробная информация представлена на с. 62–79



«Перекресток»
супермаркеты

760 магазинов

Более подробная информация представлена на с. 80–99



«Карусель»
гипермаркеты

94 магазина

Более подробная информация представлена на с. 100–113

Лидерство: крупнейшая российская сеть супермаркетов.

Развитие: после запуска «Перекрестка-онлайн» в Москве в 2017 году выход на рынок Санкт-Петербурга и некоторых районов Московской области.

Лидерство: запуск новой концепции и бренда, ориентированных на еще большее удобство и качество обслуживания покупателей.

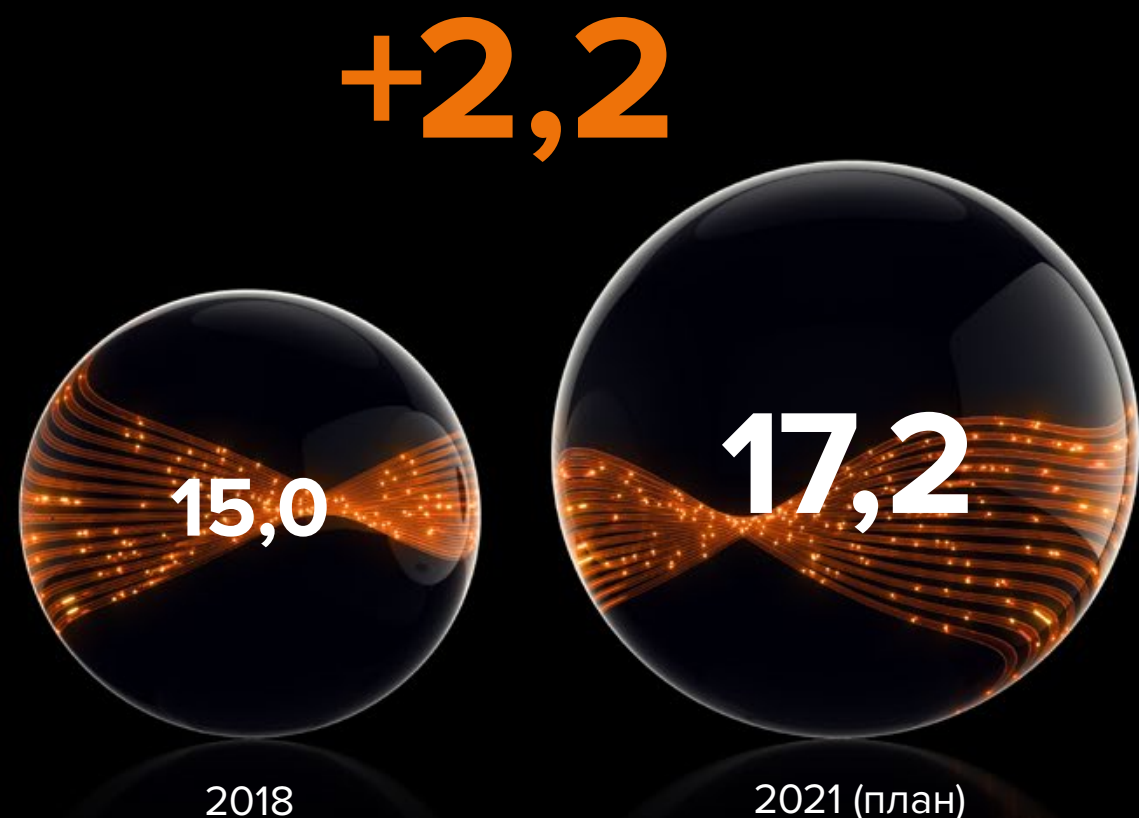
Развитие: подготовка к запуску услуг формата click & collect в 2019 году.

на 31 декабря 2018 года.

Наши бренды

X5 Retail Group управляет тремя форматами торговых сетей, традиционных для российского рынка продуктовой розницы: «магазинами у дома» («Пятерочка»), супермаркетами («Перекресток») и гипермаркетами («Карусель»), а также онлайн-супермаркетом. В рамках децентрализованного подхода к управлению каждый из вышеперечисленных форматов развивается самостоятельно в соответствии с общей стратегией X5 Retail Group. По мере изменения конъюнктуры рынка и ожиданий потребителей торговые сети X5 адаптируют свою бизнес-модель и ценностное предложение таким образом, чтобы обеспечивать непрерывное развитие и укрепление позиций Компании как ведущего игрока российской продуктовой розницы.

Потенциал совокупного роста рынка, трлн руб.



Источники: Росстат, INFOline

«Пятерочка»

«Пятерочка», основанная в 1999 году, является крупнейшей российской сетью «магазинов у дома»: по состоянию на 31 декабря 2018 года она состояла из 13 522 магазинов. Мы стремимся удовлетворить повседневные нужды широкого круга российских потребителей путем внедрения предложений с индивидуальными промо-акциями, тестирования постаматов для товаров, приобретенных в различных интернет-магазинах, и расширения ассортимента высококачественных и доступных товаров, предлагаемых под собственной торговой маркой.

«Перекресток»

«Перекресток», основанный в 1995 году, стал первой крупной российской сетью супермаркетов и на сегодняшний день удерживает лидерство в своем формате. Параллельно с проведением масштабной программы реконструкции Компания расширяет присутствие в основных регионах, адаптируясь к местным условиям. Потребители на ключевых рынках «Перекрестка» – Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга – могут воспользоваться услугами магазина «Перекресток-онлайн». «Перекресток» адаптирует свое ценностное предложение для обеспечения большей доступности товаров категории «фреш», фруктов и овощей.

«Карусель»

Сеть «Карусель», основанная в 2004 году, в основном представлена компактными гипермаркетами в черте города. Недавно был запущен обновленный бренд «Карусели» и новая концепция сети для покупателей, нацеленных на рациональные покупки для всей семьи на неделю вперед или более. Благодаря улучшенной навигации и открытию в магазинах кафе и ресторанов, новые гипермаркеты «Карусель» демонстрируют высокие показатели. В дополнение к традиционному формату продаж «Карусель» планирует запустить проект click & collect в 2019 году.

Количество магазинов	13 522	760	94
Общая торговая площадь, тыс. кв. м	5 291	782	382
Чистая розничная выручка, млрд руб.	1 198	231	91
Доля в чистой розничной выручке X5	78,5%	15,1%	6,0%
Потенциальный рост сегмента, трлн руб.	<p>«Магазины у дома» / дискаунтеры</p> <p>+2,2</p>	<p>Супермаркеты</p> <p>+0,6</p>	<p>Гипермаркеты</p>

Источники: данные X5, Росстат, INFOline

Российский рынок продуктовой розницы

Основные показатели

8-й по величине рынок продуктовой розницы в мире (15,0 трлн руб.)

73% рыночная доля современной розницы

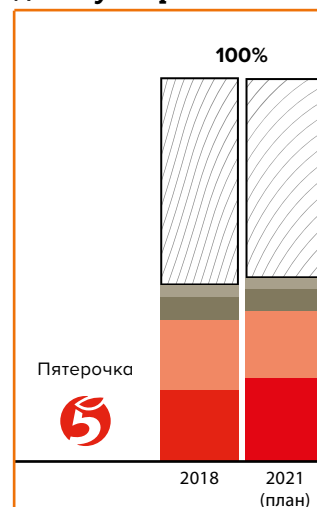
26% рыночная доля пяти крупнейших игроков

2,2 потенциальный прирост трлн руб. рынка до 2021 года

Конкурентная среда

Благодаря торговым сетям «Пятерочка» и «Перекресток» X5 занимает первое место в сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов. «Карусель», в свою очередь, обеспечивает отличные результаты в сегменте гипермаркетов.

«Магазины у дома» / дискаунтеры



Супермаркеты



Гипермаркеты



Прочие форматы

- Жесткие дискаунтеры
- Заправки
- Магазины «все по одной цене»

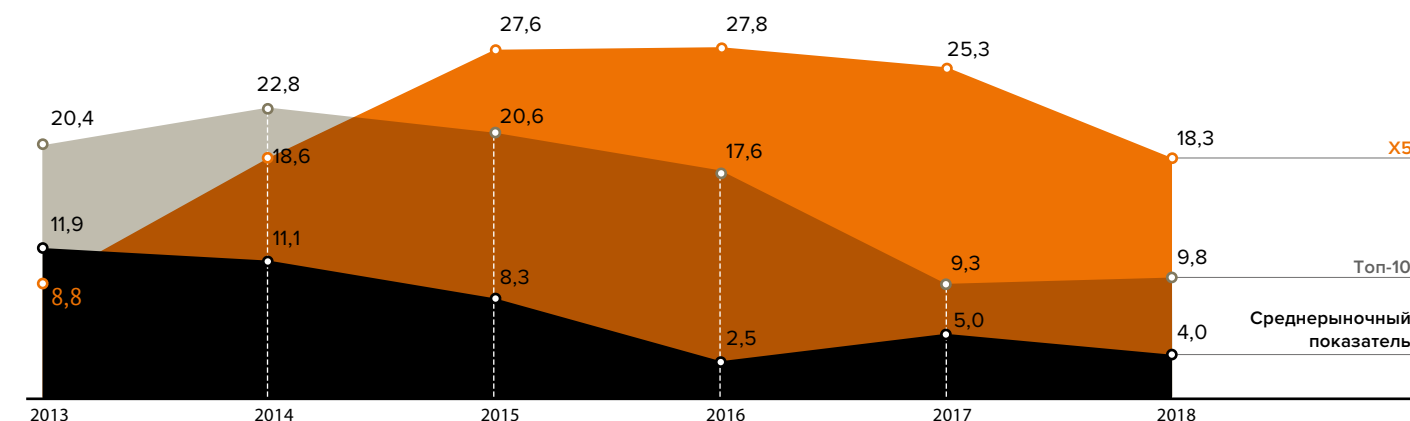
Конкурентные преимущества

- Популярный бренд
- Программа лояльности
- Широкий ассортимент
- Акцент на категории «фреш»
- Популярный в столицах бренд
- Уровень обслуживания, потребительская лояльность
- Акцент на категории «фреш»
- Онлайн-сервисы
- Новое ценностное предложение
- Удачное расположение

Источник: INFOline Примечание: графики отражают доли в общем обороте

Результаты X5 и ближайших конкурентов на российском рынке продуктовой розницы, %

После успешной трансформации бизнеса с выделением трех фактически независимых форматов продуктовой розницы, каждый из которых способен демонстрировать рост и развиваться благодаря собственному уникальному ценностному предложению, X5 Retail Group последовательно укрепляет свои позиции относительно российских и международных конкурентов.



Источники: данные X5, Росстат, INFOline
Примечание: рост выручки в годовом сопоставлении

Топ-10 ведущих продуктовых ритейлеров

№ п/п	Компания	Доля рынка в 2018 году, %	Доля рынка в 2017 году, %
1	X5	10,7	9,5
2	Магнит	7,7	7,5
3	Лента	2,8	2,5
4	SPS-Холдинг (Красное&Белое)	2,4	1,8
5	Дикси	2,1	2,1
6	Auchan	1,9	2,2
7	METRO	1,3	1,4
8	О'КЕЙ	1,1	1,2
9	Монетка	0,6	0,6
10	Globus	0,6	0,6
ИТОГО		31,2	29,4

Источник: INFOline

Российский рынок продуктовой розницы продолжает расти, и мы стремимся расти быстрее него и его главных игроков, входящих в топ-10. Вместе с тем для нас важны сбалансированность и целенаправленность, то есть каждый новый магазин должен быть качественным и перспективным, а инвестиции должны приносить доход.

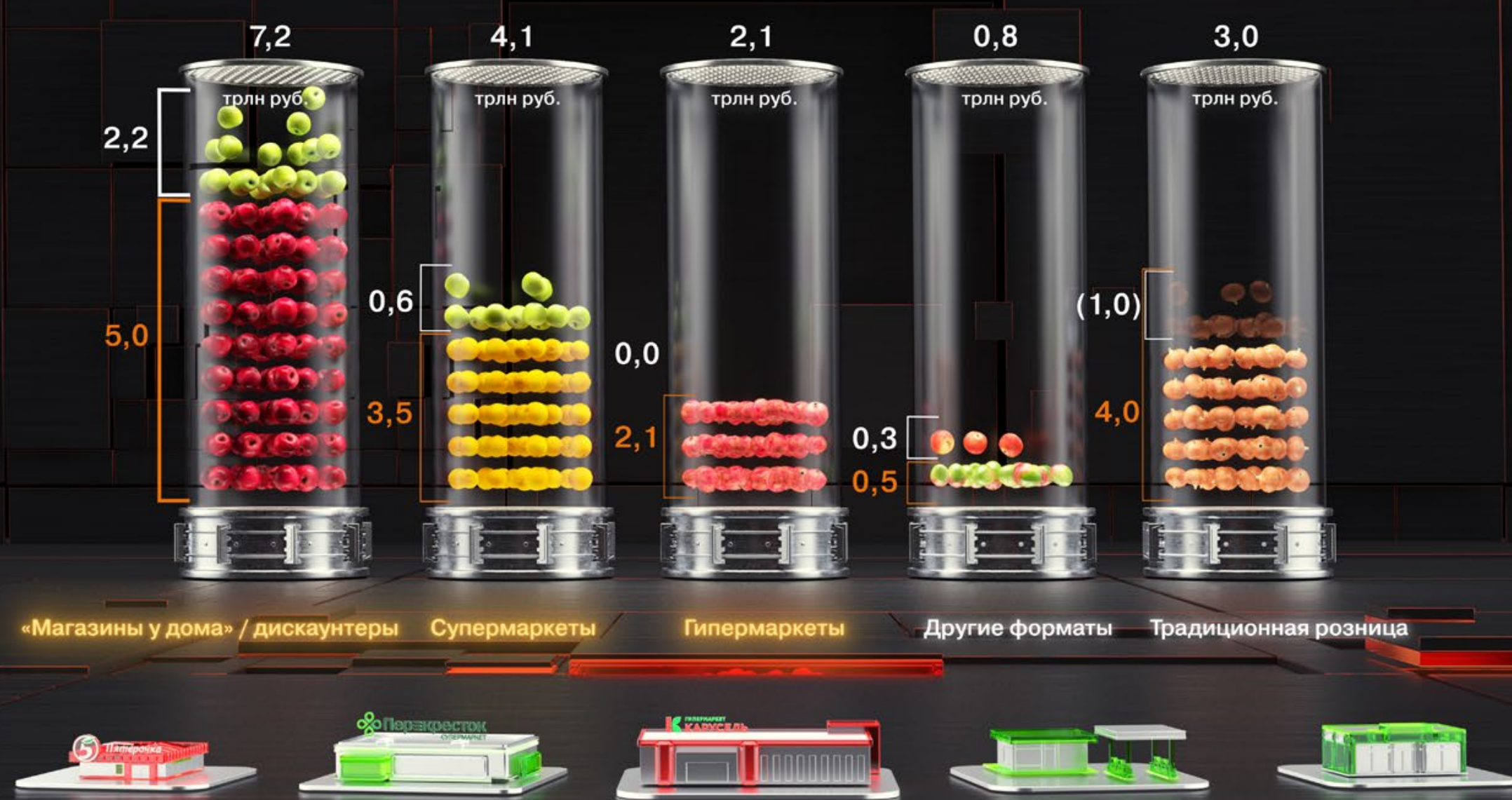
Крупнейшие сегменты рынка продуктовой розницы в России

Мы сосредоточены на развитии двух основных направлений: «магазины у дома» («Пятерочка») и супермаркеты («Перекресток»). На сегодня это крупнейшие и самые привлекательные сегменты российского рынка продуктовой розницы. Мы работаем и над такими вопросами, как трансформация бизнеса и внедрение новых омниканальных решений.

Общий объем рынка:

2018: 15,0 трлн руб.

2021 (план): 17,2 трлн руб.



■ Объем рынка в 2018 году
■ Потенциальный прирост рынка до 2021 года

Традиционные и современные форматы розницы в 2018 году, %



Источники: Euromonitor, INFOline

Примечание: все показатели приведены в номинальном выражении без учета НДС / налога с продаж

За последние годы доля современных форматов на российском рынке продуктовой розницы значительно увеличилась и в настоящее время составляет 73%. Тем не менее некоторые развитые рынки опережают нас по этому показателю. Например, в Северной Америке, Западной Европе и Австралии доля современной розницы достигает 87, 81 и 81% соответственно. Как мы ожидаем, вместе с рядом других факторов ее увеличение будет способствовать росту в ближайшие годы.

Динамика развития российского рынка продуктовой розницы, %



Источник: INFOline

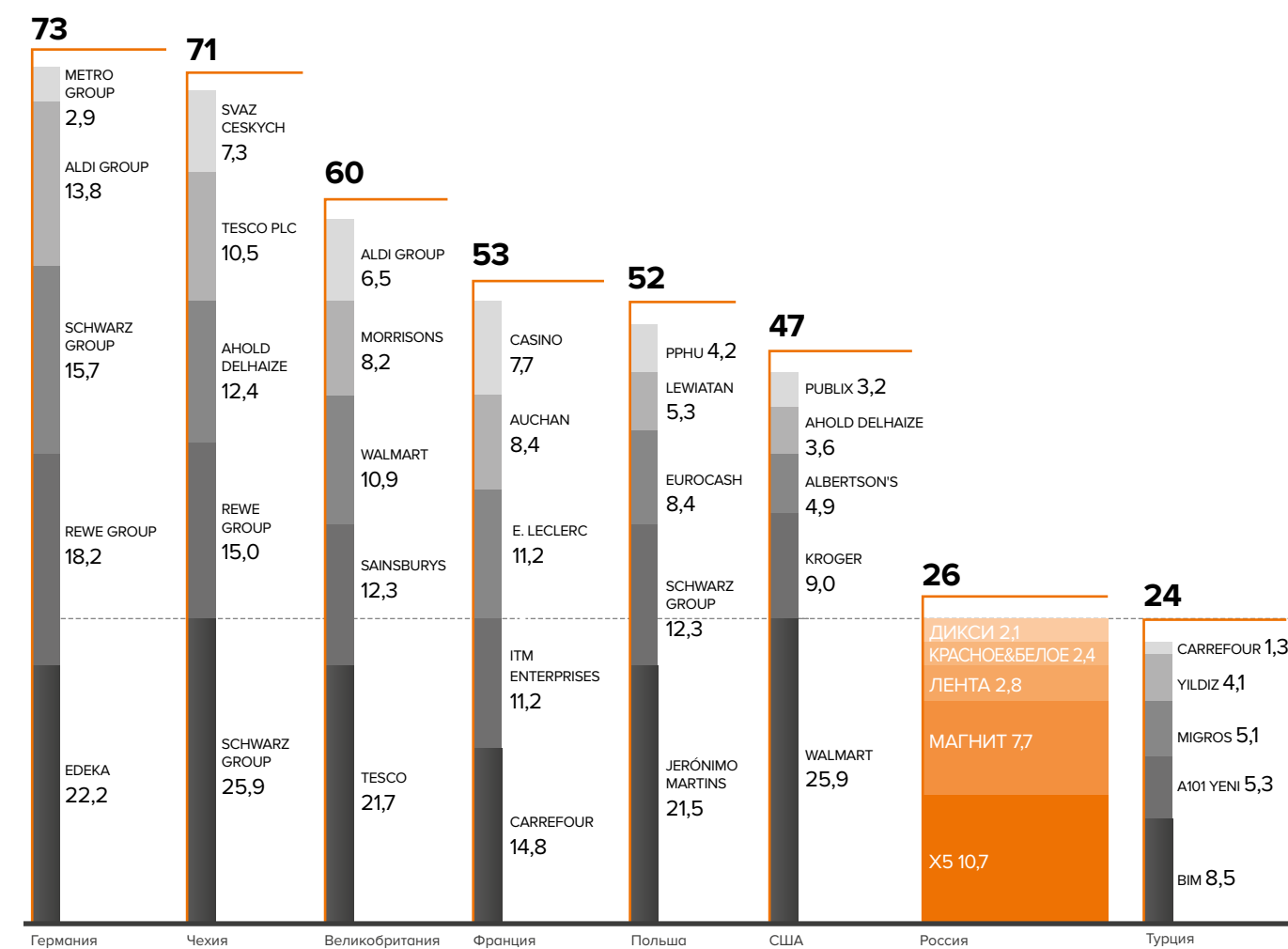
Если в 2015 году на современные форматы приходилось всего 64% рынка продуктовой розницы, то в 2018 году эта доля составила уже 73%. Несмотря на столь высокий результат, в ближайшие годы ожидается продолжение роста: к 2021 году доля современной розницы в России должна достичь 82%.

Положительного влияния мы ожидаем не только со стороны дальнейшего укрепления позиций современных форматов – значительный импульс росту может придать консолидация рынка. Российский сектор продуктовой розницы все еще сильно фрагментирован: доля пяти ведущих игроков составляет около 26%, что в два-три раза ниже показателей развитых рынков (Германии, Чехии, Великобритании, Франции и Польши). С нашей точки зрения, это также возможность для роста. Несмотря на ослабление динамики

рынка, выручка крупных и эффективных игроков, скорее всего, продолжит увеличиваться благодаря естественному вытеснению тех, кто уступает им в размере и эффективности.

В первую очередь от этих перемен выигрывают X5 и другие розничные компании, работающие по всей стране и способные обеспечивать высокую эффективность работы за счет масштаба.

Доля пяти ведущих игроков на глобальном рынке продуктовой розницы в 2018 году, %



Источники: Euromonitor, INFOline (только для российского рынка), отчетность компаний, анализ X5

Тенденции на российском рынке продуктовой розницы

Усиление конкуренции

Длившийся много лет подряд рост принес российскому рынку продуктовой розницы новых игроков, что заставляет лидеров постоянно развиваться и корректировать бизнес-модели в борьбе за свои позиции. Появление новых игроков связано с изменением потребностей покупателей, на которое ввиду масштабов бизнеса или сосредоточенности на экспансии не смогли оперативно отреагировать действующие игроки.

Мы встречаем эти перемены, трансформируя бизнес. Инновации, омниканальное обслуживание, повышение операционной эффективности и непрерывная адаптация ценностных предложений форматов к запросам потребителей – наши главные инструменты.

Старение населения

Население России не растет, и доля групп, получающих ту или иную поддержку от государства, увеличивается.

В связи с этим мы стремимся обеспечить представителям групп населения с относительно низким уровнем доходов возможность покупать продукты по разумным ценам. Например, в часы низкой загрузки пенсионерам предоставляются дополнительные скидки.

Доставка онлайн-заказов

Значимость фактора времени в глазах потребителей возрастает, и продовольственные товары, в том числе продукты, готовые к употреблению, все чаще покупают в интернете, отказываясь от регулярного посещения магазинов (прежде всего это касается гипермаркетов). Расширяется рынок доставки блюд из ресторанов, и во многих случаях она выступает альтернативой питанию на территории таких заведений.

Принимая это во внимание, в 2017 году мы запустили в Москве «Перекресток-онлайн». В 2018 году эта услуга появилась и в Санкт-Петербурге. У сервиса очень высокий индекс потребительской лояльности (NPS). Показатель быстро растет, и в 2018 году общее число заказов превысило 408 тыс.

Изменения в поведении потребителей

Поведение потребителей также быстро меняется. Несмотря на то, что они по-прежнему стремятся к рациональному потреблению и экономии, ожидания в отношении качества продукции и процесса покупки растут.

В результате все большую ценность приобретает индивидуальный подход. Мы знаем об этом и поэтому развиваем омниканальный бизнес. Кроме того, каждая из наших сетей предлагает программу лояльности, используя и совершенствуя персональные предложения.

Рост популярности здорового питания

На фоне отрицательного или медленного экономического роста в России закрепились тенденция перехода на более дешевые товары. В то же время изменились ожидания в отношении качества продукции, и для наших покупателей все важнее становятся свежие фрукты и овощи. Существенно увеличился спрос и на продукты, готовые к употреблению. В связи с этими переменами мы корректируем ассортимент в магазинах и оптимизируем работу с продуктами категорий «фреш» и «ультрафреш», стремясь обеспечить стабильно высокое качество.

Развитие специализированных розничных магазинов

За последние два года предпочтения потребителей сместились в сторону уникальных товаров и товаров местного производства. Кроме того, выросла популярность продуктов, готовых к употреблению, и полуфабрикатов. Главным образом эта тенденция заметна в Москве.

В 2018 году мы принимали меры, чтобы скорректировать ассортимент и ввести новые товарные позиции в столичных магазинах всех наших форматов. Для усовершенствования ценностного предложения «Перекрестка» и пополнения его ассортимента уникальной продукцией было решено открыть собственную фабрику-кухню – современное производство, где будут выпускать ультрасвежую готовую к употреблению продукцию для поставки в магазины сети. Запуск предприятия запланирован на первое полугодие 2019 года.

Появление нетрадиционных игроков

На рынок выходят новые игроки, работающие в нетрадиционных форматах и способные не только претендовать на позиции конкурентов, но и де-факто изменить расстановку сил. Под их влиянием стали постепенно трансформироваться принципы ведения бизнеса, и действующим розничным предприятиям необходимо эволюционировать.

Наша бизнес-модель уже актуализируется с учетом новых тенденций. Во всех трех форматах внедряются омниканальные решения, а инновационные идеи ждут отработки в рамках целого ряда пилотных проектов.

Тенденции в экономике и поведении потребителей

В 2018 году продолжилось последовательное восстановление российской экономики. На результаты Компании оказали влияние следующие тренды:

- рост ВВП в 2018 году на 2,3% (по предварительным оценкам);
- снижение реальных располагаемых доходов (-0,3% в 2018 году);
- небольшой прирост оборота розничной торговли (+1,7%), обусловленный в том числе медленным восстановлением уверенности потребителей и умеренным ослаблением тенденции перехода на более дешевые товары;
- постепенный разворот динамики продовольственной инфляции: от снижения в первом полугодии к повышению во втором (за период с июля по декабрь индекс потребительских цен (ИПЦ) на продукты питания вырос с 0,5 до 4,7%);
- сохранение низкого уровня безработицы (4,7% в IV квартале).

В 2019 году мы ожидаем дальнейшего восстановления уровня продовольственного потребления вопреки сложной экономической конъюнктуре, в частности:

- несмотря на повышение НДС с 18 до 20%, в 2019 году ожидается дальнейший экономический рост;
- по прогнозам аналитиков, в связи с повышением НДС, динамикой курсов валют, сокращением в 2018 году урожая зерновых и глобальными макрофакторами темпы инфляции увеличатся;
- с нашей точки зрения, в 2019 году реальный оборот розничной торговли продолжит восстанавливаться умеренными темпами, чему будет способствовать благоприятная ситуация на рынке труда (рост заработной платы, низкий уровень безработицы), однако динамика реальных располагаемых доходов и неопределенность в отношении перспектив экономического роста этот эффект ограничат;
- также должно возобновиться восстановление ожиданий потребителей. Тенденция перехода на более дешевые товары постепенно ослабевает, но докризисный уровень пока недостижим.

В связи с макроэкономической волатильностью и усилением конкуренции залогом успеха становится оптимизация затрат. Повышение операционной эффективности и совершенствование механизмов контроля расходов – в числе наших приоритетов.

- Основными факторами, оказавшими воздействие на наш рынок в 2018 году, были рекордное снижение среднегодового ИПЦ на продукты питания (до 1,7%), отразившееся на номинальных темпах роста объемов розничной торговли, волатильность реальных располагаемых доходов и низкая скорость восстановления объемов потребления (во втором полугодии это восстановление прекратилось).
- В 2018 году рынок продуктовой розницы вырос на 1,7% в реальном выражении и 4,0% – в номинальном. Оборот достиг 15 трлн руб.
- Из-за экономической волатильности потребители остаются осторожными, рациональными и весьма чувствительными к колебаниям цен. Масштаб и рыночное позиционирование Компании позволяют нам предлагать

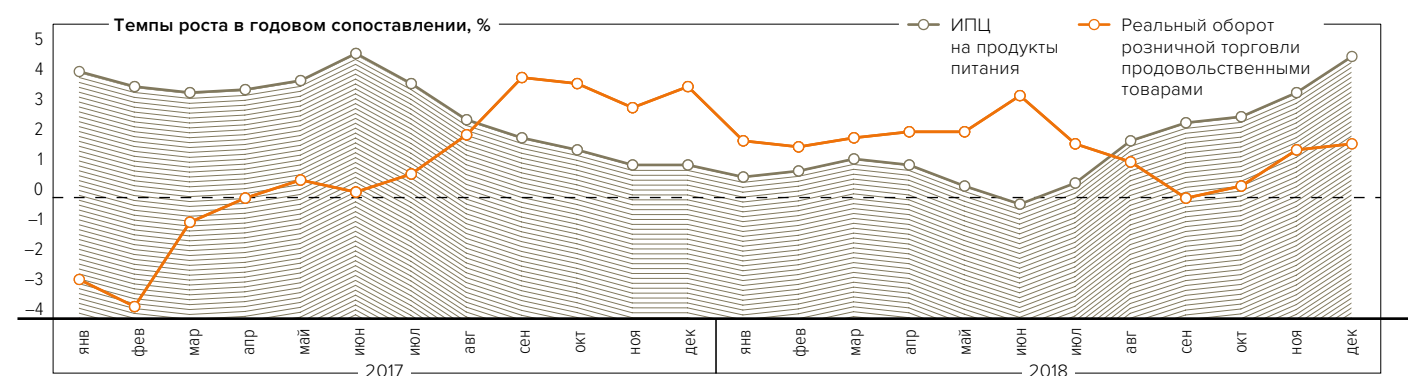
товары по конкурентоспособным ценам и создавать еще более привлекательные условия для покупателей за счет промоакций. Чтобы сохранять способность поддержать потребителей, мы уделяем больше внимания операционной эффективности и контролю расходов. Прошлый год был отмечен рядом достижений в области операционной деятельности. В частности, удалось сократить товарные потери, оптимизировать портфель арендованных объектов и арендные расходы, а также снизить прочие расходы на магазины, издержки корпоративного центра и стоимость обслуживания долга. Мы значительно улучшили закупочные условия и будем продолжать работать над уменьшением затрат по каждой статье.

Выборочные макроэкономические показатели

Российские макроэкономические показатели (по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года), %	2018					2017				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	ГОД	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	ГОД
Реальный ВВП	1,8	2,5	2,2	2,5	2,3	0,6	2,5	2,2	0,9	1,6
Курс рубля по отношению к доллару США, средневзвешенный за период	56,9	61,8	65,5	66,5	62,7	58,8	57,1	59,0	58,4	58,4
ИПЦ	2,3	2,4	3,0	3,9	2,9	4,6	4,2	3,4	2,6	3,7
Продовольственная инфляция	1,0	0,4	1,6	3,6	1,7	3,8	4,1	2,8	1,3	3,0
Рост реальной заработной платы	10,2	7,6	6,3	3,8	6,8	1,8	3,4	3,1	5,9	2,9
Рост реальных доходов населения	0,3	1,3	(1,6)	(1,1)	(0,3)	0,3	(2,2)	(1,3)	(1,1)	(1,2)
Уровень безработицы	5,1	4,8	4,6	4,7	4,8	5,5	5,2	5,0	5,1	5,2
Оборот розничной торговли	4,6	5,5	6,0	6,9	5,8	3,9	5,6	5,6	5,8	5,3
Оборот розничной торговли продуктами питания	3,5	4,0	3,1	5,3	4,0	3,1	5,1	6,0	5,6	5,0

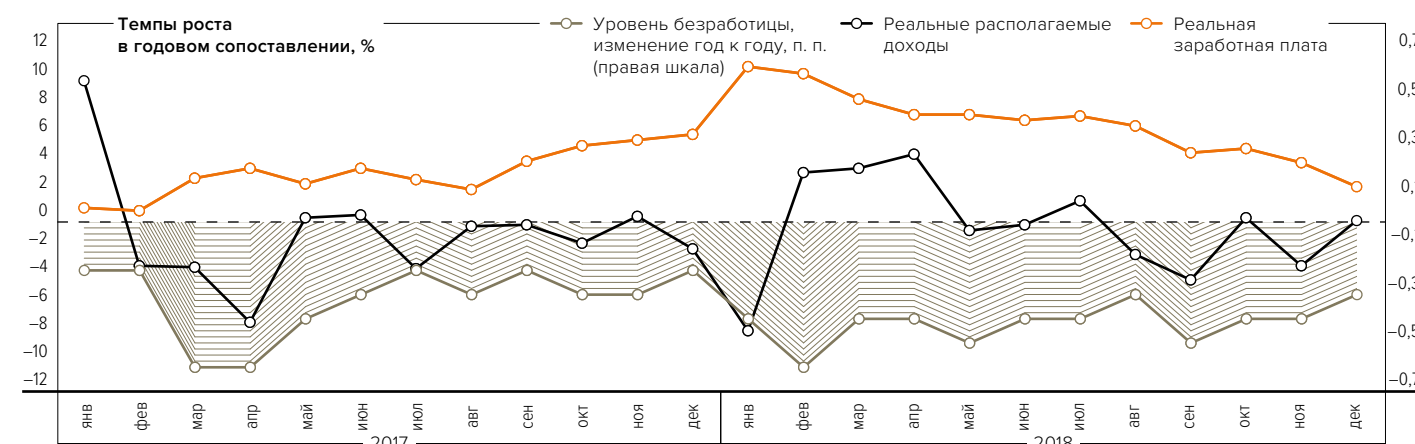
Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации

Динамика рынка продуктовой розницы и ИПЦ



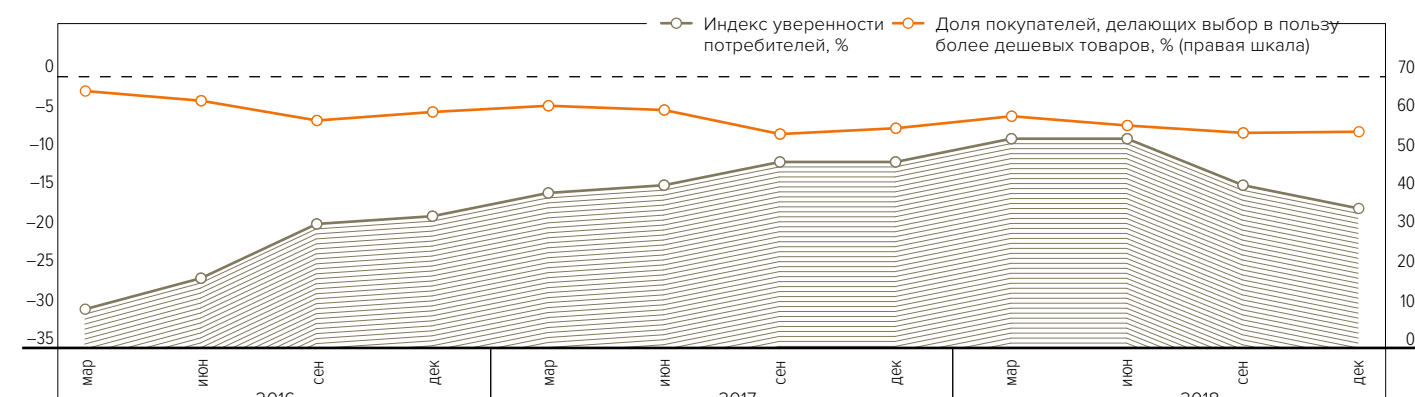
Источник: Росстат

Динамика доходов населения







Источник: Росстат

Показатели поведения покупателей



Источники: Росстат, ФОМ

Законодательные изменения

Законодательство	Основные изменения	Дата вступления в силу
Изменение порядка подачи ветеринарных документов	С 1 июля 2018 года весь документооборот, связанный с продуктами животного происхождения, должен осуществляться в государственной информационной системе «Меркурий», обеспечивающей учет электронных ветеринарных сертификатов.  Подробнее см. Федеральный закон от 13 июля 2015 года № 243-ФЗ (в редакции от 28 декабря 2017 года)	29 декабря 2017 года
Закон, запрещающий возврат нереализованной продукции поставщикам	В соответствии с новым законом розничные магазины не вправе возвращать поставщикам нереализованную продукцию со сроком годности до 30 дней включительно.  Подробнее см. Федеральный закон от 28 ноября 2018 года № 446-ФЗ	9 декабря 2018 года
Повышение НДС	Ставка 20% распространяется только на те товары, в отношении которых ранее действовала ставка 18%. В отношении продукции, облагавшейся нулевой ставкой, а также социально значимых товаров, включая хлеб, молокопродукты, крупы, мясо, масло, детскую продукцию и др., облагавшихся по ставке 10%, налог остался неизменным.  Подробнее см. Федеральный закон от 3 августа 2018 года № 303-ФЗ	1 января 2019 года
Обязательная цифровая маркировка отдельных видов продукции	1 марта 2019 года в России стала обязательной цифровая маркировка сигарет. На каждую пачку сигарет наносится цифровой код Data Matrix, который напоминает QR-код и содержит информацию о производителе и перемещении товара от фабрики до магазина. Перечень продукции, подлежащей маркировке средствами идентификации для снижения оборота контрафакта, был утвержден в 2018 году и включает: <ul style="list-style-type: none"> • обувные товары (подлежат маркировке с 1 июля 2019 года); • духи, туалетную воду, различные предметы одежды, постельное белье, фотокамеры, шины и покрышки (подлежат маркировке с 1 декабря 2019 года).  Подробнее см. поправки к Федеральному закону от 23 февраля 2013 года № 15-ФЗ	1 января 2019 года

Законодательство	Основные изменения	Дата вступления в силу
Проведение контрольных закупок в целях осуществления надзора в области защиты прав потребителей и контроля за соблюдением санитарно-эпидемиологических норм	При осуществлении надзора в области защиты прав потребителей и обеспечении санитарно-эпидемиологического благополучия населения органы контроля (надзора) вправе проводить контрольные закупки товаров. <ul style="list-style-type: none"> • Контрольные закупки осуществляются без предварительного уведомления, однако с извещением органов прокуратуры. • Если нарушений не выявлено, проведение внеплановой проверки на тех же основаниях не допускается. • Информация о проведенных контрольных закупках подлежит внесению в единый реестр проверок.  Подробнее см. Федеральный закон от 18 апреля 2018 года № 81-ФЗ	29 апреля 2019 года
Введение новых требований в отношении маркировки алкогольной продукции	Нововведения позволят отслеживать каждую бутылку спиртного с момента розлива и до ее реализации конечному потребителю с помощью двухмерного штрихкода, содержащего идентификатор ЕГАИС и нанесенного в случае с импортным алкоголем на акцизную, а в случае с отечественным – федеральную специальную марку.  Подробнее см. Федеральный закон от 28 декабря 2017 года № 443-ФЗ	1 июля 2019 года
Размещение молочных продуктов на полках магазинов	Молочные, молочные составные и молочносодержащие продукты должны размещаться в торговом зале или другом месте продажи отдельно от других продуктов и сопровождаться информационной надписью «Продукты без заменителя молочного жира».  Подробнее см. постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2019 года № 50	1 июля 2019 года

Обращение главного исполнительного директора



Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры!

В качестве темы годового отчета X5 Retail Group за 2018 год мы выбрали лидерство и развитие, поскольку это в полной мере отражает наши основные достижения за прошедший год и наши планы на будущее.

2018 год оказался тяжелым для всего российского рынка продуктовой розницы, которому пришлось столкнуться с неблагоприятной макроэкономической средой и слабым потребительским спросом. Помимо внешних сложностей, над преодолением которых пришлось изрядно потрудиться, произошли и серьезные изменения в составе руководства Компании. Тем не менее X5 Retail Group удалось добиться положительной динамики сопоставимых продаж и продолжить расширение бизнеса. В целом, подводя итоги 2018 года, хочу отметить, что мы преодолевали трудности плечом к плечу, как настоящая команда. Перемены сплотили нас, сделали нас сильнее и целеустремленнее.

Отмечу некоторые из ключевых областей, в которых мы являемся лидерами российского рынка продуктовой розницы. К концу 2018 года X5 укрепила позиции крупнейшего игрока, увеличив долю на рынке до 10,7%. Компания продолжила расширение территории обслуживания интернет-супермаркета «Перекресток-онлайн» и внедрение программы лояльности на основе обработки больших данных во всех трех форматах. При этом «Пятерочка» остается единственной сетью «магазинов у дома», предлагающей покупателям карту лояльности. К концу года в трех розничных форматах X5 было зарегистрировано 37,5 млн активных пользователей наших программ лояльности, что составляет более 30% взрослого населения России.

Игорь Шехтерман
Главный исполнительный директор



Обращение главного исполнительного директора

Для того, чтобы сохранить и укрепить лидерство в отрасли, мы движемся по пути непрерывного развития. Мы скорректировали свой подход к расширению сети «Пятерочка», формата «магазинов у дома» с наиболее высоким уровнем конкуренции. От стратегии, ориентированной на быстрый рост, мы переходим к новым приоритетам – обеспечить эффективное и сбалансированное развитие для сохранения высокого уровня прибыльности и рентабельности инвестиций. В «Перекрестке» завершается реализация программы реконструкции, позволяющая значительно обновить ценностное предложение в данном формате. В «Карусели» продолжается доработка концепции ребрендинга и новой операционной модели с целью повышения привлекательности этого формата и увеличения объемов продаж.

Основные достижения в 2018 году:

- выручка Компании выросла на 18,3% и составила 1,53 трлн руб. благодаря увеличению торговых площадей на 18,0% и росту сопоставимых продаж на 1,5%;
- одним из важных достижений стал рост сопоставимого трафика и среднего чека на уровне Группы. В IV квартале 2018 года рост сопоставимого трафика ускорился в обоих ключевых форматах по сравнению с предыдущим кварталом. Особенно стоит отметить рост сопоставимого трафика в «Перекрестке» на 8,2%, что является самым высоким уровнем со II квартала 2011 года;
- несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию, рентабельность скорректированного показателя EBITDA в 2018 году осталась выше уровня 7,0%, что соответствует целевому ориентиру Компании;
- в соответствии с утвержденной дивидендной политикой Компания рекомендовала выплату дивидендов за 2018 год в размере 25,0 млрд руб. (92,06 руб. на ГДР);
- в рамках развития омниканального предложения Компания расширила территорию обслуживания сервиса «Перекресток-онлайн», сделав его доступным в Санкт-Петербурге, а также запустила проект по установке постаматов и сотрудничеству «Пятерочки» и «Карусели» со службами доставки;
- X5 активно наращивает инновационные компетенции: в штате Компании – большая команда специалистов по работе с большими данными, мы запустили новый бизнес-процесс, целью которого является поиск, анализ,

тестирование и реализация новых идей, а также создали магазин-лабораторию для испытания новых технологий.

Клиентоориентированный подход

Удовлетворение потребностей покупателей лежит в основе всех принимаемых нами решений и является приоритетом, позволяющим Компании добиваться стабильно высоких результатов в интересах своих покупателей, сотрудников, инвесторов и партнеров. Мы стремимся предлагать покупателям необходимые им товары высокого качества своевременно, по справедливым ценам и в удобном для них формате. Такой подход предполагает непрерывную адаптацию ценностного предложения во всех наших форматах, а также поиск новых путей взаимодействия с покупателями.

В рамках развития омниканального предложения мы реализуем или запускаем в пилотном режиме целый ряд проектов. В их числе «Перекресток-онлайн», установка постаматов для доставки покупок из интернет-магазинов и сотрудничество «Карусели» с сервисами доставки. 2018 год был особенно успешным для «Перекрестка-онлайн»: сервис вышел на рынок Санкт-Петербурга, были открыты два новых объекта формата dark store, значительно возросло количество обработанных заказов – за год оно превысило 408 тыс.

Мы непрерывно улучшаем ассортиментную матрицу с учетом меняющегося спроса. В настоящее время мы тестируем технологию, которая позволит эффективно и точно «кластеризовать» ассортимент магазинов «Пятерочка» с учетом местоположения, доходов покупателей и прочих демографических факторов, а также в зависимости от предложения конкурентов. Также Компания ведет работу по повышению качества и расширению спектра товаров, выпускаемых под собственными торговыми марками, во всех форматах X5. В рамках этого направления мы стремимся предлагать покупателям эксклюзивные товары, не имеющие аналогов на рынке.

Наконец, необходимо упомянуть программы лояльности, действующие в каждом из наших форматов. В основе их функционирования лежат инструменты аналитики больших данных, помогающие нам лучше понимать своих покупателей, а также сделать посещение наших магазинов более удобным и приятным для них. В декабре доля покупок с использованием карт лояльности достигла 48% в «Пятерочке», 49% в «Перекрестке» и 81% в «Карусели». О значимости и успешности нашей программы говорят следующие цифры: в 2018 году карты



лояльности были у 37% покупателей «Пятерочки», на долю которых пришлось 58% чистой розничной выручки этой сети за год.

Новая стратегия с прицелом на будущее

Мы усовершенствовали подход к процессу принятия стратегических решений с фокусом на удержании лидирующих позиций и создании стоимости для заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Поскольку наша Компания эволюционирует с учетом растущей конкуренции и меняющихся ожиданий покупателей, мы намерены сконцентрировать свое внимание на трех ключевых направлениях:

- **Усиление существующего бизнеса.** Этот стратегический приоритет ориентирован на построение и дальнейшее расширение существующего офлайн-бизнеса путем адаптации к потребностям покупателей и повышения операционной эффективности.

- **Создание инновационных компетенций.** Мы уже запустили новый бизнес-процесс, целью которого является поиск, анализ, тестирование и внедрение инновационных технологий, позволяющих Компании добиться высоких и стабильных результатов. В 2018 году X5 запустила в пилотном режиме 37 проектов, ориентированных на увеличение выручки от продаж или чистой прибыли.
- **Формирование бизнес-компетенций, необходимых для превращения X5 в розничную компанию следующего поколения.** Мы отдаем себе отчет в том, что технологические прорывы несут в себе как величайшие возможности, так и опаснейшие угрозы для нашего бизнеса. Наша задача – следить за последними изменениями в этой области, развивать омниканальность во всех наших форматах и найти бизнес-модель, которая позволит X5 Retail Group развиваться и удерживать лидирующие позиции даже после появления на рынке продуктовой розницы компаний нового поколения.

Сбалансированный рост и эффективность

До недавнего времени российский сектор продуктовой розницы был ориентирован на развитие путем быстрого расширения сети магазинов и выхода на новые региональные рынки. Этому способствовала как конкурентная среда с относительно низкой представленностью современных розничных сетей на рынке, так и макроэкономическая ситуация. В нынешних условиях более зрелого розничного рынка и более сложной макроэкономической конъюнктуры X5 изменила подход к обеспечению устойчивого развития своего бизнеса. Сегодня Компания уделяет больше внимания правильному выбору местоположения, применяя более строгие требования к вновь открываемым магазинам, повышая уровень эффективности и поддерживая текущий уровень рентабельности инвестированного капитала. В результате в 2018 году темпы открытия новых магазинов сети «Пятерочка» снизились на 21% по сравнению с предыдущим годом.

Помимо снижения темпов открытия новых магазинов, мы продолжаем искать и претворять в жизнь другие способы повышения операционной эффективности X5 Retail Group. Работа в этом направлении включает в себя широкий спектр инициатив: от согласования условий аренды до сокращения товарных потерь и рационального подбора сотрудников магазинов. Наряду с этим в целях оптимизации своей деятельности мы активно используем возможности аналитики больших данных и инновационных технологий, внедряя инструменты, повышающие скорость обработки информации и качество аналитики, а также увеличивая глубину автоматизации процессов.

В рамках повышения эффективности X5 открыла в 2018 году четыре новых распределительных центра и приобрела 910 грузовых автомобилей. В сочетании с оптимизацией бизнес-процессов и внедрением новых технологичных решений это позволило Компании сократить затраты на логистику. В 2018 году логистические расходы на короб сократились более чем на 10% по сравнению с предыдущим годом.

Ситуация на рынке

Даже являясь лидером рынка, мы продолжаем пристально следить за ситуацией в отрасли. Рост реальных доходов населения России в 2018 году был близок к нулю, а продовольственная инфляция на протяжении большей части года оставалась на низком уровне: ее среднегодовое значение составило 1,7%, а пик пришелся на декабрь, когда рост цен достиг 4,7%. Темпы экономического развития по-прежнему невысоки: рост ВВП составляет от 1,8 до 2,3% в год. В то же время мы сталкиваемся с растущей конкуренцией как со стороны закрепившихся участников рынка, так и новых,

специализированных магазинов, стремящихся заработать на товарах, отвечающих все более взыскательным требованиям российского потребителя. Особенно это характерно для основных рынков, таких как Москва и Санкт-Петербург.

Мы считаем, что в сложившихся условиях выбрали правильные приоритеты. Наша тактика – укрепление ведущих позиций на рынке благодаря клиентоориентированному подходу, непрерывная адаптация ценностного предложения к меняющимся потребностям покупателей, постоянная работа над повышением качества обслуживания, а также оптимизация бизнес-процессов и внедрение инноваций, направленных на повышение эффективности. Сегодня наше ценностное предложение в трех основных форматах делает нас лидерами на рынке продуктовой розницы. Среди других основ успеха нашей Компании развитая логистическая инфраструктура и профессионализм руководства, умеющего ставить перед собой цели и достигать их.

Руководство, готовое к переменам

Я особенно горжусь высокопрофессиональной командой руководителей X5 Retail Group, а также стремлением и решимостью сотрудников Компании помогать нам в укреплении лидерства, развитии и трансформации бизнеса. Несмотря на произошедшие в 2018 году серьезные перестановки в руководстве «Пятерочки» и «Перекрестка», мы добились впечатляющих результатов. Нельзя не отметить вклад сотрудников из числа внутреннего кадрового резерва, которые приняли на себя ряд новых функций и обязанностей. Я рад, что Компания смогла предложить талантливым сотрудникам отличные возможности карьерного роста. Мы последовательно реализуем стратегию развития кадрового резерва на всех уровнях нашей организационной структуры.

Рынок и покупатели меняются, и наша задача – предвосхищать эти перемены. Представленное в настоящем отчете руководство X5 – это команда, готовая развивать наш бизнес, нацеленная на успех и создание стоимости для всех акционеров. В Компании действуют долго- и краткосрочные программы мотивации, которые, по нашему мнению, обеспечивают совпадение интересов руководства с интересами акционеров.

Устойчивое развитие

X5 отдает себе отчет в том, что от ее деятельности зависит большое количество заинтересованных сторон, бизнес-партнеров и жителей регионов присутствия, где работает более 14 000 наших магазинов.

Компания неустанно трудится над снижением воздействия на окружающую среду. Нами сформирован современный и экологичный транспортный парк, состоящий из грузовых автомобилей, которые позволяют снизить издержки и имеют более низкие показатели вредных выбросов по сравнению с другим автотранспортом на дорогах России. Во всех наших подразделениях используется ресурсосберегающее осветительное и холодильное оборудование, обеспечивающее снижение уровня потребления электроэнергии. X5 является одним из лидеров российского рынка в сфере переработки отходов: за 2018 год переработано более 572 тыс. т.

Мы делаем все, чтобы наша деятельность приносила пользу более чем 270 000 сотрудникам Компании: предлагаем достойное вознаграждение и понятные программы мотивации, возможности для обучения и развития, а также безопасные и благоприятные условия труда. Для успеха X5 Retail Group важен каждый работник. Компания стремится сформировать инклюзивную культуру и создать условия для максимально эффективного использования способностей и навыков всех своих сотрудников.

Мы способствуем развитию местных производителей продуктов питания, поскольку стремимся увеличивать долю местной продукции в товарном ассортименте: Компания проводит обучение в распределительных центрах (РЦ) и использует прозрачную систему электронного документооборота, что позволяет региональным предприятиям наращивать объемы продаж благодаря возможности осуществлять поставки в магазины сети X5 Retail Group.

В сфере социальной защиты мы стараемся максимально эффективно использовать свои возможности. Так, Компания предоставляет продовольственную помощь нуждающимся людям и семьям, а также сотрудничает с благотворительными фондами с целью сбора пожертвований через свою обширную сеть магазинов. Мы считаем, что использование нами собственной инфраструктуры и компетенций способствует повышению ценности таких инициатив.

Перспективы

Мы смотрим в будущее с оптимизмом, стремимся расти и покорять новые вершины. При этом мы понимаем, что существует ряд проблем, способных повлиять на наши планы и затронуть всех участников рынка. Макроэкономические перспективы представляются в лучшем случае неопределенными, а признаков восстановления уровня потребительской уверенности или доходов населения нет. В сложившихся условиях мы должны сосредоточить свои усилия на укреплении бизнеса путем принятия новых

целенаправленных мер по повышению эффективности. При этом необходимо продолжать придерживаться политики продуманного и сбалансированного роста. По моему мнению, в настоящий момент Компания имеет все возможности и ресурсы для решения стоящих перед ней задач.

Нами движет амбициозная цель – внедрять инновационные технологии и развивать омниканальные модели бизнеса. Это станет важным фактором нашего дальнейшего роста, учитывая, что мы используем технологии как для увеличения продаж от привлечения новых покупателей, так и для повышения доли потребительских расходов. Кроме того, Компания применяет инновационные технологии для оптимизации своей деятельности и снижения издержек.

Я уверен, что поставленные перед нами цели достижимы, поскольку за последние два года Компания сформировала базу управленческих и бизнес-компетенций в сфере больших данных, инноваций, технологий и омниканального обслуживания. с точки зрения внедрения инноваций X5 на сегодняшний день добилась бóльших успехов, чем любой другой из ритейлеров, работающих на рынке, а моя цель на посту главного исполнительного директора состоит в том, чтобы закрепить это преимущество и увеличить отрыв от конкурентов.

Какими бы ни были наши цели – краткосрочными или долгосрочными, – потребности наших покупателей всегда будут для нас на первом месте. Мы построили Компанию – лидера российского рынка продуктовой розницы и стремимся сохранить ведущие позиции, непрерывно совершенствуя ценностное предложение и формируя клиентоориентированную культуру во всех подразделениях Группы.

Компания будет продолжать осуществлять свою деятельность в интересах акционеров, покупателей, сотрудников и бизнес-партнеров, укрепляя свои позиции на российском рынке продуктовой розницы и непрерывно совершенствуясь для того, чтобы стать достойным конкурентом розничным компаниям нового поколения. Я хотел бы выразить благодарность покупателям за их преданность, нашим сотрудникам – за помощь в достижении высоких результатов, а акционерам и инвесторам – за постоянную поддержку и интерес к нашему бизнесу.

Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор

Стратегия в действии

Несмотря на дальнейшее укрепление лидерства X5 на российском рынке продуктовой розницы в 2018 году, Компания осознает необходимость постоянно развиваться и быть готовой к изменениям условий деятельности в связи с новыми ожиданиями потребителей и возникновением новых технологичных каналов коммуникации между ритейлерами и покупателями. Актуальная стратегия Компании соответствует меняющимся рыночным условиям и учитывает целый ряд факторов: от сохраняющихся макроэкономических сложностей и роста конкуренции до новых технологий и инноваций, которые могут кардинально изменить розничный рынок.

Этапы развития стратегии Компании



Для реализации стратегии мы ведем деятельность по трем основным направлениям: краткосрочные меры для укрепления имеющихся направлений деятельности, среднесрочные мероприятия по созданию инновационных компетенций и реализация долгосрочной цели по трансформации X5 в ключевого игрока ритейла следующего поколения.

Каждое из направлений имеет свои цели и задачи:

- Укрепление текущего бизнеса в течение года или двух: основное внимание будет уделяться сбалансированному расширению деятельности, дальнейшему повышению операционной эффективности и работе над актуализацией ценностного предложения каждого формата.
- В течение следующих трех лет мы планируем создание инновационных компетенций на основе технологичных решений и развития потенциала больших данных для повышения результатов и эффективности деятельности.
- Несмотря на то, что построение компании следующего поколения запланировано в пятилетней перспективе, мы активно работаем в этом направлении уже сейчас и развиваем омниканальные бизнес-модели – «Перекресток-онлайн» функционирует уже второй год, «Карусель» запустит формат click & collect в 2019 году, а «Пятерочка» планирует тестовый запуск новых проектов в следующем году.

Мы уверены, что такая трехэтапная стратегия отвечает потребностям Компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе и является оптимальным вариантом развития, который будет полезен для всех заинтересованных сторон и обеспечит доходность для акционеров.

Мы актуализировали основные стратегические цели в соответствии с новыми рыночными условиями. Хотя нашими приоритетами остаются сбалансированный рост, обновление ценностного предложения и повышение операционной эффективности, мы повысили приоритет развития омниканальности и внедрения инновационных решений на всех этапах работы. В то же время ключевыми задачами остаются эффективность и сокращение затрат ввиду сложной макроэкономической ситуации и роста конкуренции, в том числе со стороны новых участников рынка.

Наблюдательный совет убежден, что именно такие стратегические приоритеты помогут X5 Retail Group укрепить лидерство в среднесрочной перспективе и впоследствии стать ритейлером нового поколения.

Стратегические результаты

1. Укрепление текущего бизнеса

	Стратегические цели	Результаты 2018 года	Долгосрочные цели
Рациональный сбалансированный рост	<ul style="list-style-type: none"> Использование показателя рентабельности инвестированного капитала (ROIC) как основного критерия расширения бизнеса, выбор наиболее привлекательных точек с перспективами стабильной и прибыльной операционной деятельности Сокращение числа открытий новых магазинов для обеспечения сбалансированного роста, прибыльности и рентабельности инвестиций Постоянное развитие технологичных решений, помогающих быстрее принимать взвешенные решения при выборе местоположения новых магазинов Приобретение менее крупных продуктовых ритейлеров Укрепление позиций на наиболее привлекательных рынках 	<ul style="list-style-type: none"> Открытие юбилейного 14 000-го магазина; количество магазинов на конец года – 14 431 Прирост в размере 2 310 магазинов в 2018 году по сравнению с 2 934 магазинами годом ранее (снижение на 21,3%) Рост доли рынка продуктовой розницы с 9,5% в 2017 году до 10,7% в 2018 году Увеличение количества городов присутствия на 17% в годовом сопоставлении Совершенствование географической информационной системы для оценки перспективности новых магазинов 	<ul style="list-style-type: none"> Рост выручки, опережающий темпы роста рынка и конкурентов, при сохранении показателей рентабельности и доходности Фокус на органический рост и рост за счет приобретения небольших игроков Оптимизация затрат, в том числе товарных потерь, затрат на логистику и прочих операционных расходов Развитие стратегии больших данных для соответствия меняющимся рыночным условиям Принятие клиентоориентированных решений на основе анализа данных Поддержка института саморегулирования на российском рынке розничной торговли Наращивание доли прямого импорта до 10% к концу 2020 года Наращивание доли собственных торговых марок (СТМ)
Дальнейшее обновление	<ul style="list-style-type: none"> Использование индекса потребительской лояльности (NPS) в качестве основного показателя для укрепления позиций клиентоориентированности как одной из основных ценностей Компании Адаптация конкурентного предложения каждого формата к меняющимся потребностям и ожиданиям покупателей, в том числе с учетом демографического состава населения и типов покупателей Продолжение развития региональных моделей магазинов с учетом разницы в доходах, плотности населения и потребностях местных жителей Повышение качества скоропортящихся продуктов, уровня обслуживания и разнообразия ассортимента Повышение эффективности операционных процессов внутри магазинов, в том числе уровня доступности товаров на полках Привязка мотивации персонала всех уровней к качеству обслуживания и индексу NPS 	<ul style="list-style-type: none"> Достижение доли держателей «Выручай-карты» в розничной выручке на уровне 64%. Это единственная программа лояльности сети «магазинов у дома», предоставляющая покупателям индивидуальные предложения Запуск в тестовом режиме проекта по «кластеризации» ассортимента и ценообразования во всех «Пятерочках» для повышения соответствия магазинов потребностям местных жителей Завершение программы реконструкции формата супермаркетов «Перекресток» на 86% к концу 2018 года Продолжение программы реконструкции гипермаркетов «Карусель» в соответствии с новой концепцией Повышение качества в категории скоропортящихся товаров и постоянное обновление ассортимента продуктов, готовых к употреблению, в «Перекрестке» Расширение ассортимента гипермаркетов «Карусель», в том числе предложения здорового питания, эко-продуктов, органических продуктов и домашней еды Дальнейшее расширение ассортимента СТМ и эксклюзивных торговых марок (ЭТМ) Создание единой для всех форматов дирекции по импорту для реализации стратегии прямого импорта Дальнейшая привязка программ мотивации персонала к индексу лояльности потребителей и КПЭ по всем форматам для руководителей вплоть до директоров магазинов Повышение вовлеченности персонала за счет новой программы мотивации и конкретных мер улучшения условий труда 	
Операционная эффективность	<ul style="list-style-type: none"> Акцент на снижении затрат на фоне сложной макроэкономической ситуации и роста конкуренции 	<ul style="list-style-type: none"> Запуск программ по снижению товарных потерь, оптимизации товарных запасов, повышению эффективности промоакций и мер контроля, обеспечению оптимального температурного режима на всех этапах хранения и транспортировки товаров и улучшению контроля качества «Пятерочке» удалось добиться положительной динамики снижения товарных потерь после изменения состава руководства в середине 2018 года Снижение расходов на аренду за счет проведения переговоров с арендодателями и перерасчета арендной платы с учетом выручки и продовольственной инфляции Дальнейшая разработка многоступенчатой системы логистики и внедрение системы управления складами (АСУС) Открытие 21 распределительного центра и закупка более 3 тыс. новых грузовых автомобилей в течение последних трех лет С 2014 года оптимизация логистики позволила повысить коэффициент, характеризующий отношение площади складов к торговым площадям, на 32% 	

2. Создание новых инновационных компетенций

Технологические решения и инновации

Стратегические цели

- Использование технологий для совершенствования операционной деятельности и повышения эффективности
- Активный поиск, тестирование и внедрение новых технологий, которые позволят X5 выйти в лидеры ритейла нового поколения

Большие данные

- Использование анализа данных для лучшего понимания потребностей покупателей и их удовлетворения

Результаты 2018 года

- Запуск в тестовом режиме 37 проектов в магазинах Группы в 2018 году (в том числе видеомониторинг товаров на полках, умные полки, распознавание лиц и идентификация по Wi-Fi, видеомониторинг очередей и мониторинг на основе искусственного интеллекта)
- Запуск магазина-лаборатории в Москве в октябре 2018 года для тестирования и отработки новых технологий
- Создание на основе корпоративного центра дирекции по работе с большими данными (во главе с Антоном Мироненковым), включающей более 100 профессионалов из ведущих ИТ-компаний России
- Внедрение решений на основе больших данных для прогнозирования спроса, адаптации ассортимента, оптимизации ценообразования и формирования индивидуальных предложений

Долгосрочные цели

- Изучение и тестирование новых технологий прежде, чем их преимущество смогут воспользоваться новые игроки на рынке
- Инновации не ради инноваций, а для поддержания устойчивости бизнеса и конкурентоспособных позиций на рынке
- Сохранение технологического лидерства на розничном рынке

3. Построение ритейлера следующего поколения

Оmnikanальная бизнес-модель

Стратегические цели

- Совершенствование ценностного предложения и расширение ассортимента существующих розничных форматов за счет тестирования и развития omnikanальных инструментов

Результаты 2018 года

- Выход «Перекрестка-онлайн» на рынки Санкт-Петербурга и некоторых районов Московской области, увеличение количества объектов формата dark store с одного до трех
- Установка в магазинах X5 постаматов, позволяющих покупателям забирать товары, приобретенные в различных непродовольственных интернет-магазинах
- Подготовка пилотного запуска программы click & collect в нескольких гипермаркетах «Карусель»

Долгосрочные цели

- Превращение X5 в ритейлера следующего поколения за счет создания клиентоцентричной платформы путем расширения предложения как продуктовых, так и непродуктовых товаров

Результаты 2018 года

Наши инвесторы

Система управления

- Листинг на Московской бирже, который обеспечил X5 расширение базы инвесторов и повышение ликвидности акций для стабильного роста в интересах акционеров, покупателей и партнеров
- Расширение компетенций Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и совершенствование практики непрерывного обучения
- Заполнение вакантных должностей на уровне старшего исполнительного руководства за счет продвижения сотрудников в рамках системной работы Компании по планированию кадрового резерва

Управление рисками

- Оценка последствий реализации ключевых рисков не только в качественном, но и в количественном выражении
- Реорганизация подразделений по корпоративным расследованиям, комплаенсу, контролю и оценке рисков и начало разработки корпоративной карты гарантий
- Пересмотр подхода к развитию подразделения по внутреннему контролю
- Успешное прохождение департаментом внутреннего аудита независимой профессиональной оценки, проведенной KPMG

Наши сотрудники

Корпоративная культура

- Отражение ценностей X5 во всех кадровых процессах
- Покупатели – главная составляющая корпоративной культуры
- Повышение привлекательности X5 как работодателя

Обучение и профессиональное развитие

- Утверждение принципов системного долгосрочного развития руководителей Компании
- Запуск обучающей программы для высшего руководства
- Развитие основных навыков управления и профессиональных компетенций сотрудников

Охрана труда и техника безопасности

- Продолжение внедрения стандартов охраны труда и техники безопасности и обеспечение безопасных условий труда на всех этапах работы
- Общекорпоративная политика по охране труда и технике безопасности, а также программы обучения для всех сотрудников рабочих профессий

Наше мировоззрение

Охрана окружающей среды

- Внедрение систем удаленного мониторинга и управления для оптимизации расхода электроэнергии в магазинах
- Продолжение установки энергосберегающего светодиодного освещения в гипермаркетах «Карусель»
- Продолжение программы по утилизации собственных отходов и запуск в тестовом режиме программы, позволяющей покупателям «Пятерочки» сдавать пластиковые бутылки на переработку
- Эксплуатация современного автопарка, соответствующего строгим экологическим нормам

Социальная ответственность

- Новый формат «Корзины доброты»: общегородские продуктовые марафоны
- Расширение сотрудничества с благотворительным фондом «Линия жизни» для помощи тяжелобольным детям
- Постоянная помощь пенсионерам в форме предоставления скидок в первой половине дня
- Участие сотрудников в социально важных волонтерских проектах

Долгосрочные цели

- Постоянная работа по улучшению системы корпоративного управления для обеспечения долгосрочного создания стоимости Компании в интересах всех заинтересованных сторон
- Ведение конструктивного диалога с инвесторами, аналитиками, регулирующими органами и другими участниками рынка и заинтересованными сторонами

- Приоритетная оценка мер по снижению уровня рисков и улучшению контроля с точки зрения анализа соотношения выгод и издержек
- Прогнозирование ранее выявленных и новых рисков и их учет при стратегическом планировании
- Эффективное и прозрачное взаимодействие – трехступенчатая модель для выстраивания и поддержания системы внутреннего контроля
- Непрерывное совершенствование культуры управления рисками и внутреннего контроля и процедур на всех уровнях Компании с участием всех заинтересованных сторон

- Системная коммуникация актуальных целей и стратегий Компании на всех уровнях
- Отражение целей Компании в КПЭ, установленных для сотрудников разных подразделений

- Удержание перспективных сотрудников за счет междисциплинарных/межформатных обучающих программ и расширения возможностей карьерного роста внутри Компании

- Вовлечение всех сотрудников X5 Retail Group в обеспечение безопасности на рабочем месте

- Дальнейшая реализация мер по сокращению влияния на окружающую среду, оказанию положительного эффекта на регионы деятельности и повышению эффективности деятельности

- Проведение мероприятий по поддержке населения регионов присутствия в соответствии с внутренними документами Группы

География операционной деятельности

Общее количество магазинов

14 431

Экспансия современной продуктовой розницы

В России проживает более 146 млн человек, а территория страны простирается на 11 часовых поясов. Для обеспечения эффективной работы «магазинов у дома», супермаркетов и гипермаркетов по всей стране нужна устойчивая единая инфраструктура и системы, обеспечивающие надежность и стабильно высокое качество обслуживания в каждом магазине Группы.

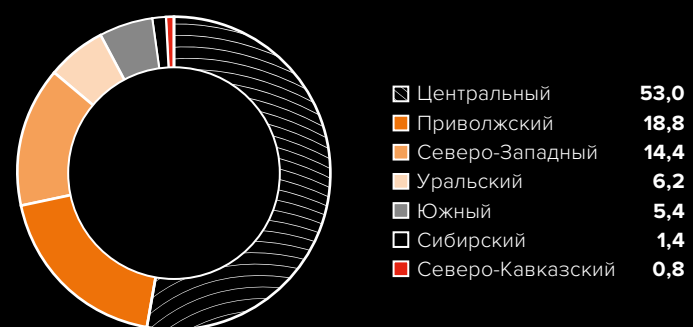
Развитие в соответствии с потребностями населения

В России широко представлены самые разные национальности и группы населения с различным уровнем дохода, поэтому мы учитываем особенности и потребности населения регионов при построении нашей бизнес-модели. Для более точного соответствия запросам местного населения в X5 в тестовом режиме функционирует программа объединения магазинов в кластеры. Мы стараемся отдавать предпочтение продукции местных производителей и приглашаем поставщиков к участию в тренингах, позволяющих более эффективно адаптироваться к запросам клиентов X5. В 2018 году доля продукции местных производителей в ассортименте магазинов Группы составила 19%.

Сбалансированная модель роста

Мы пересматриваем подход к расширению сетей с учетом изменений, происходящих на российском рынке продуктовой розницы. Если раньше мы активно открывали новые магазины в регионах и городах, где до этого не работали, то в дальнейшем мы планируем перейти от модели экстенсивного роста к модели роста интенсивного, то есть за счет качества. Политика сбалансированного роста предусматривает открытие меньшего числа магазинов и более строгий отбор, что позволит открывать более эффективные магазины без снижения показателей рентабельности инвестированного капитала.

Чистая розничная выручка по федеральным округам в 2018 году, %



Динамика количества магазинов по федеральным округам

Количество магазинов на конец года	2018	2017	2016	2015	2014
Центральный	5 822	5 198	4 077	3 262	2 653
Северо-Западный	1 668	1 416	1 095	845	720
Центральный и Северо-Западный	7 490	6 614	5 172	4 107	3 373
Приволжский	3 820	3 169	2 468	1 848	1 368
Уральский	1 168	999	764	551	405
Южный	1 222	874	606	418	276
Северо-Кавказский	252	188	137	96	61
Сибирский	479	277	40	–	–
ИТОГО	14 431	12 121	9 187	7 020	5 483

Примечание: распределение по федеральным округам Российской Федерации

X5 сегодня

Мультиформатная модель присутствия в семи федеральных округах

13 522
магазина
«Пятерочка»



760
супермаркетов
«Перекресток»



94
гипермаркета
«Карусель»



Количество магазинов и РЦ

Северо-Кавказский ФО		Южный ФО		Центральный ФО			
Пятерочка	242	Пятерочка	1 174	Пятерочка	5 279		
Перекресток	9	Перекресток	43	Перекресток	449		
Карусель	1	Карусель	5	Карусель	39		
РЦ	–	РЦ	4	РЦ	17		
Приволжский ФО		Северо-Западный ФО		Уральский ФО		Сибирский ФО	
Пятерочка	3 676	Пятерочка	1 552	Пятерочка	1 120	Пятерочка	479
Перекресток	119	Перекресток	98	Перекресток	42	Перекресток	–
Карусель	25	Карусель	18	Карусель	6	Карусель	–
РЦ	9	РЦ	5	РЦ	6	РЦ	1

Руководство

Руководство X5 Retail Group помогло Компании добиться лидерства на рынке продуктовой розницы России и в настоящее время работает над трансформацией X5 в розничную компанию следующего поколения в условиях появления на рынке инноваций, технологий и онлайн-решений.

Игорь Плетнев

Директор по развитию стратегических бизнесов

Кирилл Кузьменко

Директор по транспорту

Светлана Демяшкевич

Главный финансовый директор

Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор, председатель и член Правления

Екатерина Лобачева

Директор по правовой поддержке бизнеса

Светлана Воликова

Директор по поддержке бизнеса

Дмитрий Агуреев

Директор по безопасности

Денис Маслов

Директор по управлению недвижимостью больших форматов



Елена Коннова

Директор по корпоративным коммуникациям

Йоханнес Толай

Коммерческий директор

Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Арусель»

Владислав Курбатов

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»

Сергей Гончаров

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

Антон Мироненков

Директор по большим данным

Фабрисио Гранжа

Директор по информационным технологиям

Татьяна Красноперова

Директор по персоналу и организационному развитию



Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор, председатель и член Правления

Игорь входил в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с компанией Korn Ferry International. Игорь начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Veolupa, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Institute d'Administration des Entreprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).



Светлана Демьяшкевич

Главный финансовый директор

Светлана начала работу в X5 в июне 2017 года. с 2005 года занимала различные руководящие должности в «Альфа-Банке», в частности руководила подразделением аудита и отчетности по МСФО. Помимо этого, она создала службу финансового контроля, службу взаимодействия с инвесторами и рейтинговыми агентствами, центр BI (бизнес-аналитики), службу централизованных закупок и руководила указанными подразделениями. В 2002–2004 годах занималась аудитом финансовых институтов в PricewaterhouseCoopers, работала финансовым контролером в российском представительстве фонда ЮНИСЕФ. с отличием окончила Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации. Является членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА).



Сергей Гончаров

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

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



Владислав Курбатов

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»

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



Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Карусель»

Максим имеет 20-летний опыт управленческой работы в международных компаниях различных отраслей, а также обладает богатыми знаниями в области продуктовой розницы. с 2002 года он работал в МЕТРО ГРУП в должностях директора торгового центра, затем регионального менеджера, операционного директора «МЕТРО Кэш энд Керри Украина», директора по работе с клиентами «МЕТРО Кэш энд Керри Португалия», а в 2012–2016 годах – операционного директора и члена правления «МЕТРО Кэш энд Керри Россия». Максим имеет диплом Московского авиационного института и диплом MBA бизнес-школы INSEAD.



Антон Мироненков

Директор по большим данным

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



Фабрисо Гранжа

Директор по информационным технологиям

Фабрисо начал работу в X5 Retail Group в октябре 2016 года. Фабрисо обладает успешным опытом в сфере информационных технологий. До прихода в X5 занимал должность вице-президента по информационным технологиям и информационным проектам в компании «Эльдорадо», где отвечал за реализацию ИТ-стратегии. Фабрисо работал на руководящих должностях в российских и международных ИТ-консалтинговых компаниях, таких как Siber, ABPL Altamiro Borges Planejamento & Logistica, FQS, где участвовал в работе над проектами для крупнейших компаний.



Татьяна Красноперова

Директор по персоналу и организационному развитию

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



Игорь Плетнев

Директор по развитию стратегических бизнесов

Игорь работает в X5 с 2011 года. До июля 2018 года занимал должность директора по развитию торговой сети «Пятерочка», а также руководил проектным офисом X5. После создания нового бизнес-подразделения возглавил дирекцию по развитию стратегических бизнесов X5. До прихода в Компанию работал заместителем генерального директора торговой сети «Копейка». Образование: Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Белорусский государственный педагогический университет им. Максима Танка.



Йоханнес Толай

Коммерческий директор

Йоханнес имеет 30-летний успешный опыт в области работы в ритейле. с 1987 по 2015 год работал в компании Globus, где занимал различные руководящие должности в Германии, Франции и России. Руководил проектом выхода компании на российский рынок и в течение шести лет возглавлял в должности генерального директора сеть гипермаркетов «Глобус» в России. Йоханнес хорошо знает специфику Компании, поскольку с 2017 года выступал в качестве консультанта X5 и торговой сети «Карусель».



Елена Коннова

Директор по корпоративным коммуникациям

Елена начала работать в X5 в январе 2015 года. Имеет 15-летний опыт работы в сфере связей с общественностью в крупнейших российских компаниях. До прихода в X5 занимала руководящие должности в сфере коммуникаций в Volga Group, «Газпром нефть», NIS (Naftna Industrija Srbije), группе «Илим» (российский целлюлозно-бумажный холдинг). Более десяти лет работала журналистом в российских деловых изданиях, в числе которых «Коммерсантъ» и «Эксперт». Окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальностям «социолог», «экономист».



Дмитрий Агуреев

Директор по безопасности

Дмитрий обладает 23-летним опытом работы в области государственной и корпоративной безопасности, в том числе в ведущих российских и иностранных компаниях. Начал карьеру в Службе внешней разведки Российской Федерации. До прихода в X5 работал в должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и Беларусь), а также занимал различные должности в сфере безопасности в компаниях «Газпром» и «Транснефть». Окончил Московское суворовское военное училище, Серпуховское высшее военное командно-инженерное училище ракетных войск стратегического назначения, Академию внешней разведки СВР Российской Федерации, а также прошел обучение по программе Volvo MBA.



Екатерина Лобачева

Директор по правовой поддержке бизнеса

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



Светлана Воликова

Директор по поддержке бизнеса¹

Светлана начала работу в X5 в 2007 году. Занимала различные должности в корпоративном центре и торговых сетях Компании, в том числе должность генерального директора сети «Карусель». с 1996 по 2007 год работала в компаниях Auchan и Danone. Светлана окончила Высший институт управления в Париже (Франция). В 2009 году стала членом Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА).

¹ Назначена директором по поддержке бизнеса в феврале 2019 года. В 2018 году Светлана занимала должность директора по рискам и контролю (до апреля 2018 года) и генерального директора торговой сети «Перекресток Экспресс» (май 2018 – январь 2019 года).



Денис Маслов

Директор по управлению недвижимостью больших форматов

Денис начал работу в X5 в декабре 2018 года. Имеет почти 15-летний управленческий и практический опыт работы в области проектирования, строительства и реконструкции объектов недвижимости. Занимал ряд руководящих должностей в крупнейших компаниях, среди которых «Международный аэропорт Шереметьево», «Газпром нефть» и «Востокнефтезаводмонтаж».



Кирилл Кузьменко

Директор по транспорту

Кирилл начал карьеру в X5 в 2009 году в финансовой дирекции Компании, где за два года прошел путь от менеджера по консолидации до начальника управления МСФО и управленческой отчетности. В октябре 2012 года был назначен финансовым директором дирекции по логистике. В апреле 2014 года после создания нового бизнес-подразделения – дирекции по транспорту – Кирилл занял должность финансового директора. В 2017 году вошел в кадровый резерв X5. За это время Кирилл внедрил ряд важных инициатив и проектов, которые позволили X5 сократить затраты на транспортную логистику и сделать собственный транспорт более конкурентоспособным. Ранее Кирилл работал в финансовой сфере в KPMG. Окончил с красным дипломом Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет вычислительной математики и кибернетики.



«Пятерочка» — «магазины у дома»



«Пятерочка» достигла переломного момента в развитии торговой сети: сегодня нам необходимо в первую очередь уделить особое внимание основным направлениям деятельности, а также заложить фундамент для новых направлений роста. В прошедшие годы «Пятерочка» достигла рекордных показателей по количеству открываемых магазинов. Мы уже начали снижать эти показатели, чтобы придерживаться сбалансированного подхода к развитию и ориентироваться на повышение рентабельности инвестиций. В будущем «Пятерочка» планирует найти новые источники роста за счет дальнейшей адаптации ассортимента существующих магазинов к изменяющимся потребностям покупателей.

Мы планируем продолжать совершенствовать наше ценностное предложение, в том числе развивая программу лояльности «Выручай-карта». В соответствии с актуализированными стратегическими приоритетами X5 Retail Group мы разрабатываем и готовим к внедрению новые решения омниканальной торговли, а также находимся в активном поиске инновационных технологий, которые позволят «Пятерочке» развивать бизнес и оставаться лидером отрасли в процессе эволюции розничной торговли.

Сергей Гончаров

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»



«Пятерочка» – крупнейшая сеть в формате «магазинов у дома», и благодаря нашей упорной работе сегодня она занимает лидирующие позиции на российском рынке не только по объемам, но и в восприятии покупателей. Среди наших главных достижений за последние несколько лет – полная реконструкция всех магазинов, запуск единственной в России программы лояльности в формате «магазинов у дома», внедрение нового ценностного предложения, рассчитанного на более широкий круг потребителей, повышение гибкости в процессе подбора ассортимента и включение в него товаров местных производителей, «кластеризация» ассортимента в соответствии с потребностями определенных групп покупателей в том регионе, где расположен магазин.

Площадь магазина «Пятерочка» в среднем составляет 391 кв. м, а предлагаемый ассортимент – более 4,5 тыс. товарных позиций.

Основные показатели за 2018 год

Количество магазинов:

Количество магазинов
на 31 декабря 2018 года

13 522

+20,5% по сравнению с 2017 годом

Торговая площадь
на 31 декабря 2018 года

5 291 кв. м

+19,5% по сравнению с 2017 годом

Открыто магазинов
на 31 декабря 2018 года

2 297

прирост торговых площадей –
865 тыс. кв. м

Чистая розничная выручка

1 198 млрд руб.

+19,7% по сравнению с 2017 годом

Программа лояльности «Выручай-карта»

Выпущенных карт

>65 млн

более 29 млн активных
пользователей

Вовлеченность покупателей
в программу

на 31 декабря 2018 года

48%

64% розничного товарооборота
приходится на держателей карт

Количество посещений

3,9 млрд

+19,8% по сравнению с 2017 годом

Стратегические факторы в 2018 году

Уменьшение количества открываемых магазинов

с целью реализации модели сбалансированного роста и поддержания уровня рентабельности инвестиций

Поддержание стабильной доли магазинов в «клинике»

свидетельствует об устойчивом развитии бизнеса

Усовершенствованная модель управления

для более эффективного управления растущей сетью магазинов, подразумевающая передачу полномочий по принятию решений макрорегионам

Программа лояльности «Выручай-карта»

единственная программа лояльности в магазинах формата «у дома» в России: дальнейшее расширение и пилотный запуск персональных предложений для покупателей

Дальнейшее тестирование «кластеризации» ассортимента,

с помощью которой группы магазинов смогут лучше удовлетворять потребности покупателей с учетом демографической ситуации и конкуренции на местах

Снижение товарных потерь,

в особенности во втором полугодии 2018 года, после формирования комитета по товарным потерям для Московского макрорегиона, а также благодаря оптимизации ассортимента, управления запасами и бизнес-процессов, направленной на снижение товарных потерь, в первую очередь фруктов и овощей

Улучшение восприятия бренда и расширение целевой аудитории

благодаря дальнейшему совершенствованию ценностного предложения

Совершенствование процесса планирования промоакций и повышение их эффективности

благодаря передовой системе анализа данных

Повышение операционной эффективности

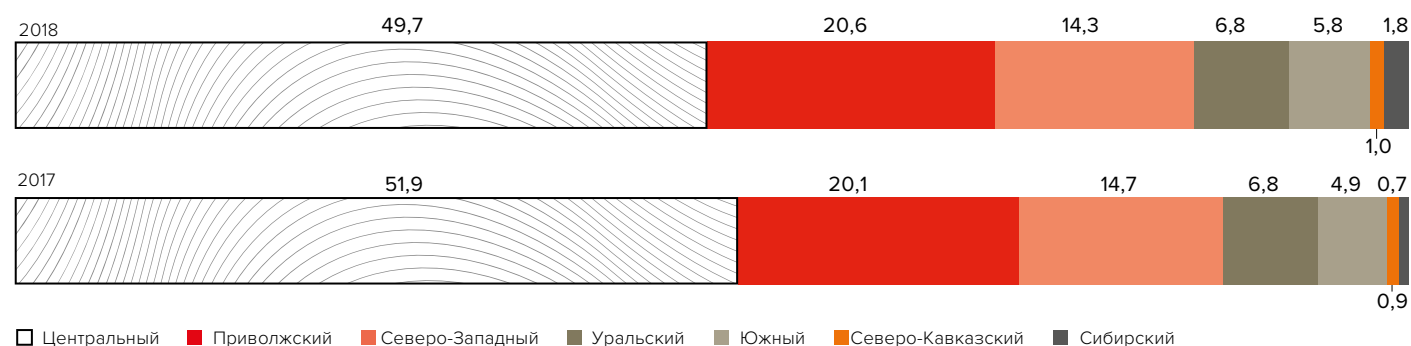
благодаря непрерывному совершенствованию логистической инфраструктуры, снижению капитальных и операционных затрат в магазинах, улучшению условий договоров аренды



Основные результаты операционной деятельности

	2018	2017	2016	2015	2014
Количество магазинов (на конец периода)	13 522	11 225	8 363	6 265	4 789
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	5 291	4 427	3 329	2 423	1 754
Чистая розничная выручка, млрд руб.	1 198	1 001	776	585	436
Количество посещений, млн	3 913	3 267	2 543	1 990	1 645

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



Стратегические приоритеты

Цели	Предпринимаемые шаги	Планы
Сбалансированная модель роста	<ul style="list-style-type: none"> Уровень рентабельности инвестиционного капитала в приоритете по отношению к повышению темпов роста Особое внимание к развитию в регионах присутствия Замещение более мелких розничных сетей по мере консолидации рынка Количество новых магазинов и торговые площади увеличились на 20,5 и 19,5% год к году соответственно, тогда как в 2017 году прирост составил 34,2 и 33,0% 	
Эффективные промоакции и программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Дальнейшее развитие программы лояльности, основанной на результатах анализа данных, а также персональных предложений Увеличение количества держателей карт «Выручай-карта» Увеличение доли в расходах покупателей, являющихся держателями карт лояльности Более сбалансированный подход к промоакциям для поддержания уровня продаж без давления на рентабельность Дальнейшее развитие системы анализа данных, позволяющей партнерам отслеживать эффективность воздействия промоакций на поведение потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> Дальнейшее совершенствование ценностного предложения и ассортимента Высокий индекс потребительской лояльности и уровня обслуживания Повышение операционной эффективности и снижение товарных потерь
Дальнейшее совершенствование ценностного предложения и ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> Клиентоориентированный подход к управлению ассортиментом: пилотный запуск «кластеризации» ассортимента, оптимальная выкладка товара на полках, использование больших данных для регулярного пересмотра ассортимента Развитие категории «фреш» с укороченной цепочкой поставок: повышение качества и расширение предложения, в том числе включение в ассортимент свежего хлеба Совершенствование ассортимента СТМ, повышение качества и активное использование каналов обратной связи с покупателями Расширение ассортимента товаров местных производителей: более 1,3 тыс. производителей из 68 регионов России стали поставщиками «Пятерочки» в 2018 году Совершенствование процесса ценообразования за счет автоматизации и усовершенствованных механизмов ценовой политики Внедрение и тестирование передовой системы анализа данных, позволяющей партнером отслеживать эффективность воздействия промоакций на поведение потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение текучести кадров и повышение лояльности персонала Повышение эффективности региональной модели Внедрение персонализированных промоакций
Повышение операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Внесение корректировок в операционные процессы, позволяющие снизить товарные потери: изменение ассортимента в соответствии с форматом магазина, сокращение запасов, совершенствование планирования и контроля промоакций, выявление проблем с температурным режимом при хранении или транспортировке товаров Формирование комитетов по контролю за уровнем товарных потерь и удаленной приемке фруктов и овощей в РЦ, которые способствовали снижению товарных потерь начиная с III квартала 2018 года Непрерывное развитие многоуровневой логистической инфраструктуры: открытие трех новых РЦ и четырех кросс-докинговых складов Завершение внедрения системы АСУС, позволившей снизить логистические расходы на короб более чем на 11% год к году, в то время как производительность увеличилась на 14% год к году Совершенствование операционной модели «магазина с минимальными затратами», который отличается оптимизированными процессами, рациональным подходом к сокращению ассортимента, более качественным кадровым планированием и меньшим объемом запасов Дальнейшее снижение стоимости аренды и согласование новых условий аренды 	
Особое внимание к уровню удовлетворенности покупателей и вовлеченности персонала	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение новых ценностей и системы мотивации в целях развития клиентоориентированной культуры не только в магазинах, но повсеместно в Компании Внедрение новой организационной структуры для анализа обратной связи и ее непрерывное совершенствование Повышение эффективности найма сотрудников и управления персоналом Распределение обязанностей среди сотрудников магазинов для повышения производительности труда и контроля расходов 	

Клиентоориентированный ПОДХОД к деятельности

В основе успеха нашей деятельности лежит способность понимать наших потребителей и адаптировать предложение таким образом, чтобы оно отвечало их текущим потребностям, а также разработка и внедрение инноваций, которые позволяют Компании развивать бизнес на фоне изменяющейся конъюнктуры рынка.

Актуализация
ценностного предложения

Развитие программы
лояльности

Повышение качества
обслуживания



Сбалансированная модель роста

В 2018 году было открыто торговых площадей в объеме 865 тыс. кв. м, что на 21,2% меньше по сравнению с 2017 годом. Несмотря на то, что темпы роста по-прежнему высоки, в дальнейшем мы в первую очередь сосредоточим усилия на обеспечении качества, устойчивости и оптимизации деятельности существующих магазинов. Мы планируем достичь этого, следуя ряду принципов:

- **Особое внимание увеличению рентабельности инвестированного капитала (ROIC):** достижение целевых показателей ROIC и поддержание уровня рентабельности станут главными критериями при открытии новых магазинов.
- **Естественное замещение мелких игроков:** в предыдущие годы расширение Компании могло быть описано как «захват территории». Следующим этапом развития продуктовой розницы в России станет консолидация рынка, и мы стремимся обеспечить дальнейший рост

«Пятерочки» за счет приобретения более мелких продуктовых ритейлеров.

- **Развитие и совершенствование географической информационной системы (ГИС):** ГИС стала одним из главных инструментов анализа при выборе оптимального места расположения новых магазинов. В целях совершенствования системы и повышения ее точности в нее постоянно добавляются новые данные и алгоритмы.
- **Приоритет – регионы присутствия:** в целях более эффективного использования существующих логистической и транспортной инфраструктур мы стремимся укрепить нашу деятельность в регионах присутствия, а также придерживаться более осторожной стратегии при выходе на новые рынки.



Постоянное совершенствование ценностного предложения

Мы непрерывно работаем над адаптацией ценностного предложения к потребностям покупателей, чтобы повысить эффективность операционной деятельности. В числе приоритетных направлений работы – совершенствование процесса управления ассортиментом в соответствии с четкой стратегией формирования ассортимента с учетом принципов клиентоориентированности и роли, которую играет каждая из товарных категорий. С 2017 года Компания осуществляет пилотное тестирование «кластеризации» магазинов, которая позволит нам совершенствовать ассортимент в группах магазинов на основе спроса, обусловленного их расположением.

Товары категории «фреш» и СТМ также являются важнейшим элементом ценностного предложения, и мы стремимся повышать их качество. В категориях «фрукты и овощи» и «ультрафреш» нам удалось на 39% снизить время движения товаров по цепочке поставок, а также в порядке пилотного тестирования запустить новые товары, в частности свежий

хлеб. Доля 120 собственных торговых марок в чистой розничной выручке «Пятерочки» составила 12%.

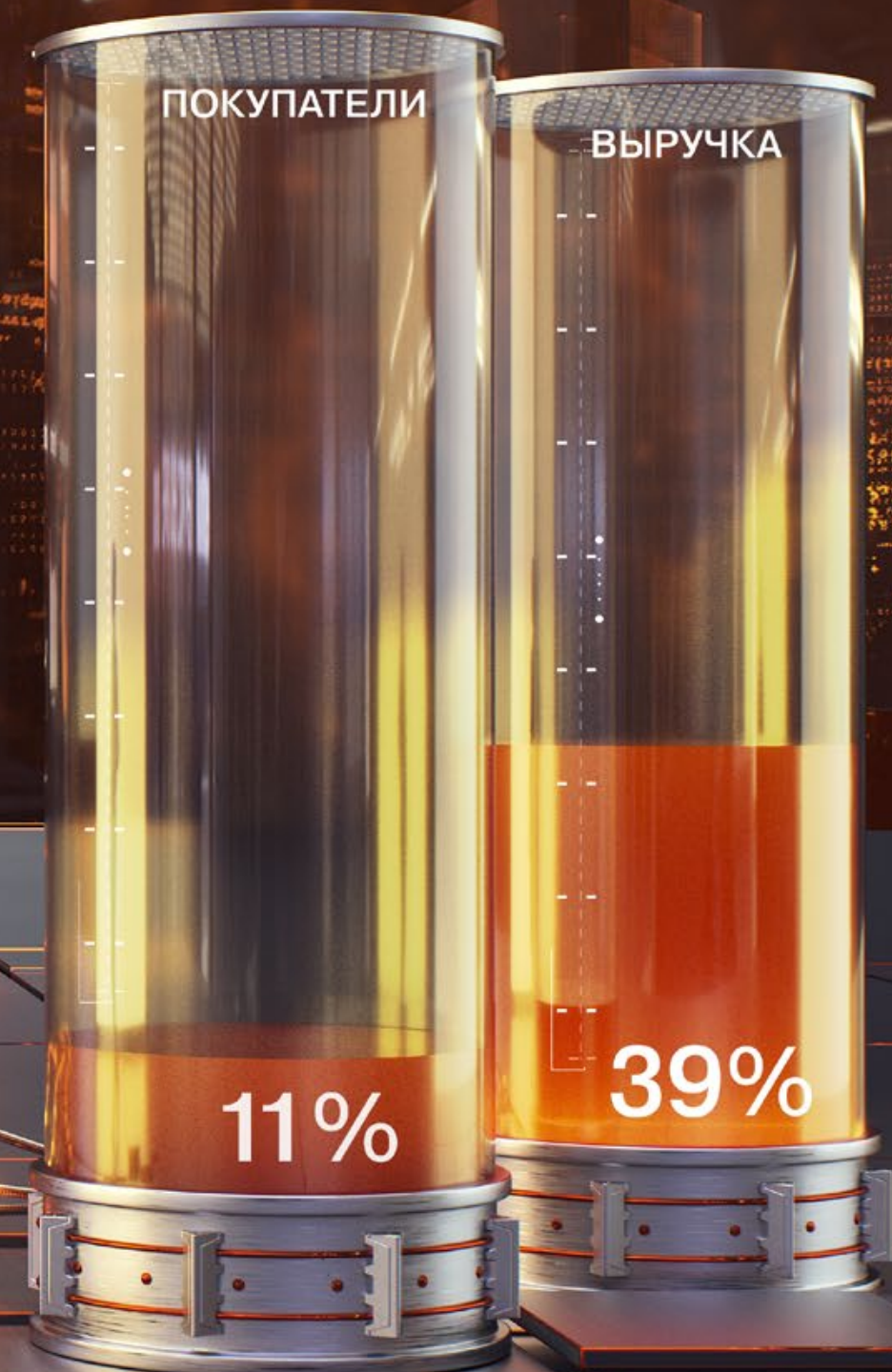
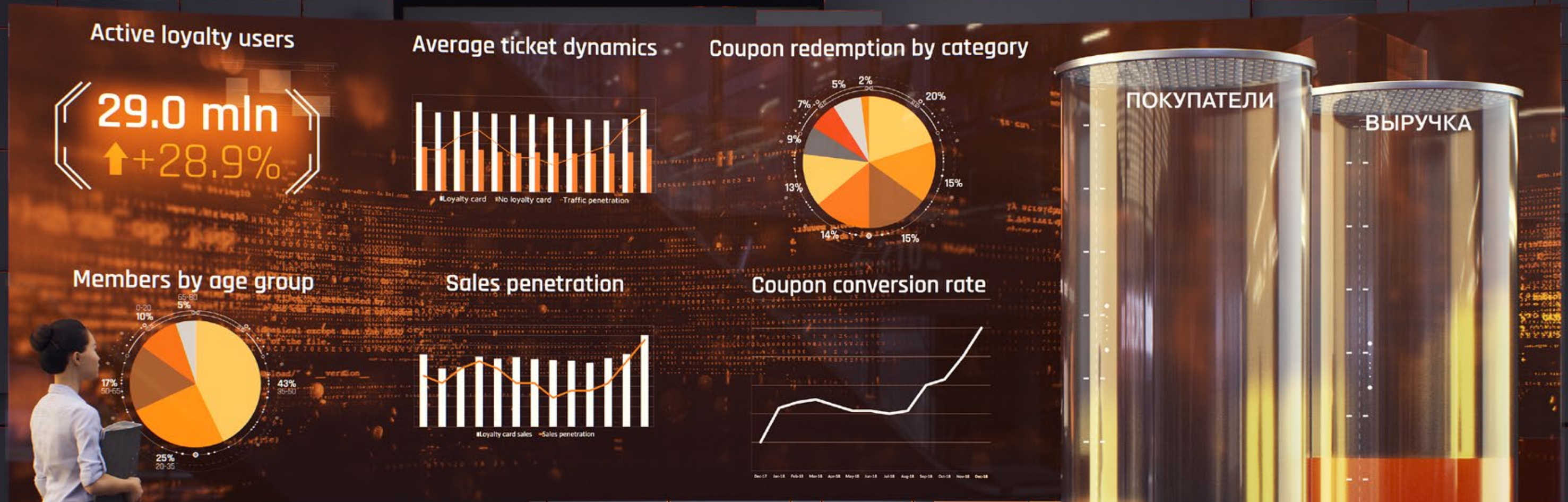
Качество СТМ обеспечивается специализированной рабочей группой, а также с помощью анализа обратной связи от покупателей и их потребностей в новых продуктах.

Одним из главных элементов ценностного предложения «Пятерочки» является восприятие цены, и мы работаем над совершенствованием процессов ценообразования за счет автоматизации и внедрения инструментов ценовой политики.

Мы полагаем, что в рамках улучшения нашего ценностного предложения и повышения операционной эффективности нам следует уделить особое внимание работе над промоакциями. В этих целях мы внедряем решения и обкатываем новую систему, что позволяет нам более точно оценивать эффективность промоакций во всех магазинах.

Программа лояльности

39% выручки приходится на 11% наиболее ценных покупателей с картами лояльности.



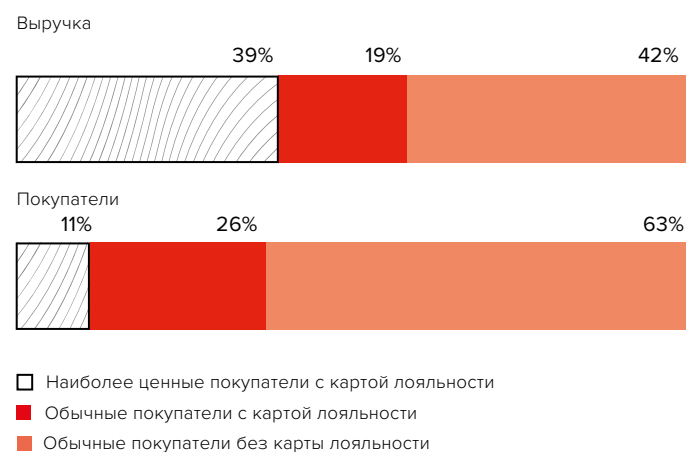
Программа лояльности является важным фактором успеха Компании, позволяя выявлять предпочтения покупателей, что помогает нам удовлетворять их потребности с помощью адаптации ассортимента, повышения эффективности промоакций и предоставления индивидуального опыта совершения покупок каждому потребителю.



Программа лояльности – важный фактор роста

Программа лояльности «Пятерочки», «Выручай-карта», показала впечатляющие результаты, и мы рассматриваем ее как важный фактор развития сети в будущем. «Пятерочка» – это единственный в России формат «магазинов у дома», предлагающий покупателям программу лояльности, и мы будем стремиться совершенствовать ее и в дальнейшем, добиваясь максимальной привлекательности программы для потребителей. Доля покупок, совершаемых с использованием карты лояльности, в 2018 году достигла 48% (в 2017 году – 42%). На 31 декабря 2018 года программа лояльности насчитывала 29 млн активных пользователей. На долю держателей «Выручай-карты» пришлось 64% продаж в 2018 году. Эти потребители вносят основной вклад в развитие нашего бизнеса: 39% выручки приносят 11% наиболее ценных покупателей с картами лояльности.

Выручка по сегментам



Операционная эффективность

Непрерывное повышение операционной эффективности является основополагающим принципом стратегии Компании. Одним из приоритетных направлений в 2018 году стало снижение товарных потерь: во второй половине 2018 года, благодаря мерам, реализованным новым менеджментом в «Пятерочке», нам удалось снизить товарные потери на несколько десятков базисных пунктов.

Другим стратегическим направлением работы является целенаправленное развитие эффективной многоуровневой логистической инфраструктуры, которая позволяет нам удерживать операционные расходы на минимальном уровне и обеспечивать функционирование сети магазинов в формате «у дома» по всей стране.

Кроме того, «Пятерочка» приступила к внедрению модели «магазинов с минимальными затратами» для дальнейшего

повышения эффективности. Эта модель предполагает поиск решений по оптимизации операционной деятельности с целью усовершенствования процессов, повышения качества продукции и производительности труда. Мы стремимся разработать комплекс рекомендаций и нормативных документов, который позволит Компании применить эти знания на практике во всех магазинах.

В дополнение к перечисленным мерам «Пятерочка» продолжила снижение расходов на аренду за счет пересмотра условий договоров с собственниками помещений – теперь ее стоимость определена как процент от выручки. Договоры аренды с новыми условиями были заключены для помещений, обеспечивающих 38% торговой площади «Пятерочки» по состоянию на конец 2018 года.



Оmnикальный бизнес и инновации

«Пятерочка», как и другие форматы Группы, стремится реализовывать омникальный подход к розничной торговле. Одним из достижений Компании в этом приоритетном направлении развития стала установка постаматов. Теперь покупатели при посещении наших магазинов могут быстро и удобно забирать заказы от сторонних онлайн-ритейлеров.

Предполагается, что развитие сети локеров поспособствует значительному повышению трафика в магазинах. К концу 2018 года было установлено 1 599 постаматов в 1 531 магазине «Пятерочка». Мы находимся в непрерывном поиске новых идей, и начиная с 2019 года в магазинах «Пятерочка» будут внедряться новые омникальные решения для бизнеса.

«Пятерочка» стала первым форматом X5, открывшим магазин-лабораторию. Мы используем его для обкатки инновационных технологий и проверки концепций в реальном действующем магазине. Благодаря этому мы можем лучше понимать, как новые технологии или процессы повлияют на операционную деятельность. Сегодня в магазине-лаборатории проходит тестирование различных новых технологий, среди которых видеоналитика для автоматического контроля очередей на кассах и доступности товаров на полках.



Управление кадрами и подбор персонала

«Пятерочка» – крупный российский работодатель: численность персонала торговой сети насчитывает свыше 176 тыс. человек (за исключением внешнего персонала), занятых в центральном офисе, магазинах и логистических подразделениях. Подбор квалифицированных кадров – одна из самых важных задач при открытии нового универсама. Иногда это значительно сложнее, чем выбрать местоположение и подготовить его к открытию.

Перед всеми работниками магазинов мы ставим задачу сосредоточиться на потребностях покупателей и внедряем новые ценности и системы мотивации, чтобы и в дальнейшем повышать уровень клиентоориентированности. Мы считаем

это одним из важнейших факторов, который позволит нам сделать интересы клиентов главным приоритетом нашей деятельности, наряду с актуализацией ценностного предложения, адаптацией ассортимента и внедрением программы лояльности.

Новая организационная структура в «Пятерочке» позволит нам внедрить культуру непрерывного совершенствования на основе анализа обратной связи от покупателей. Кроме того, мы внедрили индекс потребительской лояльности в качестве элемента программ мотивации для персонала магазинов, в том числе директоров.



Супермаркеты

«Перекресток»



Результаты торговой сети «Перекресток» за 2018 год впечатляют – открытие рекордных 122 новых магазинов и лучшая динамика сопоставимых показателей среди форматов Группы. Успеха «Перекрестку» в прошлом году удалось добиться благодаря постоянному совершенствованию ценностного предложения, адаптации ассортимента, эффективному маркетингу и промоакциям, а также программе реконструкций, в результате которой доля объектов, работающих в новой концепции, составила 86% от общего числа супермаркетов. Богатый выбор качественных фруктов, овощей и продукции категории «фреш», широкий ассортимент готовых блюд, акцент на здоровом питании и популярных собственных торговых марках дают «Перекрестку» возможность обеспечивать российским потребителям самые приятные впечатления от процесса покупки и привлекательные цены.

Наш интернет-магазин «Перекресток-онлайн» продемонстрировал превосходные показатели роста и в декабре обрабатывал уже свыше 2 600 заказов в день для жителей Москвы и Санкт-Петербурга. Наряду с повышением качества обслуживания в магазинах и расширением интернет-продаж мы работаем над совершенствованием популярной программы лояльности «Перекрестка», увеличиваем число индивидуальных предложений, активно развиваем мобильное приложение и партнерство с широким кругом ведущих российских компаний.

По мере наращивания объемов продаж мы продолжаем пристально следить за показателями эффективности и качества обслуживания, уделяя особое внимание индексу потребительской лояльности.

Владислав Курбатов

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»



«Перекресток» – крупнейшая сеть супермаркетов в России, первой из современных форматов вышедшая на рынок российской продуктовой розницы. С акцентом на самых перспективных регионах России «Перекресток» обновил свое ценностное предложение для удовлетворения постоянно меняющихся потребностей клиентов и близится к завершению программы реконструкции. «Перекресток» добавил рекордные 122 магазина и 144 296 кв. м торговой площади в 2018 году. Интернет-супермаркет «Перекресток-онлайн» начал работу в Санкт-Петербурге и закончил год с тремя объектами формата dark store. Руководство наших супермаркетов постоянно использует инновационные решения и большие данные для повышения эффективности, включая целевой маркетинг на основе больших данных и плановое внедрение новых технологий, таких как автоматизированный видеомониторинг очередей.

Ассортимент супермаркетов сети включает 8 000–15 000 товарных позиций, а их торговая площадь составляет в среднем 1 028 кв. м.

Основные показатели за 2018 год

Чистая розничная выручка

231 млрд руб.

+23,5% к показателю 2017 года

Количество магазинов

по состоянию на 31 декабря 2018 года

760

+19,1% к показателю 2017 года

Торговая площадь

по состоянию на 31 декабря 2018 года

782 тыс. кв. м

+22,6% к показателю 2017 года

Рост сопоставимого трафика в 2018 году

6,2%

Самый высокий темп среди форматов X5 Retail Group второй год подряд

Реконструировано магазинов

37

Количество посещений

505 млн

+24,2% к показателю 2017 года

Стратегические факторы в 2018 году

Рекордные темпы роста

формата супермаркетов: добавлено 122 новых магазина – самый высокий показатель за всю историю «Перекрестка», значительно опережающий конкурентов

Программа реконструкции

близится к завершению – в 2018 году было реконструировано 37 магазинов, и по состоянию на 31 декабря 2018 года 86% всех супермаркетов сети работали в новой концепции (против 73% годом ранее)

Самые перспективные регионы

(Центральный и Северо-Западный федеральные округа) остаются в центре нашего внимания в связи со значительным экономическим потенциалом. На данный момент порядка 60% действующих супермаркетов сети расположены в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области

Адаптация ассортимента и ценностного предложения

с особым вниманием к качеству и ассортименту фруктов, овощей и продукции категории «фреш», а также развитию ассортимента готовых блюд

Увеличение доли СТМ

до 6,5% общей выручки в 2018 году за счет уникальных и эксклюзивных брендов во всех ценовых сегментах

Меры повышения эффективности

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

Развитие онлайн-сервисов –

выход на рынок Санкт-Петербурга, открытие двух дополнительных объектов формата dark store и обработка 408 тыс. заказов в 2018 году

Расширение программы лояльности

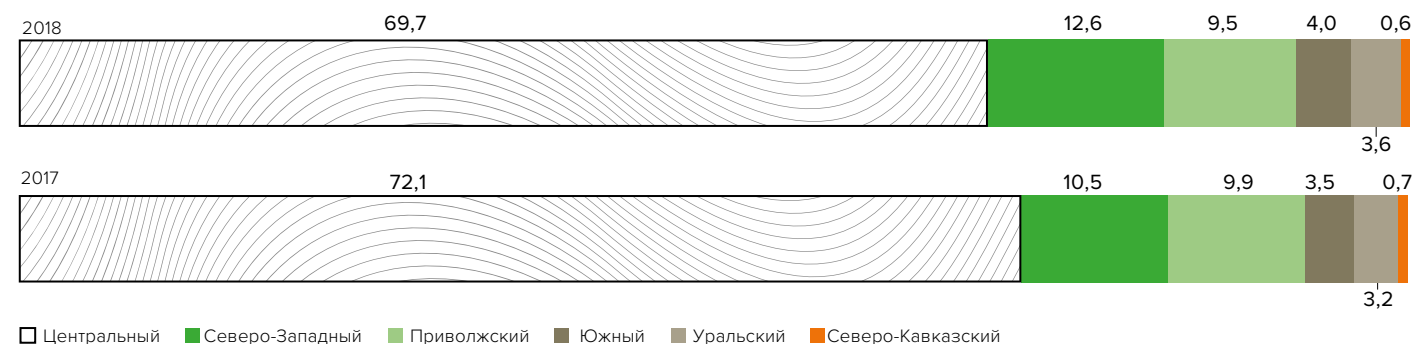
– 5,5 млн активных пользователей и проникновение в трафик на уровне 49% в декабре 2018 года



Основные показатели операционной деятельности

	2018	2017	2016	2015	2014
Количество магазинов (на конец периода)	760	638	539	478	403
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	782	637	549	484	416
Чистая розничная выручка, млрд руб.	231	187	155	130	116
Количество посещений, млн	505	407	350	304	302

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



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

Стратегические приоритеты

Цели	Предпринимаемые шаги	Планы
Дальнейшее расширение деятельности и укрепление позиций в самых перспективных регионах	<ul style="list-style-type: none"> В 2018 году было добавлено 122 магазина (в 2017 году – 99 магазинов) Развитие ценностного предложения «Перекрестка» в наиболее перспективных регионах (63% новых магазинов открыто в Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках) Устойчивый рост – рекордный показатель сопоставимых продаж и впечатляющий рост трафика до 505 млн покупателей в 2018 году (по сравнению с 407 млн годом ранее) 	
Продолжение программы реконструкции	<ul style="list-style-type: none"> В 2018 году было реконструировано 37 магазинов; по состоянию на 31 декабря 2018 года 86% супермаркетов сети работали в новой концепции Средний рост сопоставимой выручки магазинов, работающих в новой концепции, после выхода на прежние показатели реализации составляет 14–16% 	
Совершенствование ценностного предложения в соответствии с потребностями ключевых потребителей и расширение общей потребительской базы	<ul style="list-style-type: none"> Дальнейшая адаптация ассортимента, чтобы отличаться от конкурентов Расширение и оптимизация основных категорий («фреш», «фрукты и овощи», «здоровое питание») Расширение уникального ассортимента СТМ Совершенствование и расширение категории готовых блюд Дополнение программы мотивации для сотрудников критериями клиентоориентированности 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение охвата покупателей за счет дальнейшего расширения географии присутствия Совершенствование ассортимента с учетом потребностей целевой аудитории с акцентом на фруктах, овощах, продукции категории «фреш» и готовых блюдах
Внедрение обновленной стратегии СТМ	<ul style="list-style-type: none"> Развитие каналов обратной связи с потребителями за счет регулярного проведения дегустаций и опросов Оптимизация ассортимента для удержания покупателей Активная работа с покупателями при разработке ассортимента СТМ Фокус на контроль качества продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение комфортного процесса совершения покупок и положительных эмоций для покупателей
Фокус на операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Оптимизация региональной модели и выбор формата на основе торговой площади и объема чистой розничной выручки Снижение капитальных затрат на открытие и операционных расходов магазинов в регионах Повышение эффективности логистики, снижение расходов на короб и повышение доступности товаров на полках Разработка новой системы мотивации сотрудников магазинов с акцентом на производительности труда Создание центра обучения кассиров Более точное планирование промоакций 	<ul style="list-style-type: none"> Лучший в своем классе уровень сервиса на рынке и дальнейший рост индекса NPS Развитие омниканальной модели бизнеса Внедрение персонализированной программы лояльности с использованием индивидуальных предложений
Развитие омниканальной модели с онлайн-супермаркетом на основных рынках	<ul style="list-style-type: none"> Успешный запуск онлайн-супермаркета в Санкт-Петербурге Два объекта формата dark store в Москве и один в Санкт-Петербурге для поддержки интернет-продаж NPS на уровне 83%, что свидетельствует о высокой удовлетворенности покупателей Обработка более 2 600 заказов в день в декабре 2018 года Расширение ассортимента в Санкт-Петербурге до 25 000 позиций своих товаров и 25 000 позиций партнеров 	
Дальнейшее развитие программы лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Расширение программы лояльности — 5,5 млн активных пользователей и проникновение в трафик на уровне 49% Средний чек при покупке с картой лояльности составил 705 руб. (по сравнению с 521 руб. при покупке без карты) Программа лояльности доступна через мобильное приложение, что повышает качество обслуживания в рамках омниканальной модели 	



Более высокие темпы роста благодаря эффективному ценностному предложению

«Перекресток» остается одной из самых быстрорастущих сетей супермаркетов на рынке. В 2018 году мы установили новый рекорд и открыли 122 новых магазина. Более высокие темпы роста сети сопровождались увеличением потребительского спроса на наше ценностное предложение, а также самыми высокими показателями сопоставимых продаж в X5 Retail Group. Объемы сопоставимых продаж и трафик увеличились на 5,9 и 6,2% соответственно. В 2018 году мы также продемонстрировали рекордный рост трафика: 505 млн посещений по сравнению с 407 млн посещений в 2017 году.

Наращивая темпы роста, мы уделяем основное внимание развитию ценностного предложения «Перекрестка» и открытию магазинов в крупных городах Центрального и Северо-Западного федеральных округов. Приобретение в декабре 2017 года 32 супермаркетов «О'КЕЙ», 18 из которых находятся в Санкт-Петербурге, также принесло высокие результаты: чистая розничная выручка супермаркетов после ребрендинга превысила целевой показатель примерно на 17%.

Программа реконструкции приносит свои плоды

Программа реконструкции супермаркетов «Перекресток» является одним из наших стратегических приоритетов. Мы продолжаем модернизацию формата в соответствии с требованиями современной розницы, обеспечивая высочайшее качество обслуживания покупателей в каждом магазине сети.

Программа реконструкции продолжилась в 2018 году и в течение года было реконструировано 37 «Перекрестков». С учетом новых супермаркетов доля магазинов, работающих в рамках нашей новой концепции, достигла 86%. Программа реконструкции крайне важна для ценностного предложения и может оказывать существенное влияние на показатели деятельности супермаркетов. На протяжении 2018 года средний период выхода на прежние показатели реализации составлял около пяти месяцев, после чего сопоставимые продажи росли в среднем на 14–16%.

Основные результаты программы реконструкции в 2018 году

Количество магазинов, прошедших реконструкцию в 2018 году	37 (76 в 2017 году)
Доля магазинов, работающих в новой концепции (на 31 декабря 2018 года)	86% (73% на 31 декабря 2017 года)
Средний период закрытия магазинов на реконструкцию	41 день (соответствует показателю за 2017 год)
Средний период выхода на прежние показатели реализации	5 месяцев
Средний рост сопоставимых продаж (после периода выхода на прежние показатели)	14%–16%



Адаптация ценностного предложения к меняющимся нуждам потребителей

Клиентоориентированность является главным элементом ценностного предложения «Перекрестка», поэтому мы постоянно адаптируем наше предложение в соответствии с потребительским спросом. Мы также стремимся к тому, чтобы все наши сотрудники разделяли ценности Компании. В этой связи мы внедрили новую программу мотивации работников магазинов, которая включает в себя параметры клиентоориентированности, в том числе индекс NPS.

В то же время одним из основных элементов ценностного предложения является ассортимент: мы интегрируем инновационные решения и адаптируем предложение, чтобы «Перекресток» еще больше отличался от конкурентов. В соответствии с основными тенденциями потребления на российском розничном рынке мы расширили ассортимент товаров в категории «фреш», фруктов и овощей, а также продуктов для здорового питания.

Ready-to-eat – еще одна важная и растущая категория X5, представленная, в частности, в супермаркетах «Перекресток». Помимо принятых мер по увеличению и совершенствованию ассортимента в этой категории, в середине 2019 года мы также планируем запустить собственную фабрику-кухню, что позволит нам значительно расширить и адаптировать предложение для покупателей.

Данные меры помогли нам обеспечить непрерывный рост индекса NPS, благодаря чему «Перекресток» по праву считается одним из лучших супермаркетов своего класса с точки зрения соотношения цены и качества.



Повышение операционной эффективности

Операционная эффективность является главным приоритетом для «Перекрестка», и в 2018 году нашей основной целью оставалось совершенствование региональной модели, логистики и процесса управления товарными запасами, а также повышение производительности персонала.

Наши усилия принесли результат:

- открытие новых магазинов в регионах требует меньше капитальных затрат, тестируются магазины с сокращенными операционными расходами;
- по сравнению с 2017 годом логистические расходы на короб сократились на 9,5% – до 26,5 руб. на короб, а доступность товаров на полках повысилась;

- новая система мотивации персонала магазинов и работа центра обучения кассиров позволили в течение года снизить уровень текучести кадров;
- совершенствование системы планирования промоакций позволило поддерживать товарные запасы на уровне, который соответствует спросу.

Эти инициативы помогли нам достичь устойчивой экономии средств, и мы продолжаем искать новые пути для дальнейшего повышения эффективности «Перекрестка».



СТМ во всех ценовых сегментах

В «Перекрестке» представлен ассортимент СТМ, доля которого в чистой розничной выручке в 2018 году составила 6,5% по сравнению с 5,4% в 2017 году. Наша продукция СТМ охватывает весь ценовой диапазон: от низкого ценового сегмента «Просто!» до эксклюзивных предложений, например молочных продуктов «Верховье» и продуктов для здорового питания «Зеленая линия».

«Зеленая линия», запущенная в связи с повышением покупательского спроса на продукты для здорового питания, доступна в 148 «Перекрестках». Эти супермаркеты более популярны среди покупателей, особенно среди тех, кто приобретает продукты данной марки.

В отличие от конкурентов мы также предлагаем эксклюзивные высококачественные продукты, например молочную продукцию «Верховье». Такой эксклюзивный ассортимент СТМ – важный элемент нашего стратегического партнерства с поставщиками.

Предлагая широкий ассортимент товаров СТМ, мы продолжаем уделять основное внимание повышению качества, организации регулярных дегустаций и опросов для получения обратной связи от покупателей.

КРОСС-КАТЕГОРИЙНЫЕ БРЕНДЫ

КАТЕГОРИЙНЫЕ БРЕНДЫ

ВЫСОКИЙ И СРЕДНИЙ+ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	MARKET	Молочная гастрономия	Кондитерские изделия	Продукты для здорового питания	Товары для детей 0-3 года	УНИКАЛЬНЫЙ АССОРТИМЕНТ
		Верховье	Крем Бюро	Зеленая линия	KOKORO	
СРЕДНИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	MARKET	Молочные продукты	Готовые к употреблению продукты и полуфабрикаты	Товары для дома	Товары для детей 0-3 года	ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ ДОСТУПНОЙ КАЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ
		Сарафаново	Шед	HOME story	Honey Kid	
НИЗКИЙ ЦЕНОВОЙ СЕГМЕНТ	ПРОСТО!	Кондитерские изделия	Рыбная гастрономия	Товары для красоты	Товары для детей 4-7 лет	ВОЗМОЖНОСТЬ ЭКОНОМИИ ПРИ ПОВСЕДНЕВНЫХ ПОКУПКАХ
		BONTÉ	Новый океан	BEAUTY story	УХУШКИ!	

Супермаркет № 1 в России – теперь онлайн



Мы запустили «Перекресток-онлайн» в Москве в 2017 году и уже в 2018 году расширили его за счет выхода в Санкт-Петербург, увеличив количество объектов формата dark store до трех. Наш онлайн-супермаркет доставил более 408 тыс. заказов в 2018 году с удвоением количества заказов с 93 тыс. в III квартале 2018 года до 200 тыс. в IV квартале 2018 года.



«Перекресток-онлайн» и другие инициативы по развитию омниканальности

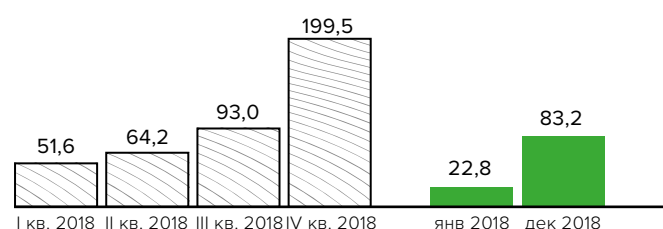
С запуском интернет-магазина «Перекресток-онлайн» в 2017 году мы стали первой сетью супермаркетов в России, внедрившей полностью омниканальную модель продаж. «Перекресток-онлайн», функционирующий в Москве и Санкт-Петербурге, имеет высокие показатели по всем ключевым параметрам. Наши клиенты, совершающие покупки в интернет-магазине, тратят больше: при средних расходах нашего клиента на уровне 6 700 руб. в месяц, средние расходы покупателя «Перекресток-онлайн» достигают 11 600 руб.

Для поддержки быстрорастущих продаж «Перекрестка-онлайн» в 2018 году в Москве и в Санкт-Петербурге были открыты два объекта формата dark store (склад, расположенный в черте города и предназначенный исключительно для обработки онлайн-заказов). Также в 2018 году был расширен ассортимент «Перекрестка-онлайн» в Санкт-Петербурге, где теперь представлены 30 000 наименований товаров. В 2018 году в интернет-магазин поступило 408 тыс. заказов, около половины из которых (почти 200 тыс.) пришлось на IV квартал. В декабре 2018 года «Перекресток-онлайн» в среднем обрабатывал более 2 600 заказов в день.

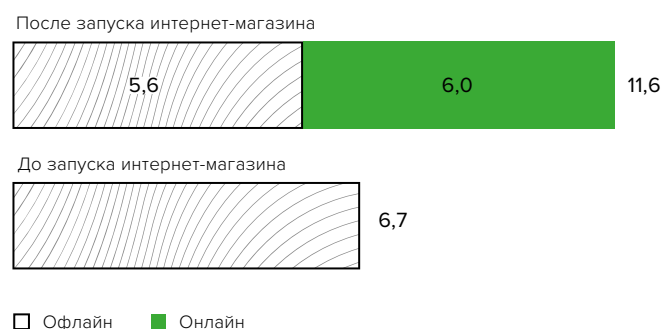
В дальнейшем мы планируем запустить в тестовом режиме click & collect и экспресс-доставку заказов, сформированных в магазине, чтобы расширить спектр предоставляемых услуг и определить наиболее выгодную для Компании операционную модель. Также планируется развитие сервиса по работе с B2B-клиентами, который позволит поставлять продукты в рестораны и офисы. Кроме того, мы планируем включить в ассортимент новые категории, такие как корма для животных, товары для детей, товары для красоты и здоровья, а также алкогольные напитки.



Количество заказов, тыс.



Средний объем трат покупателей в месяц

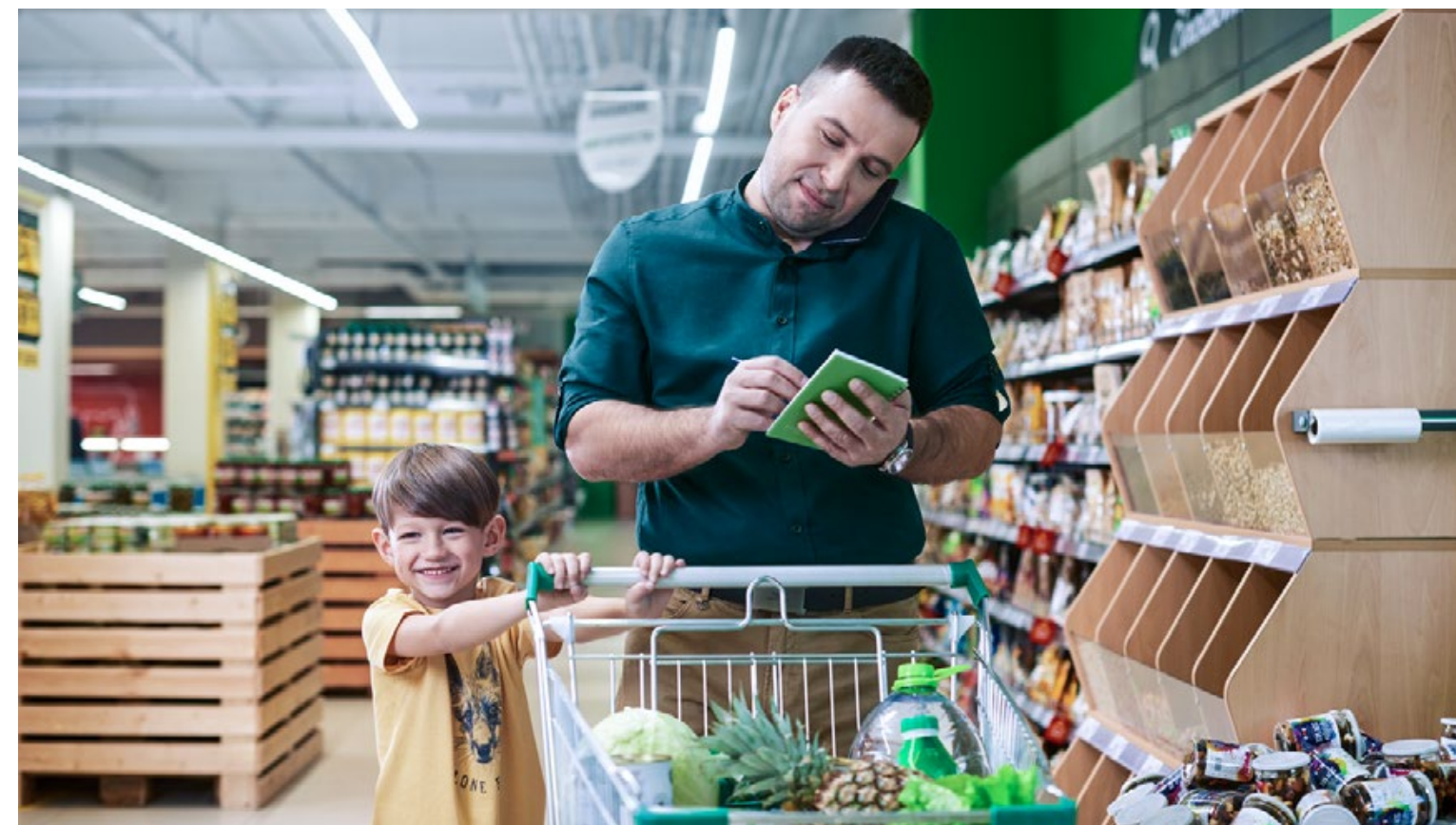
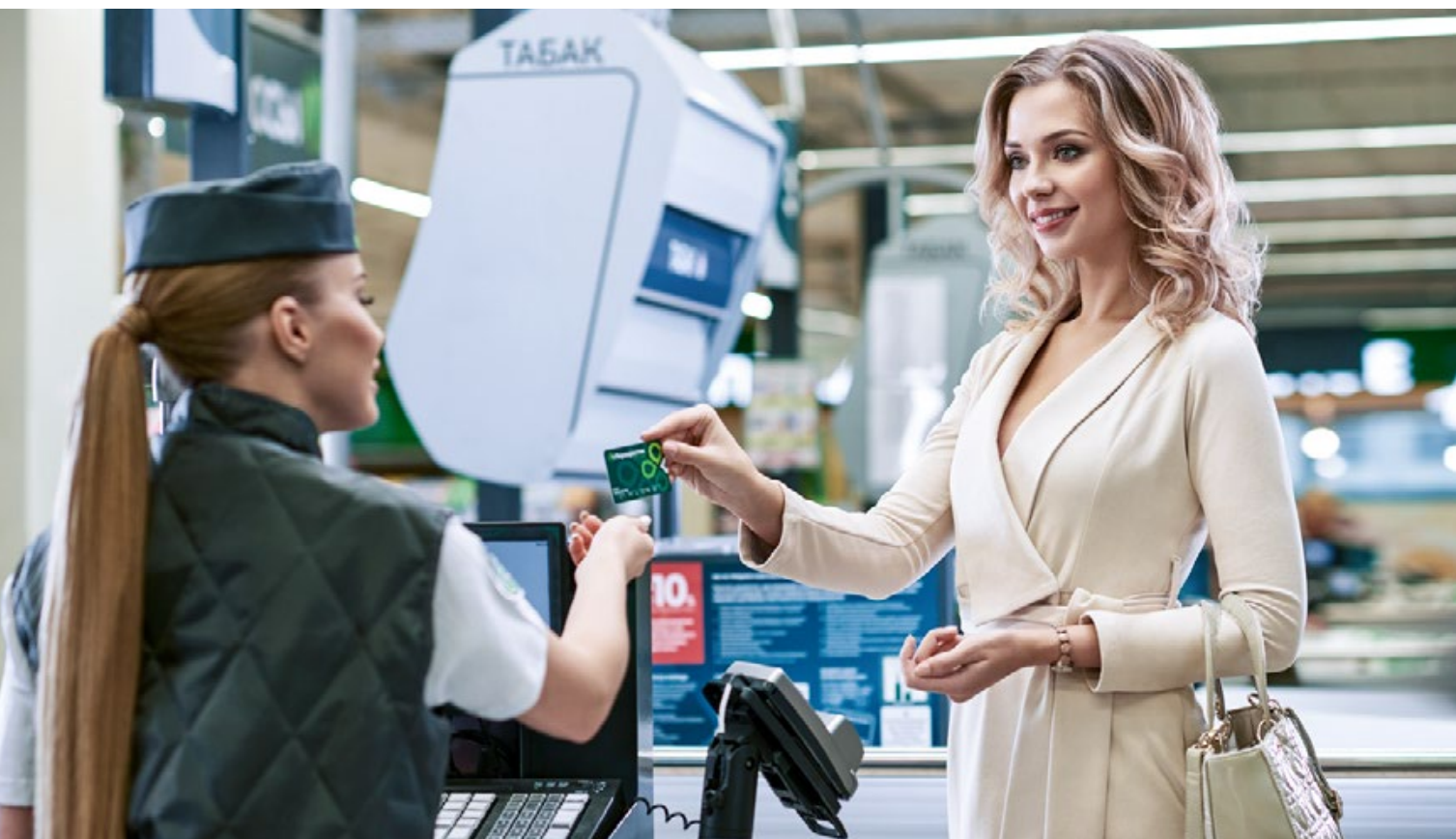


Посещаемость сайта выше

в 2,3 раза
(по сравнению с 2017 годом)

Конверсия

3,2%
(по сравнению с 1,3% в 2017 году)



Расширение базы лояльных покупателей

На конец 2018 года количество активных карт программы лояльности «Перекрестка» составило 5,5 млн. Проникновение в трафик было на уровне 49%, а в выручку – 63%.

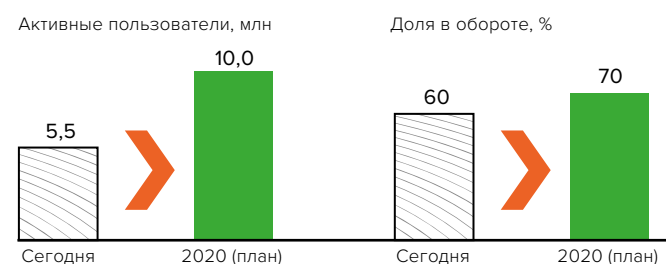
Одним из основных способов расширения программы лояльности «Перекрестка» является запуск партнерств: в настоящее время мы сотрудничаем более чем со 120 компаниями, среди которых «Аэрофлот – российские авиалинии», «Альфа-Банк», S7, «Тинькофф» и другие крупные игроки сферы услуг.

Развитие программы лояльности ведется параллельно с расширением омниканального предложения: в мобильном приложении «Перекрестка», которое потребители могут использовать для совершения покупок онлайн и получения информации о магазине, также можно получить сведения о начисленных по программе лояльности баллах и специальных предложениях.

Средний чек, руб.



Проникновение карт лояльности



Целевой маркетинг

Целевые маркетинговые кампании сети, реализуемые в рамках программы лояльности «Клуб Перекресток», улучшают показатели продаж, способствуют росту трафика и увеличению суммы среднего чека. В инструментах промо целевые маркетинговые кампании также обеспечивают более высокую коммерческую маржу, чем традиционные промоакции. По сравнению с 2017 годом количество активных участников программы лояльности «Клуб Перекресток» возросло на 31% и составило 5,5 млн человек.

Благодаря целевым маркетинговым кампаниям и программе лояльности «Клуб Перекресток», оборот розничной торговли в 2018 году повысился на 5 млрд руб., что составляет 2% от всей чистой розничной выручки за год. По сравнению

с 2017 годом воздействие таких кампаний на продажи повысилось на 47%.

Персонализированные предложения разрабатываются совместно с поставщиками, что позволяет создавать уникальные маркетинговые партнерства. Поставщики информируют держателей карт лояльности «Перекрестка» о новых товарах и промоакциях, повышая уровень лояльности среди существующих клиентов и привлекая новых покупателей. Мы сотрудничаем более чем с 80 поставщиками из самых разных сегментов, от молочной продукции и безалкогольных напитков до товаров личной гигиены и компьютерных игр.



Гипермаркеты «Карусель»



Для торговой сети «Карусель» 2018 год прошел под знаком тиражирования новой концепции: восемь гипермаркетов были открыты после реконструкции с обновленным ассортиментом с учетом потребностей современных покупателей, для которых все большее значение приобретает удобство совершения покупок, что в том числе подразумевает проведение досуга на территории магазина. Помимо повышения привлекательности ценностного предложения для потребителей, нам также удалось увеличить плотность продаж и повысить эффективность за счет совершенствования структуры персонала, более строгого контроля качества и стандартизации операционных процессов во всех гипермаркетах сети.

«Карусель» стремится привлечь новое поколение рациональных потребителей, которые хорошо информированы и хотят получить максимальную пользу от каждого похода в магазин, где представлен широкий ассортимент товаров по конкурентными ценами, благодаря чему продукты можно закупать на одну-две недели вперед. Гипермаркеты «Карусель» развиваются, чтобы удовлетворить потребности клиентов и стать более привлекательными для новых групп покупателей. При этом учитывая то, что первостепенное значение для нас имеет плотность продаж и повышение лояльности покупателей, мы продолжим придерживаться консервативного подхода к открытию новых магазинов.

Максим Гацуц

Генеральный директор торговой сети «Карусель»



«Карусель» стремится создать уникальные условия для комфортного шопинга, поэтому обновленная концепция гипермаркетов предусматривает наличие в магазинах кафе и ресторанов, широкий ассортимент продуктов здорового питания и электронный формат коммуникаций с покупателями. По мере реализации новой модели мы продолжаем внедрять инновации и адаптироваться к потребностям покупателей путем запуска омниканальных решений (таких как услуга click & collect) и развития программы лояльности, пользующейся большим успехом у наших клиентов.

Ассортимент гипермаркетов «Карусель» насчитывает 22 000–30 000 продовольственных и непродовольственных товаров, средняя площадь торгового зала составляет 4 064 кв. м.

Основные показатели за 2018 год

**Чистая розничная
выручка:**

91 млрд руб.

**Количество
магазинов:**

по состоянию
на 31 декабря 2018 года

94

**Торговая
площадь:**

по состоянию
на 31 декабря 2018 года

382 тыс. кв. м

**Количество
посещений:**

132 млн

**Реконструировано
магазинов:**

8

Стратегические факторы роста в 2018 году

**Начало полномасштабного
внедрения нового
ценностного предложения
и ребрендинг** – реконструкция
восьми магазинов в 2018 году

Обновление ассортимента
с учетом актуальных тенденций
(здоровое питание, готовые блюда)

Дальнейшее развитие СТМ –
повышение качества и расширение
ассортимента, в том числе за счет
новых СТМ среднего ценового
сегмента

**Расширение ассортимента
продукции собственного
производства** с акцентом
на товары, выгодно отличающие
«Карусель» от конкурентов

**Рост объемов продаж
на единицу площади**
и снижение доли «клиники»

**Дальнейшее
совершенствование
мобильного приложения
«Моя Карусель»** и запуск
нового веб-сайта

**Дальнейшее развитие
программы лояльности**
в декабре 2018 года доля покупок
с использованием карт лояльности
достигла 81%

**Смещение внимания
на персональные
предложения**
(СМС-рассылки, приложения,
электронная почта) и купоны

**Адаптация бизнес-
процессов** для снижения
товарных потерь и повышения
качества продукции категории «фреш»

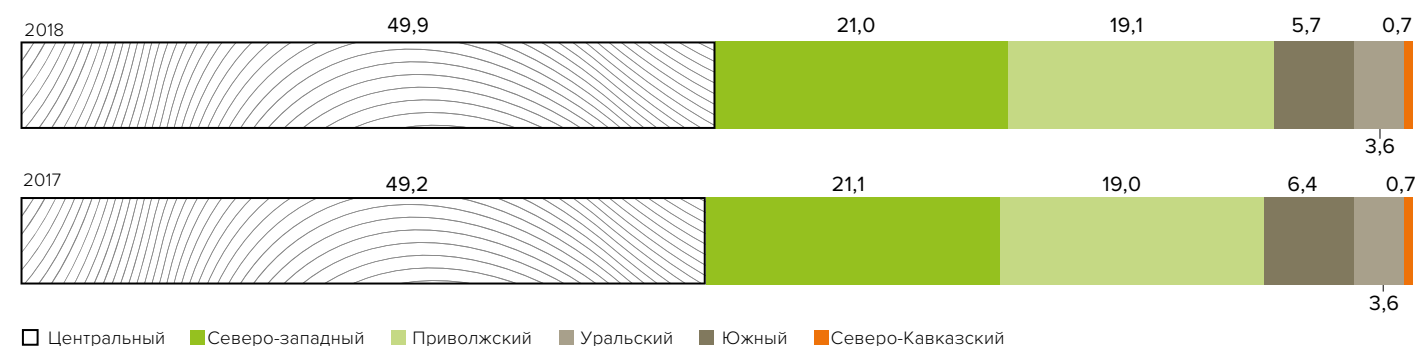
**Оптимизация структуры
персонала** и повышение
квалификации сотрудников



Основные показатели операционной деятельности

	2018	2017	2016	2015	2014
Количество магазинов (на конец периода)	94	93	91	90	82
Торговая площадь, тыс. кв. м (на конец периода)	382	385	387	390	359
Чистая розничная выручка, млрд руб.	91	89	84	77	69
Количество посещений, млн	132	135	134	129	123

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



Стратегические цели

Цели	Предпринимаемые меры	Планы
Дальнейший ребрендинг и внедрение нового ценностного предложения	<ul style="list-style-type: none"> Расширение ассортимента в категории «фреш» Обновление ассортимента и запуск новых линеек продукции для здорового питания, эко-продуктов, органических продуктов и домашней еды Внедрение концепции «потребительских комплексов» непродовольственных товаров («товары для дома», «товары для детей», «сезонные предложения») Завершение реконструкции восьми гипермаркетов «Карусель» Регулярная оценка возможностей оптимизации процесса реконструкции 	<ul style="list-style-type: none"> Дальнейшая адаптация ассортимента к меняющимся потребностям покупателей с учетом актуальных тенденций
Развитие СТМ и собственного производства	<ul style="list-style-type: none"> Ставка на современные тенденции (здоровое питание, еда навынос) Развитие ассортимента продукции собственного производства, которая позволит «Карусели» выделяться на фоне конкурентов Дальнейшее развитие СТМ «Круглый год», «Умное решение» и «BeHome» с целью улучшения ценового восприятия и повышения индекса потребительской лояльности благодаря товарам высокого качества Пересмотр ценовой политики и снижение расходов на производство собственной продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение доли СТМ в выручке Улучшение восприятия цены, в том числе за счет дальнейшего расширения предложения СТМ
Повышение эффективности управления персоналом и процессами	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение программы обучения и развития сотрудников с высоким потенциалом Запуск проекта развития HR-бренда Оптимизация структуры персонала Реализация мер по снижению товарных потерь, в частности мониторинг приемки товаров, кассовых операций и проверки качества в РЦ 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение уровня вовлеченности сотрудников Снижение расходов на аренду и товарных потерь, повышение операционной эффективности
Разработка программ повышения лояльности	<ul style="list-style-type: none"> Совершенствование программы лояльности за счет использования анализа данных и внедрения специальных промоакций для держателей карт Запуск новой версии мобильного приложения «Моя Карусель», в котором теперь можно найти каталоги, рекламные баннеры, специальные предложения 	<ul style="list-style-type: none"> Продолжение постепенной реконструкции магазинов Расширение омниканального предложения и внедрение цифровых инноваций
Расширение омниканальной модели и цифровые инновации	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение цифровых коммуникаций с покупателями в ряде магазинов Использование цифровых инструментов для повышения уровня вовлеченности персонала Начало сотрудничества с сервисом доставки iGooods (в Москве, Санкт-Петербурге и Казани) 	



Дальнейшее обновление ценностного предложения

В 2018 году мы начали внедрять новое ценностное предложение и проводить ребрендинг сети. Мы стремимся к тому, чтобы наши гипермаркеты ассоциировались у потребителей с привлекательными ценами, а также честным и открытым подходом к работе. Одним из приоритетных направлений развития в 2018 году стала оптимизация ассортимента: поскольку российские потребители придают все большее значение качеству и пользе пищевых продуктов, «Карусель» старается предложить им широкий выбор продукции для здорового питания и уникальные товары для самых требовательных покупателей. Мы также работали над тем, чтобы сделать процесс совершения покупок более комфортным и приятным благодаря легкой навигации по магазину и современной визуализации.

Мы изучаем возможности для оптимизации торговых площадей и увеличения посещаемости магазинов за счет размещения торговых и сервисных предприятий арендаторов на территории гипермаркетов.

Также тестируется формат «большого супермаркета». На данный момент два магазина «Карусель» находятся под управлением команды торговой сети «Перекресток». В этом году мы планируем передать под их управление еще три магазина.



Собственные торговые марки. Адаптированы к нуждам потребителей

Собственные торговые марки позволяют «Карусели» улучшить восприятие цен клиентами, благодаря возможности предложить покупателям качественные товары по низким ценам. В 2018 году доля СТМ в выручке «Карусели» составила 4%. К 2020 году мы планируем повысить этот показатель до 10%. Наряду с СТМ, уже представленными в магазинах, в числе которых три кросс-категорийные марки («Круглый год», «Умное решение» и «BeHome»), в 2019 году планируется запуск новой линейки непродовольственных товаров под маркой Uniline.

В рамках дальнейшего развития СТМ мы планируем разработать уникальные предложения, которые будут выгодно отличать ассортимент «Карусели» от других брендов.

Кросс-категорийный бренд

Низкий ценовой сегмент



Кросс-категорийный бренд

Средний ценовой сегмент



Отдельные категории

Средний ценовой сегмент





Продукция собственного производства и пункты общественного питания внутри магазина

Продукция собственного производства играет ключевую роль в новом ценностном предложении «Карусели». Мы полностью обновили ассортимент этой категории, сосредоточившись на товарах, наиболее актуальных для современных покупателей: на здоровом питании и более разнообразном предложении еды навынос. В то же время была оптимизирована структура персонала и снижены расходы на производство для более устойчивых показателей рентабельности.

Наша цель – внедрить сервис полноценного ресторанного обслуживания внутри магазинов (пиццерии, кафе или рестораны), чтобы покупатели могли перекусить, не покидая наш гипермаркет. В рамках дальнейшей оптимизации расходов «Карусель» планирует централизовать производство собственной продукции в некоторых регионах. Наша цель – к 2020 году увеличить долю продукции собственного производства в выручке на 1,0–1,5%.



Операционная эффективность

Приоритетными направлениями повышения операционной эффективности является персонал, бизнес-процессы внутри магазинов и управление товарными потерями.

Мы уже запустили проект развития HR-бренда, а также программы обучения для сотрудников с высоким потенциалом. В будущем мы планируем реализовать инициативы, которые позволят повысить вовлеченность персонала, усовершенствовать мотивационные программы и улучшить условия труда.

В настоящее время основные меры по повышению операционной эффективности внутри магазинов направлены на стандартизацию бизнес-процессов во всех гипермаркетах, оптимизацию структуры персонала и разработку графиков

технического обслуживания и обновления оборудования и инженерных систем. В ближайшие годы мы продолжим уделять большое внимание вопросам оптимизации деятельности и повышения эффективности с использованием информационных технологий, а также закрывать неэффективные объекты.

Контроль за товарными потерями в данный момент осуществляется путем мониторинга приемки товаров и кассовых операций, а также оптимизации бизнес-процессов и совершенствования системы контроля качества в РЦ. Мы планируем и дальше развивать методы контроля качества, включая внедрение практики доверительной приемки в РЦ и расширение базы прямых поставщиков фруктов и овощей.



Программа лояльности

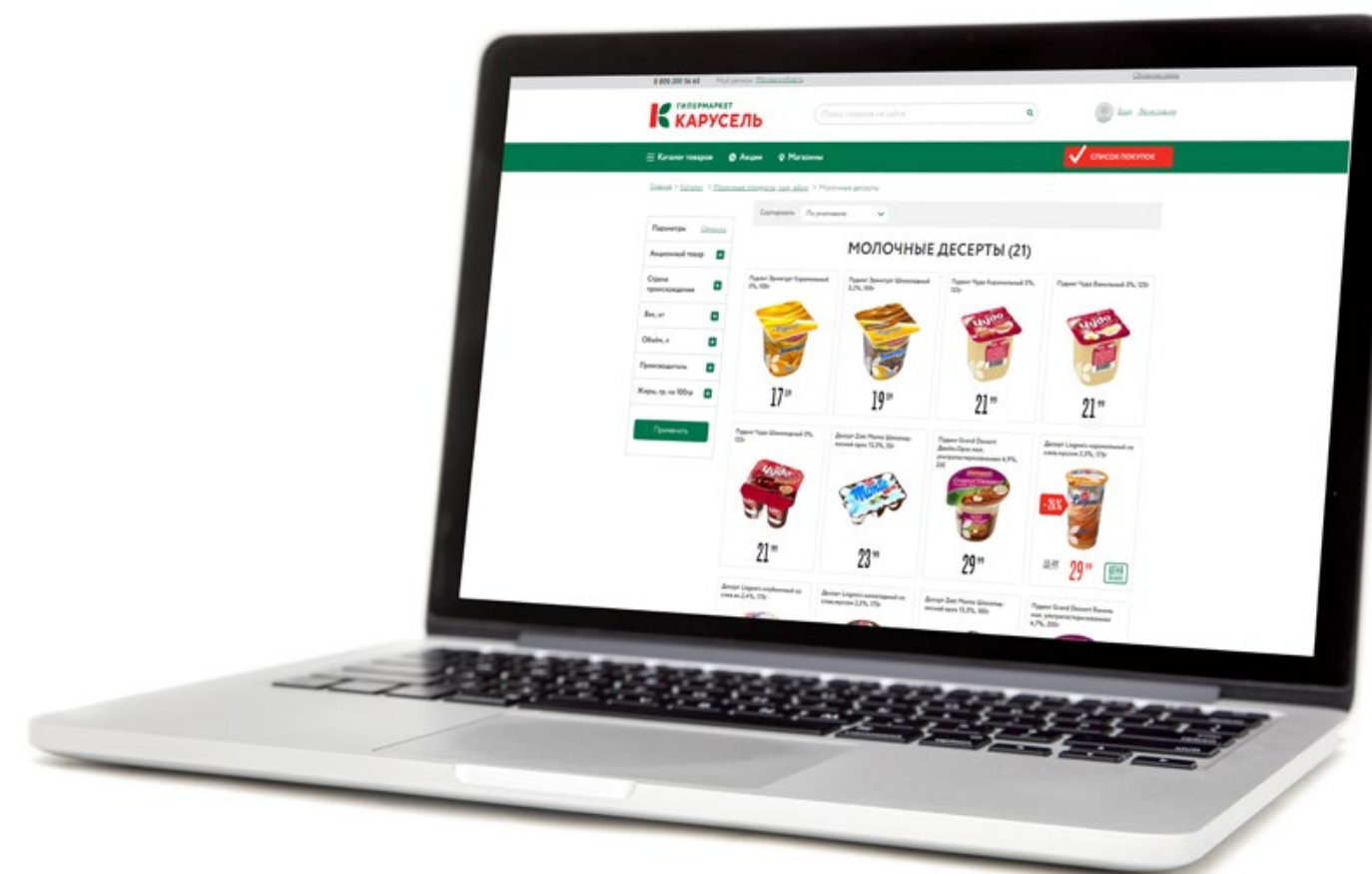
Новая программа лояльности «Карусели» стартовала в 2015 году и продолжает развиваться в рамках общего повышения эффективности работы Компании за счет аналитической обработки данных. В настоящее время программа лояльности «Карусели» является наиболее эффективной среди всех торговых сетей X5 по проникновению в трафик и доле покупок, совершенных держателями карт лояльности.

Держателям карт лояльности «Карусели» доступны персональные предложения и промоакции, учитывающие их индивидуальные предпочтения и потребительское поведение. Также было обновлено мобильное приложение «Моя Карусель» для участников программы лояльности: был разработан новый пользовательский интерфейс и добавлены рекламные баннеры. В последующих обновлениях в приложение будет внедрен онлайн-

каталог, с помощью которого покупатели смогут ознакомиться с ассортиментом магазина, а также несколько интерактивных элементов.

Основные показатели

- Число активных пользователей по состоянию на 31 декабря 2018 года: 2,9 млн человек (31 декабря 2017 года: 2,4 млн человек)
- Доля в чистой розничной выручке в декабре 2018 года: 94% (2017 год: 80%)
- Доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в декабре 2018 года: 81% (2017 год: 63%)



Оmnиканальность и цифровые инновации

В рамках активного внедрения инноваций мы осуществляем взаимодействие с клиентами только в электронном формате: по электронной почте, через СМС-сообщения, через наш сайт и мобильное приложение. Кроме того, цифровизация процессов внутри магазина подразумевает установку удаленных модулей для сотрудников.

Продолжая развивать omnikanальные методы торговли, мы расширили сотрудничество с сервисами доставки, такими как iGooods (в Москве, Санкт-Петербурге и Казани). В будущем мы планируем запустить omnikanальные продажи и в других городах. На сайтах сервисов по доставке сегодня доступно более 14 тыс. наименований товаров из гипермаркета «Карусель».

Для дальнейшего развития omnikanальных продаж мы планируем запустить сервис click & collect в 2019 году. Мы считаем, что данная модель подходит для «Карусели», поскольку большинство наших магазинов расположены в торговых центрах в черте города и покупатели часто заходят в «Карусель» во время похода по магазинам. Click & collect станет идеальным способом для наших покупателей сэкономить время и при этом осуществить необходимые покупки в магазине.

Обзор финансовых результатов



В 2018 году X5 Retail Group вновь показала сильные финансовые результаты, соответствующие установленным Компанией стратегическим приоритетам. Компания продемонстрировала сбалансированный рост: выручка увеличилась на 18,3% в годовом сопоставлении и достигла 1 533 млрд руб. Мы смогли повысить валовую рентабельность за счет сохранения прежнего количества промоакций и увеличения операционной эффективности, в том числе благодаря успешным мерам контроля товарных потерь, реализованным новой командой «Пятерочки», что положительно отразилось на показателях прибыльности Компании в период с III квартала до конца года.

В течение года была проведена серьезная работа по повышению эффективности: мы продолжили развивать более экономичную логистическую модель, пересмотрели условия договоров аренды и оптимизировали расходы за счет внедрения технологий. В то же время в 2018 году средний годовой показатель продовольственной инфляции увеличился лишь на 1,7% по сравнению с предыдущим годом, а уровень инфляции цен на непродовольственные товары и услуги – на 3,4 и 3,9% соответственно. Это привело к тому, что коммерческие, общие и административные расходы (без учета расходов на амортизацию и обесценение) росли быстрее, чем продажи, увеличившись на 83 б. п. – до 17,9% от выручки.

Скорректированный показатель EBITDA¹ за отчетный период увеличился на 10,8% в годовом сопоставлении и составил 110 млрд руб., что соответствует установленным целевым показателям. Рентабельность скорректированного EBITDA составила 7,2%. Чистая прибыль в 2018 году составила 28,6 млрд руб. В соответствии с дивидендной политикой в 2018 году Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов в размере 25,0 млрд руб., или 92,06 руб. за ГДР, что составляет 87% от чистой прибыли.

Продолжая инвестировать в прибыльный сбалансированный рост, Компания вновь продемонстрировала хорошие показатели бухгалтерского баланса: на конец 2018 года отношение чистого долга к EBITDA составило 1,70. Средневзвешенная эффективная процентная ставка по общему долгу снизилась с 9,51% в 2017 году до 8,39% в 2018 году благодаря мерам по минимизации расходов по процентным выплатам и снижению процентных ставок на российских рынках капитала в первом полугодии.

Мы надеемся, что Компании удастся поддерживать сбалансированный рост и в 2019 году. Хотя, по нашим прогнозам, ситуация в секторе розничной торговли продуктами питания останется непростой в связи с отсутствием роста реальных располагаемых доходов и жесткой конкуренцией, X5 Retail Group готова ко всем сложностям и продолжит адаптироваться к потребностям покупателей, в то же время повышая рентабельность бизнеса.

¹ Скорректированный показатель EBITDA – это EBITDA до учета расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций и прочих разовых вознаграждений. Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 124–127.



Светлана Демьяшкевич

Главный финансовый директор

Обзор финансовых результатов

В разделе «Обзор финансовых результатов» приведена информация о финансовом положении и хозяйственной деятельности X5 Retail Group N.V. и ее консолидированных дочерних компаний (далее – мы, X5 или Компания). Ниже приведен обзор финансовых и операционных результатов по состоянию на 31 декабря 2018 года и за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года.

Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней представлены на с. 236–302 настоящего документа и подготовлены в соответствии с утвержденными Европейским Союзом международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основные результаты

Выручка

1 533 млрд руб.
+18,3% год к году

Валовая рентабельность

24,1%
+27 б. п. год к году

Скорректированная рентабельность EBITDA

7,2%
–49 б. п. год к году

Чистый долг / EBITDA

1,70x

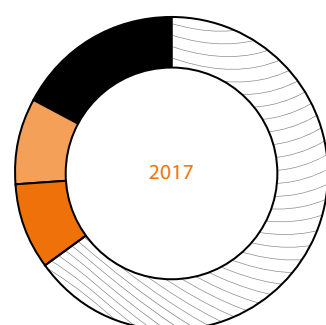
Капитальные затраты

83,7 млрд руб.
–15,2% год к году

Дивиденды

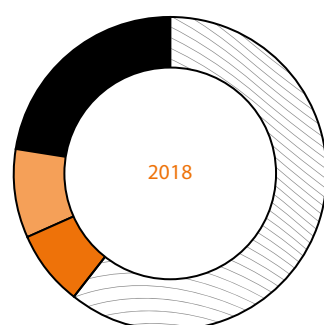
25 млрд руб.
92,06 руб. за ГДР, 87,3% консолидированной чистой прибыли по МСФО

Структура капитальных затрат, %



Открытие новых магазинов	65
Реконструкция магазинов	9
Логистика	10
ИТ, техническое обслуживание и прочее	16

98,6 млрд руб.



Открытие новых магазинов	61
Реконструкция магазинов	8
Логистика	9
ИТ, техническое обслуживание и прочее	22

83,7 млрд руб.

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2017 года

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 года и 31 декабря 2017 года.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

Миллионов российских рублей (млн руб.) ¹	2018	2017	Изменение, %
Выручка	1 532 537	1 295 008	18,3
в том числе розничная выручка ²	1 525 015	1 286 949	18,5
«Пятерочка»	1 197 772	1 000 942	19,7
«Перекресток»	230 848	186 936	23,5
«Карусель»	90 818	89 302	1,7
Валовая прибыль	369 720	308 938	19,7
Валовая рентабельность, %	24,1	23,9	27 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы ³	(271 641)	(217 773)	24,7
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы, % от выручки	17,7	16,8	91 б. п.
Скорректированная EBITDA	109 871	99 131	10,8
Скорректированная рентабельность EBITDA, %	7,2	7,7	(49) б. п.
Операционная прибыль	58 154	57 758	0,7
Операционная рентабельность, %	3,8	4,5	(67) б. п.
Чистая прибыль	28 642	31 394	(8,8)
Рентабельность чистой прибыли, %	1,9	2,4	(56) б. п.

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

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

³ Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы – это коммерческие, общие и административные расходы до учета амортизации и обесценения, а также расходов, связанных с долгосрочной программой премирования, выплат на основе акций и прочих разовых вознаграждений. Более подробная информация об альтернативных показателях эффективности представлена на с. 124–127.

Выручка и чистая розничная выручка

В 2018 году выручка X5 выросла на 18,3% в годовом сопоставлении и составила 1 533 млрд руб. Чистая розничная выручка в 2018 году увеличилась на 18,5% благодаря росту сопоставимых продаж на 1,5%, а также росту торговой площади на 18,0% (вклад в рост выручки – 17,0%).

Основной вклад в рост чистой розничной выручки X5 внесла торговая сеть «Пятерочка»: увеличение ее чистой розничной выручки составило 19,7% в годовом сопоставлении и было обеспечено ростом сопоставимых продаж на 0,9% и увеличением торговой площади на 19,5% (вклад в рост выручки сети на 18,8%).

Наиболее высокие темпы развития из всех форматов Компании продемонстрировал «Перекресток», благодаря успешной адаптации ценностного предложения формата к потребностям покупателей: рост чистой розничной выручки «Перекрестка» составил 23,5% в годовом сопоставлении и был обеспечен ростом сопоставимых продаж на 5,9% и увеличением торговой площади на 22,6% (вклад в рост выручки сети на 17,6%).

Чистая розничная выручка «Карусели» в 2018 году снизилась на 1,7% в годовом сопоставлении, главным образом в связи с закрытием восьми гипермаркетов на реконструкцию.

Оба ключевых формата Компании, «Пятерочка» и «Перекресток», продемонстрировали положительную динамику сопоставимого трафика, рост которого в 2018 году составил 0,9%.

Валовая прибыль

В 2018 году рентабельность валовой прибыли Компании увеличилась на 27 б. п. в годовом сопоставлении и составила 24,1%, главным образом за счет повышения коммерческой маржи в результате сбалансированного подхода к промоакциям и изменения вклада торговых форматов в структуру выручки Компании, в частности увеличения доли «Перекрестка», коммерческая маржа которого выше среднего показателя по Компании. Меры по снижению товарных потерь, которые были приняты руководством во втором полугодии 2018 года, также оказали положительное влияние на рентабельность валовой прибыли.

Обзор операционных результатов

Динамика чистой розничной выручки в 2018 году, изменение год к году, %	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
«Пятерочка»	(0,3)	19,8	19,7
«Перекресток»	(0,7)	24,2	23,5
«Карусель»	3,9	(2,3)	1,7
X5 Retail Group	(0,5)	18,9	18,5

Динамика торговых площадей на конец периода, кв. м	31.12.2018	31.12.2017	Изменение, %
«Пятерочка»	5 291 421	4 426 808	19,5
«Перекресток»	781 538	637 242	22,6
«Карусель»	382 024	385 271	(0,8)
X5 Retail Group	6 463 735	5 479 741	18,0

Динамика сопоставимых продаж ¹ за 2018 год, изменение год к году, %	Продажи	Трафик	Средний чек
«Пятерочка»	0,9	0,4	0,5
«Перекресток»	5,9	6,2	(0,4)
«Карусель»	(0,0)	(3,1)	3,2
X5 Retail Group	1,5	0,9	0,6

¹ Сравнение объемов розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете роста сопоставимых продаж учитываются магазины, которые работали не менее 12 полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. При расчете учитываются все магазины, которые соответствуют нашим критериям сопоставимости (LFL) Компании в каждом отчетном периоде.

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Расходы на персонал	(119 883)	(99 124)	20,9
% от выручки	7,8	7,7	17 б. п.
в том числе расходы на долгосрочную программу премирования (LTI) и выплаты на основе акций	(2 243)	(2 938)	(23,7)
расходы на персонал, без учета LTI, % от выручки	7,7	7,4	25 б. п.
Расходы на аренду	(75 392)	(60 080)	25,5
% от выручки	4,9	4,6	28 б. п.
Коммунальные расходы	(31 942)	(23 795)	34,2
% от выручки	2,1	1,8	25 б. п.
Прочие расходы на магазины	(17 208)	(15 450)	11,4
% от выручки	1,1	1,2	(7) б. п.
Расходы на услуги третьих сторон	(12 463)	(10 854)	14,8
% от выручки	0,8	0,8	(2) б. п.
Прочие расходы ²	(16 996)	(11 408)	49,0
% от выручки	1,1	0,9	23 б. п.
Итого (без учета расходов на амортизацию и обесценение)	(273 884)	(220 711)	24,1
% от выручки	17,9	17,0	83 б. п.
Итого (без учета расходов на амортизацию, обесценение, LTI и выплат на основе акций)	(271 641)	(217 773)	24,7
% от выручки	17,7	16,8	91 б. п.

² В результате применения стандарта МСФО 9 Компания изменила представление сокращенного консолидированного промежуточного отчета о прибылях и убытках путем реклассификации чистых убытков от обесценения финансовых активов из коммерческих, общих и административных расходов. Компания приняла решение реклассифицировать доход от продажи вторсырья из статьи «Прочие расходы» (коммерческие, общие и административные) в статью «Аренда/субаренда и прочий доход».

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

В 2018 году скорректированные коммерческие, общие и административные расходы составили 17,7% от выручки, увеличившись на 91 б. п. в годовом сопоставлении, в основном в связи с ростом расходов на персонал, аренду, коммунальные услуги и прочих расходов на фоне низкой продовольственной инфляции и инфляции на непродовольственные товары и услуги, превышающей уровень продовольственной инфляции.

Расходы на персонал (за вычетом расходов на долгосрочную программу премирования и выплат на основе акций) в 2018 году составили 7,7% от выручки, повысившись на 25 б. п. вследствие решения Компании о повышении оплаты труда работников магазинов в соответствии с рыночными тенденциями III квартала 2017 года, согласно которым темп роста номинальной заработной платы превышает темп полочной инфляции.

В 2018 году арендные расходы как процент от выручки увеличились в годовом сопоставлении на 28 б. п. – до 4,9%, в основном за счет роста доли арендуемых площадей в общем портфеле недвижимости X5 с 73% на 31 декабря 2017 года до 76% на 31 декабря 2018 года, а также на фоне роста арендной платы, опережающего темп полочной инфляции.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, были отражены выплаты по ранее действовавшей долгосрочной программе премирования, целью которой было достижение высоких показателей выручки. Новая программа предусматривает как высокие показатели выручки, так и повышение значения показателя стоимости X5 на фоне сопоставимых компаний. Всего в 2018 году по обеим программам долгосрочного премирования было начислено 2 171 млн руб.

Новая программа долгосрочного премирования является программой денежного стимулирования, она рассчитана на трехгодичный период (до 31 декабря 2020 года) и включает в себя отложенные и условные выплаты, целью которых является достижение долгосрочных целей и формирование эффективных механизмов удержания персонала. В отличие от предыдущей программы долгосрочного премирования, в новую должно быть включено большее число сотрудников Компании и достигнут баланс между краткосрочными и долгосрочными выплатами.

Цели новой программы соответствуют долгосрочным интересам как акционеров, так и руководства. Приоритетной задачей является удержание лидирующих позиций по показателям

Коммунальные расходы как процент от выручки увеличились в годовом сопоставлении на 25 б. п. (до 2,1%) за счет темпа роста тарифов, превышающего темп полочной инфляции.

Доля прочих расходов на магазины как процент от выручки в 2018 году сократилась по сравнению с 2017 годом на 7 б. п. (до 1,1%) благодаря снижению расходов на безопасность, материалы и обслуживание.

Расходы на услуги третьих сторон как процент от выручки в 2018 году по сравнению с предыдущим годом изменились незначительно и составили 0,8%.

Прочие расходы как процент от выручки выросли на 23 б. п. в годовом сопоставлении – до 1,1%, главным образом за счет реклассификации дохода от продажи вторсырья в статью «Прочие доходы», повышения расходов на эквайринг в связи с увеличением доли покупок, оплачиваемых картой, на 7 п. п. и эффекта низкой базы в 2017 году в связи с расформированием резервов.

выручки, а также – в долгосрочной перспективе – по мультипликатору в сравнении с сопоставимыми компаниями. Кроме того, долгосрочная программа премирования включает в себя параметры, касающиеся рентабельности EBITDA, с целью поддержания надлежащего уровня прибыльности, и соотношения «чистый долг / EBITDA» для рационального управления финансовыми показателями и состоянием бухгалтерского баланса.

Как отмечено в отчете о вознаграждении на с. 230–235, целевые показатели второго этапа предыдущей долгосрочной программы премирования были достигнуты в 2017 году. В связи с этим в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, было отражено начисление 1 552 млн руб., относящееся к предыдущей программе.

Компания также начислила обязательство в размере 619 млн руб., исходя из ожидаемого достижения цели по сохранению лидирующих позиций по показателям выручки в рамках новой долгосрочной программы премирования. Все начисления по предыдущей долгосрочной программе и связанным с ней социальным налогам с начала действия программы приведены в таблице.

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

млн руб.	2018	2017	2016	2015
Предыдущая программа	1 552	2 876	3 053	3 607
Новая программа	619	–	–	–
ИТОГО РАСХОДЫ НА LTI	2 171	2 876	3 053	3 607

ЕБИТДА и скорректированная ЕБИТДА

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Валовая прибыль	369 720	308 938	19,7
Валовая рентабельность, %	24,1	23,9	27 б. п.
Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы (без учета расходов на амортизацию, обесценение, ЛТ и выплат на основе акций)	(271 641)	(217 773)	24,7
% от выручки	17,7	16,8	91 б. п.
Аренда/субаренда и прочий доход	12 293	8 196	50,0
% от выручки	0,8	0,6	17 б. п.
Скорректированная ЕБИТДА	109 871	99 131	10,8
Скорректированная рентабельность ЕБИТДА, %	7,2	7,7	(49) б. п.
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 243)	(2 938)	(23,7)
% от выручки	0,1	0,2	(8) б. п.
ЕБИТДА	107 628	96 193	11,9
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,0	7,4	(41) б. п.

Аренда/субаренда и прочий доход

Доход Компании от аренды, субаренды и прочей деятельности как процент от выручки в 2018 году вырос на 17 б. п. в годовом сопоставлении и составил 0,8%, главным образом за счет включения в данную статью дохода от продажи вторсырья¹.

Анализ ЕБИТДА

В результате действия вышеуказанных факторов показатель ЕБИТДА Компании в 2018 году увеличился на 11,9% в годовом сопоставлении и составил 107 628 млн руб., при этом скорректированная рентабельность ЕБИТДА уменьшилась на 49 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,2%.

Анализ по сегментам**«Пятерочка»**

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Выручка	1 200 457	1 004 406	19,5
ЕБИТДА	92 910	82 891	12,1
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,7	8,3	(51) б. п.

Рентабельность ЕБИТДА торговой сети «Пятерочка» сократилась на 51 б. п. в годовом сопоставлении (до 7,7%) за счет роста товарных потерь в первом полугодии 2018 года, повышения оплаты труда персонала магазинов в соответствии с рыночными тенденциями в III квартале 2017 года, повышения расходов на аренду на фоне увеличения арендуемых площадей, инфляции цен на непродовольственные товары и услуги, темп которой превышал темп полочной инфляции, и эффекта высокой базы 2017 года, связанного с роспуском резервов в первом полугодии 2017 года.

¹ Компания приняла решение реклассифицировать доход от продажи вторсырья из статьи «Прочие расходы» (коммерческие, общие и административные) в статью «Аренда/субаренда и прочий доход».

«Перекресток»

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Выручка	232 490	188 501	23,3
ЕБИТДА	15 550	13 012	19,5
Рентабельность ЕБИТДА, %	6,7	6,9	(21) б. п.

В 2018 году рентабельность ЕБИТДА «Перекрестка» снизилась на 21 б. п. в годовом сопоставлении – до 6,7%, главным образом за счет изменения оплаты труда персонала магазинов в соответствие с рыночными тенденциями, повышения расходов на аренду на фоне увеличения арендуемых площадей, роста расходов на коммунальные услуги и инфляции цен на непродовольственные товары и услуги, темп которой превышал темп полочной инфляции.

«Карусель»

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Выручка	92 458	90 608	2,0
ЕБИТДА	4 423	4 618	(4,2)
Рентабельность ЕБИТДА, %	4,8	5,1	(31) б. п.

Рентабельность ЕБИТДА «Карусели» снизилась на 31 б. п. в годовом сопоставлении (до 4,8%) за счет высокой доли промоакций, повышения оплаты труда персонала магазинов, закрытия в течение 2018 года восьми магазинов на реконструкцию и инфляции цен на непродовольственные товары и услуги, темп которой превышал темп полочной инфляции.

Прочие сегменты

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Выручка	7 132	11 493	(37,9)
ЕБИТДА	(235)	(68)	245,6
Рентабельность ЕБИТДА, %	(3,3)	(0,6)	(270) б. п.

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

Корпоративный центр

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
ЕБИТДА	(5 020)	(4 260)	17,8

В 2018 году корпоративные расходы выросли на 17,8% в годовом сопоставлении, главным образом за счет роста расходов на аренду в новом офисном здании и дополнительных расходов, связанных с инвестициями X5 в инновации, развитие омниканальности и работу с большими данными.

Расходы на амортизацию и обесценение

В 2018 году расходы на амортизацию и обесценение составили 49 474 млн руб. (в 2017 году – 38 435 млн руб.), а их доля как процент от выручки увеличилась на 26 б. п. в годовом сопоставлении – до 3,2%. Это связано с продолжением изменений в структуре основных средств в категории «Здания и сооружения», в том

числе увеличением статьи «Оборудование и инвентарь» в сравнении со статьей «Фундамент и прочие конструкции», на фоне роста доли арендуемых площадей в общем портфеле недвижимости X5 и низкого уровня продовольственной инфляции.

Неоперационные прибыли и убытки

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Операционная прибыль	58 154	57 758	0,7
Операционная рентабельность, %	3,8	4,5	(67) б. п.
Чистые финансовые расходы	(18 667)	(16 017)	16,5
Чистый результат от курсовой разницы	(447)	75	–
Прибыль до налога на прибыль	39 040	41 816	(6,6)
Расходы по налогу на прибыль	(10 398)	(10 422)	(0,2)
Чистая прибыль	28 642	31 394	(8,8)
Рентабельность чистой прибыли, %	1,9	2,4	(56) б. п.

Анализ неоперационных убытков и прибылей

В 2018 году чистые финансовые расходы составили 18 667 млн руб., что на 16,5% больше, чем в 2017 году. Эффект от увеличения общего долга на 31 декабря 2018 года в сравнении с 31 декабря 2017 года был частично компенсирован средневзвешенной эффективной процентной ставкой по долговому портфелю X5, которая снизилась с 9,51% в 2017 году до 8,39% в 2018 году благодаря снижению процентных ставок на российских рынках капитала и мерам по минимизации процентных выплат.

Расходы по налогу на прибыль в 2018 году сократились на 0,2%, а прибыль до налогообложения уменьшилась на 6,6% в годовом сопоставлении. В 2018 году эффективная ставка налога X5 составила 26,6% по сравнению с 24,9% в 2017 году. В 2017 году положительное влияние на финансовые результаты Компании оказало применение ставок налогообложения, действующих в иностранных юрисдикциях и отличающихся от предусмотренной российским законодательством ставки в 20%.

Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств

млн руб.	2018	2017	Изменение, %
Чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала	107 827	96 830	11,4
Изменение оборотного капитала	19 609	(11 386)	–
Чистые проценты и налог на прибыль	(29 402)	(26 786)	9,8
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	98 034	58 658	67,1
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(92 760)	(87 274)	6,3
Чистые денежные средства, (использованные в) / полученные от финансовой деятельности	(8 436)	38 017	–
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(75)	14	–
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов	(3 237)	9 415	–

Анализ денежного потока

В 2018 году чистый операционный денежный поток до изменения оборотного капитала увеличился в годовом сопоставлении на 10 997 млн руб., или на 11,4%, и составил 107 827 млн руб., что свидетельствует о наращивании объемов деятельности. Положительное изменение

оборотного капитала главным образом обусловлено развитием бизнеса и последующим ростом кредиторской задолженности. В то же время Компанией были успешно реализованы меры по увеличению собираемости дебиторской задолженности. Кроме того, благодаря

продолжению работы над оптимизацией ассортимента и бизнес-процессов, было усовершенствовано управление запасами.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль в 2018 году увеличились на 2 616 млн руб., или на 9,8% в годовом сопоставлении, и составили 29 402 млн руб. за счет более высокой средневзвешенной ставки по общему долгу в течение отчетного периода по сравнению с его концом. Эффект от повышения общего долга на 31 декабря 2018 года в сравнении с 31 декабря 2017 года был отчасти компенсирован более низкой средневзвешенной эффективной процентной ставкой по долгу X5 в 2018 году.

Таким образом, в 2018 году сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности, составила 98 034 млн руб., тогда как за 2017 год – 58 658 млн руб.

Сумма чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности и преимущественно направленных на приобретение основных средств, в 2018 году составила 92 760 млн руб. по сравнению с 87 274 млн руб. в 2017 году, что главным образом связано с осуществлением денежных выплат в рамках сделки по приобретению бизнеса супермаркетов «О'КЕЙ» в 2018 году, тогда как капитальные затраты по этой сделке отражены в финансовой отчетности за 2017 год.

Сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2018 году составила 8 436 млн руб. по сравнению с суммой денежных средств в размере 38 017 млн руб., полученных от финансовой деятельности в предыдущем году. Это было связано с увеличением объема чистых денежных средств, полученных от операционной деятельности.

Показатели ликвидности

млн руб.	31.12.2018	% от общей суммы	31.12.2017	% от общей суммы	31.12.2016	% от общей суммы
Общий долг	207 764		194 296		156 033	
Краткосрочный долг	60 435	29,1	58 674	30,2	45 168	28,9
Долгосрочный долг	147 329	70,9	135 622	69,8	110 865	71,1
Чистый долг	183 396		166 691		137 843	
Чистый долг / EBITDA	1,70x		1,73x		1,81x	

Анализ ликвидности

По состоянию на 31 декабря 2018 года общий долг Компании составил 207 764 млн руб., в том числе 29,1% – краткосрочный и 70,9% – долгосрочный долг. Долговые обязательства Компании полностью номинированы в рублях. По состоянию на 31 декабря 2018 года в отношении 100% долга X5 применялась фиксированная процентная ставка. По состоянию на 31 декабря 2018 года показатель «Чистый долг / EBITDA» составил 1,70.

По состоянию на 31 декабря 2018 года невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым Компанией крупнейшими российскими и международными банками, составил 341 502 млн руб.

Дивиденды

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

На основании финансовых результатов Компании за 2018 год Наблюдательный совет рекомендовал выплату дивидендов в размере 25 000 млн руб. / 92,06 руб. на ГДР, что составляет 87,3% чистой прибыли X5 Retail Group за 2018 год. Данное предложение будет рассмотрено на годовом Общем собрании акционеров, которое состоится 10 мая 2019 года.

Альтернативные показатели эффективности

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

ЕБИТДА

(в том числе рентабельность ЕБИТДА)

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

млн руб.	2018	2017
Операционная прибыль	58 154	57 758
Расходы на амортизацию и обесценение	49 474	38 435
ЕБИТДА	107 628	96 193

млн руб.	2018	2017
Выручка	1 532 537	1 295 008
ЕБИТДА	107 628	96 193
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,0	7,4

Скорректированный показатель ЕБИТДА (в том числе скорректированная рентабельность ЕБИТДА)

Скорректированная прибыль до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение (скорректированный показатель ЕБИТДА) характеризует операционную эффективность компании и используется для оценки деятельности без учета финансовых, бухгалтерских и налоговых факторов, а также влияния долгосрочной программы премирования, расходы на которую не относятся к текущим расходам на ведение бизнеса. X5 полагает, что включение скорректированных показателей ЕБИТДА и рентабельности ЕБИТДА дает более точное представление о текущей эффективности Компании.

млн руб.	2018	2017
ЕБИТДА	107 628	96 193
Корректировки:		
Расходы по долгосрочной программе премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	2 243	2 938
Скорректированная ЕБИТДА	109 871	99 131

млн руб.	2018	2017
Выручка	1 532 537	1 295 008
Скорректированная ЕБИТДА	109 871	99 131
Рентабельность скорректированной ЕБИТДА, %	7,2	7,7

Скорректированные коммерческие, общие и административные расходы

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

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

млн руб.	2018	2017
SG&A ¹	323 358	259 146
Корректировки:		
Расходы на долгосрочную программу премирования, выплаты на основе акций, прочие разовые вознаграждения и социальные страховые взносы	(2 243)	(2 938)
Расходы на амортизацию и обесценение	(49 474)	(38 435)
Скорректированные SG&A	271 641	217 773

млн руб.	2018	2017
Выручка	1 532 537	1 295 008
Скорректированные SG&A	271 641	217 773
Скорректированные SG&A в % от выручки	17,7	16,8

¹ В результате применения стандарта МСФО 9 Компания изменила представление сокращенного консолидированного промежуточного отчета о прибылях и убытках путем реклассификации чистых убытков от обесценения финансовых активов из коммерческих, общих и административных расходов.

Чистый долг / EBITDA

Соотношение чистых заимствований и прибыли до уплаты процентов, налогов, расходов на амортизацию и обесценение характеризует долговую нагрузку компании и рассчитывается как сумма долгосрочных и краткосрочных займов компании за вычетом денежных средств и их эквивалентов, поделенная на EBITDA. Коэффициент «Чистый долг / EBITDA» часто используется и позволяет получить представление о доле заемных средств в капитале компании.

млн руб.	31.12.2018	31.12.2017
Общий долг, в том числе:	207 764	194 296
краткосрочные займы	60 435	58 674
долгосрочные займы	147 329	135 622
Денежные средства и их эквиваленты	24 368	27 605
Чистый долг	183 396	166 691
EBITDA	107 628	96 193
Чистый долг / EBITDA	1,70x	1,73x

Чистая розничная выручка

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

млн руб.	2018	2017
Выручка	1 532 537	1 295 008
Корректировки:		
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(7 480)	(8 030)
Выручка от оптовой торговли и прочих услуг	(42)	(29)
Чистая розничная выручка	1 525 015	1 286 949

Сопоставимые продажи

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

%	2018	2017
Рост чистой розничной выручки	18,5	25,5
Прирост, связанный с увеличением торговых площадей	17,0	20,1
LFL	1,5	5,4

Инфраструктура розничной торговли

Мы постоянно совершенствуем логистическую, транспортную и ИТ-системы для обеспечения эффективных и надежных поставок качественных товаров нашим покупателям, а также продолжаем развивать деятельность как в регионах присутствия, так и на новых территориях.

Отлаженность инфраструктуры розничной торговли позволяет нам системно улучшать ценностное предложение для покупателя в каждом магазине наших сетей.



Логистика

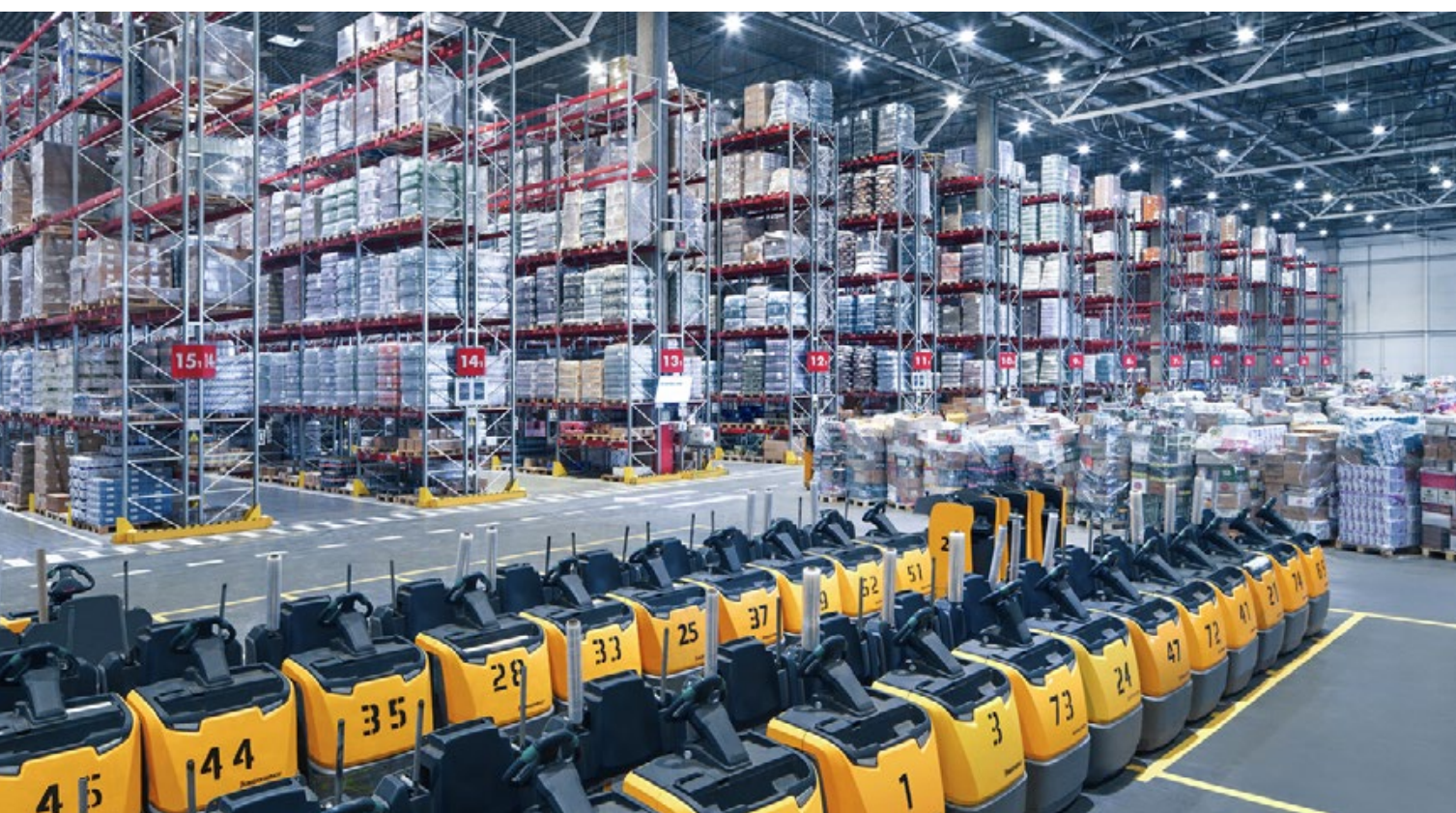
Логистические процессы играют важнейшую роль в нашей деятельности и являются эффективной базой для формирования ценностного предложения каждого из форматов X5. В сети «Пятерочка» действует самостоятельная логистическая инфраструктура, тогда как «Перекресток» и «Карусель» осуществляют совместное управление логистикой. В то же время в отдаленных регионах мы используем синергетический потенциал за счет объединения логистических решений.

По состоянию на 31 декабря 2018 года под управлением Компании находилось 42 РЦ общей складской площадью 1 179 тыс. кв. м, достаточной для активной региональной экспансии X5.

Уровень SLT (уровень выполнения заказов с учетом своевременности поставок) остался стабильным – 90%. Уровень централизации вырос с 93% в 2017 году до 95% в 2018 году.

Управление логистикой

Корпоративный центр X5 отвечает за установление стандартов и мониторинг деятельности РЦ. Он также служит платформой для обмена опытом и технологиями между форматами, централизованного анализа и планирования расширения логистической инфраструктуры X5. Во всех распределительных центрах X5 Retail Group используется автоматизированная система управления складом (АСУС), дополненная голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания.



Общий подход к разработке логистической и транспортной стратегии



Логистическая и транспортная стратегия

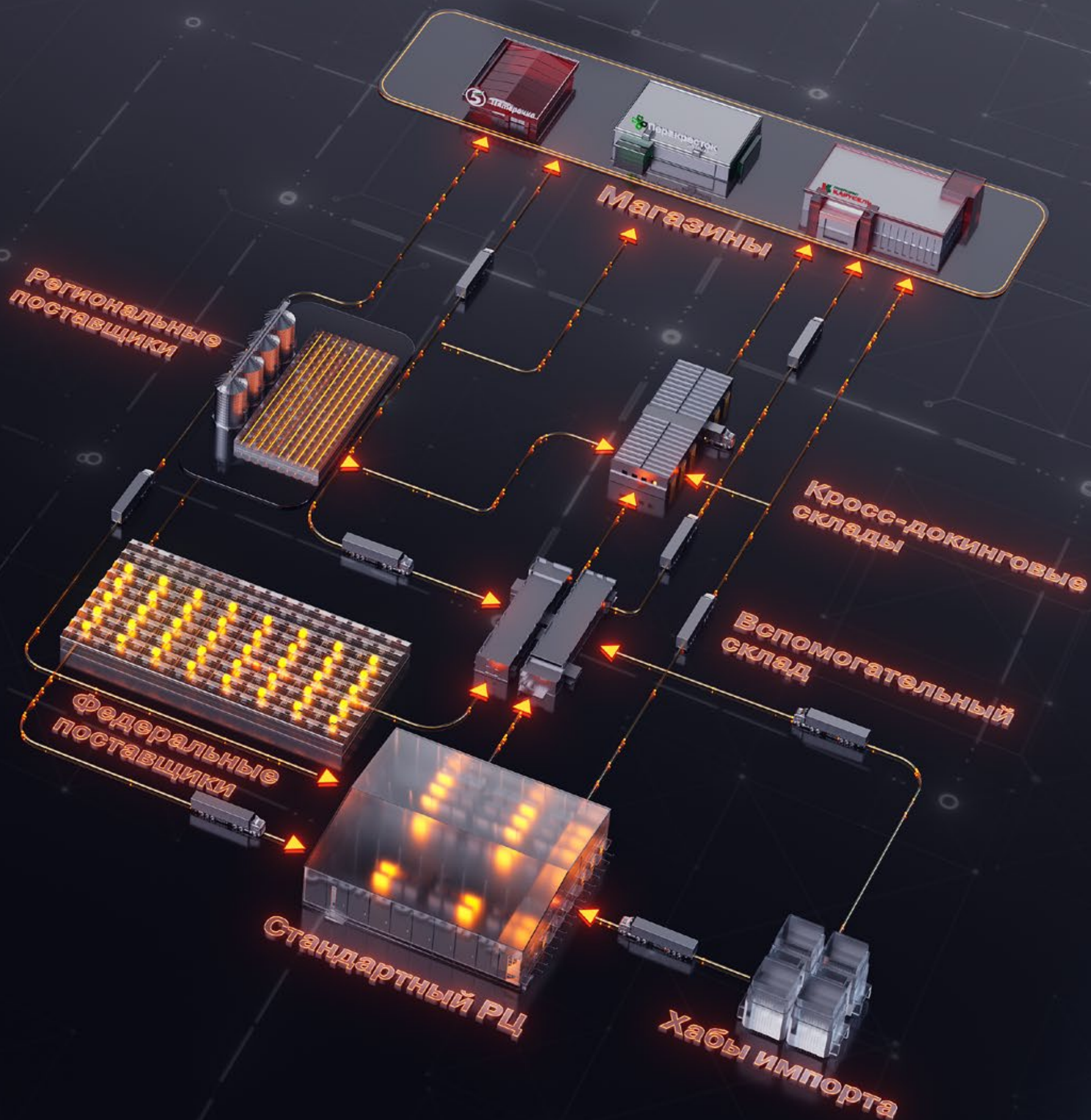
В течение 2018 года мы работали над реализацией логистической и транспортной стратегии на период до 2025 года, которая была утверждена в 2017 году и определяет планы X5 по развитию логистики.

Основное внимание в ней уделяется сокращению расходов и сроков доставки и обеспечению широкого ассортимента продукции на полках магазинов. Стратегия направлена на то, чтобы логистические операции Компании:

- подкрепляли уникальное ценностное предложение каждого из форматов розничной торговли;
- удовлетворяли прогнозируемый спрос на местах вплоть до 2025 года;
- способствовали выполнению планов по размеру рыночной доли за счет расширения бизнеса с учетом планируемого количества магазинов при сокращении расходов;
- позволяли торговым сетям управлять собственной цепочкой поставок, параллельно выявляя и реализуя синергетический потенциал.

Логистическая инфраструктура

Логистическая инфраструктура X5 растет и развивается в соответствии с меняющимися потребностями нашей деятельности. Мы используем новейшие технологии для повышения качества планирования и эффективности, а также запускаем новые мощности и процессы для дальнейшего совершенствования нашего предложения.



«Пятерочка»

По состоянию на 31 декабря 2018 года «Пятерочка» использовала 30 РЦ общей площадью 892 тыс. кв. м. В течение года сеть открыла три РЦ общей площадью 70 036 кв. м. Масштаб и география деятельности «Пятерочки» требуют отлаженной, современной и эффективной логистической инфраструктуры, позволяющей формату обеспечивать надежность поставок высококачественных товаров на полки 14 431 магазина (по состоянию на 31 декабря 2018 года), которые покупатели посетили 4,6 млрд раз в 64 регионах России.

Основные результаты в 2018 году

- Общая пропускная способность существующих РЦ увеличилась в годовом сопоставлении на 93%
- Открытие трех новых РЦ увеличило общую площадь РЦ «Пятерочки» на 70 тыс. кв. м в годовом сопоставлении
- Повышение операционной эффективности РЦ: удельные затраты снизились в годовом исчислении на 11%, а общая скорость работы достигла рекордного показателя – 87 коробок в час
- Синергетический эффект за счет связей с другими сетями X5: сеть РЦ увеличила объем обработки коробок, предназначенных для магазинов крупных форматов, на 91% в годовом сопоставлении – до 2,2 млн

Оптимизация транспортных расходов

Одной из основных задач в 2018 году стала оптимизация транспортных расходов с упором на дальнейшее развитие системы управления транспортом и увеличение использования автоматизированного планирования маршрутов, которое было введено в 2018 году и доля которого достигла 50% к концу года. В результате значительно улучшились качество планирования и точность маршрутов:

- Коэффициент полезного использования транспортных средств вырос с 65% в начале 2018 года до 73% к концу года
- Товарооборот в пределах 150 км от РЦ увеличился в среднем на 18% в результате введения многоэтапного планирования ресурсов

- Усовершенствовано планирование складских помещений:
 - Планирование включает в себя круглосуточный поток товаров, тогда как прошлым годом использовались лишь интервалы по 3–6 часов
 - Время планирования маршрута сократилось с 16 до 10 часов, за счет чего упростился мониторинг выполнения плана
 - Введены алгоритмы планирования, позволяющие выравнять почасовую нагрузку на РЦ и анализировать их производительность
 - Планирование доставки в течение 6 часов составило 91% случаев в 2018 году по сравнению с 67% в 2017 году
 - Снижение трудозатрат на организацию планирования позволило персоналу переключиться на контроль соблюдения стандартов и обеспечило оптимизацию транспортных расходов

Развитие персонала

- Для развития персонала в 2018 году Компания совместно с METRO Cash & Carry и Coca-Cola HBC Россия организовала Логистическую Академию, в которой перспективных менеджеров по логистике обучают навыкам лидерства и эффективному управлению проектами. Кандидаты отбираются из лучших сотрудников руководителями региональных отделений. По окончании обучения учащиеся представляют вниманию жюри разработанные ими проекты.



Усовершенствование процессов

- В 2018 году Компания пересмотрела логистические бизнес-процессы, сделав упор на надежность, стабильность и согласованность. Это отразилось на жизненном цикле продукции и его взаимосвязи с процессами управления.
- В 2018 году Компания развивала EDI-системы, расширяя взаимодействие с поставщиками, и ввела семь новых протоколов. «Пятерочка» занимает первое место среди российских операторов розничной торговли по применению EDI.

Планы на 2019 год

- Одним из ключевых направлений нашей деятельности в 2019 году станут инновации. В РЦ «Саратов» уже ведется тестирование новой автоматизированной системы управления складом (АСУС), перевод первого РЦ на новую АСУС планируется во втором полугодии 2019 года.
- Также проводится тестирование технологий автоматизированного хранения фруктов и овощей, автопилота для погрузчиков и автоматической сборки мелких товаров.
- Коммерческий департамент работает над запуском новой линии фасовки в Краснодаре, которая дополнит имеющиеся мощности «Пятерочки», куда уже входят 14 камер газации бананов (восемь собственных и шесть сторонних) и сервис по бинированию арбузов.

«Перекресток» и «Карусель»

Магазины крупного формата обслуживаются специальной разработанной единой логистической инфраструктурой. На конец 2018 года сети «Перекресток» и «Карусель» совместно использовали 12 РЦ. X5 постоянно расширяет и совершенствует свою логистическую инфраструктуру для поддержки развития бизнеса, повышения эффективности и обеспечения покупателей товарами высокого качества в каждом из наших магазинов.

Основные результаты в 2018 году

- Дальнейшее развитие и оптимизация логистики в регионах с увеличением доли поставок в региональные РЦ на 8% в 2018 году
- Развитие синергетического эффекта за счет совместной деятельности с «Пятерочкой» для обеспечения поставок в отдаленные регионы
- Повышение производительности РЦ путем внедрения новых технологий
- Повышение доступности товаров
- Увеличение доли прямых импортных поставок (преимущественно фруктов и овощей) с 23% в 2017 году до 28% в 2018 году
- Открытие комплекса дозревания бананов в РЦ «Софьино» в I квартале 2018 года

- Усовершенствован контроль загрузки РЦ; недельные колебания уровня загрузки не превышали 15%
- Введена новая цепочка поставок, которая позволила оптимизировать транспортировку между филиалами
- Внедрена методология дифференцированного управления графиками поставок, позволяющая обрабатывать сезонные объемы товаров без отрицательного влияния на общую мощность РЦ
- Продолжалось увеличение доли прямых импортных поставок: прямой импорт фруктов и овощей в «Перекресток» составил 28% общего объема поставок в 2018 году
- Совместно с поставщиками внедрена программа совместного планирования, прогнозирования и пополнения запасов (CPFR)

Управление запасами

- Уменьшение запасов РЦ в среднем на 8% (0,6 дня) в годовом сопоставлении и на 23% (1,7 дня) в IV квартале 2018 года в годовом сопоставлении
- Дальнейшее развитие процесса планирования продаж и операционной деятельности с введением систем планирования спроса в регионах, что позволило повысить точность планирования на 2% в годовом сопоставлении
- Завершен полномасштабный запуск системы JDA для категории «фреш»; в I квартале 2019 года планируется введение JDA для категории «ультрафреш», фруктов и овощей
- Доступность товаров, входящих в число 30 самых продаваемых, увеличена на 7% в годовом сопоставлении

Сеть РЦ и управление цепочкой поставок

- В Москве открыт новый РЦ «Бусиново» для хранения и обработки замороженных продуктов
- В региональных РЦ построены или отремонтированы помещения с контролируемой температурой для фруктов и овощей
- Расширено совместное с «Пятерочкой» использование инфраструктуры РЦ в региональных хабах
- Дальнейший перевод поставщиков на прямые поставки в региональных хабах: доля прямых поставок в региональные РЦ выросла на 8% в годовом сопоставлении



- Достигнута цель по обеспечению 95%-ной доступности товаров по промоакциям в IV квартале 2018 года
- Запущен анализ больших данных для улучшения точности прогнозирования продаж
- Время, необходимое на открытие магазина, сокращено на один день за счет упаковки и выкладки однородных товаров

- Переход на новую систему управления транспортом для стандартизации управления транспортной деятельности в X5 Retail Group
- Обеспечение доступности товаров категории «фреш», фруктов и овощей
- Автоматизированное пополнение запасов товаров по промоакциям

- Дальнейшее внедрение программы CPFR

- Запуск проекта по созданию общего реестра типовых данных о товарах совместно с поставщиками
- Запуск линий упаковки фруктов и овощей для прямых импортных поставок в РЦ «Софьино»

Планы на 2019 год

- Внедрение системы JDA для всего ассортимента
- Начало внедрения обновленной улучшенной автоматизированной системы управления складом (АСУС)
- Усовершенствование системы пополнения товаров на полках магазинов при помощи АСУС

Транспорт

Эффективная и надежная транспортная система необходима для успешной операционной деятельности Компании, магазины которой находятся в пяти разных часовых поясах. X5 инвестирует в транспортную инфраструктуру для обеспечения своевременных поставок высококачественных товаров. Для этого мы используем технологии и инновации, позволяющие максимально увеличить мощность и загрузку транспорта.

По состоянию на 31 декабря 2018 года собственный автопарк X5 состоял из 3 830 грузовых автомобилей, которые осуществляли 85% всех поставок Компании в течение года. Автопарк – ключевой элемент инфраструктуры розничных продаж, призванный поддерживать динамичное развитие сетей X5 по всей России. В то же время Компания разрабатывает новые способы транспортировки – это обеспечит нам доступ к новым территориям и позволит доставлять товары на большие расстояния быстрее и эффективнее.

Выполнение стратегии

В 2017 году X5 утвердила логистическую и транспортную стратегию, направленную на обеспечение устойчивого развития X5 Retail Group. Основопологающие элементы транспортной стратегии:

- **оптимальное предложение среди конкурентов:** X5 инвестирует в оборудование, технологии и персонал, чтобы собственные транспортные ресурсы Компании отвечали передовым тенденциям рынка;
- **внедрение 4PL-операций** в удаленных регионах: мы успешно развиваем собственную логистику мультимодальных перевозок как один из компонентов развития Компании в регионах;
- **внедрение новых технологий:** X5 использует новые технологии в различных сферах, включая планирование маршрута, сервис доставки GoCargo, а также платформы, которые предоставляют грузовые автомобили, водителей и трейлеры по отдельности, что позволяет оптимизировать поставки, сокращать простой мощностей и эффективно использовать их избыток;
- **особое внимание к качеству услуг:** X5 стремится достичь 98%-ного соблюдения сроков заказов и температурных требований. Чтобы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся требования розничных форматов X5, мы применяем оптимизированные бизнес-процессы.

Управление транспортной деятельностью

Ответственность за реализацию и мониторинг целевых показателей, а также за выполнение стратегических целей в отношении перевозок несет директор по транспорту, офис которого находится в корпоративном центре.

В 2018 году дирекция по транспорту сформировала шесть макрорегионов в соответствии с обновленной организационной структурой «Пятерочки» для обеспечения соответствия транспортной системы розничной деятельности формата.

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

Результаты 2018 года

- **Расширение автопарка:** в него было включено 910 новых грузовых автомобилей, благодаря чему общее количество по состоянию на 31 декабря 2018 года достигло 3 830, а средний возраст автомобиля составил два года. Были рассмотрены новые типы грузовых автомобилей с двигателями на бензине и дизельном топливе, а также новые типы прицепов (новые сцепки, полуприцепы-рефрижераторы, удлиненные полуприцепы с большей грузоподъемностью, прицепы-фургоны); одобрено приобретение 300 сцепок и 25 полуприцепов с большей грузоподъемностью на 2019 год.
- **Развитие мультимодальных поставок** в отдаленные регионы России, в том числе охват всей Республики Коми, включая Воркуту, Усинск, Печору и Ухту. Начаты мультимодальные поставки между Санкт-Петербургом и Новосибирском (фрукты и овощи), а также между Москвой и Новосибирском (бакалея).
- **Повышение эффективности и гибкости** деятельности за счет организации транспортировок между ПЦ и использования новых



типов грузовых автомобилей, что позволило оптимизировать уровень загрузки в высокие и низкие сезоны; также были запущены новые кросс-докинговые площадки в Пятигорске, Воркуте, Усинске, Югорске, Красноярске и Ижевске (для сети «Перекресток»).

- **Сокращение сроков доставки фруктов и овощей** из портов в ПЦ на четыре дня, что позволило снизить товарные потери на 20%.
- **Развитие сервиса GoCargo:** в IV квартале 2018 года начато развитие сервиса доставки для внешних покупателей (поставщики X5 и поставки мелкими отправлениями). Компания запустила этот сервис в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Челябинске, Нижнем Новгороде, Самаре, Воронеже, Ростове-на-Дону и Краснодаре. Сервис был впервые введен в 2016 году как способ предоставить поставщикам возможность доставлять небольшие партии товаров с использованием автопарка X5 в любой из наших ПЦ. За два года при помощи сервиса доставлено более 500 тыс. паллет с различными товарами. В настоящее время X5 ежемесячно выполняет около 7 тыс. поставок мелкими отправлениями.

Планы на 2019 год

- **Продолжение развития автопарка:** практически полный переход на более эффективный и экологичный транспорт на газовом и дизельном топливе.
- **Развитие нового вида перевозок – контрейлерного.** Во II квартале 2019 года ожидается пилотная отправка полуприцепа без тягача.

- **Развитие кросс-докинговых площадок и легких кросс-докинговых площадок** для сетей «Пятерочка» и «Перекресток».
- **Развитие самовывоза:** увеличение объема скоропортящихся фруктов и овощей (на еженедельной и ежедневной основе), расширение категорий бакалеи, «фреш» и напитков, включение категории алкоголя.
- **Расширение мультимодальных поставок:** запуск маршрутов из Санкт-Петербурга в Екатеринбург/Челябинск в феврале 2019 года; начало поставок в Инту и Новый Уренгой, а также международных поставок товаров из Узбекистана и Китая.
- **Запуск сервиса GoCargo (MVP),** дальнейшее развитие поставок для внешних покупателей, увеличение доли внешних поставок, запуск трех площадок для поставок мелкими отправлениями в Казани, Самаре и Воронеже.
- **Продолжение развития международных поставок** с использованием собственного транспорта Компании, включая поставки из Польши и Сербии, а также возможный запуск поставок из Китая и Казахстана.

- **Перевод бизнес-процессов на цифровую модель** за счет введения микросервисной платформы управления транспортной деятельностью.
- **Мотивация персонала:** разработка системы нематериальной мотивации, запуск программы профессиональной подготовки для линейных менеджеров.

Прямой импорт

Расширение масштабов деятельности, постоянная адаптация ценностного предложения форматов и развитие цепочки поставок требуют от нас более активной работы в области импорта. Так как доля фруктов и овощей в общем объеме ввозимых нами товаров превышает 80%, задача по развитию собственного импорта особенно важна. Повышение контроля над цепочкой поставок позволяет нам эффективнее обеспечивать постоянные объемы и высокое качество товаров, а также снижает затраты на всех этапах транспортировки.

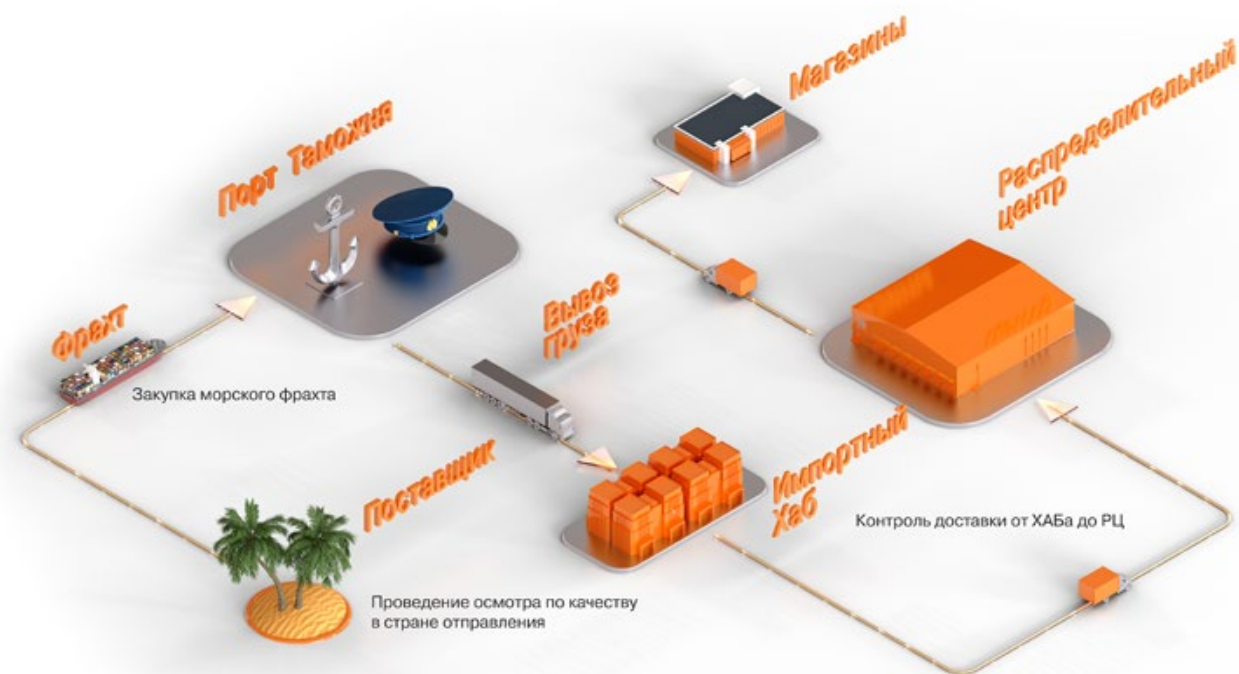
Очередной вехой в развитии прямого импорта стало создание в 2018 году подразделения по развитию импорта, ответственного за реализацию стратегии X5 в этой области.

Основные стратегические цели дирекции:

- расширение ассортимента и обеспечение стабильных поставок уникальных импортных товаров в магазины всех форматов;
- повышение качества импортируемых товаров, в том числе за счет применения передовых технологий в сфере логистики;
- улучшение закупочных условий;
- установление долгосрочных партнерских отношений с производителями импортируемых товаров;
- выявление и закупка новых типов непродовольственных товаров;
- автоматизация всех этапов импорта, в том числе закупок, логистических процессов и контроля качества продукции;
- дальнейшее развитие торговых представительств на ключевых импортных рынках.

Мы видим значительный потенциал в развитии собственного импорта товаров и планируем увеличить долю прямого импорта с 3,5% в 2018 году до 10% к концу 2020 года.

Схема организации прямого импорта



Информационные технологии

Надежные и эффективные ИТ-платформы – залог стабильного долгосрочного развития X5. Однако ИТ-системы не только служат прочной основой бизнеса Компании, но и напрямую влияют на рост выручки благодаря возможности собирать и анализировать данные о совершенных покупках. Кроме того, они повышают результативность нашей работы за счет оптимизации и ускорения процедуры принятия решений, автоматизации процессов и применения инновационных технологий.

Дирекция по информационным технологиям X5 Retail Group (дирекция по ИТ) находится в корпоративном центре и отвечает за управление ИТ-системами Группы, а также обеспечивает масштабируемость и единство архитектуры и инфраструктуры, необходимой для роста бизнеса, внедрения инноваций и новых технологий.

В рамках дирекции по ИТ образована группа специалистов по инновациям. Они помогают нам понять, каким образом можно наиболее эффективно внедрить инновационные решения в имеющуюся архитектуру.

Основные показатели за 2018 год

Надежность и устойчивость инфраструктуры: в 2018 году мы добились 100%-ной бесперебойной работы критических важных бизнес-систем и доступности всех ИТ-сервисов 99,74% времени. Надежность инфраструктуры повысилась после запуска системы резервного хранения данных. Кроме того, была организована служба управления данными, которая отвечает за оптимизацию систем управления данными и их хранения. Это особенно важно ввиду того, что наша система анализа массивов данных SAP BW на кластере HANA – одна из десяти крупнейших в мире систем, использующих эту платформу.

Потенциал роста: одним из наших важнейших достижений в 2018 году стало завершение модернизации ядра сети. Это даст возможность для роста Компании как минимум на ближайшие три года и обеспечения поддержки до 18 000 магазинов.

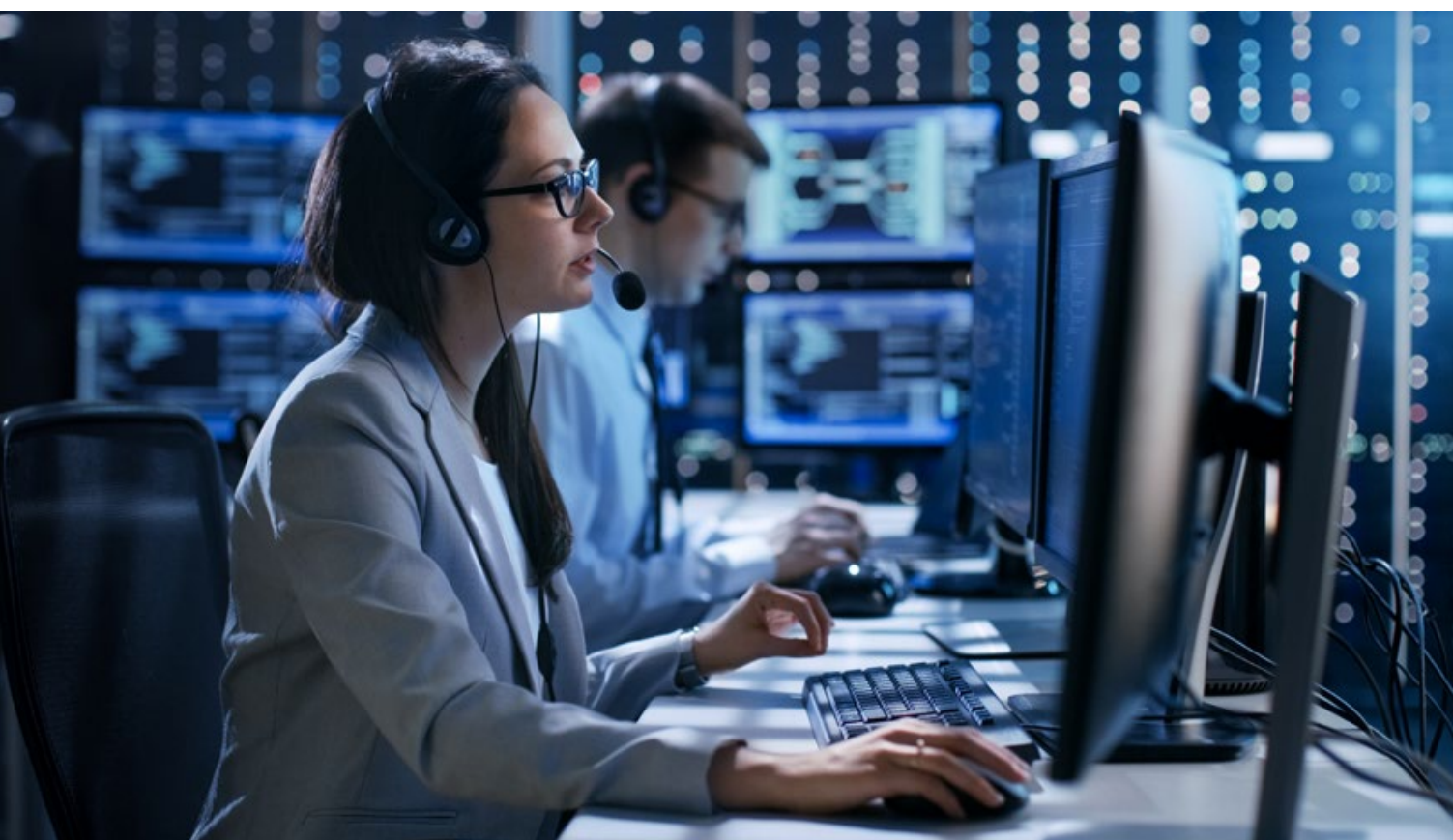
Соблюдение законодательства и отчетность: Компания продолжила работать над проектами, связанными с отчетностью и исполнением требований законодательства, в том числе в части автоматического оформления сертификатов для поставщиков в системе «Меркурий».

Мы также продолжаем внедрять ИТ-системы мониторинга оборота табачных изделий и алкогольных напитков. Обновление систем SAP позволило адаптировать их к повышению ставки НДС до 20% и к переходу на стандарт МСФО (IFRS) 16 в 2019 году.

Эффективность и инновации: Компания внедрила и автоматизировала процедуры управления вычислительными мощностями и конфигурациями, что, по предварительной оценке, позволит ей сэкономить 200 млн руб. в 2019 году. Дирекцией по ИТ были созданы центры бизнес-мониторинга и компетенций в сфере роботизации и автоматизации бизнес-процессов. Благодаря этому в 2018 году были автоматизированы девять типовых процессов в сервисном центре X5.

Планы на 2019 год

В 2019 году мы намерены ускорить процессы внедрения и интеграции новых ИТ-решений при сохранении высокого уровня надежности всех систем. Кроме того, мы планируем организовать продуктовые команды и продолжим развивать такие инструменты и решения, как Agile, DevOps, методика непрерывной интеграции и поставки (CI/CD) и микросервисная архитектура.

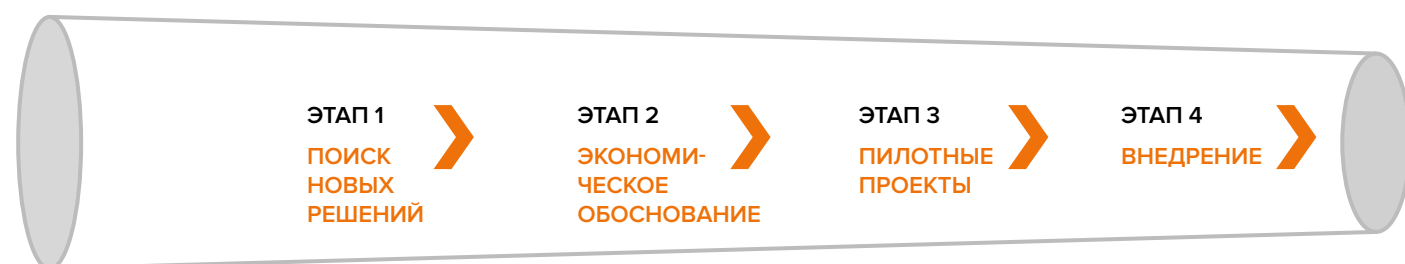


Инновации

Инновации – ключевой элемент успеха и долгосрочной устойчивости бизнеса X5. Технологии все прочнее входят в нашу повседневную жизнь, меняя потребности покупателей в России и по всему миру. Растет спрос на услуги, которые предполагают удобство и экономию времени и позволяют покупателю получить все, что нужно, буквально на бегу. Меняющиеся предпочтения потребителей приводят к трансформации бизнес-моделей торговли. Наиболее значимая трансформация связана с активным переходом ритейлеров на омниканальный формат сервиса, который призван обеспечить покупателям доступность все большего числа товаров и услуг в любое время и в любом месте в соответствии с их ожиданиями.

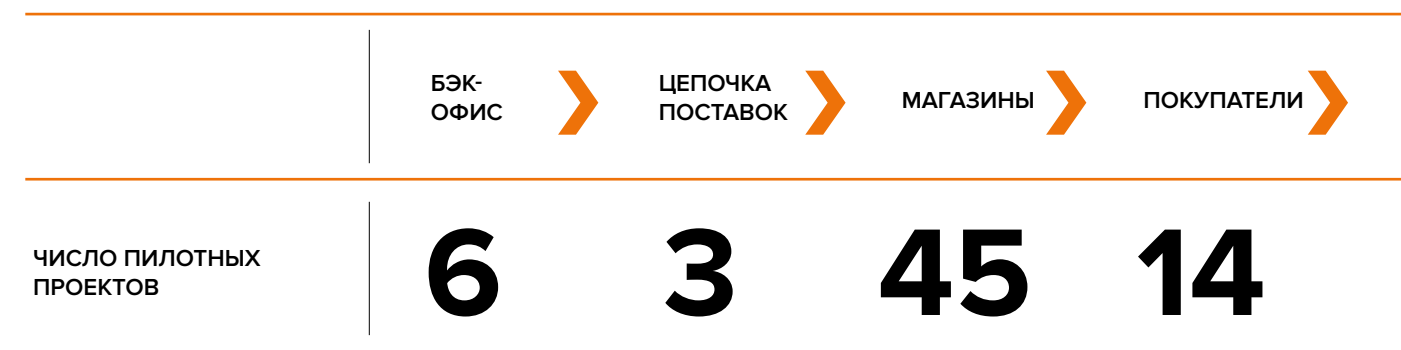
Однако технологии не только влияют на поведение покупателей, но также играют важную роль в самой организации розничной торговли. Участники рынка, быстрее других начинающие использовать технологические инновации, получают значительное конкурентное преимущество, так как имеют возможность повышать качество товаров и услуг и одновременно снижать затраты.

Поиск и внедрение инновационных технологий



ДЕКАБРЬ 2017 ГОДА	350 СТАРТАПОВ	130 СТАРТАПОВ	33 ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТА	3 ПРОЕКТА
2018 ГОД	+209	+157	+35	+6
ДЕКАБРЬ 2018 ГОДА	559 СТАРТАПОВ	287 СТАРТАПОВ	68 ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ	9 ПРОЕКТОВ

Распределение пилотных проектов



X5 RETAIL GROUP

68 ПРОЕКТОВ

В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ НАХОДЯТСЯ
В СТАДИИ ПИЛОТНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

Управление инновациями

Мы разработали и внедрили внутреннюю процедуру поиска, пилотного тестирования и внедрения инновационных технологий. Данная процедура предполагает поиск именно тех решений, которые позволят Компании улучшить качество обслуживания покупателей, усовершенствовать и автоматизировать бизнес-процессы, а также повысить эффективность на всех этапах работы.

Основные результаты за 2017–2018 годы

В сотрудничестве с ведущими российскими фондами и бизнес-акселераторами в 2017–2018 годах мы проанализировали технологии более 500 стартапов, запустили 68 пилотных проектов в магазинах Группы, РЦ и корпоративном центре, а также вывели девять проектов на стадию внедрения к концу 2018 года. Указанные проекты реализованы в таких сферах, как ценообразование, автоматизация процессов, повышение энергоэффективности и персонализация услуг.

Планы на 2019 год

Работа X5 в области инноваций будет по-прежнему нацелена как на увеличение объемов продаж и, соответственно, выручки, так и на повышение показателей прибыли за счет роста эффективности всех форматов.

В этом году Компания продолжит совершенствовать процесс поиска и внедрения инновационных решений, увеличивая число рассматриваемых проектов и отдачу от их интеграции. Среди важнейших для нас направлений – доступность товаров на полках, кассы самообслуживания, автоматизация процессов, энергосбережение и пр. Мы также планируем внедрить несколько омниканальных решений, чтобы получить более полное представление о предпочтениях покупателей и соответствующих бизнес-процессах.

Примеры инновационных решений, находящихся на этапе тестирования



Видеомониторинг товаров на полках

ВНИМАНИЕ! ПУСТАЯ ПОЛКА

НЕДОСТАТОЧНО ТОВАРА

- Видеомониторинг товаров на полках предполагает установку по всему магазину камер для автоматического отслеживания наличия товара и уведомления персонала о необходимости пополнения полок. Данная технология может помочь сократить расходы магазинов на персонал и повысить доступность товаров для покупателей.



«Интернет вещей»

- Мы установили в магазинах умные сенсоры, отправляющие данные в центр контроля энергоэффективности. Это позволяет оптимизировать потребление электроэнергии с учетом постоянно меняющихся потребностей магазина.



Видеомониторинг очередей

ВНИМАНИЕ! НЕДОСТАТОЧНО КАССИРОВ

- Видеомониторинг очередей дает возможность отслеживать длину очереди и уведомлять директоров магазинов о необходимости открытия дополнительных касс или закрытия неиспользуемых. Так покупатели будут обслуживаться быстрее, а директора магазинов смогут более гибко планировать график занятости кассиров.



Виртуальная реальность

- Мы используем виртуальную реальность для обучения продавцов, обслуживающих покупателей в отделах мяса, рыбы и сыров. На регулярных тренингах с применением этих технологий продавцы отрабатывают типичные диалоги с виртуальным покупателем. Система распознает голос пользователя и соотносит его речь с заготовленным сценарием. Благодаря этой технологии нам удалось повысить качество обслуживания покупателей и объем кросс-продаж.

Большие данные

В 2018 году в Компании была создана дирекция по работе с большими данными, которую возглавил бывший директор по стратегии Антон Мироненков, работающий в X5 уже более десяти лет. В настоящий момент коллектив нового подразделения насчитывает более 100 человек.

Анализ больших данных позволяет нам повышать эффективность во всех сферах работы и оптимизирует процесс принятия решений на всех уровнях.

В 2018 году дирекция внедрила платформу для сбора, хранения и обработки данных. Благодаря быстрому масштабированию, поддержке различных технологий анализа данных, высокому уровню безопасности и низкой стоимости хранения и обработки – основным преимуществам платформы, – имеющиеся данные теперь доступны для всех подразделений X5.

Таким образом, был создан производственный процесс, полностью соответствующий текущим целям Компании. Входящая в состав корпоративного центра дирекция по работе с большими данными разрабатывает аналитические системы, единое хранилище и центр обработки данных, которыми могут воспользоваться аналитики во всех наших форматах и подразделениях.

Понимание покупателей через взаимодействие с ними

С переходом от анализа количественных показателей, таких как средний чек и количество покупок, к оценке качественных характеристик каждого клиента (его социально-демографического портрета, лояльности к форматам X5, динамики потребления и покупательских целей) мы стремимся построить бизнес-модель, основанную на принципах клиентоориентированности, и научиться применять различные инструменты взаимодействия с покупателями.

Дирекция по работе с большими данными собрала библиотеку, состоящую более чем из 40 млн уникальных покупательских профилей.

Библиотека разбита на десять сегментов по социодемографическому принципу, уровню лояльности к магазинам X5, стилю жизни и покупательским целям, что способствует лучшему пониманию Компанией структуры своей клиентской базы и дает возможность прогнозировать поведение покупателей.

Собираемая информация о покупателях (около 100 показателей для каждого профиля) помогает нам повышать эффективность регулярных персонализированных маркетинговых кампаний.

Основная цель анализа больших данных – совершенствование бизнес-процессов Компании

Прогнозирование спроса

Адаптация ассортимента

Оптимизация ценообразования

Персональный подход к потребителю

С большими данными к большей эффективности

Комплексное бизнес-планирование

Используя накопленные данные и технологии для их обработки, мы можем внедрить единую аналитическую систему управления деятельностью – комплексное бизнес-планирование.

Основной задачей системы является разработка единого для всех уровней Компании плана продаж, направленного на удовлетворение потребительского спроса, улучшение основных показателей деятельности и сокращение непредвиденных расходов за счет оптимального управления ресурсами.

Единая платформа позволяет нам грамотно управлять ценообразованием и ассортиментом товаров, более точно прогнозировать спрос и повышать эффективность промоакций.

Ассортимент товаров

Путь к сердцам наших покупателей лежит через правильно подобранный ассортимент товаров в магазинах. Анализируя покупательские цели на основе больших объемов данных о продажах, мы смогли разработать инструмент для оценки эффективности существующего ассортимента товаров. С его помощью мы получили возможность выявлять несоответствия нашего ассортимента потребностям покупателей и принимать обоснованные решения по оптимизации ассортимента с учетом поставленных задач.

Промоакции

Алгоритмы машинного обучения позволяют нам определять, какие типы промопредложений интересны нашим покупателям и выгодны для Компании. Промоакции, разработанные на основе рекомендаций данных алгоритмов, уже демонстрируют более высокие результаты по сравнению с кампаниями, проведенными по традиционной методике. Благодаря использованию алгоритмов анализа больших данных, мы можем оценить эффективность промоакций не только в рамках определенных категорий товаров, но и по всей потребительской корзине.

Ценообразование

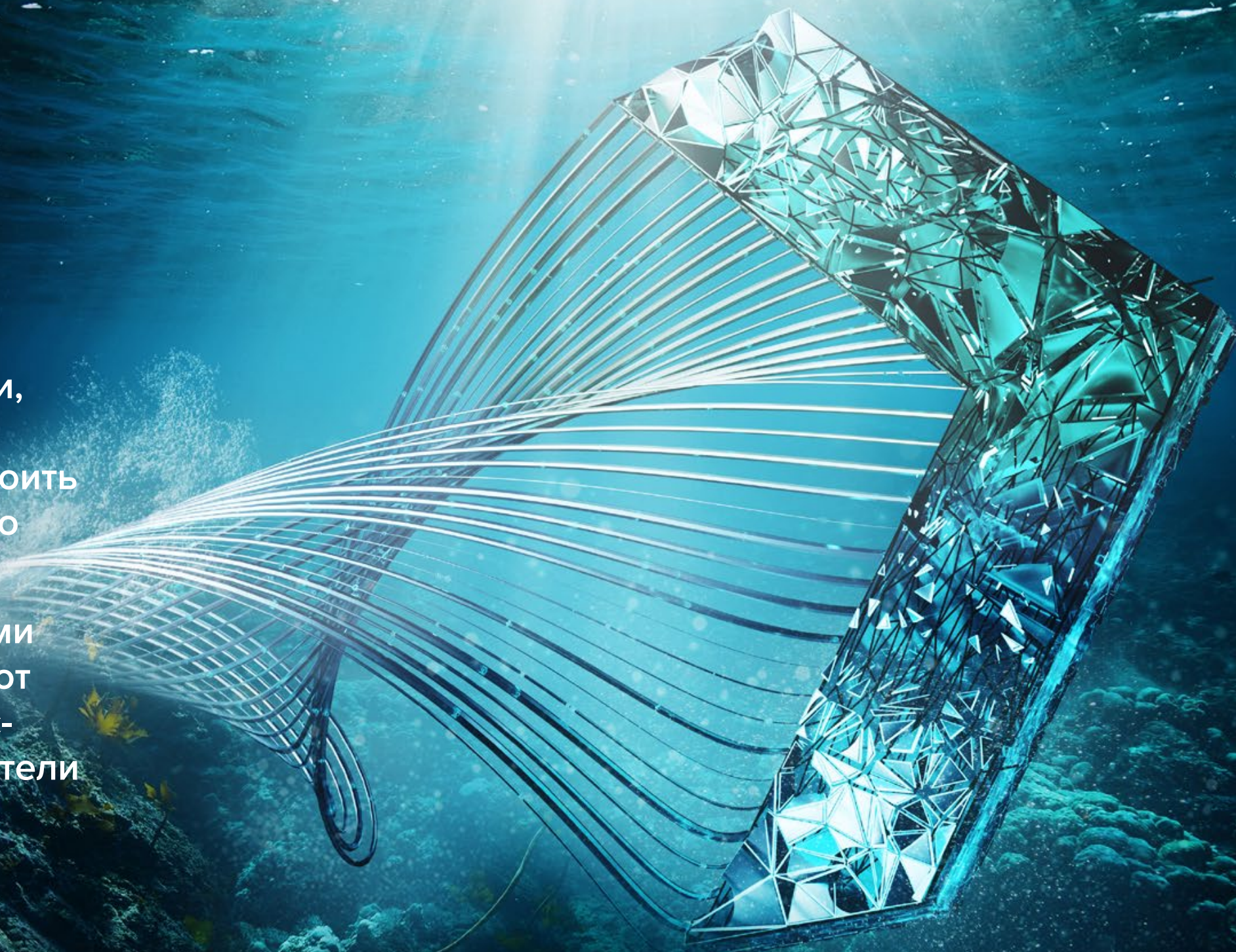
Анализ больших данных также применяется для установления цены, соответствующей ожиданиям покупателей и в то же время выгодной для Компании.

Разработанные алгоритмы позволяют нам выявлять товары, цены на которые отличаются от цен наших конкурентов, и предлагать нашим покупателям привлекательные условия. Ежедневный мониторинг и гибкость ценообразования (в том числе на уровне отдельного магазина) обеспечивают наиболее полную реализацию конкурентных преимуществ Компании.

Устойчивое развитие

Мы стремимся вести открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, понимать и удовлетворять их потребности и продолжать строить в России прибыльную и гибкую розничную компанию.

Основными заинтересованными сторонами Компании выступают покупатели, сотрудники, инвесторы, поставщики и представители местного населения.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Покупатели

Почему взаимодействие необходимо?

- Формирование у покупателей понимания ценностного предложения каждого формата Группы
- Формирование имиджа, отличающего нас от других участников рынка
- Удовлетворение потребностей покупателей и обеспечение комфортного посещения магазина
- Повышение лояльности и увеличение доли в расходах покупателей за счет целенаправленной адаптации предложения
- Получение обратной связи и повышение эффективности работы Компании на основе собранных данных
- Прямое взаимодействие с покупателями и ответы на их вопросы
- Развитие бизнеса с учетом меняющегося спроса
- Уменьшение объема пищевых отходов

Поставщики

- Обеспечение своевременных и стабильных поставок высококачественной продукции
- Расширение сотрудничества с местными производителями в регионах присутствия
- Формирование партнерских отношений с поставщиками и проведение эффективных совместных промоакций и других коммерческих мероприятий
- Удовлетворение потребностей и пожеланий покупателей
- Поддержание доверительных и уважительных отношений с деловыми партнерами
- Обеспечение здоровья и безопасности потребителей
- Повышение эффективности деятельности, сокращение образования отходов и товарных потерь
- Доставка товаров потребителям наиболее эффективным способом

Сотрудники

- Поддержка профессионального роста и социального благополучия сотрудников
- Развитие корпоративной культуры, направленной на достижение стратегических целей
- Ведение диалога с профсоюзами
- Донесение до сотрудников актуальной информации о правилах охраны труда и безопасности на рабочем месте
- Создание атмосферы, располагающей к внесению предложений по совершенствованию операционных процессов
- Удержание и развитие квалифицированных и целеустремленных сотрудников
- Повышение мотивации сотрудников, оказание помощи в получении профессиональных навыков
- Поддержание хорошей репутации среди действующих и потенциальных сотрудников

Общество и местное население

- Понимание и удовлетворение потребностей местного населения и реагирование на социальные и экологические проблемы
- Забота о здоровье и благополучии населения в регионах присутствия
- Формирование, поддержание и защита имиджа и репутации Компании
- Повышение узнаваемости наших марок и продукции
- Сотрудничество с местными, федеральными и международными СМИ для освещения успехов и результатов деятельности Компании
- Выстраивание продуктивных отношений с местными органами власти
- Глубокое понимание перспектив развития бизнеса в городах и регионах присутствия
- Мониторинг изменений в сфере нормативно-правового регулирования, которые могут повлиять на коммерческую деятельность Компании

Акционеры/инвесторы

- Поддержание осведомленности инвестиционного сообщества о деятельности X5 Retail Group, стратегии, финансовых и операционных показателях и важных событиях Компании
- Постоянное совершенствование систем корпоративного управления
- Увеличение стоимости X5 в долгосрочной перспективе
- Поиск новых решений для модернизации бизнес-процессов и ресурсов для создания стоимости Компании
- Демонстрация приверженности принципам открытости
- Привлечение инвесторов к участию в деятельности X5 на рынках капитала
- Обеспечение роста капитализации Компании в долгосрочной перспективе

Покупатели

Поставщики

Сотрудники

Общество
и местное население

Акционеры/инвесторы

Как происходит
взаимодействие?

- Горячая линия для потребителей (отдельная линия для каждого формата)
- Коммуникация в социальных сетях и мессенджерах
- Анализ больших данных о поведении покупателей и поиск наиболее эффективных и надежных способов реализации их потребностей
- Развитие программ лояльности для каждой сети

- Ведение деятельности в соответствии со справедливыми и прозрачными внутренними положениями и процедурами
- Реализация мер по повышению эффективности работы с X5 для небольших местных производителей
- Увеличение числа товаров местного производства во всех розничных форматах
- Проведение тренингов, помогающих поставщикам более эффективно взаимодействовать с логистической инфраструктурой X5
- Интеграция крупных федеральных и мелких местных поставщиков в единую транспортно-логистическую систему
- Ведение открытого диалога и поиск взаимовыгодных решений

- Стабильная, справедливая и прозрачная оплата труда и система мотивации персонала
- Поддержка карьерного роста и конкурентоспособный компенсационный пакет
- Строгое соблюдение политик в области охраны труда и техники безопасности во всех подразделениях Компании
- Предоставление возможности участия во внутренних и внешних программах обучения и развития
- Социальная поддержка сотрудников с хроническими заболеваниями или пережившими несчастный случай, утрату или потерю имущества
- Поощрение вклада в успешную деятельность Группы

- Укрепление лидерства X5 на российском рынке продуктовой розницы за счет поддержки благотворительных и социальных программ, в том числе банков продовольствия («Корзина доброты»)
- Поддержка проектов, имеющих особую важность для местного населения
- Ответственный подход к воздействию на окружающую среду, в том числе за счет снижения выбросов, экономного потребления ресурсов и сокращения объема производимых отходов
- Информирование местного населения об актуальных и важных решениях
- Поддержание отношений с местными органами власти и лидерами среди местного населения

- Актуализация стратегии Компании в соответствии с текущими и прогнозируемыми тенденциями на рынке
- Соответствие высочайшим стандартам прозрачности и раскрытия информации
- Внедрение передовых методов корпоративного управления, соответствующих актуальным и общепризнанным стандартам
- Предоставление свободного доступа к информации через интернет-сайт для инвесторов, на котором публикуются годовые и финансовые отчеты, пресс-релизы и презентации
- Роуд-шоу
- Встречи с инвесторами на конференциях
- Конференц-звонки
- Групповые встречи с аналитиками и инвесторами
- Пять независимых неисполнительных директоров Наблюдательного совета обеспечивают контроль за соблюдением интересов акционеров

Результаты
2018 года

- Расширены омниканальные проекты, в том числе «Перекресток-онлайн» и сеть постаматов в магазинах, которые позволяют осуществлять самовывоз товаров, купленных через интернет, и повышают удобство и привлекательность магазинов X5
- Расширены программы лояльности и использования больших данных для формирования персональных предложений
- Непрерывная адаптация ценностного предложения каждой сети к меняющимся потребностям покупателей

- Заключены партнерства с 1 426 новыми поставщиками в 74 регионах
- Разработаны новые эксклюзивные линейки СТМ с участием лучших поставщиков (например, «Зеленая линия» в «Перекрестке»)
- Средняя доля ассортимента от местных поставщиков по Группе превысила 19% (в некоторых регионах их доля в ассортименте «Пятерочки» составляет до 30%)

- Выделено более 151 млн руб. на профессиональную подготовку и развитие
- Проведено более 300 спортивных, информационных и развлекательных мероприятий для сотрудников, в которых приняли участие более 176 тыс. человек
- Продолжено внедрение и совершенствование политик и правил охраны труда и техники безопасности
- Обеспечивалось соблюдение политик в области личного равенства и прав человека во всех подразделениях Группы

- Открыты новые магазины и ПЦ, создано более 27 тыс. рабочих мест более чем в 60 регионах России
- Уплачено налогов на сумму более 49,4 млрд руб. на местном, региональном и федеральном уровнях
- Более 2,9 тыс. больших и малых городов по всей России имеют доступ к надежным и современным услугам розничной торговли, удобным и комфортным для покупателей (более 4,6 млрд посещений)

- Соблюдалась дивидендная политика, принятая в 2017 году
- Внедрена успешная методика работы с инвесторами
- Проведены сотни конференц-звонков и встреч с инвесторами и аналитиками
- Проведено два роуд-шоу и принято участие как минимум в 11 встречах с инвесторами
- Проведен первый День инвестора в Лондоне (октябрь 2018 года)
- Опубликовано около 46 пресс-релизов через службу новостей фондового рынка Великобритании (RNS)
- Повышено качество прямых коммуникаций с инвесторами в соответствии со второй директивой Европейского союза «О рынках финансовых инструментов» (MIFID II), проведено первое виртуальное роуд-шоу

Информация для поставщиков представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 162–165 и «Безопасность и качество продукции» на с. 156–161

Информация для сотрудников представлена в разделе «Персонал» на с. 166–173

Информация о социальных аспектах деятельности представлена в разделе «Работа с населением» на с. 186–191

Информация для акционеров представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 192–235

Безопасность и качество продукции

Каждому своему покупателю в каждом своем магазине X5 предлагает только свежие и высококачественные продукты. Это требует внедрения и соблюдения различных правил и положений, затрагивающих всю цепочку поставок продукции – от этапа, предшествующего доставке ее на склад и в магазин, вплоть до ее передачи в руки конечного потребителя. Политика Компании и используемые ею системы соответствуют всем нормативно-правовым требованиям Российской Федерации и учитывают лучший международный опыт в сфере продуктовой розницы.

Основные показатели за 2018 год



1 085
поставщиков прошли аудит «Пятерочки» и внешний аудит (в 2017 году – 977 поставщиков)



225 поставщиков прошли внешний аудит (в 2017 году – 174 поставщика)



8 517 образцов продукции собственного производства отправлено на экспертизу в аккредитованные лаборатории (в 2017 году – 6 331 образец)

1 240
в магазинах проведен аудит

1 068 наименований покупаемых товаров отправлено на экспертизу в аккредитованные лаборатории (в 2017 году – 1 031 наименование)

6 950 случайных образцов собрано с рук сотрудников магазинов для лабораторной проверки соблюдения санитарных норм (в 2017 году – 5 303 образца)



Основные положения политики

В магазинах всех форматов X5 применяется четкий свод правил и указаний относительно качества и безопасности продаваемой продукции. Системы контроля качества распространяются на всю деятельность Компании и предусматривают как аудит поставщиков, так и мониторинг и проверку продукции на полках магазинов.

X5 постоянно совершенствует методы обеспечения безопасности и качества продукции на всех этапах цепочки поставок и в магазинах. Для этого X5 регулярно обращается за рекомендациями к ведущим компаниям, проводящим экспертизу, проверки, тестирование и сертификацию, и затем использует полученные рекомендации в ежедневной работе.

Будучи лидером российского рынка продуктовой розницы, X5 тесно сотрудничает с федеральными надзорными органами и представителями власти в процессе подготовки проектов нормативных документов, касающихся пищевой продукции.

Каждая сеть Компании придерживается собственной политики контроля качества и безопасности, однако все они основаны на следующих принципах:

- обеспечение безопасности продукции и социальная ответственность;
- определение настоящих и будущих потребностей покупателя, помощь в достижении его заявленных и незаявленных целей, стремление превосходить ожидания;

- установление целевого уровня качества исходя из требований потребителя;
- установление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с производителями и поставщиками;
- создание и поддержание корпоративной культуры, предусматривающей полную вовлеченность и заинтересованность всех работников в достижении поставленных целей с опорой на свои опыт и квалификацию;
- управление сетями с учетом особенностей их бизнес-процессов и используемых систем в зависимости от этапа жизненного цикла продукта – от его разработки и внедрения в ассортимент до производства и, наконец, продажи покупателю;
- внедрение современных методов контроля качества с целью повышения эффективности в обеспечении безопасности продуктов;
- непрерывное совершенствование – наша постоянная цель.

Для поддержания диалога со всеми бизнес-партнерами X5 также взаимодействует с отраслевыми ассоциациями, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, общественное объединение «Опора России», Общественную палату Российской Федерации, «Союзмолоко», «Русбренд», Рыбный союз, «Руспродсоюз».

Особенности системы контроля качества

Каждый из наших форматов имеет собственный департамент контроля качества, который отвечает за стандарты качества и безопасности и обеспечение требований к продукции на уровне сети магазинов и согласовывает эти требования с соответствующим коммерческим департаментом. Департамент качества аккумулирует и анализирует информацию о внутренних проверках и аудите поставщиков, а также отслеживает соблюдение применяемых стандартов. В сферу совместной ответственности департамента контроля качества и коммерческого департамента входит принятие мер в случае несоблюдения требований, в том числе устранение недостатков и содействие поставщикам в доработке их систем и продукции. Данные департаменты готовят периодическую отчетность для руководства. Кроме того, наши розничные сети регулярно привлекают аккредитованных международных аудиторов для проведения аудита поставщиков и актуализируют стандарты и требования в части качества пищевых продуктов, товаров собственных торговых марок и упаковочных материалов. Чтобы обеспечить безопасность реализуемой продукции для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствие стандартам розничной торговли и требованиям покупателей, в Компании применяется подход, основанный на принципах анализа опасностей и контроля критических точек.

Помимо этого, применяются следующие меры, направленные на обеспечение качества продукции:

- лабораторные исследования и тесты продукции в независимых научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- обучение персонала;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля, инновационных технологий;
- аудит компаний-поставщиков.

Как это работает

Ввод товара в ассортимент

Перед вводом товара в наш ассортимент предоставленные образцы проходят комплексную проверку на соответствие нашим внутренним требованиям и законодательству Российской Федерации. В нее входят следующие этапы:

1. Проводится проверка документов, удостоверяющих качество и безопасность продукции, а также обеспечивающих защиту прав потребителей.
2. Специальная дегустационная комиссия проводит слепую оценку продуктов и сырья по органолептическим показателям и ставит им баллы.
3. Аккредитованные лаборатории проверяют образцы на соответствие установленным требованиям (микробиологическим, физическим и химическим показателям), определяют подлинность продуктов и выпускают протоколы испытаний. Тесты проводятся как в отношении новых товаров, так и в процессе мониторинга уже поставляемых товаров.
4. Сертифицированные независимые эксперты совместно с руководством сетей проверяют и оценивают состояние предприятия и способность производителя поставлять требуемое количество продукции при соблюдении стандартов качества и безопасности.

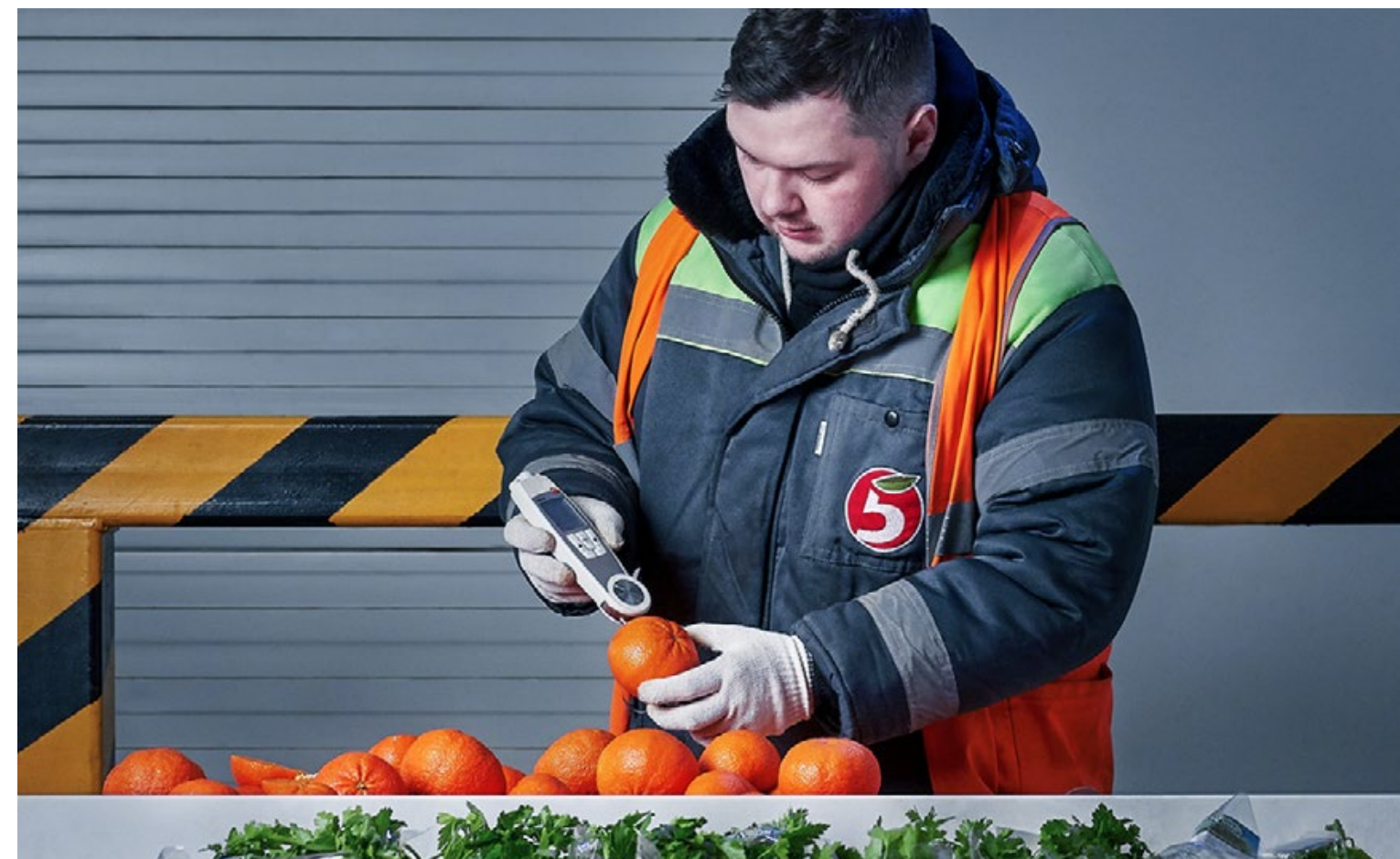
По результатам аудита заполняется чек-лист с полным перечнем требований. Аудиты подразделяются на первичные проверки (до заключения договора) и инспекции (в процессе поставок). По их результатам руководство принимает решение относительно ввода продукта в ассортимент.

Руководство Компании уделяет особое внимание качеству товаров собственных торговых марок: для их ввода в ассортимент заполняется отдельный чек-лист, и товары проходят специальную процедуру проверки, подразумевающую более детальное и строгое тестирование поставщиков.

Входной контроль в распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении в РЦ в обязательном порядке проходит проверку на соответствие стандартам Компании, в том числе в отношении внешнего вида, а также требованиям Таможенного союза и федеральных нормативных актов. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с государственными стандартами Российской Федерации, стандартами Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций, а также каталогом качества X5 Retail Group и критериями приемки товара по калибру, размерам и степени зрелости.

В 2018 году «Пятерочка» продолжила реализацию проекта «Удаленная приемка» в распределительных центрах и хабах. Проект позволил магазинам этого формата



сократить потери фруктов и овощей за счет использования видеонаблюдения, случайной выборки и снижения коррупционных рисков. Также в 2018 году был начат новый этап проекта «Удаленная приемка по качеству»: в каждом РЦ были установлены дополнительные контрольные точки, что позволило ускорить приемку фруктов и овощей.

В 2018 году «Пятерочка» реализовала проект, направленный на совершенствование мониторинга поставок охлажденной продукции от поставщиков на полки магазинов. В рамках этого проекта все РЦ и хабы «Пятерочки» были оснащены датчиками, измеряющими температуру и влажность в режиме реального времени. Кроме того, аналогичная процедура контроля температуры при помощи датчиков применяется ко всем поступающим партиям фруктов и овощей. Таким образом, при приемке товара директор, отвечающий за качество, имеет доступ к информации об условиях транспортировки. В случае критических отклонений информация записывается датчиком и партия не принимается. В 2018 году был запущен проект по интеграции всех систем мониторинга температуры и влажности в единую систему контроля. Это позволит собирать данные об условиях хранения и перевозки

фруктов, овощей и продукции категории «фреш» в одном месте и в случае отклонений принимать оперативные корректировочные меры.

Чтобы усовершенствовать мониторинг и анализ приемки продукции в РЦ, совместно с департаментом логистики торговой сети «Перекресток» разработана и внедряется система приемки товаров с использованием планшетов, обеспечивающая:

- прослеживаемость товара (ответственный инспектор);
- автоматизацию процесса приемки (автоматическое поступление информации в систему);
- оптимизацию рабочего процесса (устранение технических операций, связанных с бумажным документооборотом).



Контроль качества в магазинах

В Компании действует программа «Час качества», в рамках которой сотрудники магазинов ежедневно с 9 до 10 часов сортируют и осуществляют контроль качества и свежести всей продукции, находящейся на полках в торговом зале. Директора магазинов «Пятерочка», являющиеся одновременно директорами по свежести, несут личную ответственность за свежесть продуктов.

В каждой торговой сети X5 проводятся регулярные проверки магазинов на соответствие стандартам качества и безопасности пищевых продуктов, благодаря чему Компания может быстро урегулировать любые вопросы, возникающие в отношении качества продукции, повышая таким образом уровень обслуживания покупателей в магазинах.

Количество проверок магазинов

	2018	2017	2016	2015
Пятерочка	1 240	2 268	1 956	702
Перекресток	880	907	427	305
Карусель	447	728	265	212
ИТОГО В X5	2 567	3 903	2 648	1 219

Аудит производителей, в том числе СТМ

С X5 Retail Group работают более чем 5 600 поставщиков из России, СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки (за 2018 год их список пополнился более чем 1 400 новыми партнерами). Аудит поставщиков является одним из критериев отбора и оценки партнеров. Программа аудита поставщиков с соответствующим перечнем требований (чек-листом) описана на портале для поставщиков. Все новые поставщики проходят обязательный аудит, чтобы подтвердить, что их производственные мощности соответствуют требованиям по качеству и безопасности продукции.

В 2018 году «Пятерочка» приступила к автоматизации процесса аудита поставщиков. Проект предусматривает включение требования о проведении аудита в информационные системы каждого формата, заполнение чек-листов и ведение графиков аудитов, а также автоматическую блокировку поставщиков, которые не прошли аудит. Это позволит Компании вести статистику аудитов, принимать меры по недопущению попадания на полки магазинов низкокачественных и небезопасных товаров, упростить работу с поставщиками и вести их рейтинг.

В течение отчетного года во всех торговых сетях X5 прошел аудит поставщиков. Образцы продукции были отправлены на анализ в независимые аккредитованные лаборатории. Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей, но и в некоторых случаях достоверности указанной производителем информации о товаре. В частности, проводилась проверка на предмет возможной замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги и использования пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке. В результате аудита «Пятерочка» отказалась от сотрудничества со 190 поставщиками, а в «Перекрестке» 25 товаров были исключены из ассортимента и одному поставщику было отказано в праве продавать свою продукцию магазинам сети.

Компания применяет единые принципы оценки поставщиков во всех форматах. Это означает, что результаты аудита, проведенного одной сетью, могут использоваться во всех форматах X5 Retail Group. Также был организован процесс приема и обработки обращений покупателей по вопросам СТМ через кол-центры.

Количество аудитов поставщиков

	2018	2017	2016
Пятерочка	1 085	977	939
Перекресток	225	174	167
Карусель	28	33	14

Работа с покупателями

Помимо того, что в каждой сети Компании функционирует отдельная горячая линия для потребителей, X5 также проводит регулярный мониторинг социальных сетей, блогов и форумов в интернете на предмет выявления потенциальных жалоб. Компания тщательно анализирует все претензии и замечания по поводу безопасности и качества продукции. Процесс проверки может предполагать контрольные закупки и отправку образцов на экспертизу.

Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями

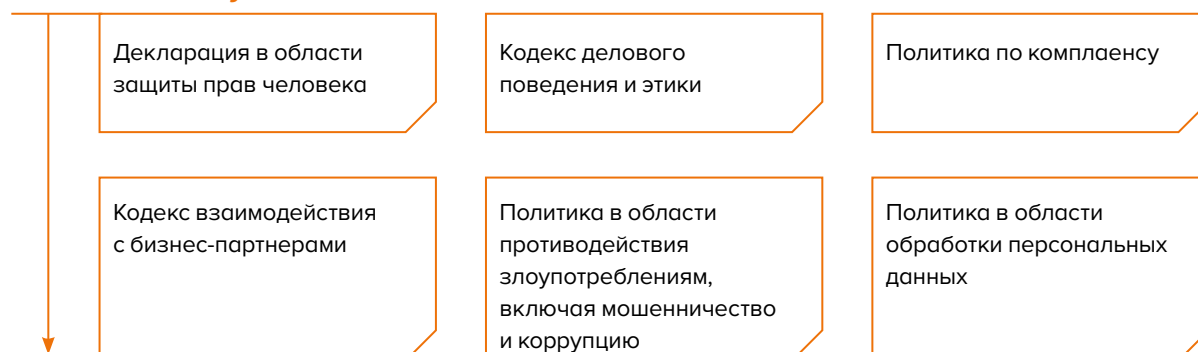
В 2018 году Компания провела экспериментальный проект «Светофор», инициатором которого выступила Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор). Добровольная маркировка по системе «Светофор» предполагает цветовую индикацию, нанесенную на упаковку продуктов питания в зависимости от уровня содержания в них соли, сахара и жирных кислот с учетом рекомендуемой суточной нормы потребления этих веществ. Для этой цели Роспотребнадзор подготовил методические рекомендации по цветовой индикации на маркировке пищевой продукции в целях лучшего информирования потребителей.

В 2018 году печатные ветеринарные справки и свидетельства были заменены на электронные, которые готовятся во ФГИС «Меркурий». Это не только способствует совершенствованию контроля за товарами, но и сокращает бумажный документооборот и, как следствие, позволяет достичь существенной экономии и оптимизации процесса.

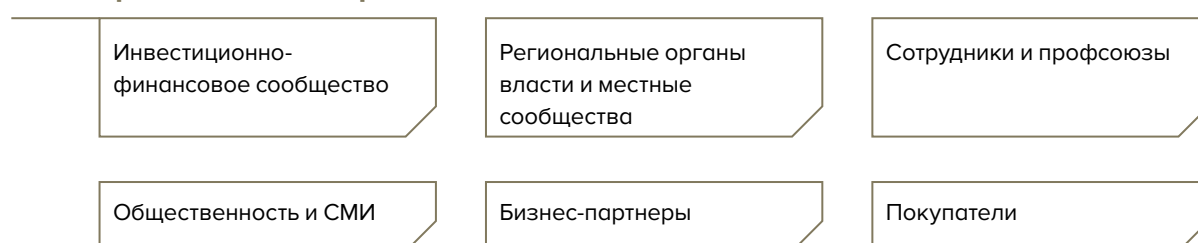
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

В ходе осуществления своей деятельности X5 Retail Group стремится обеспечить соответствие действий Компании и ее сотрудников ценностям Компании, стандартам деловой этики и нормативно-правовым требованиям.

Основные документы



Заинтересованные стороны



Основные положения политики

Кодекс делового поведения и этики

Кодекс делового поведения и этики был утвержден Компанией в 2015 году. Это внутренний нормативный документ, представляющий собой набор базовых принципов, в соответствии с которыми Компания ведет бизнес. Документ служит сотрудникам Компании руководством для принятия правильных и обоснованных решений в различных этических ситуациях, связанных с выполнением служебных обязанностей. Кодекс также является основой для разработки ряда других внутренних нормативных документов Компании. Кодекс делового поведения и этики регулирует вопросы ответственности перед государством и обществом, защиты интересов Компании, соблюдения кадровой и деловой этики, а также порядок сообщения о нарушениях кодекса. Положения Кодекса обязательны для соблюдения высшим руководством и всеми другими сотрудниками Компании.

Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами

С 2015 года в X5 действует **Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами**. В нем установлены стандарты ведения бизнеса, соблюдения которых Компания ожидает как от своих сотрудников, так и от партнеров. Как лидер рынка X5 осознает свою ответственность перед государством, обществом, акционерами и партнерами и стремится обеспечить неукоснительное соблюдение в своей работе правовых и этических норм, следовать передовой корпоративной практике и служить положительным примером для других участников рынка. Компания ожидает, что ее сотрудники и партнеры будут соблюдать положения Кодекса и сообщать о его нарушениях. В 2015 году Компания учредила Согласительную комиссию для рассмотрения жалоб о нарушении Кодекса.

Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию

В 2017 году X5 утвердила **Политику в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию** (Политика в области противодействия коррупции). Политика является основным внутренним документом Компании, который устанавливает подход и принципы, используемые Компанией в рамках противодействия коррупции (взяточничеству и незаконным методам ведения деятельности) с участием ее сотрудников и партнеров. Система противодействия коррупции включает меры по предотвращению, выявлению и расследованию потенциальных злоупотреблений, а также реагированию на них. Политика в области противодействия коррупции также определяет роли и задачи подразделений и органов руководства Компании. В Политике закреплён принцип нулевой терпимости к коррупции и мошенничеству.

Одной из основных целей Политики является обеспечение соответствия деятельности Компании требованиям законодательства в области противодействия взяточничеству и незаконным методам ведения деятельности.

Основные цели деятельности Компании в данной области:

- разработка эффективных процедур и мероприятий, направленных на предупреждение коррупции;
- формирование у сотрудников Компании культуры честности и нетерпимости к фактам коррупции;
- минимизация рисков вовлечения Компании в коррупционную деятельность.

Соблюдение указанных требований обязательно для руководства Компании, торговых сетей и бизнес-подразделений, а также для всех сотрудников в целом. Все договоры Компании с поставщиками заключаются в соответствии с положениями Политики.

Декларация в области защиты прав человека

В конце 2017 года Компания приняла Декларацию в области защиты прав человека, которая определяет принципы и правила, соответствующие высоким международным стандартам по защите прав человека на всех этапах осуществления деятельности Компании. В их основе лежит уважение к достоинству личности каждого человека, а также к свободе и равным правам всех людей.

¹ В соответствии с ISO 19600:2014 «Системы управления соответствием».

В Декларации освещены следующие вопросы:

- Уважение культурных особенностей
- Соблюдение прав на свободу собраний и объединений
- Безопасность труда
- Условия труда
- Недопустимость дискриминации и принудительного труда
- Недопустимость притеснений

Цели и задачи Декларации реализуются через другие внутренние документы Компании, в том числе Кодекс делового поведения и этики.

Политика по комплаенсу

Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также общепринятых норм деловой практики, принятых в добровольном порядке стандартов и правил делового поведения и этики, в 2017 году X5 приняла **Политику по комплаенсу**¹. Риски, связанные с несоблюдением нормативно-правовых требований, оцениваются и анализируются на постоянной основе.

Политика в области обработки персональных данных

В соответствии с нормативно-правовыми требованиями в X5 действует **Политика в области обработки персональных данных**, соответствующая нормам действующего законодательства Российской Федерации о персональных данных и других нормативно-правовых документов. Эта Политика применяется в отношении всех процессов, подразумевающих сбор, хранение, извлечение и передачу персональных данных внутри Компании.

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

В целях соблюдения Регламента Европейского союза о злоупотреблениях на рынке и в рамках мер по предотвращению неправомерных действий в 2016 году мы приняли новую версию **Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами**.

Все основные документы отражают ценности Компании, пересматриваются и обновляются на регулярной основе как по мере необходимости, так и в случае внесения изменений в действующее законодательство.

Основные процедуры по обеспечению соблюдения этических норм

Комитет по этике

С 2016 года в Компании функционирует Комитет по этике, который:

- рассматривает споры, связанные с нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики, Декларации в области защиты прав человека и Политики в области противодействия коррупции;
- принимает решения по спорам и конфликтам интересов;
- утверждает меры по противодействию мошенничеству и коррупции;
- устанавливает общие правила для обеспечения внедрения внутренних документов Компании в области делового поведения и этики.

Ответственность за расследование всех случаев неправомерного поведения несет дирекция по безопасности.

Контроль за соблюдением положений внутренних документов входит в структуру КПЭ руководства дирекции по безопасности, которая отвечает за обеспечение:

- реализации проектов по совершенствованию принимаемых мер по борьбе с неправомерными действиями внутри Компании;
- предотвращения, выявления и расследования случаев неправомерных действий, включая мошенничество;
- выявления лиц, участвующих в уголовных преступлениях, включая коррупцию, и предъявления им официальных обвинений.

Ответственность за расследование нарушений в области прав человека, прав в сфере труда и производственной безопасности, а также за принятие необходимых мер несет дирекция по персоналу и организационному развитию.

Горячая линия

В X5 Retail Group действуют каналы коммуникации, по которым сотрудники и партнеры Компании могут сообщить о нарушениях требований законодательства и положений внутренних нормативных документов Компании, включая Кодекс делового поведения и этики, Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами, Политику в области противодействия коррупции и Декларацию в области защиты прав человека.

Горячая линия по этике. Работу горячей линии по этике, созданной для сотрудников Компании, обеспечивает дирекция по комплаенсу. Обращения на горячую линию анонимны. Данный инструмент является основным каналом для передачи сообщений о фактах нарушения прав человека и норм законодательства, а также о случаях коррупции в Компании. Обращения на горячую линию принимаются по телефону и электронной почте, а начиная с 2018 года – также через веб-сайт Компании и интранет. Наличие горячей линии способствует повышению уровня информированности персонала и росту качества проведения расследований. Кроме того, обращения анализируются на предмет системных проблем и недостатков, после чего в сотрудничестве с соответствующими бизнес-подразделениями разрабатываются планы действий.

Горячая линия директора по безопасности используется для сообщений о неправомерных действиях работников X5 Retail Group. Она предназначена для работников Компании, подрядчиков и третьих сторон.

Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются **Согласительной комиссией Компании**, которая выполняет роль корпоративного арбитра в спорных ситуациях с бизнес-партнерами. Комиссия была сформирована в целях разрешения конфликтов и споров при взаимодействии с деловыми партнерами и действует в соответствии с Кодексом добросовестных практик. В задачи комиссии также входит повышение эффективности работы с договорами, создание площадки для прямого диалога Компании с партнерами и разрешение спорных ситуаций. Сообщения о нарушениях принимаются через форму обратной связи на веб-сайте Компании.

Любые факты коррупции или нарушения прав человека подлежат внутреннему расследованию. При проведении официальных внутренних расследований полученная информация рассматривается в полном объеме. Во внимание принимаются доказательства, как подтверждающие то или иное заявление, так и опровергающие его. Компания гарантирует, что против работников, сообщающих о нарушениях, не будут применяться никакие санкции.

Конфликт интересов

В 2018 году была разработана новая электронная платформа для заявлений о конфликте интересов, а также принят **Порядок декларирования, контроля и урегулирования конфликта интересов**, дополняющий соответствующие положения Кодекса делового поведения и этики и Политики в области противодействия коррупции. Управление электронной платформой осуществляется дирекцией по комплаенсу.

Целью принятия порядка в 2018 году является повторное получение заявлений о конфликте интересов от сотрудников офисов, директоров торговых объектов и их заместителей, что позволит минимизировать риск неправомерного поведения при использовании новой автоматизированной системы для заявлений о конфликте интересов. Мы стремимся к тому, чтобы к 1 сентября 2019 года все конфликты интересов между работниками были зарегистрированы в автоматизированной службе.

Операции с ценными бумагами на основе инсайдерской информации

Ответственность за выдачу разрешений на операции с ценными бумагами, расследование и передачу на дальнейшее рассмотрение случаев нарушения Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами несет руководитель дирекции по комплаенсу.

Обучение

Новые работники обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики в рамках вводного обучения. Основные положения кодекса размещены на сайте корпоративного интранета и являются частью программы дистанционного обучения.

Работники, которые напрямую взаимодействуют с бизнес-партнерами, проходят обучение в этой области.

В 2019 году планируется внедрение обновленной программы обучения правилам противодействия коррупции и соответствующему поведению. Обучение будет обязательным для всех сотрудников Компании.

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

Основные результаты 2018 года

- На 31 декабря 2018 года все работники Компании были осведомлены о Политике в области противодействия коррупции.
- В 2019 году планируется завершить автоматизацию горячей линии по этике в целях дальнейшего снижения рисков несоблюдения нормативно-правовых требований, поддержания и укрепления этического поведения и улучшения морально-психологического климата в Компании.
- В мае 2018 года была обновлена классификация обращений о фактах нарушений. В настоящее время ведется мониторинг и сбор статистики по подтвержденным нарушениям на основе результатов расследований.
- В интранете, на веб-сайтах X5 и всех сетей Компании была размещена информация о горячей линии по этике.
- Работники регулярно получают внутренние уведомления о правилах получения подарков, горячей линии по этике и других вопросах, касающихся подхода Компании к борьбе с мошенничеством и коррупцией. В связи с этим приоритетной обязанностью руководства является информирование работников о ценностях Компании, в том числе о принципе нулевой терпимости к коррупции и другим видам противоправного поведения.
- В 2018 году была разработана дополнительная программа обучения Кодексу взаимодействия с бизнес-партнерами. Она предназначена для работников, которые напрямую взаимодействуют с деловыми партнерами Компании.

Обработка обращений на горячую линию по этике

Категория нарушения	2018		2017	
	Общее число обращений	Число подтвержденных и урегулированных нарушений	Общее число обращений	Число подтвержденных и урегулированных нарушений
Нарушения Трудового кодекса Российской Федерации	3 856	823	3 011	197
Нарушения Кодекса делового поведения и этики	2 196	407	1 836	248

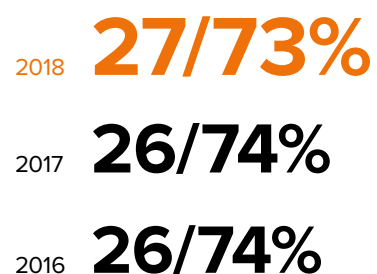
Персонал

Основные сведения

Количество сотрудников



Мужчины/женщины



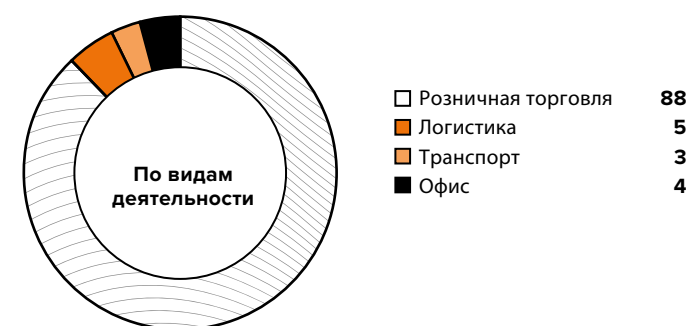
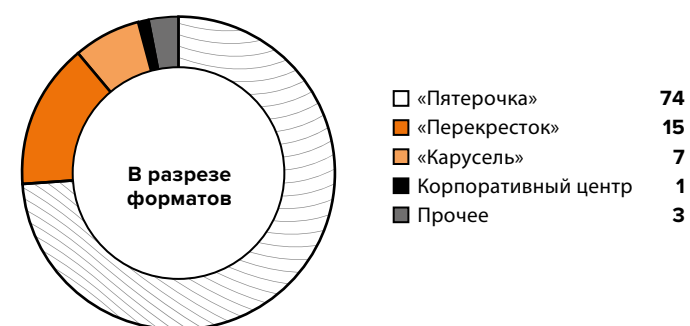
Инвестиции в обучение



Количество сотрудников, прошедших обучение



Структура персонала в 2018 году, %



Новая стратегия в сфере управления персоналом: «Х5 – ЛУЧШИЙ ВЫБОР»

Одна из основных задач X5 Retail Group – стать самой ценной Компанией для своих сотрудников, покупателей и акционеров. Формирование и развитие человеческого капитала является частью плана стратегического развития Компании и залогом ее долгосрочного успеха.

Мы стремимся стать лучшим работодателем для нынешних и будущих сотрудников X5. Для оценки эффективности действий, направленных на достижение этой цели, Компанией и ее бизнес-подразделениями будут использоваться традиционные показатели: текучесть кадров и вовлеченность сотрудников.

В настоящее время в X5 идет работа над созданием команды специалистов, задачей которых станет формирование розничной торговли будущего – технологичной, персонализированной и клиентоориентированной как никогда прежде. В то же время X5 придерживается принципов гуманности, искренности и заботы о тех, кто рядом. Профессионализм и искренняя вовлеченность наших сотрудников в работу – неотъемлемые компоненты достижения нашей цели стать самой клиентоориентированной компанией на рынке розничной торговли в России.

Ценности

В рамках обновленной стратегии Компания выработала и внедрила новый комплекс корпоративных ценностей, представляющий собой руководство по этике и культуре и отражающий наш подход к работе с покупателями, сотрудниками и акционерами. К этим ценностям относятся: **честность и справедливость, уважение, нацеленность на результат и клиентоориентированность**. Наша основная цель – руководствоваться этими ценностями в повседневной жизни и при принятии решений.

Соблюдение принципов деловой этики

В обновленной стратегии мы определили ценности, общие для всех форматов X5. Фундамент культурных преобразований в Компании, необходимых для достижения

наших стратегических целей, формирует такие ценности, как уважение, честность, справедливость, нацеленность на результат и клиентоориентированность. Мы внедрили их во все процессы работы с персоналом, включая обучение и развитие, набор персонала и корпоративные коммуникации. В 2018 году была учреждена первая общая награда для сотрудников X5 – «Самый ценный сотрудник», – которой были удостоены 20 человек – представители различных торговых сетей и бизнес-подразделений.

Вовлеченность сотрудников

Благодаря проведенному весной 2018 года опросу сотрудников «Ваш голос», Компания выявила основные направления изменений, которые должны позволить ей стать лучшим работодателем. В опросе приняли участие свыше 35 000 сотрудников Компании. В качестве приоритетных задач в сфере кадровой работы X5 на 2018 и 2019 годы были определены следующие: улучшение условий труда, изменение практики руководства персоналом, а также дальнейшее развитие высококвалифицированной команды специалистов.

Инновационное развитие

В 2018 году дирекция по персоналу X5 провела масштабную работу, направленную на поддержку инновационной составляющей нашей стратегии: была расширена дирекция по информационным технологиям, созданы с нуля подразделения по работе с большими данными и омниканальным направлением. Новая команда – высококлассные профессионалы, имеющие опыт работы в лучших российских и международных технологических компаниях и ИТ-секторе.

Концепция управления персоналом

Права человека

X5 поддерживает все четыре принципа декларации Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда».

Нормативно-правовые требования

Политика Компании в области управления персоналом полностью соответствует российскому трудовому законодательству и обеспечивает определяемые законом права, льготы и выплаты для всех сотрудников X5.

Производственная безопасность и условия труда

X5 стремится создать для своих сотрудников комфортную рабочую среду путем реализации комплексной программы по охране труда и технике безопасности, постоянного мониторинга качества условий труда и их улучшения, а также путем совершенствования рабочего процесса.

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

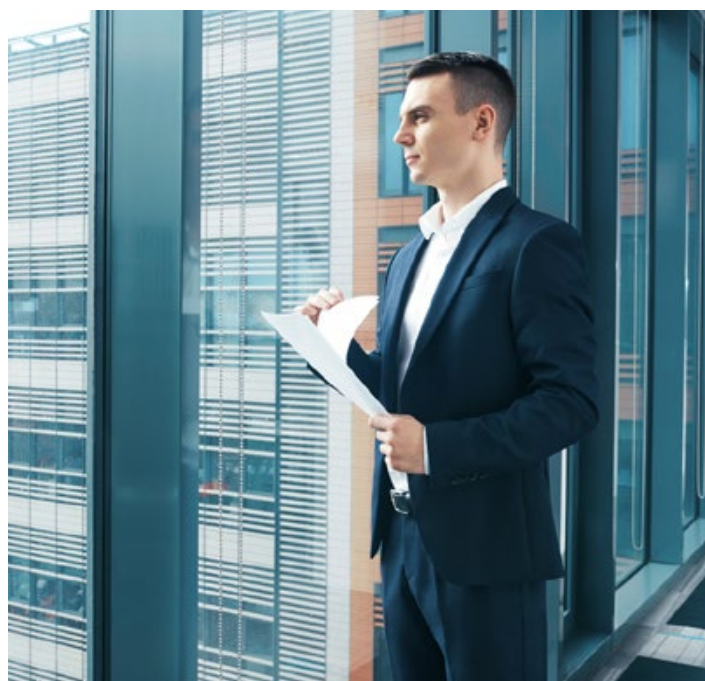
В соответствии с лучшими практиками рынка в X5 Retail Group поддерживается справедливая, логичная и прозрачная система вознаграждения и мотивации, основанная на индивидуальных успехах и финансовых результатах Компании.

Обучение и развитие персонала

X5 стремится предоставлять широкие возможности для профессионального и личного роста сотрудников всех уровней с помощью высококачественных инструментов обучения. Всем сотрудникам – от топ-менеджеров до сотрудников магазинов – предлагаются обучающие программы в зависимости от их должностных обязанностей, оценки качества работы и потребностей Компании.

Карьерный рост

Продвижение и развитие высокопотенциальных сотрудников является одним из ключевых аспектов в сфере работы с персоналом.



Развитие управленческого потенциала

Для успешной реализации стратегии Компании и достижения поставленных целей необходима сильная команда руководства, способная брать на себя и оперативно решать сложные задачи, диктуемые экономикой, рынком и меняющимися потребностями потребителей. В 2018 году в Компании внедрен системный, долгосрочный подход к развитию руководящего состава.

Бренд работодателя

X5 ведет постоянную работу над обеспечением привлекательности Компании как для нынешних, так и для будущих сотрудников. Масштаб деятельности Компании, ее амбициозные проекты и инновации открывают огромные возможности для профессионального и карьерного роста. Мы сотрудничаем с ведущими университетами и молодежными неправительственными организациями, организуем стажировки для студентов и приглашаем наиболее успешных из них работать в Компании.

Корпоративная культура и ценности

В рамках нашей обновленной стратегии и целей мы определили общие ценности для всех наших подразделений, которые должны быть отражены во всех бизнес-процессах и пронизывать отношения с сотрудниками, покупателями, поставщиками, акционерами, государством и местным населением в регионах присутствия X5.

Понимание стратегии и нашей общей цели

Для успешной реализации стратегии и достижения цели важно, чтобы сотрудники осознавали вклад каждого из них в результаты Компании и разделяли ее устремления. Мы внедрили обстоятельный, системный подход к коммуникациям с персоналом и постоянно расширяем спектр каналов и инструментов для конструктивного диалога между сотрудниками и различными подразделениями Компании.

Автоматизация и внедрение цифровых технологий в процессы управления персоналом

Будучи одним из крупнейших работодателей в России, X5 применяет эффективные инструменты в работе с персоналом и постоянно работает над совершенствованием процессов. Мы стремимся использовать технологии больших данных для принятия более грамотных и рациональных решений в сфере управления персоналом.



Основные показатели

Условия труда, отвечающие лучшим российским и международным стандартам

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

- В 2018 году мы приняли Политику в области льгот и релокации и Положение об оценке кадров. Также была внедрена общая для всех форматов X5 система должностных категорий и введена новая долгосрочная программа вознаграждения для ключевого управленческого состава.
- Мы пересмотрели систему мотивации сотрудников магазинов для повышения производительности в «Перекрестке». В «Карусели» были внесены изменения в структуру вознаграждения сотрудников и запущена пилотная программа в целях совершенствования системы вознаграждения.

Безопасность на рабочем месте и условия труда

- В 2018 году были обновлены стандарты оснащения рабочих помещений, которые будут применяться в ходе программы реконструкции гипермаркетов «Карусель». В «Перекрестке» принята новая политика безопасности на рабочем месте и стартовал проект «Комфортная среда», цель которого – модернизация комнат для приема пищи для сотрудников.

Автоматизация и внедрение цифровых технологий в процессы управления персоналом

- В 2018 году были разработаны основные показатели в сфере управления персоналом, проведен аудит кадровых процессов и определены приоритеты в вопросе их автоматизации. В «Пятерочке» был запущен проект по внедрению электронного документооборота и цифровых подписей. Во всех магазинах «Перекрестка» уже работает система автоматизированного планирования отпусков, а также стартовала пилотная версия приложения «Мобильный персонал», которая позволяет магазинам сети в Москве запрашивать дополнительных кассиров в случае необходимости.
- «Пятерочка» и «Перекресток» упростили процесс получения необходимых документов – теперь сотрудники магазинов могут заказать их онлайн.

X5 – компания возможностей

Карьерный рост

- В 2018 году мы продолжили работу с кадровым резервом и нам удалось достичь впечатляющих результатов в продвижении высокопотенциальных сотрудников. Порядка 70% назначений на руководящие должности, включая позиции в непосредственном подчинении главному исполнительному директору, были сделаны из внутреннего кадрового резерва X5.

Подбор и адаптация персонала

- В рамках развития процессов подбора и адаптации персонала в X5 были внедрены программы: рекомендаций потенциальных сотрудников (корпоративный центр), стажировок, привлечения сотрудников с помощью социальных сетей, перевода сотрудников в другие подразделения X5 («Перекресток Экспресс»), а также чат-боты, уведомления о вакансиях и запуск интернет-платформы для подбора персонала для сети «Карусель».
- Дирекция транспорта X5 начала сотрудничество с автошколами ДОСААФ для пополнения резерва квалифицированных водителей. Специалисты по логистике в сети «Перекресток» разработали программу наставничества для новых сотрудников.

Обучение и развитие

- В рамках обновленной стратегии Компании торговые сети запустили в 2018 году проекты обучения торгового и административного персонала, в частности онлайн-игру и программу выявления кандидатов для включения в кадровый резерв в магазинах «Пятерочка», новый портал дистанционного обучения clever.x5.ru и тренинги с использованием технологий виртуальной реальности для продавцов сети «Перекресток».
- «Академия категорийного менеджмента», открывшаяся в 2018 году, стала первым совместным обучающим проектом для всех розничных форматов X5.

Развитие управленческого потенциала

- В 2018 году были проведены обучающие семинары и деловые игры, направленные на сплочение команд и развитие навыков принятия решений, для сотрудников на руководящих должностях в торговых сетях и логистических подразделениях Компании.
- Вместе с Международным институтом управленческого развития (IMD Business School, Швейцария) была запущена программа «Лидеры X5» для сплочения команды руководителей высшего звена. В 2019 году будет создана серия программ для менеджеров различных уровней.

«Культурная перезагрузка»

Общее культурное и информационное пространство

- В октябре 2018 года впервые состоялось мероприятие X5 Connect для сотрудников торговых сетей, бизнес-подразделений и корпоративного центра, во время которого 1 000 человек посмотрели видеотрансляцию обращений руководства Компании; и было задано порядка 500 вопросов. В 2019 году X5 Connect пройдет дважды: в апреле и в октябре.

- В магазинах «Пятерочка» было запущено корпоративное радио «Турбо FM». «Перекресток» внедрил первое мобильное приложение X5 для операционного персонала. «Карусель» и дирекция транспорта продолжили проводить регулярные встречи высшего руководства с сотрудниками.

Поддержание престижа работы в сфере розничной торговли и операционных службах

- В 2018 году торговая сеть «Пятерочка» провела ряд конкурсов: на лучшую команду магазина, на увеличение продаж в подразделениях, на лучших сотрудников различных специальностей в распределительных центрах.
- В «Перекрестке» впервые прошел конкурс «Супермен логистики», а также проведено соревнование «Лига чемпионов» среди операционных служб магазинов сети.
- В общероссийском отраслевом конкурсе «Лига профессиональных водителей» X5 была признана «Событием года».

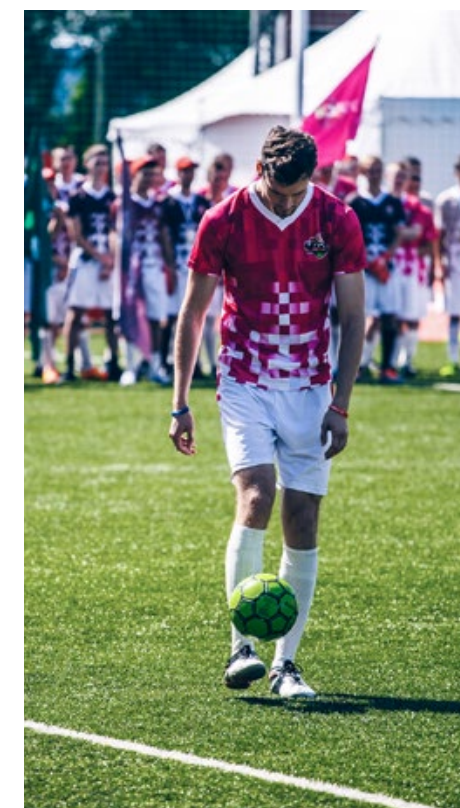
Мероприятия со смыслом

- Во время чемпионата мира по футболу свыше 700 сотрудников Компании получили билеты на матчи по всей стране в качестве награды за профессиональные достижения.
- Летом 2018 года сотрудники «Пятерочки» со всей страны приняли участие в корпоративном чемпионате «Турбо-футбол». На мероприятие съехались свыше 27 000 человек из 17 городов. В «Перекрестке» состоялся первый чемпионат по волейболу. Гипермаркеты «Карусель» праздновали Новый год и дни рождения магазинов, а также провели спортивные соревнования, приуроченные к чемпионату мира по футболу.
- На мероприятии «Особая среда: выходные», организованном совместно с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» и посвященном безопасности детей, собралось более 400 сотрудников X5 и их детей. Они приняли участие в тематическом квесте, а инструкторы поисково-спасательного отряда прочитали лекцию по детской безопасности для родителей и объяснили им, как нужно разговаривать о безопасности с детьми.



«Турбо-футбол»

Одним из ключевых корпоративных событий торговой сети «Пятерочка» для сотрудников в прошлом году стал чемпионат «Турбофутбол». Россия принимала у себя чемпионат мира по футболу, и X5 также организовала футбольные матчи в ряде городов страны. Кассиры, складские работники, юристы, финансовые специалисты и сотрудники различных департаментов продемонстрировали навыки командной работы и владения мячом.



Основные показатели
2018 года

25 000
болельщиков

23 000 км
пробежали игроки
футбольных команд

2 216
игроков

17 городов

4 месяца
футбольных матчей



Охрана труда и техника безопасности (ОТ и ТБ)

Стратегия в области ОТ и ТБ

Защита здоровья и обеспечение безопасности наших сотрудников – один из главных приоритетов X5. Меры в области охраны труда и техники безопасности направлены на снижение травматизма и профессиональных заболеваний, а также на улучшение условий труда, что приводит к повышению производительности.

Основными целями нашей стратегии в области ОТ и ТБ являются:

- охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда для наших сотрудников;
- обеспечение соответствия нашей деятельности в сфере ОТ и ТБ корпоративным стандартам и законодательству;
- обеспечение наиболее эффективной защиты сотрудников в чрезвычайных ситуациях;
- сокращение числа несчастных случаев на наших объектах.

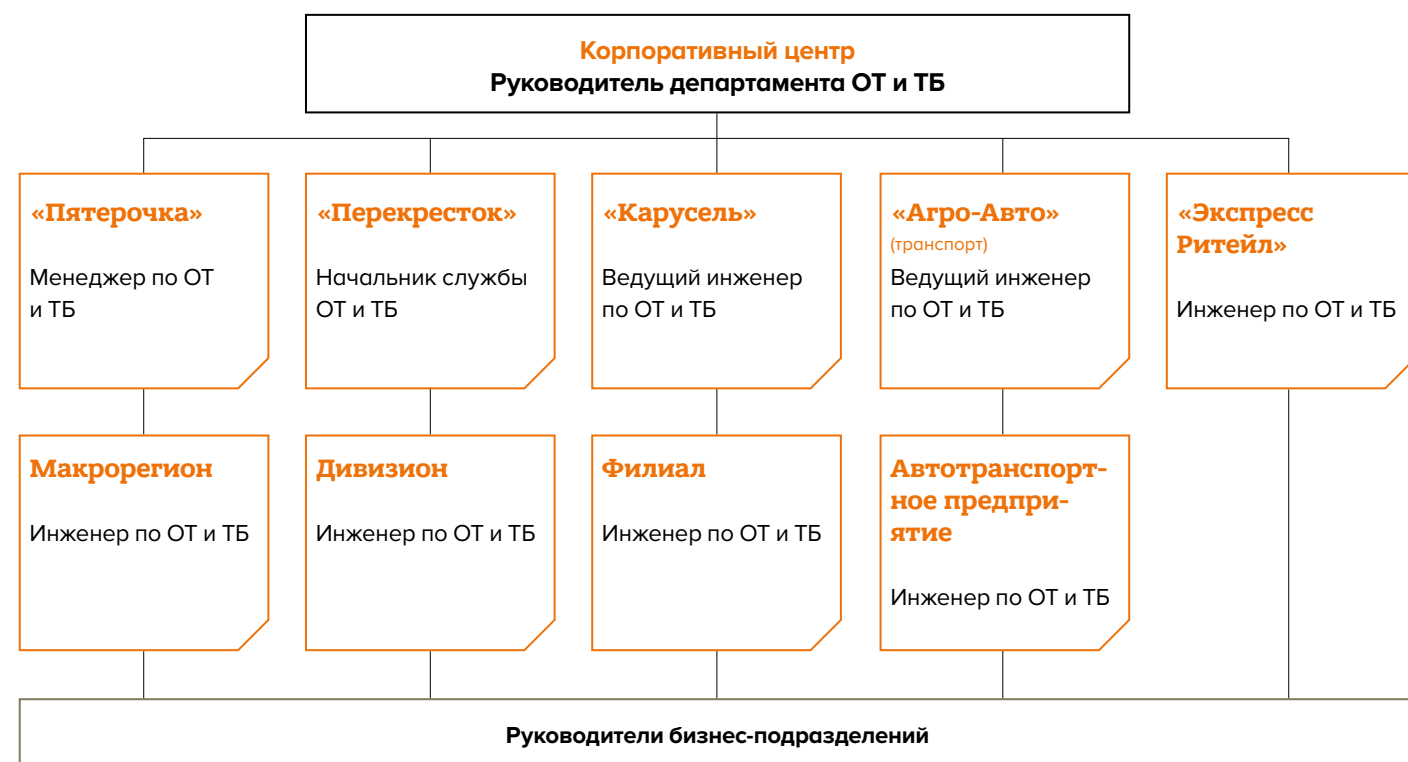
Основные положения Политики охраны труда и техники безопасности

Основной внутренний документ, регулирующий ОТ и ТБ в X5, – **Политика охраны труда и техники безопасности**.

Политика затрагивает следующие ключевые аспекты:

- обеспечение охраны труда и техники безопасности для наших сотрудников посредством принятия профилактических мер во избежание травм и нанесения ущерба здоровью;
- поддержание функционирования системы управления ОТ и ТБ и постоянное совершенствование ее в соответствии с меняющимися законодательными и иными нормативными требованиями в сфере ОТ и ТБ;

Организационная схема ОТ и ТБ



- обеспечение информирования сотрудников об условиях труда, ОТ и ТБ на рабочем месте, а также о рисках для здоровья и компенсациях и выплатах, на которые они имеют право;

- совершенствование тренингов для сотрудников в сфере ОТ и ТБ.

Реализация Политики охраны труда и техники безопасности находится в ведении **департамента ОТ и ТБ корпоративного центра**, а также ключевых менеджеров в каждой торговой сети. В торговых сетях X5 имеется собственная служба ОТ и ТБ, насчитывающая от пяти до 40 человек (см. организационную схему на странице слева).

Служба ОТ и ТБ отвечает за:

- безопасность рабочих мест;
- информирование об охране труда и технике безопасности на рабочем месте;
- реализацию Политики охраны труда и техники безопасности Компании путем изучения и анализа производственных рисков.

Работа Компании в области ОТ и ТБ соответствует нормативно-правовым требованиям Российской Федерации. Мы разработали систему корпоративных стандартов и норм в области ОТ и ТБ, представляющую собой набор унифицированных организационных, технических, санитарно-гигиенических и профилактических мер, направленных на обеспечение безопасности и защиту здоровья сотрудников и их производительности.

Общекорпоративные КПЭ в сфере повышения производительности труда и мотивации сотрудников на достижение лучших результатов также включают элементы, связанные с ОТ и ТБ.

В частности, одним из ключевых показателей эффективности для наших специалистов по ОТ и ТБ является оценка условий труда, направленная на выявление опасных и потенциально вредных для здоровья рабочих мест с целью принятия оперативных мер для устранения нарушений. Наша политика также предполагает денежные штрафы за нарушение техники безопасности.

Особенности подхода

Развитие компетенций в сфере ОТ и ТБ

- Мы приложили значительные усилия для формирования в Компании культуры ответственного поведения в сфере ОТ и ТБ, пожарной и дорожной безопасности.
- В соответствии с законодательством все сотрудники X5 должны своевременно проходить обязательные тренинги по ОТ и ТБ, которые проводят специализированные организации, в форме дистанционных курсов и (или) инструктажа по ОТ и ТБ.
- Важным аспектом нашей деятельности является мотивация сотрудников на соблюдение требований по безопасности, а также обучение и информирование о безопасных методах работы. Обучение направлено на развитие компетенций в соответствии с внутренними стандартами и передовой практикой развития систем управления ОТ и ТБ.
- Обучение сотрудников рабочих профессий проводится в форме специально разработанных корпоративных курсов, дополняющих обязательное обучение по ОТ и ТБ. X5 было разработано значительное количество программ и инструкций, позволяющих проводить масштабные тренинги для различных целевых аудиторий.
- Ключевые документы Компании по ОТ и ТБ доступны сотрудникам на внутренних порталах торговых сетей.
- Мы постоянно изучаем и применяем лучшие отраслевые и международные стандарты в области охраны труда.

Профилактика производственных травм

- Мы уделяем особое внимание проведению оценки условий труда.
- Чтобы оценить влияние опасных и потенциально вредных условий на каждом рабочем месте, инженеры по ОТ и ТБ во всех подразделениях Компании провели оценку. Результаты показали, что все рабочие места соответствуют требованиям законодательства об охране труда, за исключением 200 потенциально опасных мест, связанных с выполнением погрузочно-разгрузочных работ в складских холодильниках распределительных центров. Сотрудники имеют право на компенсации и льготы в соответствии с действующим законодательством в случае выполнения работ в опасных условиях. Мы стремимся непрерывно улучшать условия труда и предоставляем сотрудникам с такими условиями работы дополнительные дни отпуска.

- Всем сотрудникам X5 предоставляются современные защитные средства, разработанные с учетом конкретных условий труда на каждом рабочем месте.

Охрана здоровья сотрудников и клиентов

- В целях охраны общественного здоровья и здоровья сотрудников, а также предотвращения возникновения и распространения инфекционных заболеваний в X5 проводятся обязательные медицинские осмотры как перед приемом на работу, так и на регулярной основе в течение срока трудоустройства всех сотрудников магазинов и дирекции транспорта. В случае обнаружения признаков инфекции соответствующим сотрудникам не разрешается выходить на работу, и они направляются на дальнейшее лечение.
- В профилактических целях проводится вакцинация против гриппа и других заболеваний в соответствии с законодательством.

Управление производственными рисками

- Система управления производственными рисками, разработанная в 2018 году, позволяет свести до минимума вероятность несчастных случаев и чрезвычайных ситуаций. Система устанавливает рейтинги рисков, определяет ответственных лиц, а также позволяет разрабатывать планы действий по управлению рисками и контролировать их реализацию.
- Оценка рисков включает в себя ежегодный анализ и при необходимости добавление или удаление риска для достижения необходимой степени контроля над факторами, которые влекут за собой риск для здоровья на рабочем месте, создание усовершенствованной системы управления производственными рисками для рабочих мест и поддержание системы в актуальном состоянии.
- Ведется работа по разработке реестра рисков для всех рабочих мест, который позволит руководителям и персоналу принимать меры для устранения или уменьшения воздействия потенциальных рисков на сотрудников, а также оперативно совершать действия, направленные на улучшение условий труда.
- Для достижения этих целей департамент ОТ и ТБ намерен разработать инновационные подходы к внедрению норм и методов, направленных на охрану здоровья сотрудников.



Расследование инцидентов и несчастных случаев на производстве

- Мы разработали и внедрили процедуру расследования инцидентов и несчастных случаев, в соответствии с которой каждый случай изучается и составляется план дальнейших действий, направленных на устранение причин инцидента и предотвращение его повторения в будущем.
- Всем сотрудникам Компании в рамках трудового договора предоставляется страхование от несчастных случаев.

- Сотрудникам (или членам их семей при несчастных случаях со смертельным исходом) выплачивается страховое возмещение в случае серьезных аварий.
- Ежеквартально проводится анализ коэффициента частоты несчастных случаев и профессиональных заболеваний для создания единой базы и определения приоритетов при реализации профилактических и защитных мер. В 2018 году Компанией был зарегистрирован 19 291 инцидент (несчастный случай). В 68% случаев ситуация была разрешена в течение пяти рабочих дней.

Мониторинг соблюдения законодательства в сфере ОТ и ТБ

- В Х5 внедрена система мониторинга условий труда, охраны труда и техники безопасности на каждом объекте, основанная на принципах самоконтроля, взаимного мониторинга и управленческого надзора. Состояние системы постоянно контролируется, а также принимаются профилактические меры для снижения травматизма.
- Для предотвращения несчастных случаев и аварийных ситуаций на объектах Х5 проводятся внутренние аудиты, основной задачей которых является выявление нарушений законодательства и правил Компании.
- Чтобы снизить трудозатраты на проведение проверок, мы используем контрольные списки вопросов (чек-листы), которые были введены Министерством труда Российской Федерации в июле 2018 года и интегрированы в систему управления ОТ и ТБ Х5.
- На основании результатов этих проверок разрабатываются меры для повышения безопасности рабочих мест и предотвращения рисков для жизни и здоровья сотрудников; улучшается контроль за соблюдением требований безопасности, установленных законом и иными нормативными актами, а также контроль за поддержанием дисциплины на рабочем месте.
- Мониторинг соблюдения законодательства в области охраны труда в Х5 осуществляется департаментом ОТ и ТБ и уполномоченным персоналом в каждой торговой сети. Департамент систематически отчитывается перед руководством Компании по следующим вопросам:
 - результаты внутреннего аудита и оценки соответствия требованиям законодательства по охране труда;
 - результаты внешних проверок, проведенных надзорными органами, включая проверки жалоб и претензий;

- результаты расследования инцидентов, а также отчет по корректирующим и предупреждающим действиям;
- меры, принятые торговой сетью на основе результатов предыдущих проверок;
- информация об изменениях в законодательстве по охране труда;
- ежеквартальные и ежегодные отчеты по травматизму.

Основные показатели за 2018 год

- В 2018 году Компания строго придерживалась высоких стандартов в области ОТ и ТБ и санитарных норм, в результате чего не было зарегистрировано ни одного случая профессиональных заболеваний.
- Мы зафиксировали снижение тяжести и частоты травм по сравнению с прошлым периодом, что связано с регулярно проводимыми мероприятиями, направленными на предотвращение травматизма и несчастных случаев и соблюдение требований государственных нормативных актов.
- Государственные регулирующие органы провели 38 проверок соблюдения законодательства по охране труда, выявив 32 нарушения норм ОТ и ТБ, что меньше, чем в 2017 году. По результатам проверок были даны предписания устранить нарушения трудового законодательства в установленные сроки.
- Были разработаны специальные корпоративные курсы дистанционного обучения по охране труда и технике безопасности для всех сотрудников рабочих специальностей. В 2018 году обучение прошли 62 828 сотрудников (помимо менеджеров и специалистов).
- В департаменте логистики была проведена «прогулка по гемба», а на торговых объектах – внутренний аудит

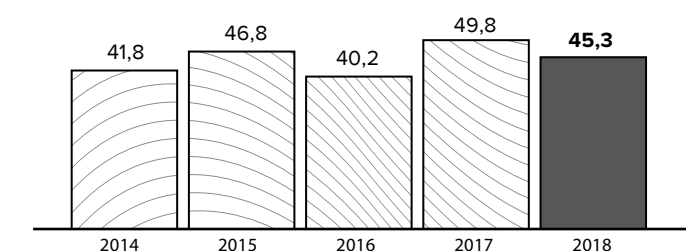
по ОТ и ТБ на основе контрольных списков, утвержденных Министерством труда Российской Федерации, которые заменяют собой плановые выездные проверки регулирующих органов и позволяют выявить и устранить нарушения с использованием комплексного подхода.

- Проект по автоматизации медицинских осмотров обеспечил прохождение осмотров почти 100% сотрудников, что позволило свести к минимуму административные штрафы.
- В департаменте логистики были внедрены проекты, обеспечившие безопасные условия труда и повысившие производительность труда. К ним относятся механизация и автоматизация складских операций, сведение до минимума ручных операций (особенно тяжелого ручного труда при погрузочно-разгрузочных работах), установка дополнительных защитных устройств и предупреждающих сигналов BlueSpot на электромобилях, а также ряд других проектов, улучшающих условия труда и повышающих безопасность сотрудников при выполнении складских операций.
- Благодаря участию Х5 в государственной программе, предусматривающей финансовую поддержку профилактических мер по снижению травматизма на рабочем месте, в Х5 была проведена специальная оценка условий труда, которая финансировалась Фондом социального страхования Российской Федерации, что позволило Компании сэкономить около 16 млн руб.

Увеличение количества проверок было связано с введением в Компании электронных контрольных списков в рамках оптимизации бизнес-процессов. Значительное увеличение числа нарушений в области ОТ и ТБ было связано с расширением контрольного списка в соответствии с рекомендациями Министерства труда Российской Федерации. В основном выявленные нарушения носили организационный характер:

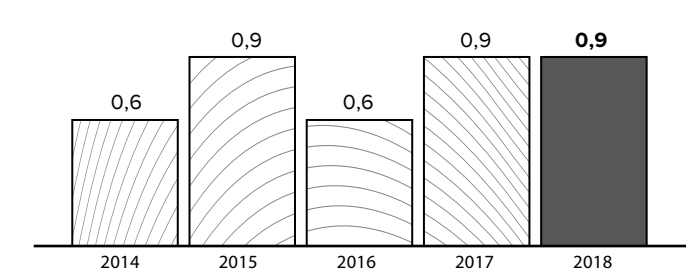
Коэффициент тяжести травматизма

Среднее количество дней нетрудоспособности на один несчастный случай



Коэффициент частоты несчастных случаев

Количество несчастных случаев на 1 тыс. сотрудников



- 80% нарушений были связаны с некорректной документацией по инструктажам персонала, в частности с отсутствием подписей в журналах по охране труда;
- 20% нарушений были техническими: отсутствие ограждения вокруг оборудования, отсутствие предупреждающих знаков и т. д.

Все нарушения оперативно устранены техническими службами и руководителями департаментов.

Плановые проверки в 2018 году

Торговая сеть	Количество проверок (внешних и внутренних)	Количество выявленных нарушений	Количество нарушений, устраненных в течение пяти дней	Количество нарушений, устраненных в течение более пяти дней
«Перекресток»	741	6 346	3 663	2 683
«Карусель»	77	35	25	10
«Пятерочка»	6 227	11 334	8 584	2 750
Транспортное подразделение	343	1 576	928	648
ИТОГО	7 388	19 291	13 200	6 091

Статистика травматизма в Х5

	Количество несчастных случаев						Всего		Количество дней нетрудоспособности	
	со смертельным исходом		серьезные		мелкие		2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017				
Торговая сеть										
«Карусель»	0	0	1	3	12	35	13	38	859	1158
«Перекресток»	0	0	1	2	24	11	25	13	936	600
«Пятерочка»	0	0	13	9	127	107	140	116	5 798	6 251
Транспортное подразделение	1	0	2	4	18	17	21	21	1 428	1 247
ИТОГО	1	0	17	18	181	170	199	188	9 021	9 256

Программа по защите экологии

Основная задача

По мере роста бизнеса Компании увеличивается масштаб его воздействия на окружающую среду. Бережное отношение к окружающей среде – залог успешного и устойчивого развития X5.

Стратегия в сфере защиты окружающей среды

Будучи лидером на российском рынке продуктовой розницы, X5 осознает масштабы своего воздействия на окружающую среду и прилагает все усилия, чтобы полностью соответствовать требованиям российского законодательства, а также высоким международным стандартам в области защиты экологии. В то же время мы стараемся использовать каждую возможность для повышения эффективности нашего бизнеса с целью получения дополнительной прибыли, при этом придерживаясь нашей политики в области защиты экологии.

Основные положения политики в области защиты экологии

- На уровне корпоративного центра устанавливаются единые стратегические приоритеты, касающиеся влияния Компании на экологию.
- За постановку целей и задач в сфере экологической деятельности Компании, а также осуществление регулярного мониторинга мер, направленных на достижение этих целей, отвечает руководство X5.
- Все наши торговые сети, а также подразделения логистики и транспорта самостоятельно отвечают за реализацию экологической политики и за соблюдение российских нормативных требований в отношении утилизации отходов и выбросов.
- Мы стремимся свести к минимуму любое негативное воздействие на окружающую среду, связанное с образованием отходов и вредными выбросами в результате нашей деятельности. Мы проводим различные мероприятия в магазинах, распределительных

центрах и офисах в трех основных направлениях: энергосбережение, вторичное сырье (отходы, пригодные для вторичной переработки) и утилизация отходов. При этом мы руководствуемся следующими принципами:

- Мы стараемся повторно использовать и перерабатывать все виды упаковочных материалов, включая картон, термоусадочную пленку, пластиковые ящики, коробки из-под бананов, а также использованное растительное масло, металл и сломанные паллеты.
- Мы стараемся свести к минимуму риск нарушения санитарных норм и правил в области сбора, хранения и утилизации отходов.
- Мы снижаем потребление электроэнергии, внедряя энергосберегающие технологии в наших магазинах, распределительных центрах и офисах.
- Мы поощряем участие всех заинтересованных сторон в разработке нашей стратегии в сфере защиты окружающей среды.

- Наши распределительные центры и логистические комплексы следуют строгим процедурам по дезинфекции, дезинсекции и дератизации.
- Внутренние аудиты позволяют нам оценить эффективность принимаемых мер и ставить новые цели в области нашей экологической политики.
- Чтобы обеспечить участие всех руководителей и сотрудников в экологических мероприятиях Компании, мы разработали специальные тренинги и учебные курсы.
- Отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Мы составили перечень перерабатываемых отходов, передаваемых сторонним организациям для последующей утилизации, что значительно снижает количество мусора, подлежащего захоронению и уменьшает негативное воздействие на окружающую среду.



Основные мероприятия в 2018 году

Цели и задачи

	«Пятерочка»	«Перекресток»	«Карусель»	Департамент логистики
Энерго-сбережение	<ul style="list-style-type: none"> • Использование светодиодного освещения во всех магазинах • Установка энергоэффективного оборудования в магазинах • Совершенствование механизмов сбора данных для минимизации использования энергии, в том числе за счет автоматизации внутренних процессов • Оптимизация тарифов 			<ul style="list-style-type: none"> • Использование современных энергосберегающих технологий для оптимизации использования энергии в распределительных центрах
Переработка	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор и продажа 100% отходов, пригодных для вторичной переработки • Продолжение внедрения инициатив по развитию культуры вторичной переработки в Компании 			
Утилизация отходов	<ul style="list-style-type: none"> • Умное управление отходами • Уменьшение расходов на утилизацию до минимума • Соблюдение требований российского законодательства в отношении обращения с отходами 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективное хранение и утилизация органических отходов, в том числе с помощью специального оборудования • Соблюдение ветеринарных норм и правил в процессе управления отходами 		<ul style="list-style-type: none"> • Умное управление отходами • Уменьшение расходов на утилизацию до минимума • Соблюдение требований российского законодательства в области обращения с отходами
Выбросы				<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований российского законодательства • Сокращение выбросов за счет модернизации парка грузовых автомашин и оптимизации цепочек поставок

Энергосбережение

Потребление электроэнергии составляет около 56% наших общих расходов на коммунальные услуги, что делает энергосбережение наиболее важным направлением. В 2018 году X5 реализовала ряд инициатив, направленных на оптимизацию использования электроэнергии.

Мониторинг потребления энергии

- В 2018 году мы завершили пилотный проект и начали оснащать магазины автоматизированной системой сбора данных (АССД) в рамках проекта по учету объемов потребления электроэнергии в магазинах «Пятерочка». Система позволяет использовать онлайн-инструмент для автоматического сокращения потребления электроэнергии, анализа данных и расчета оптимальных тарифов. К концу декабря 2018 года свыше 7 тыс. магазинов «Пятерочка» были оснащены умными счетчиками, что позволило Компании сэкономить 75 млн руб. за год. В 2019 году мы планируем установить систему еще в 756 магазинах, а также оснастить умными счетчиками все недавно построенные и готовящиеся к открытию магазины. Ожидается, что установка системы позволит Компании сэкономить не менее 150 млн руб. в год начиная с 2019 года.
- Кроме того, АССД позволяет «Пятерочке» использовать все возможности, доступные на рынке энергоносителей, по управлению тарифами путем перехода на обслуживание розничным поставщиком. Цены на электричество, предлагаемые розничными поставщиками, ниже не менее чем на 2%.
- В 2018 году «Перекресток» запустил проект «Повышение энергоэффективности автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета энергопотребления (АИИС КУЭ)». Проект позволяет получать достоверную информацию о потреблении электроэнергии, проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы. По состоянию на конец 2018 года система была установлена в более чем 400 магазинах сети. Проект планируется к завершению в июле 2019 года.

Дистанционное управление

- На всех объектах «Пятерочки» в 2018 году использовались холодильные системы с дистанционным управлением. Мы можем дистанционно контролировать и поддерживать холодильное оборудование в рабочем состоянии. Экономия в 2018 году составила 70 млн руб. за счет сокращения затрат на вызов мастеров для ремонта холодильного оборудования, а также за счет корректировки настроек для достижения оптимальной холодопроизводительности.

Магазин-лаборатория

- В рамках развития инноваций на базе магазина-лаборатории «Пятерочка» был разработан и протестирован в трех объектах сети проект умного магазина. Цель проекта – обеспечение удаленного автоматического мониторинга и контроля за работой всех электрических систем на объекте. Это первый подобный проект на рынке – готовых решений не было, поэтому все нужно было разработать специально под требования X5. Ожидаемый результат – экономия примерно 7% энергии.

Светодиодное освещение

В рамках мероприятий по повышению энергоэффективности в торговой сети «Карусель» на ряде объектов было модернизировано освещение:

- В ходе реконструкции 16 объектов были полностью переведены на светодиодное освещение. По состоянию на конец 2018 года полностью переведены на данный тип освещения 24 магазина. Во всех магазинах «Перекресток» и «Пятерочка» уже установлено светодиодное освещение.
- Люминесцентные лампы были заменены на светодиодные на 16 объектах.
- На четырех объектах неоновые вывески были заменены светодиодными.

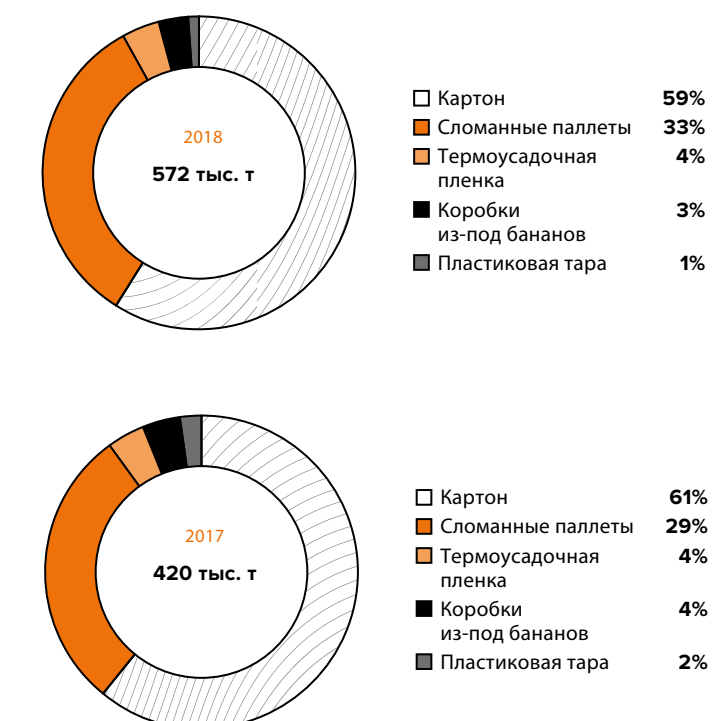
Перерабатываемые отходы

- Торговые сети «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» сдают на переработку 100% (перерабатываемых) отходов. X5 не осуществляет самостоятельную переработку вторичного сырья и отходов. Магазины и РЦ собирают и спрессовывают картон. Все вторичное сырье затем централизованно собирается и продается специализированным компаниям для дальнейшего использования или переработки. Все подрядчики проверяются Компанией в рамках тендера, после чего выбирается лучший с точки зрения надежности, мощности и цены.
- Кроме того, у «Пятерочки» есть портал по оборотной таре, который поставщики могут использовать для закупки переработанных материалов в РЦ.
- В «Перекрестке» все контейнеры, паллеты и пластиковые ящики, которые подлежат повторному использованию, возвращаются в распределительные центры.
- В 2018 году «Пятерочка» работала над проектом по использованию автоматов для сбора у населения бутылок из ПЭТФ. Пилотный проект по установке таких автоматов в магазинах планируется запустить в 2019 году для определения спроса на услугу среди покупателей.
- В центральных офисах ведется отдельный сбор мусора для использованных батареек, пластика, полиэтилена, бумаги и алюминиевых банок.

Итого выручка от реализации вторичного сырья, млн руб.

	2018	2017	Изменение, %
«Пятерочка»	1 817	1 386	31,1
«Перекресток»	314	172	82,4
«Карусель»	145	139	4,3
ИТОГО	2 276	1 697	34,1

Объемы проданного вторичного сырья



Утилизация органических отходов

- Как в обновленных, так и в недавно построенных гипермаркетах «Карусель» установлены биокомпакторы для переработки и прессования органических отходов. Благодаря специальной конструкции герметичных контейнеров компрессор защищен от влаги, что помогает минимизировать процессы разложения пищевых отходов, поддерживая чистоту и соответствие санитарным нормам.
- Гипермаркеты «Карусель» и супермаркеты «Перекресток» также оснащены специальными холодильниками для временного хранения пищевых и биологических отходов. Это позволило Компании наладить процесс сбора, хранения и утилизации отходов в соответствии с ветеринарными нормами и правилами.

Экологическая стратегия для цепочки поставок

По мере увеличения масштабов нашего бизнеса растет и сеть поставок: мы постоянно увеличиваем количество распределительных центров и парк грузовых автомашин, как собственных, так и сторонних. Реализуя наши цели в области экологии, мы стремимся уменьшить воздействие на окружающую среду за счет оптимизации логистической сети, ответственного управления твердыми отходами и использования наиболее экологически безопасных технологий в цепочке поставок.

Основные положения политики

Распределительные центры

X5 внедряет принципы экологического развития в своей логистической сети, полностью соответствуя требованиям российского законодательства. Основной целью наших РЦ является снижение потребления энергии и количества материалов, а также повышение качества зданий и сокращение эксплуатационных расходов, что способствует уменьшению воздействия на окружающую среду. В наших распределительных центрах мы также собираем и продаем картон, пластиковую термоусадочную пленку, упаковочные материалы и паллеты в качестве отходов, подлежащих вторичной переработке, и утилизируем твердые бытовые отходы в соответствии с российским законодательством.



Транспорт

Транспортировки из распределительных центров в магазины оказывают значительное воздействие на окружающую среду, поэтому мы используем различные инструменты для минимизации этого воздействия, включая инвестиции в современный парк грузовых автомобилей, оптимизацию маршрутов и утилизацию автомобильных шин и камер, аккумуляторов, черных и цветных металлов, автомобильных масел и других материалов в соответствии с российским законодательством.

Основные мероприятия в 2018 году

Сокращение пробега автомашин

- Компания стремится оптимизировать маршруты транспортных средств, что позволяет сократить расходы на логистику и снизить негативное воздействие на окружающую среду. Компании удалось сократить долю порожнего пробега с 47% в 2016 году до 35% в 2017 году и 31% в 2018 году.

	2018	2017	2016
Общий километраж, млн км	443,8	344,9	242,3
Порожний пробег, млн км	156,3	142,6	113,1
Доля порожнего пробега в общем километраже, %	35,2	41,3	46,7

- Поскольку 85% распределительных центров являются арендованными, у нас есть возможность менять местонахождение центров в соответствии с текущими потребностями и расположением магазинов, что позволяет выбирать наиболее эффективные маршруты поставок.

- В 2018 году Компания запустила проект по использованию транспортных средств с увеличенной грузоподъемностью, что позволит снизить расход топлива и пробег автомобиля, увеличив, таким образом, эффективность транспортировки грузов с точки зрения стоимости и воздействия на окружающую среду.
- В 2018 году мы запустили проект по переходу с автомобильного на железнодорожный транспорт при перевозках на большие расстояния, что также способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Модернизация парка грузовых автомашин

- Модернизация парка грузовых автомашин является одним из ключевых приоритетов Компании. В 2018 году собственный автопарк обеспечивал 85% перевозок по сравнению с 74% в 2017 году, при этом срок эксплуатации наших транспортных средств меньше, чем у большинства подрядчиков.
- В 2018 году Компания начала переоснащение собственного автопарка гибридными газодизельными двигателями. В конце 2018 года в парке грузовых автомобилей было 280 автомобилей с гибридными двигателями, а к концу 2019 года Компания планирует увеличить их количество до более 3,4 тыс. с учетом закупок новых грузовых автомобилей.
- Для регулярного технического обслуживания мы используем только сертифицированные сервисные центры в соответствии с законодательством и нормами, установленными производителями грузовых автомобилей. Должностные обязанности механиков и водителей Компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния выхлопной системы.

- Мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. По состоянию на конец 2018 года средний возраст автомобилей в парке Компании составлял два года (по состоянию на конец 2016 года – три года). По состоянию на конец 2018 года 90% нашего автопарка соответствовало стандартам «Евро-4» или «Евро-5», 10% – стандартам «Евро-3». С 2018 года мы покупаем исключительно авто-технику, соответствующую стандарту «Евро-5» и выше, и используем высококачественное топливо ведущих производителей. В 2018 году мы приобрели 916 грузовых автомобилей стандарта «Евро-5» по сравнению с 314 в 2017 году. Модернизация автопарка оказала положительное влияние на наши показатели выбросов:

Тип выбросов	2018	2017	Изменение, %
CO (окись углерода), г / кВт·ч	1,50	1,55	-3,2
Углерод, г / кВт·ч	0,46	0,48	-4,2
NOx (оксид азота), г / кВт·ч	2,00	3,12	-35,9
Взвешенные частицы, г / кВт·ч	0,02	0,03	-33,3

- В 2018 году мы запустили проект по установке термостор и штор из ПВХ на грузовые автомобили, что позволяет нам строго соблюдать температурные стандарты, сокращая расходы на топливо и охлаждающие материалы, особенно при существенных температурных различиях внутри и снаружи транспортного средства.
- 100% шин и аккумуляторов, используемых нашим транспортным парком в 2018 году, были переработаны.

Утилизация твердых отходов транспортного парка

	2018	2017	Изменение, %
Количество шин, отданных на переработку, шт.	3 976	3 136	26,8
Аккумуляторы, переданные на переработку, кг	64 227	48 756	31,7

- Наши подрядчики несут ответственность за выполнение экологических требований. Договоры на оказание транспортных услуг предусматривают полное соответствие автотранспорта подрядчика всем требованиям законодательства, в том числе природоохранного.

Переработка и утилизация отходов

Мы стремимся сократить использование одноразовых упаковочных материалов. В 2018 году X5 начала реализацию проекта по использованию пулинговой тары, таким образом сокращая отходы картона, изделий из дерева и пластика.

В рамках оптимизации бизнес-процессов X5 и реализации государственного проекта «Цифровая экономика» мы внедрили электронную транспортную документацию, которая позволит сократить использование бумаги более чем на 20 т в год с учетом текущего размера парка.

Работа с населением

Стратегия работы с населением

Будучи лидером продуктовой розницы в России, X5 осознает, что ее деятельность оказывает воздействие на социальную сферу, и поэтому стремится внести весомый вклад в жизнь общества. X5 реализовывает ряд социальных проектов и оказывает благотворительную помощь населению. Эффективный диалог с местными сообществами и органами власти в регионах присутствия – необходимое условие устойчивого развития Компании и увеличения ее ценности для всех заинтересованных лиц.

Основные положения политики

- X5 стремится соблюдать соответствующие региональные и федеральные требования, нормативы, методологические указания, международные стандарты и использует в своей работе лучший опыт.
- Руководство и Наблюдательный совет Компании контролируют и регулярно анализируют работу с населением, а также оценивают ее на соответствие установленным показателям эффективности.

- Работа X5 с населением проводится в трех основных направлениях: продовольственная помощь, поддержка детей, а также помощь инвалидам.
- X5 ведет социальную работу таким образом, чтобы содействовать реализации федеральных программ развития, способствовать повышению уровня жизни и оказывать поддержку социально незащищенным группам населения.
- X5 не предоставляет финансовую или иную поддержку организациям или мероприятиям, не связанным с благотворительной деятельностью, а также не оказывает индивидуальную финансовую помощь.
- X5 не преследует коммерческую или какую-либо иную выгоду от работы с населением и не ведет такую деятельность с целью оказания влияния на государственные органы, политических деятелей или коммерческие предприятия.

Особенности системы

- В 2017 году была принята новая политика Компании в области благотворительности. Политика устанавливает основные приоритеты, функции и обязанности подразделений и сотрудников Компании, прямо или косвенно участвующих в благотворительной деятельности.
- За повседневную работу в этой сфере отвечают разные подразделения X5 в зависимости от конкретных задач и функций.
- Взаимодействие с населением в рамках отдельных форматов X5 осуществляется совместно соответствующими розничными сетями и корпоративным центром, который обеспечивает поддержку и консультации по вопросам передового опыта в данной области и обеспечивает координацию всех мероприятий, чтобы они оказались максимально полезными для всех заинтересованных сторон.
- КПЭ определяются в течение года совместно с опытными внешними консультантами в рамках разработки общей программы устойчивого развития Компании.

Они направлены в первую очередь на увеличение объемов продовольственной помощи по всей стране и интегрированы в мотивационные программы сотрудников X5.

- Осуществляется регулярный контроль за деятельностью в сфере связей с общественностью и периодически проводится оценка и аудит, чтобы обеспечивать достижение поставленных Компанией целей, а также удовлетворять потребности местного населения. X5 проводит опросы для получения обратной связи от всех участников благотворительных программ: партнерских неправительственных организаций, местных властей и непосредственных получателей помощи.
- X5 стремится поддерживать диалог с местным населением и другими заинтересованными сторонами в регионах присутствия, а также с органами власти всех уровней для обеспечения соответствия результатов задачам, стоящим на местном, региональном и федеральном уровнях.
- Работа X5 с населением ведется дирекцией по корпоративным коммуникациям Компании.



Основные мероприятия в 2018 году

Продовольственная помощь

В X5 реализуется ряд программ по оказанию продовольственной помощи нуждающимся.

С 2015 года Компания совместно с фондом продовольствия «Русь» реализует проект «Корзина доброты», в рамках которого покупатели торговых сетей X5 приобретают и передают продукты питания в пользу нуждающихся.

В 2018 году X5 совместно с фондом «Русь» организовала общегородские продовольственные марафоны в четырех мегаполисах (Москва, Екатеринбург, Самара и Казань), а также онлайн-марафон в Нижнем Новгороде.

Первый марафон прошел в Казани 3 марта 2018 года, и по его итогам было собрано более 12 т продуктовой помощи. 21 апреля «эстафету доброты» приняли жители Екатеринбурга, пожертвовавшие около 11 т продуктов питания. 29 сентября марафон прошел в Самаре,

где в ходе мероприятия удалось собрать более 7 т продовольствия. В Москве марафон состоялся 8 декабря и был приурочен к празднованию Нового года и Рождества. По его результатам нуждающимся было направлено 25 т продовольственной помощи. В Нижнем Новгороде акция проходила в онлайн-формате на официальном сайте проекта корзинадоброты.рф с 15 августа по 15 октября. По ее итогам было сформировано и передано пожилым людям 1,4 тыс. наборов продуктов (8,7 т продовольственной помощи).

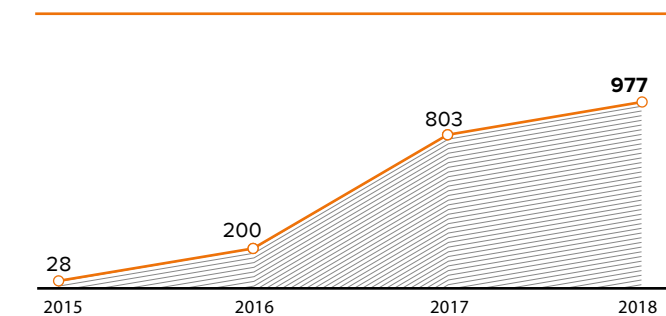
Осенью 2018 года в рамках проекта «Корзина доброты» была проведена еще одна благотворительная программа, давшая возможность покупателям сети гипермаркетов «Карусель» приобрести специальные наборы продуктов питания и кормов для животных.

В программе участвовали более 900 магазинов, было собрано 100 т продуктов питания, а помощь получили более 10 тыс. малообеспеченных семей.

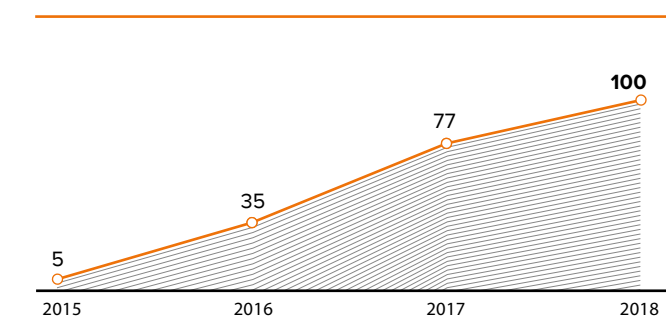


Результаты проекта «Корзина доброты»

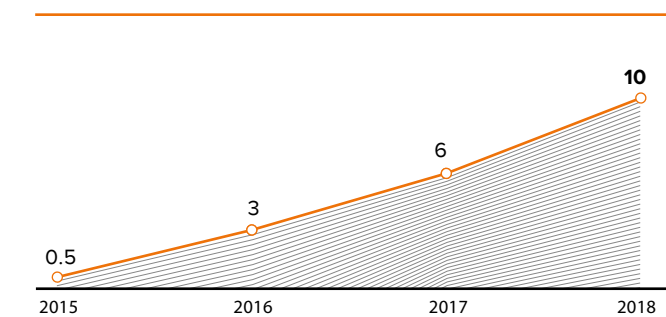
Количество магазинов – участников акции



Количество собранных продуктов питания, т



Количество семей, получивших помощь, тыс.



Помощь детям

X5 сотрудничает с фондом «Линия жизни» для оказания помощи нуждающимся детям по всей России. Что было сделано:

- в магазинах установлены ящики для пожертвований, предназначенных для помощи детям с серьезными заболеваниями. В 2018 году было собрано 12,5 млн руб. (в 2017 году – 14 млн руб.);
- покупатели «Пятерочки» могут купить на кассе «Конфетки доброты», чтобы пожертвовать 5 руб. в фонд «Линия жизни». В 2018 году эта инициатива позволила собрать для детей с серьезными заболеваниями 8,5 млн руб. (в 2017 году – 7,8 млн руб.);
- участники программы лояльности «Клуб Перекресток» теперь могут помочь тяжелобольным детям, пожертвовав накопленные на бонусной карте баллы на благотворительные цели. В 2018 году в фонд «Линия жизни» было передано 2,2 млн руб. (в 2017 году – 1,1 млн руб.);
- с 2016 года с каждой проданной пачки вафель торговой марки Vonte в супермаркетах «Перекресток» 1 руб. перечисляется в фонд «Линия жизни». В 2018 году

это позволило собрать свыше 1 млн руб. (в 2017 году – около 800 тыс. руб.);

- сотрудники Компании регулярно участвуют в благотворительных ярмарках, которые X5 проводит совместно со своими партнерами. В 2018 году такие ярмарки принесли фонду «Линия жизни» около 107,5 тыс. руб. (в 2017 году – 300 тыс. руб.).

X5 также сотрудничает с фондом «Со-единение», который оказывает поддержку людям с нарушениями слуха и зрения. В апреле 2017 года Компания начала реализацию нового проекта под названием «Приобретая пакет, помогаешь ребенку», в ходе которого часть средств, вырученных от продажи пластиковых пакетов в «Пятерочке», «Перекрестке» и «Карусели», идет на лечение и поддержку детей с нарушениями зрения и слуха. В 2018 году в ходе реализации проекта было собрано около 50 млн руб. (в 2017 году – 28 млн руб.).

С марта 2018 года X5 поставляет продовольственные товары в два «тихих дома» в г. Троицке – первые в России специализированные учреждения для людей с нарушениями зрения и слуха.

Поддержка социально незащищенных слоев населения

X5 оказывает поддержку социально незащищенным группам граждан, предлагая основные продукты питания по доступным ценам. Уже несколько лет в магазинах покупателям старшего возраста предоставляются скидки, и Компания планирует придерживаться этой практики и в дальнейшем. В магазинах «Пятерочка» по понедельникам с 9 до 13 часов пенсионерам предоставляется скидка 10%, а в остальные дни недели – 5%. Супермаркеты «Перекресток» предлагают скидку 10% с 9 до 13 часов в будние дни, гипермаркеты «Карусель» предоставляют скидку 5% с момента открытия магазина до 13 часов. В 2018 году пенсионеры совершили более 447 млн покупок в магазинах X5, сэкономив 11 млрд руб. благодаря программе скидок.

В 2018 году более 535 тыс. человек воспользовались электронными социальными картами, разработанными Правительством Москвы для покупок в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» (в 2017 году – 208 тыс. человек). Программа предоставляет дополнительную скидку покупателям, имеющим право на определенные социальные льготы.

С конца 2017 года в рамках программы «Детский клуб» «Пятерочка» начисляет покупателям с детьми, приобретающим детские товары, дополнительные бонусные баллы по программе лояльности «Выручай-карта». В программе участвуют более 1,4 млн покупателей.

В августе 2018 года в «Перекрестке» стартовала программа лояльности «Семейный клуб» для покупателей с детьми и будущих родителей. Участникам программы предоставляются скидки до 40% на товары партнеров, а также льготные условия на покупку всех видов детских товаров. По выходным участники получают скидки на крупные семейные покупки. Программа насчитывает более 93 тыс. участников.

Волонтерская деятельность


X5 поощряет участие своих сотрудников в социальных проектах. В 2018 году 340 сотрудников Компании вместе со своими детьми приняли участие в благотворительном марафоне «Беги ради жизни», организованном фондом «Линия жизни», в результате которого для финансирования благотворительных проектов было собрано 2,8 млн руб. Кроме того, 60 сотрудников X5 приняло участие в благотворительном мероприятии «Скандинавский променад», также организованном фондом «Линия жизни», которое позволило собрать свыше 475 тыс. руб.



Отчет о корпоративном управлении

- 194 Структура корпоративного управления
- 204 Управление рисками
- 220 Наблюдательный совет и Правление
X5 Retail Group N.V.
- 222 Отчет Наблюдательного совета
- 230 Вознаграждение

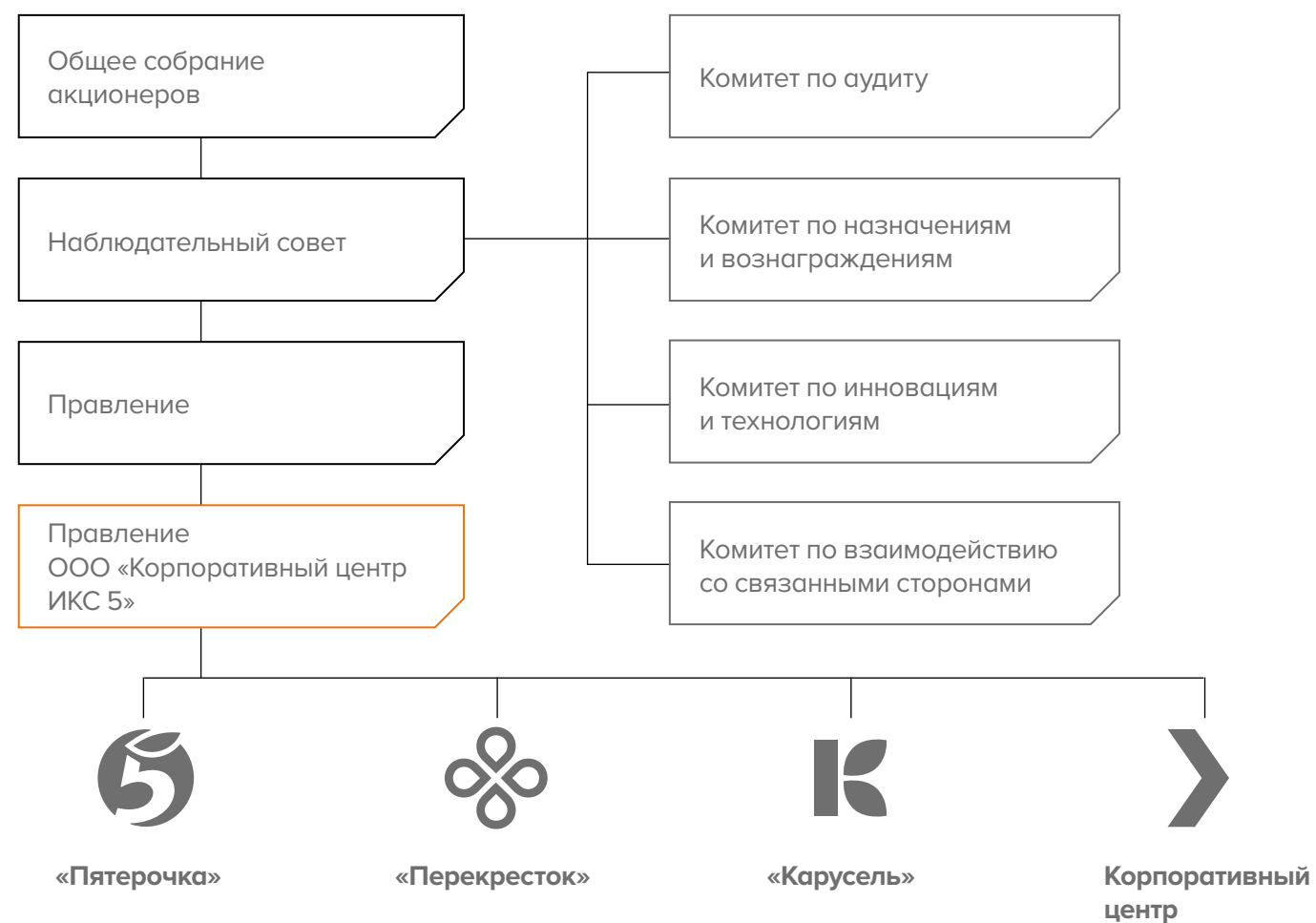
X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учрежденная в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже. Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Голландскому кодексу корпоративного управления (далее – Кодекс).

 Полный текст Кодекса представлен на веб-сайте Компании: www.x5.ru

В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлена информация об общей структуре корпоративного управления Компании с описанием всех отклонений 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.

Структура корпоративного управления

В X5 Retail Group N.V. действует двухуровневая система органов управления, состоящая из Правления и Наблюдательного совета. Правление и Наблюдательный совет независимы друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.



Правление

Правление X5 Retail Group N.V. несет ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Правление отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию ее стратегии

и корпоративных политик. Правление обеспечивает соблюдение всех применимых законов и иных нормативно-правовых требований, управляет рисками, связанными с деятельностью Компании, отвечает за вопросы финансовой деятельности и внешние коммуникации.

В решении общих вопросов и руководстве текущей деятельностью Компании содействие Правлению X5 Retail Group N.V. оказывает Правление ООО «Корпоративный центр ИКС 5», созданное с целью осуществления руководства на уровне дочерних компаний X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей. Правление X5 Retail Group N.V. несет ответственность за действия Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и принятые им решения.

Действующие члены Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и их биографии представлены на с. 56–61 и с. 220–221. С целью укрепления состава Правления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Квинтена Пира на должность главного операционного директора на уровне голландской холдинговой компании. Решение о назначении будет принято в ходе годового Общего собрания акционеров в 2019 году.

Состав и график переназначений Правления X5 Retail Group N.V.

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий ¹
Игорь Шехтерман	1970	2015	2019
Фрэнк Лейст	1962	2007	2019

Наблюдательный совет

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за работой Правления X5 Retail Group N.V., а также следит за общим состоянием дел в Компании, ее стратегией и операционными результатами. Он отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности Компании. В ходе исполнения своих функций Наблюдательный совет учитывает интересы Компании и всех заинтересованных сторон. В этих целях Наблюдательный совет учитывает все соответствующие интересы Компании и ее аффилированных структур, включая вопросы корпоративной ответственности. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Наблюдательного совета. Наблюдательный совет самостоятельно осуществляет контроль и оценку своей деятельности.

Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5. В настоящий момент Наблюдательный совет состоит из восьми членов, биографии которых представлены на с. 220–221.

Размер и состав Наблюдательного совета определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Наблюдательного совета пересматриваются ежегодно. В соответствии с указаниями

и рекомендациями, составленными по результатам оценки деятельности Наблюдательного совета в 2017 году (в частности, по вопросам квалификации совета и его готовности к задачам завтрашнего дня), в 2018 году совет продолжил развивать свои инновационные компетенции. В ходе заседаний в декабре 2018 года и январе 2019 года Наблюдательный совет обсудил возможность дальнейшего расширения инновационных компетенций путем выдвижения кандидатуры нового члена совета, обладающего соответствующим опытом в данной сфере. В результате Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Александра Торбахова на должность независимого члена Наблюдательного совета для утверждения годовым Общим собранием акционеров в 2019 году. Подробнее см. отчет Наблюдательного совета на с. 222–229.

Члены Наблюдательного совета избираются на срок до четырех лет и могут быть переизбраны, однако общий срок их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Наблюдательный совет подготовил график выхода членов из состава совета и график их переназначений. С составом Наблюдательного совета и планом ротации его членов можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

¹ Наблюдательный совет вынес на рассмотрение Общего собрания акционеров 2019 года вопрос о повторном назначении Игоря Шехтермана и Фрэнка Лейста, сроки полномочий которых в качестве членов Правления X5 Retail Group N.V. истекают в 2019 году.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий ⁶
Стефан Дюшарм (председатель) ¹	1964	2015	2019
Михаил Фридман ²	1964	2006	2021
Джефри Кинг	1965	2015	2019
Петр Демченков	1973	2015	2019
Михаил Кучмент	1973	2015	2019
Андрей Елинсон	1979	2016	2020
Карл-Хайнц Холланд ³	1967	2018	2022
Надя Шурабура ³	1970	2018	2022
Кристиан Кувре ⁴	1950	2010	–
Павел Мусял ⁵	1968	2013	–

¹ Стефан Дюшарм входил в состав Наблюдательного совета в период с 2008 по 2012 год.

² Член Наблюдательного совета, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Голландского кодекса корпоративного управления» настоящего отчета).

³ Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура были назначены 30 августа 2018 года.

⁴ Кристиан Кувре сложил полномочия 10 мая 2018 года.

⁵ Павел Мусял сложил полномочия 22 июня 2018 года.

⁶ Стефан Дюшарм, Джефри Кинг, Петр Демченков и Михаил Кучмент могут быть переназначены на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году.

Комитеты Наблюдательного совета

При Наблюдательном совете действуют четыре постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по инновациям и технологиям и Комитет по взаимодействию со связанными сторонами. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом из числа его членов. Работа каждого из комитетов регулируется положением, в котором определены роль и сфера ответственности комитета, а также порядок осуществления полномочий и подотчетность перед Наблюдательным советом. Положения о комитетах являются частью Положения о Наблюдательном совете, текст которого представлен на веб-сайте X5. В 2018 году Наблюдательный совет принял решение о переименовании Комитета по аудиту в Комитет по аудиту и рискам, что подчеркивает значимость задачи по контролю рисков и управлению ими. Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения приоритетной работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций.

Комитет по аудиту и рискам. Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Наблюдательному совету в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчетности X5, работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогового планирования, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита.

Комитет по назначениям и вознаграждениям. Комитет по назначениям и вознаграждениям дает Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Правления X5 Retail Group N.V., готовит для Наблюдательного совета предложения по вознаграждению отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. в соответствии с политикой вознаграждения и консультирует Правление X5 Retail Group N.V. по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих сотрудников. Комитет по назначениям и вознаграждениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Комитет по инновациям и технологиям. Комитет по инновациям и технологиям занимается анализом и предоставлением Наблюдательному совету рекомендаций по цифровой трансформации, инновациям и технологиям, являющимся стратегическими направлениями Компании.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами дает Наблюдательному совету рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту возникновения конфликта интересов или потенциального конфликта интересов, а также относительно любых сделок с заинтересованностью, которые X5 планирует заключить с физическими или юридическими лицами, в том числе, помимо прочего, сделок с участием акционеров, членов Наблюдательного совета и членов Правления X5 Retail Group N.V.

Состав комитетов Наблюдательного совета

Имя	Комитет по аудиту и рискам	Комитет по назначениям и вознаграждениям	Комитет по инновациям и технологиям ¹	Комитет по взаимодействию со связанными сторонами
Стефан Дюшарм		Член		
Михаил Фридман				
Джефри Кинг	Председатель			Председатель
Петр Демченков		Председатель		
Михаил Кучмент	Член		Член	
Андрей Елинсон	Член	Член		
Карл-Хайнц Холланд	Член	Член		
Надя Шурабура			Член	Член

¹ Наблюдательный совет внес предложение о назначении Александра Торбахова на пост председателя Комитета по инновациям и технологиям в случае утверждения его кандидатуры в качестве члена Наблюдательного совета на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году.

Сбалансированный состав органов управления

Наблюдательный совет придерживается политики поддержания сбалансированного состава руководства, в соответствии с которой Правление X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет состоят из специалистов из разных стран мира, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям соответствующего органа управления, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям. Члены Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет. Наблюдательный совет рассматривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета. В частности, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста, с тем чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата.

Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку своей деятельности и деятельности Правления X5 Retail Group

N.V. При этом Наблюдательный совет тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Правления X5 Retail Group N.V., необходимую для успешного выполнения их функций.

Состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Компания стремится соответствовать требованиям законодательства в части статьи 2:166 Гражданского кодекса Нидерландов о гендерном равенстве, однако X5 считает данное требование лишь одним из элементов политики личного равенства, поэтому отбор кандидатур для Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета и в дальнейшем будет проводиться на основе накопленного опыта, навыков и знаний. Мы рады сообщить, что в 2018 году членом Наблюдательного совета впервые стала женщина, что является шагом на пути к обеспечению сбалансированного состава руководства. X5 признает значимость соблюдения принципа равных возможностей, в том числе по признаку пола, на всех уровнях Группы. Компания обеспечила карьерный рост до высших руководящих позиций целого ряда сотрудников женского пола. Принцип сбалансированного состава учитывается при подборе кадров, развитии персонала, назначениях, удержании сотрудников, проведении инструктажа и в программе наставничества, планировании кадрового резерва и обучении во всех подразделениях Группы.

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета из обязательного списка кандидатов, который составляется Наблюдательным советом. Выдвижение кандидата Наблюдательным советом носит обязательный характер, и кандидат, предложенный Наблюдательным советом, назначается Общим собранием акционеров, если только обязательный характер выдвижения не будет аннулирован большинством в количестве не менее двух третей голосов, представляющих более половины выпущенного акционерного капитала Компании.

Срок полномочий члена Наблюдательного совета составляет не более четырех лет с момента назначения, если меньший срок не предусмотрен решением Общего собрания акционеров о назначении такого члена или планом ротации членов Наблюдательного совета. По истечении четырехлетнего срока полномочий член Наблюдательного совета может быть переназначен на дополнительный четырехлетний срок, а затем еще на два двухлетних срока. Общий срок полномочий члена Наблюдательного совета не может превышать 12 лет. Член Наблюдательного совета, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Голландского кодекса корпоративного управления» настоящего отчета).

Члены Правления X5 Retail Group N.V. также избираются на четыре года. Устав Компании и Голландский кодекс корпоративного управления не ограничивают общий срок действия полномочий членов Правления X5 Retail Group N.V.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет имеет право в любой момент приостановить полномочия члена Правления X5 Retail Group N.V., которые могут быть в любой момент возобновлены по решению Общего собрания акционеров.

Вознаграждение

В соответствии с утвержденной Общим собранием акционеров политикой вознаграждения решения о вознаграждении отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. Подробнее с политикой вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» можно ознакомиться в отчете о вознаграждениях на с. 230–235. Принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета представлены в отчете Наблюдательного совета на с. 222–229.

Информирование о конфликте интересов

Члены Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета обязаны немедленно сообщать председателю Наблюдательного совета (и другим членам Правления X5 Retail Group N.V., если вопрос затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у соответствующего члена Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета и которые могут иметь существенное значение для него или для Компании.

В случае возникновения конфликта интересов Компании и члена Наблюдательного совета или члена Правления X5 Retail Group N.V. данный член Наблюдательного совета или Правления X5 Retail Group N.V. не может принимать участие в обсуждении и принятии решений по вопросам или сделкам, связанным с конфликтом интересов. Решение Компании о заключении сделки, сопровождающейся конфликтом интересов с членом Правления X5 Retail Group N.V. или членом Наблюдательного совета и имеющей существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Наблюдательным советом. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами консультирует Наблюдательный совет по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и предоставляет Наблюдательному совету письменное заключение по таким вопросам. Информация о сделках со связанными сторонами за 2018 год представлена в отчете Наблюдательного совета на с. 222–229.

Акционеры и их права

Общее собрание акционеров

X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания финансового года. Собрание проводится с целью утверждения финансовой отчетности, принятия решений по распределению прибыли и освобождения членов Правления и членов Наблюдательного совета от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Правления или Наблюдательного совета. Кроме того, акционеры и владельцы глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету запрос о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив предлагаемую повестку дня.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров, в компетенцию Общего собрания акционеров входит право избирать (с учетом обязательного права Наблюдательного совета производить выдвижение кандидатов), приостанавливать полномочия и освобождать членов Правления и Наблюдательного совета от должности, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, предоставлять полномочия Правлению или Наблюдательному совету на выпуск акций и права на акции, предоставлять Правлению или Наблюдательному совету полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, на выкуп выпущенных в обращение акций Компании, утверждать политику вознаграждения членов Правления, определять размер вознаграждения членов Наблюдательного совета, а также право принимать решения о слиянии, разделении и ликвидации Компании.

Уведомление о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано не позднее чем за 42 дня до даты его проведения. Датой регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, является 28-й день до даты такого собрания.

Один или более акционеров или держателей ГДР, представляющих не менее 3% выпущенного акционерного капитала X5, могут требовать включения в повестку дня Общего собрания акционеров предложенных ими вопросов. Компания может отказаться включать в повестку дня обоснованные и полученные не менее

чем за 60 дней до даты проведения собрания вопросы только в исключительных обстоятельствах, основываясь на принципах разумности и справедливости.

Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и (или) голосовать на Общем собрании акционеров, имеют право обратиться к участникам собрания. Держатели ГДР могут реализовать свое право голоса, обеспеченное акциями, на которые выпущены ГДР, через Bank of New York Mellon, банк-депозитарий программы депозитарных расписок X5 (далее – Депозитарий). Согласно Условиям размещения глобальных депозитарных расписок держатели ГДР могут передать Депозитарию инструкции по реализации своих прав на голосование по акциям, представленным имеющимися у них ГДР. Если держатель ГДР выразит желание присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров лично, Депозитарий осуществляет выдачу ему доверенности. Лица, имеющие доверенность в письменной форме, могут представлять акционеров на Общем собрании. Письменная доверенность должна быть оформлена и заверена в установленном порядке в соответствии с законодательством и может быть представлена в электронной форме.

Право голоса

Каждая акция дает право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на право нерезидентов Нидерландов или иностранных акционеров владеть акциями или голосовать, за исключением ограничений, действующих также и в отношении резидентов Нидерландов. Решения Общего собрания акционеров принимаются простым большинством голосов на собрании, где присутствуют или представлены владельцы более 25% выпущенных акций Компании. Если на Общем собрании акционеров присутствуют или представлены владельцы менее 25% выпущенных акций Компании, повторное собрание созывается и проводится не позднее чем через четыре недели после даты первого собрания. Требований о кворуме на повторном собрании нет. Однако если на собрании представлены владельцы менее 50% выпущенных акций Компании, решения о (i) слиянии или разделении (ii), предоставлении полномочий на ограничение или исключение преимущественных прав и (iii) погашении акций принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

Право на получение дивидендов

Любое распределение прибыли между акционерами проводится только после утверждения Общим собранием акционеров годовой финансовой отчетности Компании, из которой следует, что подобное распределение возможно. Компания может объявлять о распределении прибыли только в том случае, если ее чистые активы превышают размер выпущенного уставного капитала и созданных резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов. Убыток может быть покрыт резервами только в случаях, допустимых законодательством Нидерландов. По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров определяет часть прибыли, отчисляемую в резерв, и распределяет оставшуюся прибыль.

По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о выплате промежуточных дивидендов, если чистые активы X5 превышают размер выпущенного уставного капитала Компании и размер резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов, что должно быть подтверждено промежуточной финансовой отчетностью, подготовленной и подписанной всеми членами Правления. Кроме того, по предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о распределении среди акционеров сумм из резервов, которые не являются обязательными согласно законодательству Нидерландов.

Дивиденды и другие выплаты, не истребованные в течение пяти лет с даты их начисления, возвращаются в Компанию.

Держатели крупных пакетов голосующих акций

В соответствии с законом Нидерландов «О контроле над финансовыми рынками» (Wet op het financieel toezicht) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продает долю участия в X5 и (или) право голоса, должно немедленно уведомить об этом Управление по финансовым рынкам Нидерландов (AFM), если в результате покупки или продажи доля участия в уставном капитале и (или) право голоса, принадлежащие упомянутому физическому или юридическому лицу, достигают, превышают или становятся ниже следующих пороговых значений: 3, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 40, 50, 60, 75 и 95%.

В таблице ниже перечислены акционеры, которым, по данным реестра AFM, по состоянию на 28 февраля 2019 года принадлежат 3% и более акций Компании:

Акционер	Дата уведомления	Доля участия ¹	Права голоса ¹
CTF Holdings Ltd.	2 августа 2007 года	48,41%	48,41%
Axon Trust	22 декабря 2009 года	11,43%	11,43%

¹ Согласно законодательным требованиям в указанную долю участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правами голоса. Приведенные значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в AFM. Более подробная информация представлена на сайте: www.afm.nl.

Ценные бумаги в собственности членов Правления и Наблюдательного совета

На членов Правления и Наблюдательного совета, а также других руководящих сотрудников высшего звена X5 распространяется действие Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами. Положения Кодекса препятствуют совершению сделок с ГДР X5 или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к внутренней информации Компании или в период ограничения на торговлю ценными бумагами (например, до публикации квартальной финансовой отчетности). Информация о Кодексе поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами представлена на сайте Компании.

В соответствии с Кодексом поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами члены Правления и Наблюдательного совета должны уведомлять AFM об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах X5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре AFM.

Выкуп Компанией собственных акций

Компания может приобретать полностью оплаченные акции или ГДР только с разрешения Общего собрания акционеров и согласно соответствующим положениям законодательства Нидерландов и Устава Компании, если:

- размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше выпущенного и полностью оплаченного уставного капитала X5 и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов;

- в распоряжении X5 и ее дочерних компаний не окажутся акции или ГДР, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного уставного капитала.

В 2018 году Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 10 ноября 2019 года. Кроме того, Наблюдательный совет постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или ГДР, Правлению потребуются одобрение Наблюдательного совета на такой выкуп.

Одобрение выкупа акций решением Общего собрания акционеров не является обязательным, если ценные бумаги приобретаются с целью их передачи сотрудникам Компании в соответствии с действующими соглашениями с такими сотрудниками.

Принадлежащие X5 и дочерним компаниям акции или ГДР не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляется по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет. В 2018 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% выпущенного уставного капитала) Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2019 года.

При выпуске новых акций акционеры X5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу X5 преимущественное право не распространяется на выпуск акций для сотрудников Компании или дочерних предприятий Группы. Преимущественное право может быть ограничено или отменено по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия не более чем на пять лет. Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права акционеров при выпуске акций и (или) предоставлении права на их приобретение Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2019 года.

Устав Компании

Устав Компании определяет правила ее организации и корпоративного управления.

Изменения в Устав Компании вносятся по решению Общего собрания акционеров. Предложения по внесению изменений с текстом предлагаемых поправок должны быть доступны для ознакомления акционерам и владельцам ГДР в офисах X5 с даты объявления о созыве Общего собрания акционеров и до окончания проведения Общего собрания акционеров, на котором происходит голосование по предложенным изменениям.

Текст действующего Устава представлен на сайте Компании. Предложения о внесении поправок в действующую версию Устава Компании будут направлены для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году. Основная цель предлагаемых поправок – приведение Устава в соответствие с положениями Кодекса, вступившего в силу с 1 января 2017 года, внесение других актуальных изменений корпоративного и юридического характера, а также применение передового опыта. Общая информация о предлагаемых поправках будет представлена на сайте Компании на дату годового Общего собрания акционеров в 2019 году.

Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению 4.2.6 Кодекса Компания должна представлять общую информацию о фактически принимаемых ею или возможных мерах, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены.

Ни одна акция или ГДР не предоставляет ее владельцу особых прав контроля над Компанией, перечисленных в статье 10 директивы Европейского союза «О предложениях по поглощению».

Компания не заключала существенных договоров, которые автоматически вступают в силу или расторгаются или в которые вносятся поправки в случае смены контроля над Компанией в результате объявления о публичном размещении акций. Однако контрактные условия большинства существенных договоров о привлечении финансирования и выпусков облигаций дают банкам и держателям облигаций соответственное (потенциальное) право потребовать досрочное погашение 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 по рекомендации Комитета по аудиту и рискам. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту и рискам также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешенный перечень не связанных с аудитом услуг, оказываемых внешним аудитором. Комитет по аудиту и рискам не должен одобрять участие внешнего аудитора в предоставлении не связанных с аудитом услуг, оказание которых запрещено соответствующим законодательством и нормативами, или услуг, ставящих под сомнение независимость внешнего аудитора. Порядок оказания внешним аудитором услуг, не связанных с аудитом, регулируется Положением X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора. С текстом положения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

10 мая 2018 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2018 финансовый год Общее собрание акционеров утвердило Ernst & Young Accountants LLP.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наибольшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, включая акционеров, X5 продолжает искать способы улучшения и совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. X5 соблюдает Кодекс в целом, но не следует следующим рекомендациям:

2.1.7/2.1.8:

Независимость Наблюдательного совета и его комитетов

Михаил Фридман и Андрей Елинсон имеют отношение к компаниям, находящимся в собственности или под контролем компаний, владеющих 10% (или более) акций Компании. Стефан Дюшарм занимал должность члена Правления непосредственно перед тем, как войти в состав Наблюдательного совета в ноябре 2015 года. Таким образом, эти члены Наблюдательного совета не считаются независимыми в том значении, в котором этот термин употребляется в Кодексе.

Положение 2.1.7 Кодекса предусматривает, что в состав Наблюдательного совета может входить не более одного лица от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании. Однако, по мнению X5, члены Наблюдательного совета, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей. Члены Наблюдательного совета накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров. При этом необходимо отметить назначение Александра Торбахова на должность независимого члена Наблюдательного совета решением годового Общего собрания акционеров, которое состоялось в 2019 году. Данный шаг позволил обеспечить сбалансированное соотношение независимых и иных членов Наблюдательного совета.

2.1.9:

Независимость председателя Наблюдательного совета

В 2015 году Стефан Дюшарм покинул пост главного исполнительного директора и был назначен на должность председателя Наблюдательного совета. По итогам тщательного изучения вопроса Наблюдательный совет пришел к выводу, что использование Стефаном в новой должности накопленного им опыта и его лидерские качества полностью соответствуют интересам Компании и акционеров. Данный шаг обеспечивает внутреннюю преемственность, а также дает все основания рассчитывать на то, что пост председателя, отвечающего за состояние дел в Компании, будет занимать человек, обладающий успешным опытом в данной области и заслуживший доверие основных групп акционеров и инвесторов.

2.2.2:

Сроки назначения и повторного назначения членов Наблюдательного совета

Михаил Фридман вошел в состав Наблюдательного совета в 2006 году. В 2017 году он был в четвертый раз переизбран в качестве члена Наблюдательного совета Компании. Таким образом, срок его нахождения в должности превышает 12 лет – максимальный срок, установленный Кодексом.

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп», председателем наблюдательного совета консорциума и в настоящее время основным акционером X5, которому принадлежат 48,41% акций Компании. По мнению X5, активное участие акционеров в деятельности Компании способствует созданию стоимости в долгосрочной перспективе, а интересы членов Наблюдательного совета, владеющих более 10% акций, во многом совпадают с интересами Компании. Такие члены Наблюдательного совета, как правило, давно принимают участие в деятельности Компании, что вносит вклад в культуру создания стоимости Компании.

2.3.2:

Комитеты Наблюдательного совета

«В том случае, если в состав Наблюдательного совета входят более четырех членов, совет обязан сформировать [...] Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору и назначениям». Поскольку, по мнению Наблюдательного совета, вопросы подбора, назначения и вознаграждения тесно взаимосвязаны, по решению Наблюдательного совета указанные комитеты были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям.

3.3.2:

Предоставление акций и (или) прав на акции членам Наблюдательного совета

По решению Общего собрания акционеров члены Наблюдательного совета принимают участие в ограниченной опционной программе. X5 признает, что получение акций членами Наблюдательного совета является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с особенно ценным для Компании опытом работы X5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета участвовать в акционерных программах мотивации. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Решение о выплатах членам Наблюдательного совета, основанных на акциях, принимается Общим собранием акционеров и не основано на показателях эффективности деятельности.

Управление рисками

Риски являются неотъемлемой частью ведения деятельности, однако могут иметь негативные последствия и оказывать существенное влияние на степень соответствия Компании нормативно-правовым требованиям, ее конкурентоспособность, показатели прибыли и ликвидности. Правление X5 Retail Group N.V. при содействии Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и подразделения по управлению рисками отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной системы управления рисками, позволяющей осуществлять выявление, оценку и мониторинг основных рисков, способных повлиять на достижение Компанией своих целей.

Управление рисками и внутренний контроль

Управление рисками

В 2018 году Правление X5 при участии высшего руководства, как и ранее, уделяло особое внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

- **Совершенствование структуры.** Компания достигла значительных результатов в использовании моделирования рисков для их более точной количественной оценки. Работа в этом направлении продолжится и в 2019 году с целью анализа процессов финансового бюджетирования и мониторинга рисков с точки зрения соотношения выгод и издержек.
- **Повышение эффективности.** В 2018 году произошло изменение структуры подчиненности подразделений по комплаенсу, контролю и оценке рисков. В рамках пересмотренной структуры специалисты по оценке рисков и специалисты по контролю подчиняются главному финансовому директору, специалисты по комплаенсу – директору по правовой поддержке бизнеса, а специалисты по корпоративным расследованиям – директору по безопасности.

Для постоянного совершенствования системы управления рисками:

- не реже чем раз в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- пересматривается и повторно утверждается допустимый уровень риска;

- в дополнение к качественной оценке допустимого уровня риска проводится ежегодная количественная оценка влияния различных видов рисков;
- оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании;
- реализуются меры по снижению уровня риска.

Руководители всех уровней на постоянной основе участвуют в выявлении и мониторинге соответствующих рисков, а также управлении ими. Подразделение по оценке рисков совместно со специалистами по контролю обеспечивает понимание всех вопросов, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-подразделениях, так и во вспомогательных функциях, а также регулярно обеспечивает своевременное доведение информации о существенных рисках и мероприятиях по управлению рисками до сведения Правления.

В рамках ежегодного процесса пересмотра стратегии и составления бюджета руководство Компании проводит повторную оценку рисков и разрабатывает планы реагирования, направленные на снижение уровня рисков и выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты такой работы подлежат постоянному контролю и на ежеквартальной основе обсуждаются Комитетом по аудиту. Цель X5 – эффективное управление рисками и поддержание их на приемлемом уровне.



Допустимый уровень риска

Допустимый уровень риска Компании определяется Правлением и интегрирован в деятельность путем включения в стратегию, регламенты, процедуры, механизмы контроля и бюджеты X5. Для каждого риска допустимый уровень определяется путем анализа соответствующих бизнес-задач, а также потенциальных угроз, способных препятствовать их достижению.

Шкала для определения допустимого уровня риска представлена в таблице ниже:

Категория риска		Средний		Высокий		Очень высокий	
Стратегия							
Операционная деятельность		Низкий					
Соответствие нормативно-правовым требованиям (комплаенс)		Крайне низкий					
Отчетность							

<p>Крайне низкий уровень: недопущение действий, приводящих к реализации неприемлемых рисков.</p> <p>Такие риски не допустимы ни при каких условиях, несмотря на наличие компенсирующих факторов и существенную потенциальную выгоду.</p>	<p>Низкий уровень: крайне консервативный подход к принятию рисков.</p> <p>Потенциальные убытки от таких рисков должны быть подсчитаны и спланированы заранее. Необходимо создать резервы или обеспечить наличие договоров страхования, а также соответствующих механизмов контроля.</p>	<p>Высокий уровень: готовность рассмотреть потенциальные убытки и принять риск только в оптимальных условиях.</p> <p>Последствия риска могут превысить потенциальную выгоду, при этом есть факторы, которые могут частично компенсировать последствия.</p>	
---	--	---	--

Средний уровень: Компания готова к потенциальным убыткам лишь в ограниченном объеме, в противном случае руководство предпочтет воздержаться от действий, приводящих к реализации рисков.

Максимальный размер потенциальных последствий таких рисков должен быть меньше размера минимальной выгоды или равен ему. Требуемые меры по снижению рисков и инструменты внутреннего контроля должны предотвращать убытки.

Очень высокий уровень: высший приоритет или готовность принимать риск.

Последствия риска являются второстепенными по сравнению с важностью достижения поставленных целей.

Система внутреннего контроля

Для обеспечения эффективности и полноты системы внутреннего контроля в Компании применяется трехступенчатая модель внедрения и поддержания механизмов контроля.

1. Первая ступень предполагает создание, применение и мониторинг необходимых механизмов контроля за всеми бизнес-процессами на уровне каждого бизнес-подразделения.
2. Вторая ступень включает в себя надзор за разработкой и совершенствованием механизмов контроля первой ступени по мере развития бизнеса Компании. Данная работа координируется специалистами по оценке рисков и контролю в рамках различных централизованных подразделений, которые отвечают за планирование и разработку изменений в системе внутреннего контроля X5.
3. Третья ступень контроля осуществляется подразделением по внутреннему аудиту, задача которого заключается в регулярной оценке механизмов контроля первой и второй ступени, а также в разработке рекомендаций по их улучшению. Подразделение по внутреннему аудиту подчиняется Правлению X5 и имеет прямой доступ к Комитету по аудиту.

Деловая этика и соблюдение установленных требований

Ценности и принципы ведения деятельности являются ключевыми элементами внутренней среды, в которой осуществляется управление рисками. X5 придерживается методов и подходов к работе, способствующих формированию в Компании атмосферы порядочности и созданию внутренних правил и регламентов, в которых изложены все корпоративные ценности и принципы и которые доведены до сведения всех сотрудников. К таким правилам и регламентам относятся:

- Кодекс делового поведения и этики;
- Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию;
- Декларация в области защиты прав человека.

Перечисленные документы представлены на веб-сайте Компании www.x5.ru

Заверение

Подразделение по внутреннему аудиту предоставляет независимое объективное заверение в отношении процессов контроля X5 и их эффективности. Подразделение ведет системную работу по подробной оценке управления рисками, механизмов внутреннего контроля и практики корпоративного управления с использованием тепловой карты рисков X5, в которой представлена характеристика механизмов контроля каждой из функций и каждого из процессов Компании на дату последней оценки. Используя основанный на рисках подход к планированию, специалисты внутреннего аудита проводят анализ механизмов контроля операционной, финансовой и информационной деятельности по основным бизнес-процессам, в которых были выявлены аспекты, требующие контроля. По итогам проверок подразделение вырабатывает рекомендации по совершенствованию механизмов контроля и представляет их ответственным руководителям. Программы конкретных действий, направленных на решение выявленных подразделением по внутреннему аудиту проблем, разрабатываются лицами, отвечающими за соответствующий бизнес-процесс, и утверждаются руководителем бизнес-направления, в котором действует данный механизм контроля. Своевременное выполнение предлагаемых действий контролируется и дополнительно анализируется на ежемесячной основе. Информация о положении дел в части решения выявленных проблем регулярно докладывается главному исполнительному директору и представляется в Комитет по аудиту для обсуждения.

В отношении подразделения по внутреннему аудиту периодически проводится независимая внешняя оценка для поддержания и совершенствования стандартов проведения проверок. В 2018 году подразделение по внутреннему аудиту выявило два вопроса, требующие дальнейшей работы:

- применение более гибкого подхода к проектам проведения внутренних аудитов (с обеспечением увеличенного объема работ и одновременным сокращением сроков выполнения аудитов);
- более тщательная проверка механизмов контроля в сфере ИТ, ИТ-инфраструктуры и безопасности данных.


Основные риски Компании


Описание рисков

Стратегия

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Рынок и наше ценностное предложение</p> <p>Если ценностное предложение в форматах розничной торговли X5 не будет соответствовать потребностям и предпочтениям клиентов, это может привести к низким объемам продаж, снижению темпов роста выручки, сокращению прибыли и рентабельности.</p> <p>Этот риск может быть обусловлен:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несвоевременным реагированием на изменения предпочтений покупателей, моделей их поведения и стиля жизни Несвоевременным реагированием на появление новых бизнес-моделей, сервисов и технологий, применяемых в розничной торговле и на смежных рынках Неспособностью правильно оценить особенности местного потребления и экономического профиля региона Чрезмерными инвестициями в новые форматы розничной торговли и новые направления деятельности 	От низкого до среднего	Чистая выручка, валовая прибыль	<ul style="list-style-type: none"> Постоянный мониторинг тенденций в розничной торговле и потреблении в России и за рубежом для выявления изменений в поведении и потребностях Регулярный мониторинг тенденций, связанных с показателями эффективности операционной деятельности и индексом потребительской лояльности (NPS) Постоянное инвестирование в улучшение ценностного предложения форматов при одновременном повышении эффективности операционных затрат Ежегодный пересмотр целевого ценностного предложения и включение планов совершенствования деятельности в основу принимаемого Наблюдательным советом годового плана операционной деятельности Изучение, тестирование и развертывание новых технологий розничной торговли и расширение ассортимента в новых категориях товаров <p> Также см. раздел «Наши бренды» на с. 26–27, раздел «Стратегия в действии» на с. 46–53, а также разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>
<p>Экономические и рыночные условия</p> <p>Значительные изменения экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании, а также привести к снижению конкурентоспособности. Такие изменения включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> Резкое снижение уровня потребительского спроса (изменение структуры и снижение объема потребительского спроса в денежном и абсолютном выражении) в зависимости от реальных доходов, уверенности потребителей и уровня безработицы Социальные и демографические изменения Чрезмерно низкий или высокий уровень продуктовой инфляции Неожиданное снижение национальной или региональной экономической активности, что приводит к подавлению роста, повышению уровня безработицы и сокращению доходов населения Политические события, оказывающие отрицательное воздействие на торговлю или потребительский спрос 	От среднего до высокого	Валовая прибыль	<ul style="list-style-type: none"> Использование мультиформатной модели, позволяющей Компании реагировать на изменения потребительского спроса и удовлетворять потребности покупателей с различным стилем жизни и уровнем доходов (всех групп покупателей в России) Мониторинг экономической ситуации, управление ассортиментом продукции и ценовой политикой и определение регионов для дальнейшего развития на основе местного потребительского спроса Развитие прямого импорта, формирование партнерских отношений с прямыми поставщиками и развитие собственных торговых марок для содействия расширению ассортимента продукции и снижению закупочных цен Работа по обеспечению устойчивого роста форматов розничной торговли в наиболее перспективных регионах страны <p> Также см. раздел «Тенденции в экономике и поведении потребителей» на с. 36–37</p>

Ниже представлены основные риски, способные создать препятствия для достижения стратегических целей, целей операционной деятельности, соблюдения нормативно-правовых требований и представления отчетности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, менее существенны или не в такой степени свойственны большинству компаний.

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Рост и развитие</p> <p>Компания следует рациональной стратегии развития, эксплуатации и ремонта действующих магазинов.</p> <p>Развитие Компании связано со следующими рисками:</p> <ul style="list-style-type: none"> Отсутствие рентабельных локаций для открытия новых магазинов Увеличение затрат на проекты открытия и реконструкции магазинов может привести к снижению рентабельности бизнеса Нехватка логистических мощностей под растущую сеть магазинов может привести к увеличению затрат на логистику и, следовательно, к снижению рентабельности Неэффективный план выхода в регионы и чрезмерно оптимистичные ожидания экономической эффективности проектов в определенных локациях Недостаточный синергетический эффект от сделок по приобретению активов местных участников рынка Достижение верхней границы доли рынка в некоторых регионах деятельности 	От среднего до высокого	Торговые площади, количество магазинов, чистая выручка	<ul style="list-style-type: none"> Наличие методики оценки для магазинов каждого формата Обеспечение проведения оценки инвестиций и оценки их эффективности Прогнозирование потребности в логистических мощностях и открытие новых распределительных центров с учетом открытия новых торговых площадей в каждом формате Совершенствование процессов открытия и реконструкции магазинов и сокращение бюрократических и временных препятствий Оптимизация работы магазинов с отрицательной рентабельностью <p> Также см. раздел «География операционной деятельности» на с. 54–55 и разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>

 См. тепловую карту рисков на с. 218

Операционная деятельность

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Розничная торговля</p> <p>Операционная эффективность логистической сети, магазинов и подразделений определяет операционные результаты деятельности существующих и новых магазинов и рентабельность Компании в целом.</p> <p>При ведении операционной деятельности возможны следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Операционные сбои и задержки в реализации ценностного предложения Низкая производительность логистической сети Низкая эффективность управления запасами в РЦ и магазинах (снижение уровня наличия товаров, увеличение уровня товарно-материальных запасов и списаний) Низкая производительность в магазинах, что приводит к чрезмерным затратам на персонал или к неэффективным операционным нормативам Низкая производительность вспомогательных подразделений приводит к повышению операционных затрат и снижению стандартов обслуживания 	От низкого до среднего	Валовая прибыль, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение оптимального уровня управления в части ключевых бизнес-процессов Оперативное управление ассортиментом продукции по всем форматам розничной торговли Развитие возможностей в сфере логистики в соответствии со стратегией развития и тщательное управление цепочками поставок в рамках существующей логистической сети Совершенствование и автоматизация процессов в подразделениях, РЦ и магазинах Мониторинг результатов операционной деятельности магазинов и РЦ на основе установленных КПЭ и стандартов деятельности Мониторинг деятельности федеральных и региональных конкурентов на постоянной основе и оперативное реагирование <p>Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 128–149, а также разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>
<p>Кадры</p> <p>Достижение стратегических целей Компании в значительной степени зависит от компетенции и эффективности ее руководителей и сотрудников.</p> <p>В число рисков, связанных с управлением персоналом, входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> Неэффективный подбор и отбор персонала, что приводит к назначению на должности неподходящих сотрудников Недостаточное внимание к повышению благосостояния сотрудников, подготовке кадров и вознаграждению Отрицательный морально-психологический климат, обуславливающий высокую текучесть кадров, высокий уровень заболеваемости и низкую производительность Нехватка квалифицированных специалистов и сотрудников на ключевых должностях Высокий спрос у конкурентов на наши лучшие кадры Неэффективное формирование кадрового резерва 	От среднего до высокого	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг рынка труда и предоставление льгот сотрудникам в соответствии с рыночными нормами Инвестирование в профессиональный процесс найма, использование различных инструментов подбора и отбора сотрудников для обеспечения выбора необходимых кандидатов Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте наряду с процессом управления кадровым резервом Обеспечение размера вознаграждения в соответствии с рыночными нормами с помощью системы сравнения уровней заработной платы и механизмов премирования Развитие и укрепление корпоративной культуры Мониторинг морально-психологического климата через процессы обратной связи от сотрудников <p>Также см. раздел «Персонал» на с. 166–173</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Эффективность ИТ, бесперебойность работы</p> <p>Операционная модель и масштаб деятельности Компании зависят от функционала и надежности ИТ-систем. Неспособность использовать ИТ для повышения производительности может ограничить развитие и снизить рентабельность.</p> <p>При управлении ИТ возможны следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несоответствие функционала, масштабируемости и надежности ИТ требованиям бизнеса Негативное воздействие проблем в сфере ИТ на бесперебойность работы 	От низкого до среднего	Выручка, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение интеграции плана развития ИТ в общий план операционной деятельности Привлечение на совместной основе внешних и внутренних специалистов для гибкого реагирования на возможности развития бизнеса Назначения лиц, ответственных за проекты изменений в области ИТ, из операционных подразделений, а также управление такими проектами на профессиональном уровне в рамках масштаба работы и выделенного бюджета Обеспечение эффективного управления архитектурой ИТ и интеграции ИТ-систем Обеспечение достаточно тщательного мониторинга и оперативного устранения недостатков инфраструктуры ИТ Внедрение политик и процедур, призванных в максимальной степени обеспечить информационную безопасность в компьютерных сетях <p>Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 142–143</p>
<p>Кибербезопасность</p> <p>Компания осознает наличие тенденции к росту внешних угроз информационной безопасности.</p> <p>В число рисков кибербезопасности входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> Кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, направленные на снижение эффективности нашей операционной деятельности Попытки кражи или порчи наших данных Попытки обхода наших систем контроля в мошеннических целях 	От низкого до среднего	Выручка, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение политик и процедур, направленных на защиту наших систем и данных Наш отдел информационной безопасности был создан для мониторинга и принятия мер по устранению проблем, связанных с киберугрозами Использование специального оборудования и программного обеспечения для защиты от вредоносных программ, спама, внешних и внутренних кибератак и утечки данных Использование информационных систем для выявления нестандартного поведения в сети X5 и оповещения подготовленного персонала для принятия мер <p>Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 142–143</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затраги-ваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Недвижимость, аренда и обслуживание</p> <p>Содержание существующих магазинов в надлежащем состоянии является важным фактором непрерывного обслуживания клиентов на высоком уровне. Оптимальные затраты на обслуживание также влияют на рентабельность Компании.</p> <p>При выполнении этих задач могут возникнуть следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Частые случаи поломки оборудования и аварийного ремонта Повышение тарифов на коммунальные услуги Более высокая доля свободных площадей и в результате этого снижение выручки от субаренды Незапланированный рост арендных ставок или прекращение договоров аренды арендодателем в пользу другого арендатора 	От низкого до среднего	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Наличие в нашем бюджете запланированных проектов по реконструкции магазинов Инвестирование в программы профилактического обслуживания Стандартизация и мониторинг коммунального и технического обслуживания магазинов и автоматизация процессов мониторинга магазинов Подписание долгосрочных договоров аренды с изложением условий их прекращения, управление арендными ставками и выстраивание отношений с арендодателями Выстраивание отношений с арендодателями и субарендаторами
<p>Финансовые риски</p> <p>Финансовые риски обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Они могут оказывать негативное воздействие на показатели ликвидности, прибыльности и развития X5.</p> <p>В число наиболее распространенных финансовых рисков входят следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> Существенная волатильность валютных курсов Нестабильность в стране и экономическом секторе, повышение процентных ставок и комиссионных за проведение банковских операций Ценовые условия и доступность новых кредитных средств 	От крайне низкого до низкого	См. финансовую отчетность	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение финансирования в российских рублях, отказ от соглашений в иностранной валюте в операционной деятельности Ограничение проведения банковских операций рамками группы банков-партнеров, стабильность которых была оценена и подтверждена Обеспечение непрерывности финансирования на наиболее выгодных рыночных условиях, со сбалансированным кредитным портфелем Организация финансирования до предъявления требований и поддержание в достаточном объеме неиспользованных кредитных лимитов в банках Мониторинг оборотного капитала и наличие внутренней политики по условиям кредитования, уровню запасов и условиям оплаты Тщательный мониторинг эффективности деятельности в сравнении с бюджетом и внесение изменений, необходимых для своевременного достижения целевых финансовых показателей <p>Также см. раздел «Обзор финансовых результатов» на с. 114–123</p>

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затраги-ваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Репутация и социальная ответственность</p> <p>Поскольку успех X5 в значительной степени зависит от узнаваемости бренда, бренды «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» и X5 и связанная с ними репутация являются основными долгосрочными активами Компании.</p> <p>Будучи лидером на рынке, X5 в полной мере осознает свою социальную ответственность и стремится управлять социальными аспектами, связанными с ее деятельностью, тем самым создавая основу для устойчивого развития.</p> <p>С точки зрения репутации и социальной ответственности возможно возникновение следующих рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> Неэтичное поведение, недобросовестная практика руководства и сотрудников X5 в их отношениях с покупателями, контрагентами, государственными органами, некоммерческими организациями, инвесторами и другими заинтересованными сторонами Несоответствие норм социальной ответственности Компании ожиданиям населения, участников рынка и заинтересованных сторон, основанных на роли X5, масштабе деятельности и потенциале роста Злоупотребления третьих лиц, пользующихся товарными знаками и брендами X5 Вводящая в заблуждение информация об X5 в социальных сетях и средствах массовой информации, которая может нанести ущерб репутации Компании и ее форматам розничной торговли Утечка важной (чувствительной) информации в интернет или к конкурентам 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Руководство Кодексом делового поведения и этики X5; Политикой X5 в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию; Политикой X5 в области благотворительности Повышение информированности, обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры с целью обеспечения неприемлемости неэтичного поведения и руководство принципом нулевой терпимости в отношении любой мошеннической деятельности Руководство Кодексом взаимодействия с бизнес-партнерами X5 Retail Group, анализ жалоб контрагентов, участие Согласительной комиссии в рассмотрении любых происшествий Применение дисциплинарных мер в случаях неэтичного поведения Регистрация, систематизация и обработка обращений сотрудников Компании, поступивших на горячую линию Использование стандартов обслуживания покупателей и горячей линии для покупателей, а также обработка обращений Участие во внешних и внутренних социальных и благотворительных проектах В чрезвычайных ситуациях использование выделенных каналов связи и работа антикризисного штаба при чрезвычайных ситуациях для снижения материального и иного ущерба Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями <p>Также см. раздел «Работа с населением» на с. 186–191</p>
<p>Защита окружающей среды</p> <p>X5 считает своим долгом сохранение и защиту окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.</p> <p>Риски, связанные с управлением природоохранной деятельностью, включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> Причинение ущерба репутации Компании в связи с созданием имиджа организации, пренебрегающей защитой окружающей среды Финансовые штрафы, налагаемые за несоблюдение природоохранного законодательства 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение энергосберегающих технологий и оборудования Более широкое использование электронного документооборота Разработка природоохранных ожиданий для подрядчиков X5 Обеспечение соответствия наших транспортных средств установленным нормам по выбросам Надлежащий сбор и утилизация отходов и содействие вторичной переработке, где это возможно <p>Также см. раздел «Экологическая программа» на с. 180–183</p>

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Защита прав человека</p> <p>Несмотря на то, что большинство законов о защите прав человека посвящено отношениям между государством и частными лицами, негосударственные организации также оказывают воздействие на права частных лиц и несут ответственность за их соблюдение.</p> <p>В своей деятельности X5 ведет борьбу со следующими нарушениями прав человека:</p> <ul style="list-style-type: none"> Дискриминация сотрудников, покупателей и представителей партнеров Компании по возрасту, полу, сексуальной ориентации, социальному статусу, национальности или этнической принадлежности, культурным или политическим убеждениям и т. д. Неэтичное поведение сотрудников, нарушающее права человека (например, использование принудительного или неоплачиваемого труда, издевательства на рабочем месте, домогательства, использование ненормативной лексики или унижение человека) Причастность X5 к нарушениям прав человека со стороны третьих лиц 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Декларация в области защиты прав человека X5 (размещена на веб-сайте Компании) Использование Кодекса делового поведения и этики, проведение обучения сотрудников и развитие корпоративной культуры Использование внутренних правил трудового распорядка и Политики оплаты труда и предоставления льгот и информирование о них сотрудников Прием жалоб от сотрудников Компании по горячей линии и проведение расследований и применение необходимых дисциплинарных мер Совершенствование бизнес-процессов Компании для устранения основных причин жалоб, получаемых по горячей линии Использование стандартов обслуживания покупателей и горячей линии для покупателей, а также проведение расследований и реагирование на жалобы Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями <p>Также см. раздел «Персонал» на с. 166–173</p>
<p>Охрана труда и техника безопасности</p> <p>Охрана труда и здоровья наших сотрудников и клиентов является задачей первостепенной важности. Травмы и смертельные случаи могут оказать негативное воздействие на доверие и лояльность потребителей и деловую репутацию X5.</p> <p>Компания ведет работу над снижением следующих рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> Аварии с причинением травм, в том числе со смертельным исходом, сотрудникам или частным лицам на объектах X5 и на прилегающих территориях Причинение ущерба здоровью сотрудников ввиду небезопасных, некомфортных условий труда Неоказание своевременной необходимой медицинской помощи 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение условий безопасной рабочей среды (помещений, оборудования, спецодежды) в офисах Компании, РЦ и магазинах, а также проведение регулярной оценки рабочих мест Обеспечение соблюдения надлежащей продолжительности рабочего дня и графиков отпусков сотрудников (режима труда и отдыха) Страхование сотрудников по программам страхования жизни и здоровья и проведение сезонной вакцинации Организация регулярной диспансеризации для сотрудников и медицинского осмотра для подтверждения их годности к работе <p>Также см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 174–179</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Безопасность и качество продукции</p> <p>Безопасность и качество продукции важны для наших покупателей. Продукция низкого качества с небольшим оставшимся сроком хранения может привести к высоким товарным потерям и потенциально нанести ущерб отношениям с покупателями.</p> <p>Причиной возникновения этого риска могут быть следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> Продажа продукции, не соответствующей стандартам безопасности и заявлениям о качестве Нарушения правил операционных процессов, которые могут привести к порче и заражению продукции Принятие от поставщиков продукции, не соответствующей стандартам безопасности, заявлениям о качестве или имеющей недостаточный срок годности 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Проведение проверок поставщиков с помощью лабораторных испытаний образцов продукции до включения продукции в ассортимент. Исключение из ассортимента продукции поставщиков, не соответствующих нашим стандартам Обеспечение проверки продукции, поступающей в РЦ и магазины Соблюдение всех правил транспортировки, хранения и продажи продукции Соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил личной гигиены Проведение обучения сотрудников по вопросам обеспечения качества Обработка жалоб и обращений покупателей, рассмотрение причин <p>Также см. раздел «Безопасность и качество продукции» на с. 156–161</p>
<p>Законодательство и судебная практика</p> <p>На деятельность X5 распространяется широкий спектр законодательных требований. Соблюдая их, Компания сохраняет свою репутацию и оптимизирует операционные расходы. Неблагоприятные изменения в законодательстве могут повлиять на стратегию и рентабельность X5. Неблагоприятные для X5 договорные условия, невыполнение контрагентами своих обязательств и предъявление судебных исков в адрес X5, связанных с договорными нарушениями, могут оказать негативное воздействие на результаты деятельности и репутацию Компании.</p> <p>Риски, связанные с соблюдением законодательства и защитой интересов X5, могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несоблюдение действующих законов, в том числе отсутствие своевременных изменений или корректировок в деятельности Компании в соответствии с новыми требованиями Неблагоприятные изменения в профильном законодательстве (например, ограничение доли рынка, ограничение реализации отдельных видов товаров) и наличие устаревших норм Неблагоприятные изменения в законодательстве, ведущие к росту операционных затрат Компании Риск предъявления судебных исков в адрес X5 со стороны регулирующих органов и контрагентов Использование контрагентами законов и договорных положений, не обеспечивающих надлежащую защиту интересов X5 Вопросы, связанные с нарушениями законодательства в области защиты данных 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Взаимодействие с государственными ведомствами в порядке, установленном действующим законодательством, участие в общественных организациях, представление интересов Компании Мониторинг законопроектов, своевременное начало реализации внутренних проектов, призванных изменить и скорректировать деятельность X5 в соответствии с изменениями в законодательстве Реализация Политики X5 в области соблюдения законодательства Оценка рисков несоблюдения нормативно-правовых требований, развертывание и совершенствование процедур в области соблюдения законодательства для их интеграции в процессы Компании, системная работа по выявлению нарушений и случаев несоблюдения закона и применение дисциплинарных мер Обучение персонала в целях обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований Юридическое сопровождение, проверка договоров, разработка и использование шаблонов договоров

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Мошенничество и коррупция</p> <p>Как и многие другие отрасли, сектор розничной торговли подвержен рискам мошенничества и коррупции. Масштабы деятельности и разнообразие бизнес-операций X5 могут вызвать риски, сопряженные с мошенничеством, и создать возможности для коррупции.</p> <p>Данные риски включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хищения, мошенничество, коррупционные действия и злоупотребления со стороны сотрудников X5 • Скрытые конфликты интересов • Мошенничество, коммерческий подкуп и хищения со стороны третьих лиц (покупателей, контрагентов) 	От крайне низкого до низкого	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство Кодексом делового поведения и этики и Политикой X5 в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию • Следование принципу нулевой терпимости к злоупотреблениям, а также обучение и ознакомление персонала с кодексами и политиками Компании • Разделение обязанностей при работе с секретной информацией для снижения рисков, а также управление правами доступа к нашим системам • Проведение проверок контрагентов и сотрудников при приеме на работу • Выявление случаев злоупотреблений, мошенничества и хищений силами внутренних подразделений (службы безопасности, управления аудита, финансового управления и ИТ). Проведение внутренних проверок, применение дисциплинарных мер, возбуждение административных или уголовных дел в отношении сотрудников, контрагентов или покупателей в надлежащих случаях • Регистрация, систематизация и обработка обращений сотрудников X5, поступивших на горячую линию, от контрагентов в Согласительной комиссии и от службы безопасности • Требование ко всем сотрудникам о заявлении конфликтов интересов
<p>Налогообложение</p> <p>Соблюдение норм налогового законодательства часто характеризуется сложностями, изменчивостью толкования и зависит от готовности Компании принимать риски.</p> <p>Налоговые риски могут быть связаны со следующими факторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неблагоприятные изменения в правилах расчета налогов, введение новых налогов и сборов • Неблагоприятное для X5 толкование налогового законодательства федеральными и региональными органами • Изменения в правоприменительной практике, связанные с налоговыми спорами • Оспаривание ранее заключенных сделок и объема соответствующих налоговых платежей 	От крайне низкого до низкого	См. финансовую отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг законодательных инициатив и правоприменительной практики в области налогообложения, изменение бизнес-процессов • Налоговое планирование с проведением предварительного анализа и консультационных заседаний • Оценка налоговых рисков при заключении сделок и подписании договоров • Бюджетирование налогов, создание резервов на покрытие налоговых рисков • Налоговый контроль операций

Отчетность

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Обеспечение достоверности финансовой отчетности</p> <p>Достоверность и полнота финансовой отчетности являются важнейшими условиями, когда речь идет о сохранении доверия акционеров и других заинтересованных сторон.</p> <p>На достоверность финансовой отчетности распространяются следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несоблюдение законодательных требований в отношении финансовой отчетности • Искажение управленческой и финансовой отчетности • Неоднозначность управленческой и финансовой отчетности • Несоответствие степени раскрытия информации ожиданиям акционеров, кредиторов и рынка 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодный аудит, проводимый профессиональными внешними аудиторами • Мониторинг и оперативный учет законодательных инициатив в отношении финансовой отчетности, а также изменений в методике представления отчетности • Механизмы управленческого контроля в отношении принятой методики и ее последовательного применения при подготовке управленческой отчетности • Система внутреннего контроля подготовки финансовой отчетности • Система внутреннего аудита для оценки эффективности системы внутреннего контроля, используемой в целях подготовки финансовой отчетности

Ожидаемая тенденция к рискам

Для указанных групп рисков X5 проанализировала фактическое воздействие рисков в 2018 году и представила прогнозы относительно будущего воздействия с учетом внешних условий и тенденций.



Заявление Правления X5 Retail Group N.V.

Правление X5 Retail Group N.V. рассмотрело и проанализировало стратегические, операционные риски, риски соблюдения нормативно-правовых требований и риски, связанные с предоставлением отчетности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании за 2018 год. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и Наблюдательному совету и обсуждены с внешними аудиторами X5.

Правление оценивало эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками X5 на основе:

- внутренних аудиторских отчетов о проверках, проведенных в течение года; замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту;
- систематического анализа оценки масштаба, осуществления контроля и механизмов контроля в контексте стратегии развития системы внутреннего контроля на 2017–2020 годы;
- периодических отчетов по рискам, представляемых руководством корпоративных подразделений и трех основных сегментов бизнеса (форматов розничной торговли);
- постоянного мониторинга инициатив в области управления основными рисками, направленных на минимизацию рисков и их поддержание на приемлемом уровне;
- продолжающейся работы внешнего аудитора над разработкой концепции внутреннего контроля, а также письма руководству от внешнего аудитора с изложением комментариев и замечаний в отношении системы внутреннего контроля.

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках X5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью системы внутреннего контроля и управления рисками X5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания. Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в реализации операционных и стратегических целей бизнеса или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований. Эти системы не гарантируют достижение Компанией поставленных целей. На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками X5, а также выявленных факторов риска Правление подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы внутреннего контроля и управления рисками X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность Компании не содержит существенных неточностей;
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками X5;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределенности, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев;
- исходя из сложившейся ситуации, целесообразно составление финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности (примечания 30(с) и 32 к консолидированной финансовой отчетности).

Учитывая вышеизложенное, Правление подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчетность дает достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и ее консолидированных дочерних обществ и что в отчете руководства содержится достоверный анализ положения дел на дату балансового отчета, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая изложение основных рисков и факторов неопределенности, с которыми сталкивается Компания.

Правление X5 Retail Group N.V.

19 марта 2019 года

Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V.



Наблюдательный совет

1 Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета

Гражданин США и Германии, управляющий партнер L1 Retail, розничного подразделения LetterOne. Входит в состав совета директоров холдинговой компании Holland & Barrett International. С июля 2012 года по ноябрь 2015 года занимал должность главного исполнительного директора и председателя Правления X5, а перед этим начиная с 2008 года был членом Наблюдательного совета X5. До прихода в X5 Стефан Дюшарм занимал руководящие должности в Консорциуме «Альфа-Групп», Европейском банке реконструкции и развития и Salomon Brothers Inc. С отличием окончил Калифорнийский университет в г. Беркли и получил MBA в бизнес-школе INSEAD.

2 Михаил Фридман

Член Наблюдательного совета

Один из основателей и председатель наблюдательного совета «Альфа-Групп», одного из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России. Также является членом наблюдательного совета VEON, совета директоров «Альфа-Банка» и совета директоров ABN Holdings S.A. Кроме этого, Михаил Фридман выступает соучредителем международной

инвестиционной компании LetterOne со штаб-квартирой в Люксембурге, а также входит в состав бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей и Международного консультативного комитета Совета по иностранным отношениям (США). Окончил Московский институт стали и сплавов в 1986 году. Родился в 1964 году в г. Львове, Украина.

3 Петр Демченков

Член Наблюдательного совета, председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям

Гражданин России, главный исполнительный директор (CEO) ALIDI, крупнейшего провайдера дистрибуторских и логистических услуг в России. С 2004 по 2005 год занимал должность директора по развитию «КИТ Финанс Инвестиционный банк», с 1997 по 2004 год работал в департаменте по развитию бизнеса Procter & Gamble в Восточной Европе. Окончил Санкт-Петербургский государственный политехнический университет по специальности «техническая кибернетика».

4 Андрей Елинсон

Член Наблюдательного совета

Гражданин России, управляющий партнер A1, основной инвестиционной компании «Альфа-Групп», где он работает с марта 2018 года. В настоящее время также является членом наблюдательного совета «Альфа-Групп». С декабря

2015 года по март 2018 года был директором по управлению активами в «СиТиЭф Консалтанс Лимитед» (CTF). До прихода в CTF с августа 2007 года работал в компании «Базовый элемент», где занимал должность заместителя генерального директора и отвечал за вопросы, связанные с управлением компаниями в авиационной, строительной, машиностроительной, финансовой и других отраслях. С 1997 по 2007 год работал в Deloitte СНГ, став партнером компании в 2005 году. С отличием окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «бухгалтерский учет и аудит». Является сертифицированным бухгалтером (Certified Public Accountant) и специалистом по борьбе с корпоративным мошенничеством США (Certified Fraud Examiner), а также имеет сертификат по управлению компаниями на уровне советов директоров в Великобритании (Certificate in Company Direction).

5 Джеффри Кинг

Председатель Комитета по аудиту, председатель Комитета по взаимодействию со связанными сторонами

Гражданин Великобритании, генеральный директор The Food Purveyor, оператора сети супермаркетов в Малайзии. С 2010 по 2014 год занимал пост главного финансового директора Maxis Communications Berhad, крупного телекоммуникационного оператора в Малайзии и Индии. Перед этим был консультантом в ряде компаний продовольственной розницы

в Юго-Восточной Азии. До переезда в этот регион более 20 лет работал на руководящих должностях в международных подразделениях Tesco PLC. Окончил математический факультет Эксетерского университета и является сертифицированным бухгалтером CIMA.

6 Михаил Кучмент

Михаил Кучмент

Гражданин России, соучредитель и вице-президент Hoff, одной из крупнейших мебельных сетей России; председатель наблюдательного совета «Совкомбанка», одного из ведущих российских банков в сфере потребительского кредитования. С 2008 по 2015 год был членом совета директоров М.Видео, крупнейшей сети магазинов электроники и бытовой техники и первой публичной непродовольственной розничной компании России. Ранее, с 2002 по 2008 год, занимал пост коммерческого директора М.Видео. Окончил Московский физико-технический институт по специальности «физик-исследователь», имеет степень Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО.

7 Карл-Хайнц Холланд

Член Наблюдательного совета

Гражданин Германии, присоединился к команде X5 в 2018 году. Более 20 лет работал в Lidl на различных руководящих должностях, в том числе шесть лет в качестве генерального директора. В течение этого времени занимался

развитием сети в Европе. Обладает обширным международным опытом в сфере розничной торговли, являясь председателем совета директоров DSD – Duales System Holding GmbH & Co. KG и консультационного совета Takko Fashion, а также членом наблюдательного совета zooplus AG. Имеет степень в области делового администрирования Аугсбургского университета прикладных наук.

8 Надя Шурабура

Член Наблюдательного совета

Гражданка США, присоединилась к команде X5 в 2018 году. Имеет многолетний опыт в области развития инновационных концептов современного шопинга, технологий и определяемых данными решений (data-driven) для потребителей. С 2004 по 2012 год занимала пост вице-президента по технологиям глобальной цепочки поставок и обработки заказов Amazon. Впоследствии основала собственный бизнес по оказанию консалтинговых услуг в сфере розничной торговли по всему миру, объединяющий преимущества онлайн- и офлайн-торговли. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).

Правление X5 Retail Group N.V.

9 Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор X5, председатель и член Правления X5 Retail Group N.V.

Входит в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с Korn Ferry International. Начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Beoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Institute d'Administration des Entreprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).

10 Фрэнк Лейст

Корпоративный секретарь, член Правления X5 Retail Group N.V.

Гражданин Нидерландов, присоединился к команде X5 в 2007 году. Ранее занимал различные должности в Intertrust Group. Окончил юридический факультет Лейденского университета.

Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет предоставляет консультации Правлению X5 Retail Group N.V. и контролирует его деятельность, а также следит за общей деятельностью Компании, ее стратегией и операционными результатами. Выполняя свои функции, Наблюдательный совет действует в интересах Компании и ее аффилированных структур

и работает на благо Компании и всех заинтересованных сторон. В соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет Компании является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Правления.

Численный и персональный состав Наблюдательного совета

В настоящее время в Наблюдательный совет входят восемь членов, большинство из которых (пятеро) являются независимыми. Наблюдательный совет на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры совета, а также пересматривает порядок ротации членов с учетом развития бизнеса и требований к квалификации и опыту работы членов Наблюдательного совета. Информация о составе Наблюдательного совета X5 размещена на веб-сайте Компании.

В 2018 году состав Наблюдательного совета не претерпел существенных изменений. Кристиан Кувре, дважды переизбиравшийся в состав совета с 2010 года, сложил свои полномочия на годовом Общем собрании акционеров, а Павел Мусьял вышел из состава совета в июне 2018 года после почти пяти лет плодотворной работы. Наблюдательный совет выражает глубокую признательность Кристиану и Павлу за вклад в развитие X5 в значимый для Компании период трансформации и возвращения лидерства на рынке благодаря фокусу на покупателях, магазинах и росте. В качестве кандидатов на вакантные должности независимых членов Наблюдательного совета с учетом его действующего персонального состава были выдвинуты Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура, являющиеся ведущими экспертами розничного рынка. Карл-Хайнц Холланд ранее занимал должность главного исполнительного директора Lidl Group и имеет разносторонний опыт работы в европейском ритейле и успешного превращения сети Lidl в ведущего игрока продуктовой розницы. Надя Шурабура ранее на протяжении девяти лет работала в компании Amazon и является опытным специалистом по развитию инновационных концепций для современной розницы, а также потребительских решений, основанных на использовании технологий

и анализа данных. Обе кандидатуры были утверждены Общим собранием акционеров 30 августа 2018 года.

После назначения Карла-Хайнца Холланда и Нади Шурабуры Наблюдательный совет направил усилия на укрепление своих компетенций в части технической и коммерческой специализации. В результате 25 января 2019 года на должность члена Наблюдательного совета была выдвинута кандидатура Александра Торбахова, обладающего внушительным опытом руководства проектами по цифровой трансформации, в том числе на занимаемой ранее должности заместителя председателя правления ПАО Сбербанк. В случае утверждения его кандидатуры на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году численный состав Наблюдательного совета будет включать девять членов, большинство которых (шестеро) будут являться независимыми.

В соответствии с графиком выхода членов из состава Наблюдательного совета и графиком их переназначений в 2019 году истекает срок полномочий Стефана Дюшарма, Джеффа Кинга, Петра Демченкова и Михаила Кучмента, каждый из которых может быть переизбран вновь.

Помимо этого, в соответствии с передовой практикой управления Наблюдательный совет одобрил назначение Петра Демченкова на должность заместителя председателя Наблюдательного совета с марта 2019 года.

Информация о действующем составе Наблюдательного совета и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 220–221.

Состав комитетов Наблюдательного совета

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Наблюдательный совет делегирует определенные задачи четырем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям, а также новым Комитету по инновациям и технологиям и Комитету по взаимодействию со связанными сторонами.

После назначения на должность члена Наблюдательного совета в августе 2018 года Надя Шурабура вошла в составы Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям, а Карл-Хайнц Холланд стал членом Комитета по взаимодействию со связанными сторонами, вместо вышедшего из состава комитета Михаила Кучмента.

В 2018 году Наблюдательный совет принял решение о переименовании Комитета по аудиту в Комитет по аудиту

и рискам, что подчеркивает значимость задачи по контролю рисков и управлению ими.

Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и реализации потенциала прорывных современных решений, меняющих лицо отрасли в разных странах по всему миру. В состав комитета вошли Надя Шурабура и Михаил Кучмент, а кандидатура Александра Торбахова, выдвинутая в январе 2019 года, ожидает утверждения на годовом Общем собрании акционеров.

Информация о действующем составе комитетов представлена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

Введение в должность и непрерывное обучение

Введение в должность и непрерывное обучение являются основными элементами эффективного корпоративного управления. Согласно программе введения в должность вновь избранные члены Наблюдательного совета изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности, систему отчетности, встречаются с руководством Компании. Кроме того, до своего назначения они приглашаются к участию в заседаниях Наблюдательного совета и его комитетов. Члены Наблюдательного совета совместно с исполнительным руководством высшего звена регулярно посещают магазины и складские комплексы Компании, чтобы более детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы подразделений.

По итогам оценки эффективности своей работы в 2017 году, а также в связи с изменениями в составе, произошедшими в 2018 году, Наблюдательный совет тщательно

проанализировал и усовершенствовал процедуру введения новых членов в должность. Кроме этого, была внедрена программа профессионального обмена опытом, специально разработанная для председателя Наблюдательного совета и председателей комитетов и направленная на создание эффективного формата взаимодействия неисполнительных директоров по обмену передовым опытом и неформального взаимобучения. К другим форматам неформального обучения также относится участие в пленарных заседаниях Наблюдательного совета приглашенных спикеров, являющихся экспертами в наиболее актуальных для Компании и Наблюдательного совета сферах. Наблюдательный совет намерен продолжить практику участия таких экспертов в своих заседаниях. Наблюдательный совет уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Наблюдательного совета

В 2018 году Наблюдательный совет провел четыре очных заседания и одно заседание в формате конференц-звонка. Помимо этого, в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. В 2018 году каждому из четырех заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по взаимодействию со связанными сторонами проводились в течение года по мере необходимости.

В ходе пленарных заседаний Наблюдательного совета в июне, сентябре и декабре часть времени отводилась на проведение стратегической сессии, за которой следовали встречи для обсуждения результатов операционной деятельности, стратегии и развития управленческих кадров. Главный исполнительный директор принимал участие во всех заседаниях Наблюдательного совета. К регулярному участию в них также приглашался главный финансовый директор и другие члены высшего руководства. В 2018 году Наблюдательный совет в отсутствие членов Правления X5 Retail Group N.V. проводил регулярные закрытые

заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Наблюдательного совета в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Наблюдательный совет рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2017 год. Между заседаниями члены Наблюдательного совета несколько раз проводили с Правлением X5 Retail Group N.V. и другим руководством Компании ряд неформальных встреч и телефонных переговоров для обмена мнениями по целому ряду вопросов и информирования членов Наблюдательного совета о результатах операционной деятельности Компании.

Наблюдательный совет подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2018 году посещаемость заседаний Наблюдательного совета и его комитетов составила 100%.

Деятельность Наблюдательного совета в 2018 году

В 2018 году Наблюдательный совет в рамках своей работы осуществлял рассмотрение различных вопросов, относящихся к значимым аспектам деятельности Компании, включая ее операционные результаты, стратегию, а также развитие руководящего звена Компании.

В течение года Наблюдательный совет продолжал следить за ходом реализации корпоративной стратегии X5, направленной на увеличение стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет повышения операционной эффективности и способности Компании гибко адаптироваться к постоянно меняющимся нуждам потребителей. В условиях усиливающейся рыночной конкуренции, сложной макроэкономической конъюнктуры и влияния новых технологий Наблюдательный совет уделял особое внимание укреплению действующего бизнеса X5 за счет повышения операционной эффективности и качества обслуживания благодаря использованию новых технологий и инновационных решений.

В рамках текущего стратегического цикла Наблюдательный совет проанализировал результаты работы по реализации стратегии X5 до 2020 года, а также ее текущие возможности и будущие потребности в части организационных процессов, руководящих кадров и корпоративной культуры, необходимые для обеспечения устойчивого роста Компании в условиях стремительных перемен в ритейле в мире под влиянием инновационных бизнес-концепций и омниканальности.

Наблюдательный совет уделял особое внимание планированию кадрового резерва и развитию руководящих кадров в связи с уходом из Компании ряда высших должностных лиц в первом полугодии отчетного года. При содействии Комитета по назначениям и вознаграждениям Наблюдательный совет работал над обеспечением преемственности состава руководства Компании и одновременном усилении программы удержания менеджеров высшего звена. Наблюдательный

совет рад отметить, что значительная доля вакантных должностей в Компании заполняется за счет продвижения собственных сотрудников в рамках системной работы по планированию кадрового резерва. Наблюдательный совет также внимательно изучил кадровую политику Компании магазинов и проанализировал меры, необходимые для повышения уровня вовлеченности персонала, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников, а также наличие четких и эффективных процессов на всех этапах работы являются основными слагаемыми клиентоориентированного подхода.

В рамках рассмотрения результатов деятельности различных вспомогательных функций и бизнес-подразделений Компании Наблюдательный совет изучил и проанализировал и следующие основные вопросы:

- стратегия лидерства сети «Пятерочка» с усилением акцента на совершенствовании конкурентного предложения и ассортимента, развитии кадровых ресурсов, повышении качества обслуживания и операционной эффективности, строгом контроле затрат, а также адаптации организационной структуры с учетом размера и обширной географии сети;
- стратегия лидерства сети «Перекресток» с сохранением акцента на совершенствовании конкурентного предложения и повышении эффективности супермаркетов в регионах и супермаркетов, работающих в крупных городах, а также стратегия расширения бизнеса в онлайн-сегменте;
- стратегия роста сети гипермаркетов «Карусель» за счет реализации инновационных пилотных проектов для усиления дифференциации бренда «Карусель» в рамках мультиформатной стратегии развития X5;
- стратегия развития СТМ и реализации СТМ-программы во всех форматах.

Помимо этого, на протяжении года Наблюдательный совет на регулярной основе проводил обсуждения и (или) утверждал решения по следующим вопросам:

- подготовка финансовой отчетности, в частности утверждение годового отчета за 2017 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2018 год;

- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2018 года, включая предложения о выплате дивидендов;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- влияние нового стандарта МСФО (IFRS) 16, регулирующего порядок учета аренды с 2019 года;
- оценка совместной работы с внешним аудитором на основе отчета Комитета по аудиту и рискам;
- регулярная оценка работы членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая вопросы управления кадрами и планирования кадрового резерва;
- анализ численного и персонального состава Наблюдательного совета с учетом детальной оценки результатов его работы независимым экспертом, проведенной осенью 2017 года, а также с учетом изменений в составе Наблюдательного совета в 2018 году;
- политика формирования сбалансированного состава руководства X5, закрепляющая главенство принципов инклюзивности и личностного равенства и устанавливающая соответствующие целевые показатели с учетом критериев возраста, квалификации, опыта работы и пола;
- внесение изменений в регламент работы Наблюдательного совета в соответствии с новым порядком его работы и вступившей в силу 1 января 2017 года обновленной редакцией Голландского кодекса корпоративного управления;
- стратегия и проекты в сфере корпоративной социальной ответственности;
- уточнение профиля рисков и приемлемого для Компании уровня риска, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2019 год.

Оценка работы Наблюдательного совета

X5 проводит ежегодную оценку работы Наблюдательного совета, его комитетов и отдельных членов. Оценка проходит в рамках трехлетнего цикла: в первый год проводится оценка сторонней экспертной организацией, а в последующие два года – внутренняя оценка.

В течение 2018 года Наблюдательный совет работал по рекомендациям, полученным по итогам оценки его работы сторонней экспертной организацией в 2017 году. Основные направления работы включали фокус на численном и персональном составе Наблюдательного совета и его готовности к вызовам завтрашнего дня, совершенствование процедуры введения в должность и мер профессионального развития новых и действующих членов совета, а также повышение эффективности совместной работы членов Наблюдательного совета. Утверждение и выдвижение кандидатур новых членов

Наблюдательного совета в 2018 году и в январе 2019 года и усовершенствование процедуры введения в должность и мер по развитию профессиональных компетенций членов Наблюдательного совета способствовали дальнейшему повышению эффективности и слаженности работы Наблюдательного совета, поддержанию его сбалансированного состава, отвечающего задачам Компании на текущем этапе, и обеспечению атмосферы открытого и конструктивного диалога на рабочих заседаниях.

Наблюдательный совет отмечает высокую значимость проведения подобных оценочных мероприятий, поскольку они помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Наблюдательного совета и его комитетов, а также эффективности взаимодействия с Правлением ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Заседания комитетов Наблюдательного совета

Комитет по аудиту и рискам

Роль Комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав комитета входили Джефф Кинг (председатель), Андрей Елинсон и Карл-Хайнц Холланд. В 2018 году Комитет по аудиту и рискам провел четыре очных заседания. При необходимости также проводились заседания в формате конференц-звонков, в частности, по вопросу публикации отчетности за полугодие. Как правило, во всех заседаниях комитета принимали участие главный финансовый директор Компании, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита. Председатель и главный исполнительный директор приглашались на все заседания. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства. Одно заседание комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства Компании.

В 2018 году Комитет по аудиту и рискам среди прочего уделял внимание вопросам достоверности и надежности финансовой отчетности Компании и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками.

Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчетности Компании (включая нефинансовые показатели), квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Комитет рассматривал порядок применения актуальных для Компании и вновь вводимых стандартов бухгалтерского учета, уделяя особое внимание МСФО (IFRS) 16, регулирующему порядок учета аренды. На протяжении года комитет отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. В рамках этой работы комитет уделял повышенное внимание мерам контроля и другим мероприятиям в сфере управления оборотным капиталом.

Помимо этого, комитет рассмотрел и утвердил планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов с учетом объема планируемых аудиторских процедур, уровня существенности и основных рисков. Комитет следил за ходом внутреннего и внешнего аудита и проводил анализ выводов и замечаний по результатам внутреннего аудита на протяжении квартала, внешнего аудита по итогам квартала и внешнего аудита по итогам года. Комитет также контролировал выполнение руководством Компании рекомендаций внутренних и внешних аудиторов.

В соответствии с Положением X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора в 2018 году Комитет по аудиту и рискам совместно с руководством Компании провел оценку деятельности внешнего аудитора и уровня его независимости. Результаты оценки были представлены действующему аудитору, и был согласован план дальнейшего повышения качества взаимодействия Компании с аудитором. Основные выводы по итогам проведенной оценки, включая предлагаемый размер вознаграждения внешнего аудитора на последующие три года, были переданы Наблюдательному совету для вынесения вопроса о переназначении внешнего аудитора на Общее собрание акционеров.

В течение года комитет тщательно следил за процессом управления рисками на основе ежемесячных отчетов, в том числе за своевременностью реагирования на вопросы, требующие первоочередного внимания. В части деловой этики и контроля за соблюдением этических норм комитет рассматривал обращения, полученные на горячую линию, а также уделял особое внимание экономическим и политическим санкциям и их влиянию на деятельность X5. Помимо этого, комитет также изучал меры и инициативы по выявлению и предупреждению любых злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков для обеспечения должного уровня защиты Компании от данных угроз.

Комитет проводил активное обсуждение эффективности системы внутреннего контроля. В каждом квартале комитет обсуждал текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита и замечания и рекомендации внешнего аудитора в отношении системы контроля. Такие обсуждения позволили Комитету по аудиту и рискам и руководству Компании верно определить приоритетные направления работы на 2018 год, провести успешную работу по снижению существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2019 год.

На протяжении 2018 года комитет, как и ранее, проводил оценку системы контроля за операционной деятельностью, уделяя особое внимание акциям и основным средствам. По всем форматам была проведена оценка процессов управления, затрагивающих вопросы владения акциями либо уровни убыточности. Комитет также осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. Дважды в год комитет проводил оценку уровня рентабельности недавних вложений, а также действий руководства в отношении недостаточно эффективной

работы магазинов либо магазинов, показавших снижение балансовой стоимости.

Комитет по аудиту и рискам также рассмотрел следующие вопросы:

- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности за 2017 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- стратегия финансирования X5;
- дивидендная политика X5;
- вопросы налогообложения;
- вопросы ИТ-инфраструктуры и безопасности данных;
- существенные судебные споры;
- вопросы соблюдения нормативно-правовых требований с учетом изменений в законодательстве; особое внимание уделялось закону «О торговле» и предложенным поправкам, касающимся запрета на возврат непроданных товаров поставщикам, вступившим в силу с 1 января 2019 года;
- эффективность деятельности подразделения по внутреннему аудиту и планы его развития на ближайшие годы;
- вознаграждение за не связанные с аудитом услуги действующего внешнего аудитора при соблюдении установленного в Компании лимита соответствующих расходов на уровне 70% от общего годового размера вознаграждения внешнего аудитора за соответствующий год.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2018 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтверждает, что отчет не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем годовом отчете.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав комитета входили Петр Демченков (председатель), Стефан Дюшарм, Андрей Елинсон и Карл-Хайнц Холланд. В 2018 году комитет провел шесть заседаний, два из которых прошли в формате конференц-звонков. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и высшего руководства приглашались при необходимости.

В 2018 году основными направлениями работы комитета являлись планирование кадрового резерва для Наблюдательного совета Компании и общие процессы обеспечения кадровой преемственности и развития управленческих кадров; особое внимание уделялось планированию нового кадрового резерва с учетом изменений в составе руководства, произошедших в первом полугодии 2018 года. В рамках тщательной оценки эффективности корпоративной культуры Наблюдательный совет проанализировал меры, необходимые для повышения уровня вовлеченности персонала, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников, а также наличие четких и эффективных процессов на всех этапах работы являются основными слагаемыми клиентоориентированного подхода. В связи с этим комитет также рассмотрел подход Компании к определению уровня и структуры вознаграждения сотрудников, не являющихся членами Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», в частности сотрудников операционных подразделений и магазинов.


Комитет также принимал участие в рассмотрении организационных вопросов и вопросов управления, связанных с мультиформатной бизнес-моделью Компании и ее стратегическими целями. Комитет проанализировал численность персонала и качество контроля затрат на уровне корпоративного центра, с тем чтобы определить параметры оптимального соотношения между децентрализованной операционной моделью Компании и ролью и размером корпоративного центра как источника уникальных вспомогательных функций для всех трех форматов. Комитет также изучил необходимую информацию и представил рекомендации в отношении структуры руководства корпоративного центра и порядка прямого подчинения.

В 2018 году комитет рассмотрел изменение общего размера вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» по итогам проведения сравнительного

анализа уровня оплаты труда и с учетом внедрения новой долгосрочной программы премирования, призванной обеспечить оптимальный баланс между краткосрочным и долгосрочным компонентами вознаграждения.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил следующие рекомендации и отчеты для Наблюдательного совета:

- годовая оценка результатов работы Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и их членов;
- показатели эффективности, целевые показатели и вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5»;
- изменения в составе Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая назначение Сергея Гончарова генеральным директором сети «Пятерочка», а Владислава Курбатова – генеральным директором сети «Перекресток»;
- численный и персональный состав Наблюдательного совета с учетом назначения Карла-Хайнца Холланда и Нади Шурабуры, кандидатуры которых были одобрены на Общем собрании акционеров в августе 2018 года;
- новая долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы, утвержденная на годовом Общем собрании акционеров в 2018 году.

 Информация о политике вознаграждения представлена в разделе «Вознаграждение» на с. 230–235. Более подробная информация о вознаграждении за 2018 год приводится в примечаниях 27 и 28 к консолидированной финансовой отчетности.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами

Роль Комитета по взаимодействию со связанными сторонами закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили Джефф Кинг (председатель) и Надя Шурабура. В 2018 году комитет провел одно очное заседание, где обсуждались механизмы защиты, призванные обеспечить периодическую проверку предварительно одобренных сделок со связанными сторонами с целью их заключения на рыночных условиях. При необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Согласно действующей в Компании Политике совершения сделок со связанными сторонами Комитет по сделкам со связанными сторонами рассматривает сделки повторяющегося характера, предварительно одобренные

Наблюдательным советом; сделки с превышением уровня существенности как со стороны Компании, так и со стороны членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. или Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5»; и крупные сделки со связанными сторонами согласно определению в тексте политики. Согласно Политике по совершению сделок со связанными сторонами комитет рассмотрел следующие сделки 2018 года:

- соглашения об оказании услуг с Alfa Services Limited;
- договор поставки с ALIDI после приобретения компании Central Distribution Company;
- соглашение о создании совместного предприятия с «Совкомбанком», специализирующегося на выдаче заказов из интернет-магазинов через сеть постаматов (локеров) в магазинах сетей «Пятерочка» и «Перекресток»;
- соглашение с «Совкомбанком» об использовании карт рассрочки «Халва» в магазинах X5;
- соглашения с «Вымпелкомом» о поставках аппаратного обеспечения в магазины Компании и поддержке мобильного приложения для персонала магазинов X5;

Вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2018 год, прошедшая аудиторскую проверку Ernst & Young Accountants LLP, были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора. Отчет Ernst & Young Accountants LLP приведен на с. 303–311.

Наблюдательный совет рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность и в соответствии с предложением Правления направить 25 млрд руб. на выплату дивидендов. Согласно базовому принципу дивидендной политики не менее 25% консолидированной чистой прибыли Компании за полный год должно передаваться в распоряжение держателей глобальных депозитарных расписок Компании для распределения

Правление

19 марта 2019 года

- сдача складского помещения в субаренду компании Hoff (г. Тюмень);
- соглашение с «Альфа-банком» о переносе карт лояльности «Перекрестка» в мобильное приложение «Кошелек».

Указанные сделки были рассмотрены и утверждены Комитетом по взаимодействию со связанными сторонами и (или) Наблюдательным советом с соблюдением положений 2.7.3 и (или) 2.7.5 Голландского кодекса корпоративного управления и правил, перечисленных в главе 10 «Конфликт интересов» Положения о Наблюдательном совете (размещены на веб-сайте Компании). По мнению Наблюдательного совета, в случае если любые из перечисленных выше сделок содержали конфликт интересов для некоторых членов Наблюдательного совета, данные конфликты не препятствовали независимой оценке, выносимой такими членами Наблюдательного совета в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Более подробные суммы вознаграждения указаны в приложениях 27 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

в качестве дивидендов. Размер предложенных дивидендных выплат составляет 92,06 руб. за ГДР номинальной стоимостью 0,25 евро.

Наблюдательный совет также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2018 году, членов Правления X5 Retail Group N.V. и членов Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет высоко оценивает достигнутые результаты и выражает благодарность Правлению ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и всем сотрудникам Компании за активную работу и вклад в общий успех.

Вознаграждение

В данном разделе отчета представлено описание политики вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V., а также сведения о фактическом вознаграждении членов Правления за 2018 финансовый год. Более подробная информация о вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета за 2018 год приводится в примечаниях 27 и 28 к консолидированной финансовой отчетности.

Политика вознаграждения

Действующая политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. принята Общим собранием акционеров 7 мая 2015 года. Она соответствует стратегическим целям Компании, способствует ее долгосрочному развитию и руководствуется критериями эффективности, прозрачности и четкости.

По решению Наблюдательного совета политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. распространяется также и на членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5». С учетом размера и состава Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» описываемая в данном разделе политика относится к вознаграждению членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Правления X5 Retail Group N.V., о чем в тексте будет дано прямое указание.

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; и

- обеспечение баланса между операционными результатами в ближайшей перспективе, долгосрочными целями Компании и последовательным увеличением ее стоимости в интересах акционеров и других заинтересованных сторон.

Комитет по назначениям и вознаграждениям при Наблюдательном совете внимательно следит за конъюнктурой региональных и локальных рынков труда и учитывает ее изменения при выработке рекомендаций по вопросам вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», подлежащих рассмотрению и одобрению Наблюдательным советом. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

По рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям Наблюдательный совет, действуя в интересах Компании, может по собственному усмотрению допускать отклонения от положений политики вознаграждения при предложении компенсационного пакета назначаемому члену Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» либо при изменении размера вознаграждения действующего члена Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5». Соответствующее решение может быть принято Наблюдательным советом в исключительных случаях и только в интересах Компании и ее акционеров.

Структура (профиль рисков) общего денежного вознаграждения также принимается во внимание при сравнении уровня оплаты труда. Целевой уровень общего денежного вознаграждения, как правило, соответствует значениям медианы либо 75-го перцентиля в зависимости от должности конкретного руководителя.

Общее денежное вознаграждение

Вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (общее денежное вознаграждение) состоит из базового оклада, денежной премии, выплачиваемой по результатам работы за год, и денежной премии, выплачиваемой по результатам работы в рамках долгосрочной программы премирования.

Помимо общего денежного вознаграждения, члены Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» имеют право на получение льгот, описание которых приводится ниже в подразделе «Прочие составляющие вознаграждения».

Базовый оклад

Уровень базового оклада каждого члена Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» формируется на основе сравнительного анализа общего денежного вознаграждения. Наблюдательный совет может по собственному усмотрению проводить индексацию базовых окладов.

Краткосрочная программа премирования (STI)

Годовая премия выплачивается членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» при условии достижения установленных общекопоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей эффективности. Выполнение плановых показателей поощряется выплатой премии, размер которой может составлять 100% от базового оклада при достижении всех поставленных целей и более при перевыполнении плановых показателей, но не может превышать 140% от базового оклада.

В начале каждого финансового года Наблюдательный совет определяет оцениваемые показатели эффективности и их относительные весовые коэффициенты, а также целевой уровень их достижения с указанием значений, при которых премия не выплачивается (пороговое значение), плановый уровень и уровень, соответствующий максимальному размеру премии. Финансовые показатели эффективности характеризуют операционные результаты Компании и включают показатели роста продаж, операционной рентабельности и рентабельности инвестиций, притом что достижение целевых уровней рентабельности выступает условием выплаты премии в рамках краткосрочной программы премирования. К индивидуальным показателям эффективности относятся показатели по дивизионам или ключевые проектные показатели.

Достижение общекопоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей, так как информация носит конфиденциальный характер.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В 2018 году Общее собрание акционеров одобрило новую долгосрочную программу премирования, подготовленную Наблюдательным советом после того, как в 2017 году были достигнуты цели ранее действовавшей программы. Вместе с окончанием срока действия программы долгосрочного премирования, принятой на 2015–2018 годы и нацеленной на обеспечение высоких темпов роста и развития бизнеса в соответствии с долгосрочными стратегическими целями Компании, Наблюдательный совет объявил начало нового этапа развития X5 с фокусом на устойчивое развитие и решение стратегических задач, способствующих увеличению стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Новая долгосрочная программа денежного премирования принята на трехлетний период (до 31 декабря 2020 года) и предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой. По сравнению с программой, действовавшей в 2015–2018 годах, новая программа охватывает более широкий круг участников в рамках Компании и призвана обеспечить оптимальный баланс между долгосрочным и краткосрочным компонентами вознаграждения.

Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и менеджмента Компании и направлены на сохранение лидерских позиций X5 с точки зрения отношения объема выручки к стоимости Компании по сравнению с конкурентами. Помимо этого, программа предусматривает минимально допустимые значения показателей рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом. Согласно условиям программы 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2021 году при условии

удержания достигнутых плановых показателей до конца 2020 года, а оставшиеся 50% — в 2022 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2021 года, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности. Такая структура вознаграждения в рамках программы служит реализации долгосрочных целей Компании, являясь эффективным механизмом повышения мотивации и удержания руководящих кадров, чья работа в Компании является важной составляющей ее долгосрочного успеха.

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учетом его вклада в достижение установленных программой целей (общекорпоративных и индивидуальных), но не может составлять более 133% в год от размера базового оклада такого участника в период

трехлетнего срока действия программы. Совокупный объем средств для выплат по долгосрочной программе премирования ограничен 5% от среднего значения показателя EBITDA в период трехлетнего срока действия программы.

Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Политика Компании запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и не предусматривает пенсионное обеспечение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Договорные отношения

Между Компанией и членами Правления X5 Retail Group N.V. заключены соглашения об оказании услуг управления сроком на четыре года с возможностью продления при условии их переназначения на должность на годовом Общем собрании акционеров. Главный исполнительный директор как член Правления X5 Retail Group N.V., осуществляющий свою деятельность в России, также принят на работу по трудовому договору, заключенному с операционной дочерней компанией X5 Retail Group в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровню ответственности каждого члена Правления X5 Retail Group N.V. в Нидерландах и в России.

Возврат ранее выплаченных премий

Наблюдательный совет может осуществлять возврат выплаченных членам Правления X5 Retail Group N.V. премий полностью или частично, если такие премии были выплачены на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Наблюдательный

совет также уполномочен по своему усмотрению уменьшать размер еще не выплаченных премий до надлежащего уровня, если первоначально установленный размер премии признается необоснованным или несправедливым.

Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, а также некоторых других руководителей высшего звена осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Правления, Наблюдательного совета и должностных лиц X5.

Хотя договор страхования предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Правления, Наблюдательного совета и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую договором страхования. Члены Правления X5 Retail Group N.V. могут претендовать на освобождение от ответственности

и возмещение ущерба со стороны Компании в связи с любыми требованиями, возникающими в результате исполнения указанными лицами их обязанностей, при условии что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц. По решению годового Общего собрания акционеров, прошедшего в 2016 году, аналогичная процедура освобождения от ответственности и возмещение ущерба применяется по отношению к членам Наблюдательного совета Компании.

Вознаграждение членов Правления X5 Retail Group N.V. в 2018 году

Выплата вознаграждения членам Правления X5 Retail Group N.V. в 2018 году осуществлялась в соответствии с Политикой вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», принятой Общим собранием акционеров 7 мая 2015 года.

X5 Retail Group N.V. по прекращению срока действия отлагательных условий в 2018 году или на конец 2018 года (в млн руб.). Показатели вознаграждения, раскрываемые в соответствии с требованиями МСФО, учитываемые методом начисления за период работы/оценки и частично зависящие от оценок и допущений, представлены в примечании 8 «Сделки со связанными сторонами» на с. 264.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Правления

Имя	Год	Базовый оклад	Премия в рамках краткосрочной программы премирования	Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Социальное обеспечение	Всего
Игорь Шехтерман	2018	60	59	183	1	44	347
	2017	46	36	211	8	43	344
Игорь Шехтерман	2018	20	13	–	–	–	33
	2017	18	10	–	–	–	28
ИТОГО	2018	80	72	183	1	44	380
	2017	64	46	211	8	43	372

(1) Базовый оклад

В 2018 году Наблюдательный совет рассмотрел и одобрил изменение общего размера вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» по итогам проведения сравнительного анализа уровня оплаты труда и с учетом внедрения новой долгосрочной программы премирования, призванной обеспечить оптимальный баланс между краткосрочным и долгосрочным компонентами вознаграждения. С учетом уровня вознаграждения сопоставимых компаний годовой оклад Игоря Шехтермана был увеличен с 42 млн руб. в 2017 году до 70 млн руб. в 2018 году. В таблице представлен фактический размер годового базового оклада за 2018 год с учетом корректировок на число дней отпуска и командировок согласно российскому трудовому законодательству.

При принятии решения о повышении уровня вознаграждения Игоря Шехтермана Наблюдательный совет использовал свое право по собственному усмотрению отступить от требований действующей в Компании политики вознаграждения с учетом аналогичного решения о повышении вознаграждения Стефана Дюшарма, ранее занимавшего должность главного исполнительного директора. Указанное решение было принято в качестве меры по привлечению и удержанию ценных кадров, а также обеспечению преемственной работы в интересах Компании и ее акционеров с учетом того, что лидерские качества и навыки Игоря Шехтермана оцениваются как особо значимые для дальнейшего роста и успеха Компании. Как сообщалось при назначении Игоря Шехтермана на занимаемую должность в 2015 году, его компенсационный пакет не предусматривает выплату выходного пособия при увольнении. Вместо этого он имеет право на получение компенсации в объеме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долл. США. В случае если указанная сумма превышает общий объем годовых выплат, складывающийся из сумм фиксированного и переменного вознаграждения, он имеет право на получение разницы по истечении полного срока своего пребывания в должности главного исполнительного директора.

(2) Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования основаны на результатах работы за 2018 год и подлежат уплате в 2019 году. По решению Наблюдательного совета в 2018 году весовое соотношение общекорпоративных (финансовых) и индивидуальных показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному исполнительному директору составило 50 и 50% соответственно. Финансовые показатели эффективности характеризуют операционные результаты Компании и включают показатели EBITDA и рентабельности инвестиций, притом что достижение целевых уровней рентабельности выступает условием выплаты премии в рамках краткосрочной программы премирования. Выплаты корпоративному секретарю Компании в рамках краткосрочной программы премирования основаны на достижении индивидуальных целевых показателей, при этом достижение Компанией установленного уровня рентабельности также выступает условием выплаты премии. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и 60% для корпоративного секретаря Компании. Оценка достижения всех целевых показателей проводилась Наблюдательным советом применительно к каждому члену Правления X5 Retail Group N.V. в индивидуальном порядке. На 31 декабря 2018 года все финансовые цели, установленные Наблюдательным советом для главного исполнительного директора Компании, в частности плановые показатели операционной рентабельности и рентабельности инвестиций, были перевыполнены в пределах 110%. С учетом результатов достижения индивидуальных показателей размер выплат Игорю Шехтерману и Фрэнку Лейсту составил 103 и 58% от базового годового оклада соответственно.

(3) Выплаты в рамках долгосрочной программы премирования

Долгосрочная программа премирования, принятая на 2015–2018 годы, была прекращена после выполнения в 2017 году целей второго этапа программы. Согласно предусмотренному механизму выплаты отложенной части вознаграждения 50% от общего вознаграждения, причитающегося Игорю Шехтерману в рамках второго этапа программы, были выплачены ему в 2018 году, а выплата оставшихся 50% была отложена на 2019 год.

Соотношение уровней оплаты труда в Компании

Сведения о соотношении общего размера вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и общего среднего уровня вознаграждения в расчете на одного сотрудника Компании (без учета долгосрочной программы премирования) представлены в таблице ниже:

Соотношение уровней оплаты труда	Год	Соотношение
Уровень оплаты труда главного исполнительного директора X5 и сотрудников X5	2018	209:1
	2017	174:1
Уровень оплаты труда корпоративного секретаря Компании и сотрудников X5	2018	58:1
	2017	61:1

Соотношение уровней вознаграждения рассчитано путем деления общей суммы вознаграждения соответствующего члена Правления X5 Retail Group N.V. на средний размер вознаграждения в расчете на одного сотрудника X5 в 2017 и 2018 годах для отражения изменения в годовом сопоставлении. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного сотрудника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал (приводится в примечании 27 на с. 278) на число сотрудников по числу штатных единиц. Учитывая нерегулярный характер вознаграждения в рамках долгосрочной программы премирования, а также тот факт, что не все члены Правления X5 Retail Group N.V. являются участниками программы, выплаты в рамках программы не включаются в расчет соотношения уровней оплаты труда внутри Компании, с тем чтобы обеспечить объективное и последовательное представление результатов сравнения.

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке

продуктовой розницы, и относительно малая численность ее сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в семи федеральных округах России обуславливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках Компании, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по Компании в целом и уровнем вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5». В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться во времени в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в значительно большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников Компании.

Политика вознаграждения на 2019 год и последующие периоды

В 2018 году применялась политика вознаграждения, описанная в настоящем отчете. Компания намерена придерживаться принципов действующей политики вознаграждения в 2019 финансовом году и в последующие периоды.

Наблюдательный совет

19 марта 2019 года

Финансовая отчетность



238	Consolidated financial statements
244	Notes to the consolidated financial statements
292	Company financial statements
295	Notes to the company financial statements
302	Other information
303	Independent auditor's report

X5 Retail Group N.V.

**International Financial Reporting Standards
Consolidated Financial Statements**

31 December 2018

Contents**CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION.....	240
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS	241
CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME	241
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS.....	242
CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY	243

**NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL
STATEMENTS**

1 PRINCIPAL ACTIVITIES AND THE GROUP STRUCTURE.....	244
2 SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES.....	245
3 CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGEMENTS IN APPLYING ACCOUNTING POLICIES	254
4 ADOPTION OF NEW AND REVISED STANDARDS AND INTERPRETATIONS AND NEW ACCOUNTING PRONOUNCEMENTS.....	257
5 SEGMENT REPORTING	260
6 SUBSIDIARIES.....	261
7 ACQUISITION OF BUSINESSES	262
8 RELATED PARTY TRANSACTIONS.....	264
9 CASH AND CASH EQUIVALENTS.....	265
10 PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT.....	266
11 INVESTMENT PROPERTY.....	268
12 GOODWILL	268
13 OTHER INTANGIBLE ASSETS.....	270
14 INVENTORIES.....	270
15 FINANCIAL INSTRUMENTS BY CATEGORY	271
16 TRADE, OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE AND PREPAYMENTS	271
17 VAT AND OTHER TAXES RECEIVABLE	273
18 PROVISIONS AND OTHER LIABILITIES.....	273
19 CONTRACT LIABILITIES.....	274
20 BORROWINGS.....	274
21 SHARE CAPITAL.....	275
22 EARNINGS PER SHARE	275
23 REVENUE.....	276
24 EXPENSES BY NATURE	276
25 LEASE/SUBLEASE AND OTHER INCOME.....	277
26 FINANCE INCOME AND COSTS.....	277
27 STAFF COSTS	277

28 SHARE-BASED PAYMENTS.....	284
29 INCOME TAX.....	284
30 FINANCIAL RISK MANAGEMENT.....	287
31 OPERATING ENVIRONMENT OF THE GROUP.....	288
32 CAPITAL RISK MANAGEMENT	288
33 FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS	289
34 COMMITMENTS AND CONTINGENCIES	289
35 SUBSEQUENT EVENTS FOR THE GROUP	291

COMPANY FINANCIAL STATEMENTS

COMPANY STATEMENT OF FINANCIAL POSITION.....	293
COMPANY STATEMENT OF PROFIT OR LOSS	294
36 ACCOUNTING PRINCIPLES.....	295
37 FINANCIAL FIXED ASSETS.....	296
38 SHAREHOLDERS' EQUITY	297
39 LOAN FROM GROUP COMPANY	298
40 BANK LOAN.....	298
41 SHARE-BASED PAYMENTS	298
42 GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES.....	299
43 INCOME TAX EXPENSE	299
44 STAFF NUMBERS AND EMPLOYEE EXPENSES	300
45 CONTINGENT RIGHTS AND LIABILITIES.....	300
46 RELATED PARTY TRANSACTIONS	301
47 SUBSEQUENT EVENTS FOR THE COMPANY	301

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Financial Position

at 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Note	31 December 2018	31 December 2017 Restated*
Assets			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10	303,802	278,928
Investment property	11	6,173	5,488
Goodwill	12	94,627	90,276
Other intangible assets	13	22,126	18,442
Investments in associates and joint ventures		203	-
Other non-current assets	16	8,015	7,708
Deferred tax assets	29	5,013	5,143
		439,959	405,985
Current assets			
Inventories	14	115,990	99,300
Indemnification asset		-	106
Trade, other accounts receivable and prepayments	16	14,172	15,531
Current income tax receivable		6,167	2,384
VAT and other taxes receivable	17	10,143	14,347
Cash and cash equivalents	9	24,368	27,605
		170,840	159,273
TOTAL ASSETS		610,799	565,258
Equity and liabilities			
Equity attributable to equity holders of the parent			
Share capital	21	2,458	2,458
Share premium		46,192	46,212
Retained earnings		116,707	109,655
Share-based payment reserve	28	118	117
		165,475	158,442
Total equity		165,475	158,442
Non-current liabilities			
Long-term borrowings	20	147,329	135,622
Deferred tax liabilities	29	6,166	5,670
Long-term contract liabilities		-	5
Other non-current liabilities		626	1,344
		154,121	142,641
Current liabilities			
Trade accounts payable		154,873	130,766
Short-term borrowings	20	60,435	58,674
Interest accrued		1,770	1,642
Short-term contract liabilities	19	1,664	1,815
Current income tax payable		725	635
Provisions and other liabilities	18	71,736	70,643
		291,203	264,175
Total liabilities		445,324	406,816
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		610,799	565,258

* Certain amounts shown here do not correspond to the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2017 and reflect adjustments described in Note 4.

The accompanying notes are the integral part of these consolidated financial statements.

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Note	2018	2017 Restated*
Revenue	23	1,532,537	1,295,008
Cost of sales	24	(1,162,817)	(986,070)
Gross profit		369,720	308,938
Selling, general and administrative expenses	24	(323,358)	(259,146)
Net impairment losses on financial assets	16	(501)	(230)
Lease/sublease and other income	25	12,293	8,196
Operating profit		58,154	57,758
Finance costs	26	(18,846)	(16,138)
Finance income	26	179	121
Net foreign exchange (loss)/gain		(447)	75
Profit before tax		39,040	41,816
Income tax expense	29	(10,398)	(10,422)
Profit for the year		28,642	31,394
Profit for the year attributable to:			
Equity holders of the parent		28,642	31,394
Basic earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	22	421.90	462.45
Diluted earnings per share for profit attributable to the equity holders of the parent (expressed in RUB per share)	22	421.87	462.36

* Certain amounts shown here do not correspond to the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2017 and reflect adjustments described in Note 4.

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	2018	2017
Profit for the year	28,642	31,394
Total comprehensive income for the year, net of tax	28,642	31,394
Total comprehensive income for the year attributable to:		
Equity holders of the parent	28,642	31,394

The accompanying notes are the integral part of these consolidated financial statements.

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Cash Flows

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Note	2018	2017 Restated*
Profit before tax		39,040	41,816
Adjustments for:			
Depreciation, amortisation and impairment of property, plant and equipment, investment property and intangible assets	24	49,474	38,435
Gain on disposal of property, plant and equipment, investment property and intangible assets		(213)	(61)
Finance costs, net	26	18,667	16,017
Net impairment losses on financial assets	16	501	230
Impairment of prepayments	16	216	292
Share-based compensation expense	28	72	71
Net foreign exchange loss/(gain)		447	(75)
Other non-cash items		(377)	105
Net cash from operating activities before changes in working capital		107,827	96,830
Decrease in trade, other accounts receivable and prepayments		4,360	4,290
Increase in inventories		(16,690)	(25,498)
Increase in trade payable		24,183	448
Increase in other accounts payable and contract liabilities		7,756	9,374
Net cash flows generated from operations		127,436	85,444
Interest paid		(16,893)	(15,069)
Interest received		75	59
Income tax paid		(12,584)	(11,776)
Net cash flows from operating activities		98,034	58,658
Cash flows from investing activities			
Purchase of property, plant and equipment		(73,494)	(78,355)
Acquisition of businesses, net of cash acquired	7	(14,524)	(6,467)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment, investment property and intangible assets		735	776
Purchase of other intangible assets		(5,274)	(3,438)
Acquisition of interest in associates and joint ventures		(203)	-
Proceeds from disposal of available-for-sale investments		-	210
Net cash flows used in investing activities		(92,760)	(87,274)
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans	20	108,054	100,780
Repayment of loans	20	(94,810)	(62,700)
Purchase of treasury shares		(90)	(63)
Dividends paid to equity holders of the parent	21	(21,590)	-
Net cash flows (used in)/from financing activities		(8,436)	38,017
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		(75)	14
Net (decrease)/increase in cash and cash equivalents		(3,237)	9,415
Movements in cash and cash equivalents			
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	9	27,605	18,190
Net (decrease)/increase in cash and cash equivalents		(3,237)	9,415
Cash and cash equivalents at the end of the year	9	24,368	27,605

* Certain amounts shown here do not correspond to the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2017 and reflect adjustments described in Note 4.

The accompanying notes are the integral part of these consolidated financial statements.

X5 Retail Group N.V.

Consolidated Statement of Changes In Equity

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Attributable to equity holders of the parent						Total
	Number of shares	Share capital	Share premium	Share-based payment reserve	Retained earnings	Total shareholders' equity	
BALANCE AS AT 1 JANUARY 2017	67,884,340	2,458	46,251	70	78,261	127,040	127,040
Profit for the period	-	-	-	-	31,394	31,394	31,394
Total comprehensive income for the period	-	-	-	-	31,394	31,394	31,394
Share-based payment compensation (Note 28)	-	-	-	71	-	71	71
Transfer and waiving of vested equity rights	2,408	-	(39)	(24)	-	(63)	(63)
BALANCE AS AT 31 DECEMBER 2017	67,886,748	2,458	46,212	117	109,655	158,442	158,442
BALANCE AS AT 1 JANUARY 2018	67,886,748	2,458	46,212	117	109,655	158,442	158,442
Profit for the period	-	-	-	-	28,642	28,642	28,642
Total comprehensive income for the period	-	-	-	-	28,642	28,642	28,642
Dividends (Note 21)	-	-	-	-	(21,590)	(21,590)	(21,590)
Share-based payment compensation (Note 28)	-	-	-	72	-	72	72
Transfer and waiving of vested equity rights	3,351	-	(20)	(71)	-	(91)	(91)
BALANCE AS AT 31 DECEMBER 2018	67,890,099	2,458	46,192	118	116,707	165,475	165,475

X5 Retail Group N.V.

Notes to the Consolidated Financial Statements

for the year ended 31 December 2018

(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 Parkstraat 20, 2514 JK The Hague, the Netherlands.

The main activity of the Group is the development and operation of grocery retail stores. As at 31 December 2018 the Group operated a retail chain of 14,431 proximity stores, supermarket, hypermarket and express stores under the brand names “Pyaterochka”, “Perekrestok”, “Karusel” and “Perekrestok Express” (each representing separate format) in major population centres in Russia, including but not limited to Moscow, St. Petersburg, Nizhniy Novgorod, Rostov-on-Don, Kazan, Samara, Lipetsk, Chelyabinsk, Perm, Ekaterinburg (31 December 2017: 12,121 proximity stores, supermarket, hypermarket and express stores under the brand names “Pyaterochka”, “Perekrestok”, “Karusel” and “Perekrestok Express”), with the following number of stores:

	31 December 2018	31 December 2017
“Perekrestok” – Supermarket		
Central FD	449	389
Volga FD	119	107
North-western FD	98	65
Ural FD	42	40
Southern FD	43	28
Northern Caucasus	9	9
TOTAL	760	638
“Pyaterochka” – Proximity stores		
Central FD	5,279	4,607
Volga FD	3,676	3,038
North-western FD	1,552	1,333
Ural FD	1,120	951
Southern FD	1,174	841
Siberian FD	479	277
Northern Caucasus	242	178
TOTAL	13,522	11,225
“Karusel” – Hypermarket		
Central FD	39	37
Volga FD	25	24
North-western FD	18	18
Ural FD	6	8
Southern FD	5	5
Northern Caucasus	1	1
TOTAL	94	93
“Perekrestok Express” – Express	55	165
TOTAL STORES	14,431	12,121

As at 31 December 2018 the principal shareholder exerting significant influence over the Company is CTF Holdings S.A. (“CTF”). CTF owns 47.86% of total issued shares in the Company, indirectly through Luxaro Retail Holding S.a.r.l. As at 31 December 2018 the Company’s shares were listed on the London and Moscow Stock Exchanges in the form of Global Depository Receipts (GDRs) with each GDR representing an interest of 0.25 in an ordinary share (Note 21).

In 2018 X5 Retail Group N.V. has issued a liability statement as mentioned in article 403 sub 2 of Book 2 of the Dutch Civil Code regarding its subsidiary X5 Finance B.V. In compliance with these and other conditions as included in article 403, the financial statements of the X5 Finance B.V. for the year ended 31 December 2018 will be prepared on a condensed basis and will not be audited.

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 2018 have been prepared in accordance with and comply with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and with Part 9 Book 2 of the Dutch Civil Code.

The consolidated financial statements have been prepared under the historical cost convention, except for financial assets and financial liabilities (including derivative instruments) that have been measured at fair value. The preparation of the consolidated financial statements in conformity with IFRS requires the use of certain critical accounting estimates. It also requires management to exercise its judgement in the process of applying the Group’s accounting policies. The areas involving a higher degree of judgement or complexity, or areas where assumptions and estimates are significant to the consolidated financial statements are disclosed in Note 3.

On 19 March 2019, the Management Board authorised the consolidated financial statements for issue. Publication is on 20 March 2019.

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.

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

Purchases of subsidiaries from parties under common control are accounted for using the pooling of interest method (also referred as “the predecessor values method”). Under this method the consolidated financial statements of the combined entity are presented as if the businesses had been combined from the beginning of the earliest period presented or, if later, the date when the combining entities were first brought under common control. The assets and liabilities of the subsidiary transferred under common control are at the predecessor entity’s carrying amounts.

The predecessor entity is considered to be the highest reporting entity in which the subsidiary’s IFRS financial information was consolidated. Related goodwill inherent in the predecessor entity’s original acquisitions is also recorded in these consolidated financial statements. Any difference between the carrying amount of net assets, including the predecessor entity’s goodwill, and the consideration for the acquisition is accounted for in these consolidated financial statements as an adjustment to other reserve within equity.

2.3 Foreign currency translation and transactions

(a) Functional and presentation currency

The functional currency of the Group’s entities is the national currency of the Russian Federation, the Russian Rouble (“RUB”). The presentation currency of the Group is the Russian Rouble (“RUB”), which management believes is the most useful currency to adopt for users of these consolidated financial statements.

(b) Transactions and balances

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into the functional currency at the official exchange rate of the Central Bank of Russian Federation (“CBRF”) at the respective reporting dates. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of the transactions and from the translation of monetary assets and liabilities into the functional currency at period-end official exchange rates of the CBRF are recognised in profit or loss. Translation at period-end rates does not apply to non-monetary items.

2.4 Segment reporting

Operating segment is reported in a manner consistent with the internal reporting provided to the chief operating decision-maker. The chief operating decision-maker has been identified as the Management Board. The chief operating decision-maker is responsible for allocating resources and assessing performance of the operating segments. The Group identifies retail chains of each format (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8. Reportable segments whose revenue, result or assets are ten percent or more of all the segments are reported separately.

2.5 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are stated at cost less accumulated depreciation and accumulated impairment, where required. Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition or construction of the item.

Costs of minor repairs and maintenance are expensed when incurred. Costs of replacing major parts or components of property, plant and equipment are capitalised and the replaced parts are retired. Capitalised costs are depreciated over the remaining useful life of the property, plant and equipment or part’s estimated useful life whichever is sooner.

Leasehold improvements are capitalised when it is probable that future economic benefits associated with the improvements will flow to the Group and the cost can be measured reliably.

At each reporting date management assesses whether there is any indication of impairment of property, plant and equipment including construction in progress. If any such indication exists, management estimates the recoverable amount, which is determined as the higher of an asset’s fair value less costs of disposal and its value in use. The carrying amount is reduced to the recoverable amount and the impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. An impairment loss recognised for an asset in prior years is reversed if there has been a favourable change in circumstances affecting estimates used to determine the asset’s value in use or fair value less costs of disposal.

Gains and losses on disposals determined by comparing the proceeds with the carrying amount are recognised in profit or loss.

Land and assets under construction are not depreciated. Depreciation on other items of property, plant and equipment is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. Buildings are divided into foundation and frame with a depreciation period of 40-50 years and other parts of 7-8 years. Other parts mainly include fixtures and fitting.

The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are as follows:

	Useful lives
Buildings (foundation and frame)	40-50 years
Buildings (other parts)	7-8 years
Machinery and equipment	5-10 years
Refrigerating equipment	7-10 years
Vehicles	5-7 years
Other	3-5 years

The residual value of an asset is the estimated amount that the Group would currently obtain from the disposal of the asset less the estimated costs of disposal, if the asset were already of the age and in the condition expected at the end of its useful life. The residual value of an asset is nil if the Group expects to use the asset until the end of its physical life. The assets’ residual values and useful lives are reviewed, and adjusted prospectively if appropriate, at each reporting date.

2.6 Investment property

Investment property consists of buildings held by the Group to earn rental income or for capital appreciation, or both, and which are not occupied by the Group. The Group recognises the part of owned shopping centres that are leased to third party retailers as investment property, unless they represent insignificant portions of the property and are used primarily to provide auxiliary services to retail customers not provided by the Group rather than to earn rental income. After purchase or construction of the building the Group assesses the main purpose of its use and, if the main purpose is to earn rental income or for capital appreciation, or both, the building is classified as investment property.

Investment properties are stated at cost less accumulated depreciation and provision for impairment, where required. If any indication exists that investment properties may be impaired, the Group estimates the recoverable amount as the higher of value in use and fair value less costs of disposal. Subsequent expenditure is capitalised only when it is probable that future economic benefits associated with it will flow to the Group and the cost can be measured reliably. All other repairs and maintenance costs are expensed when incurred.

Transfers are made to (or from) investment property only when there is a change in use. Transfers between investment property and owner-occupied property do not change the carrying amount of the property transferred and they do not change the cost of that property for measurement or disclosure purposes. Depreciation on items of investment property is calculated using the straight-line method to allocate their cost to their residual values over their estimated useful lives. The depreciation periods, which approximate the estimated useful economic lives of the respective assets, are 40-50 years.

Investment properties are derecognised either when they have been disposed of (i.e., at the date the recipient obtains control) or when they are permanently withdrawn from use and no future economic benefit is expected from their disposal. The difference between the net disposal proceeds and the carrying amount of the asset is recognised in profit or loss in the period of derecognition. The amount of consideration to be included in the gain or loss arising from the derecognition of investment property is determined in accordance with the requirements for determining the transaction price in IFRS 15.

Fair value determined for the disclosure purposes (Note 11) represents the price that would be received to sell an asset in an orderly transaction between market participants at the measurement date. The measurement is classified in level 3 of the fair value hierarchy.

2.7 Intangible assets

(a) Goodwill

Goodwill is carried at cost less accumulated impairment losses. Goodwill represents the excess of the consideration transferred for the acquiree, the amount of non-controlling interest in the acquiree and fair value of an interest in the acquiree held immediately before the acquisition date over the fair value of the net assets of the acquired subsidiary at the date of exchange. Goodwill is not deductible for tax purposes.

The Group tests goodwill for impairment at least annually and whenever there are indications that goodwill may be impaired. Goodwill is tested on the operating segment level.

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(b) Lease rights

Lease rights represent:

- Rights for favourable operating leases acquired in business combinations. Lease rights acquired in a business combination are recognised initially at fair value;
- Key money payments due to incumbent tenants and other directly attributable costs for entering into lease contracts.

Lease rights are amortised using the straight-line method over the lease term of the respective lease contracts – ranging from 5 to 50 years.

(c) 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. In 2017 the Group revised the useful life of its "Pyaterochka" and "Karusel" brands and estimated them to be indefinite-lived as there is no foreseeable limit to the period over which the brands are expected to generate net cash inflows for the Group. Change in estimate was based on the demonstration of the brands' ability to survive changes in the economic environment.

	Useful lives
Private labels	1-8 years

(d) Software and other intangible assets

Expenditure on acquired patents, software and licenses is capitalised and amortised using the straight-line method over their useful lives ranging from 1 to 10 years (5 on average).

(e) 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 Operating leases

Leases of assets under which substantially all the risks and benefits of ownership are effectively retained by the lessor are classified as operating leases. Payments made under operating leases are charged to the consolidated statement of profit or loss on a straight-line basis over the period of the lease except preopening rentals, which are directly attributable to bringing the asset to the condition necessary for it to be capable of operating in the manner intended by management, capitalised as a part of retail store or distribution centre construction costs.

The Group leases retail outlets and distribution centres under terms of fixed and variable lease payments. The variable lease payments depend on revenue earned by the respective retail outlets. The Group classifies variable lease payments as contingent rents.

Initial direct costs incurred by the Group in negotiating and arranging an operating lease including key money paid to previous tenants for entering into lease contracts are recognised as lease rights.

2.9 Inventories

Inventories at distribution centres and retail outlets are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost comprises direct costs of goods, transportation and handling costs. Cost is determined by the weighted average method. Net realisable value is the estimate of the selling price in the ordinary course of business, less selling expenses.

The Group provides for estimated inventory losses (shrinkage) between physical inventory counts on the basis of a percentage of cost of sales. The provision is adjusted to actual shrinkage based on regular inventory counts. The provision is recorded as a component of cost of sales. The Group also provides for aged stock provision where the expected selling price is below cost.

2.10 Financial instruments

A financial instrument is any contract that gives rise to a financial asset of one entity and a financial liability or equity instrument of another entity.

(a) Financial assets**Initial recognition and measurement**

The Group classifies its financial assets as those to be measured subsequently at amortised cost, fair value through other comprehensive income or fair value through profit and loss. The classification depends on the financial asset's contractual cash flow characteristics and the business model for managing the financial assets.

With the exception of trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient, the Group initially measures a financial asset at its fair value plus, in the case of a financial asset not at fair value through profit or loss, transaction costs. Trade receivables that do not contain a significant financing component or for which the Group has applied the practical expedient are measured at the transaction price determined under IFRS 15. Refer to the accounting policies in section 2.24 (a) Revenue from contracts with customers.

Management determines the classification of its financial assets at initial recognition and re-evaluates this designation at every reporting date, if required under IFRS. In order for a financial asset to be classified and measured at amortised cost or fair value through OCI, it needs to give rise to cash flows that are 'solely payments of principal and interest (SPPI)' on the principal amount outstanding. This assessment is referred to as the SPPI test and is performed at an instrument level.

The Group's business model for managing financial assets refers to how it manages its financial assets in order to generate cash flows. The business model determines whether cash flows will result from collecting contractual cash flows, selling the financial assets, or both.

Purchases or sales of financial assets that require delivery of assets within a time frame established by regulation or convention in the market place (regular way trades) are recognised on the trade date, i.e., the date that the Group commits to purchase or sell the asset.

Subsequent measurement

For purposes of subsequent measurement, financial assets are classified in four categories:

- Financial assets at amortised cost (debt instruments);
- Financial assets at fair value through OCI with recycling of cumulative gains and losses (debt instruments);
- Financial assets designated at fair value through OCI with no recycling of cumulative gains and losses upon derecognition (equity instruments);
- Financial assets at fair value through profit or loss.

Financial assets at amortised cost (debt instruments) is the most relevant to the Group. The Group measures financial assets at amortised cost if both of the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model with the objective to hold financial assets in order to collect contractual cash flows, and
- The contractual terms of the financial asset give rise on specified dates to cash flows that are solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding.

Financial assets at amortised cost are subsequently measured using the effective interest (EIR) method and are subject to impairment. Gains and losses are recognised in profit or loss when the asset is derecognised, modified or impaired.

Derecognition

A financial asset (or, where applicable, a part of a financial asset or part of a group of similar financial assets) is primarily derecognised (i.e., removed from the Group's consolidated statement of financial position) when:

- The rights to receive cash flows from the asset have expired, or
- The Group has transferred its rights to receive cash flows from the asset or has assumed an obligation to pay the received cash flows in full without material delay to a third party under a 'pass-through' arrangement; and either (a) the Group has transferred substantially all the risks and rewards of the asset, or (b) the Group has neither transferred nor retained substantially all the risks and rewards of the asset, but has transferred control of the asset.

When the Group has transferred its rights to receive cash flows from an asset or has entered into a pass-through arrangement, it evaluates if, and to what extent, it has retained the risks and rewards of ownership. When it has neither transferred nor retained substantially all of the risks and rewards of the asset, nor transferred control of the asset, the Group continues to recognise the transferred asset to the extent of its continuing involvement. In that case, the Group also recognises an associated liability. The transferred asset and the associated liability are measured on a basis that reflects the rights and obligations that the Group has retained.

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

Continuing involvement that takes the form of a guarantee over the transferred asset is measured at the lower of the original carrying amount of the asset and the maximum amount of consideration that the Group could be required to repay.

Impairment of financial assets

The Group recognises an allowance for expected credit losses (ECLs) for all debt instruments not held at fair value through profit or loss. ECLs are based on the difference between the contractual cash flows due in accordance with the contract and all the cash flows that the Group expects to receive, discounted at an approximation of the original effective interest rate. The expected cash flows will include cash flows from the sale of collateral held or other credit enhancements that are integral to the contractual terms.

ECLs are recognised in two stages. For credit exposures for which there has not been a significant increase in credit risk since initial recognition, ECLs are provided for credit losses that result from default events that are possible within the next 12-months (a 12-month ECL). For those credit exposures for which there has been a significant increase in credit risk since initial recognition, a loss allowance is required for credit losses expected over the remaining life of the exposure, irrespective of the timing of the default (a lifetime ECL).

For trade and other receivables the Group applies a simplified approach in calculating ECLs. Therefore, the Group does not track changes in credit risk, but instead recognises a loss allowance based on lifetime ECLs at each reporting date. The Group has established a provision matrix that is based on its historical credit loss experience, adjusted for forward-looking factors specific to the debtors and the economic environment.

(b) Financial liabilities

Financial liabilities are classified, at initial recognition, as financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and borrowings, payables, or as derivatives designated as hedging instruments in an effective hedge, as appropriate.

All financial liabilities are recognised initially at fair value and, in the case of loans and borrowings and payables, net of directly attributable transaction costs.

The Group's financial liabilities include trade and other payables, loans and borrowings. For more information refer to Note 2.11 and Note 2.12.

Derecognition

A financial liability is derecognised when the obligation under the liability is discharged or cancelled or expires. When an existing financial liability is replaced by another from the same lender on substantially different terms, or the terms of an existing liability are substantially modified, such an exchange or modification is treated as the derecognition of the original liability and the recognition of a new liability. The difference in the respective carrying amounts is recognised in the statement of profit or loss.

2.11 Borrowings

Borrowings are initially recognised at their fair value, net of transaction costs, and are subsequently stated at amortised cost; any difference between the proceeds (net of transaction costs) and the redemption value is recognised in the consolidated statement of profit or loss over the period of the borrowings using the effective interest method. Borrowings are classified as current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least 12 months after the reporting date. Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of assets that necessarily take a substantial period of time to get ready for intended use or sale (qualifying assets) are capitalised as part of the costs of those assets.

The commencement date for capitalisation is when (a) the Group incurs expenditures for the qualifying asset; (b) it incurs borrowing costs; and (c) it undertakes activities that are necessary to prepare the asset for its intended use or sale.

Capitalisation of borrowing costs continues up to the date when the assets are substantially ready for their use or sale.

The Group capitalises borrowing costs that could have been avoided if it had not made capital expenditure on qualifying assets. Borrowing costs capitalised are calculated at the Group's average funding cost (the weighted average interest cost is applied to the expenditures on the qualifying assets), except to the extent that funds are borrowed specifically for the purpose of obtaining a qualifying asset. Where this occurs, actual borrowing costs incurred less any investment income on the temporary investment of those borrowings are capitalised.

After initial recognition, interest-bearing borrowings are subsequently measured at amortised cost using the effective interest ("EIR") method. Gains and losses are recognised in profit or loss when the liabilities are derecognised as well as through the EIR amortisation process.

Amortised cost is calculated by taking into account any discount or premium on acquisition and fees or costs that are an integral part of the EIR. The EIR amortisation is included as finance costs in the consolidated statement of profit or loss.

2.12 Trade and other payables

Trade and other payables are accrued when the counterparty performs its obligation under the contract and are carried at amortised cost using the effective interest method. Trade payables are recognised initially at fair value and measured subsequently at amortised cost.

2.13 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand, deposits held at call with banks, and other short-term highly liquid investments used for meeting short term cash commitments.

2.14 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are measured as the best estimate of the expenditure required to settle the present obligation at the reporting date.

2.15 Value added tax

Output VAT related to sales is payable to tax authorities on the earliest of (a) collection of the receivables from customers or (b) delivery of the goods or services to customers. Input VAT is generally recoverable against output VAT upon receipt of the VAT invoice and fulfilment of other conditions in compliance with Russian tax legislation.

The tax authorities permit the settlement of VAT on a net basis. VAT related to sales and purchases is recognised in the consolidated statement of financial position on a gross basis and disclosed separately as an asset and liability, except for VAT, presented within other non-current assets. Where a provision has been made for the impairment of receivables, the impairment loss is recorded for the gross amount of the debtor, including VAT.

2.16 Employee benefits

Wages, salaries, bonuses, paid annual leave and sick leave are accrued in the period in which the associated services are rendered by the employees of the Group. The Group's entities contribute to the Russian Federation's state pension and social insurance funds in respect of their employees. These contributions are accrued when incurred. The Group's commitment ends with the payment of these contributions.

2.17 Share-based payments

Employee stock plan

The Group receives services from employees as consideration for conditional rights to receive GDRs after vesting period of 3 years and fulfilment of certain predetermined performance conditions.

Share-based payment transactions under the employee stock plan are accounted for as equity-settled transactions.

The fair value of the employee services received in exchange for the grant of the conditional rights is recognised as an expense over the vesting period with the corresponding increase in equity (Share-based payment reserve) and measured by reference to the market price of the GDRs which is determined at grant date.

Service and non-market performance conditions are not taken into account when determining the grant date fair value of awards, but the likelihood of the conditions being met is assessed as part of the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. Market performance conditions are reflected within the grant date fair value. Any other conditions attached to an award, but without an associated service requirement, are considered to be non-vesting conditions. Non-vesting conditions are reflected in the fair value of an award and lead to an immediate expensing of an award unless there are also service and/or performance conditions. No expense is recognised for awards that do not ultimately vest because non-market performance and/or service conditions have not been met. Where awards include a market or non-vesting condition, the transactions are treated as vested irrespective of whether the market or non-vesting condition is satisfied, provided that all other performance and/or service conditions are satisfied.

The cumulative expense recognised for equity-settled transactions at each reporting date until the vesting date reflects the extent to which the vesting period has expired and the Group's best estimate of the number of equity instruments that will ultimately vest. The expense or credit in the statement of profit or loss for a period represents the movement in cumulative expense recognised as at the beginning and end of that period.

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

2.18 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. External costs directly attributable to the issue of new shares are shown as a deduction in equity from the proceeds. Any excess of the fair value of consideration received over the par value of shares issued is recognised as share premium.

2.19 Dividends

Dividends are recognised as a liability and deducted from equity at the reporting date only if they are declared on or before the reporting date. Dividends are disclosed when they are proposed before the reporting date or proposed or declared after the reporting date but before the consolidated financial statements are authorised for issue.

2.20 Treasury shares

Where any group company purchases the Company's equity share capital, the paid consideration, including any directly attributable incremental costs (net of income taxes) is deducted from equity attributable to the Company's equity holders until the shares are cancelled, reissued or disposed of. Where such shares are subsequently sold or reissued, any received consideration, net of any directly attributable incremental transaction costs and the related income tax effects, is included in equity attributable to the Company's equity holders.

2.21 Earnings per share

Earnings per share are determined by dividing the profit or loss attributable to equity holders of the Company by the weighted average number of participating shares outstanding during the reporting period. Diluted earnings per share are calculated by adjusting the earnings and the number of shares for the effects of dilutive options.

2.22 Taxes

Current tax is the amount expected to be paid to, or recovered from, the state budget in respect of taxable profits or losses for the current and prior periods. Taxable profits or losses are based on estimates if consolidated financial statements are authorised prior to filing relevant tax returns. Taxes other than on income are recorded within operating expenses.

Current income tax liabilities (assets) are measured in accordance with IAS 12 Income Taxes, 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's uncertain tax positions are reassessed by management at the end of each reporting period. Liabilities are recorded for income tax positions that are determined by management as more likely than not to result in additional taxes being levied if the positions were to be challenged by the tax authorities. The assessment is based on the interpretation of tax laws that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period, and any known court or other rulings on such issues. 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. Interest incurred in relation to taxation is included in finance costs in the consolidated statement of profit or loss. Provisions are maintained, and updated if necessary, for the period over which the respective tax positions remain subject to review by the tax and customs authorities, being 3 years from the year of filing.

2.23 Fair value measurement

Fair values of financial instruments measured at amortised cost are disclosed in Note 33.

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.

02

SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

The Group receives various types of allowances from suppliers in the form of volume discounts and other forms of payment. In accounting for supplier bonuses received by the Group, the Group determined that these bonuses are a reduction in prices paid for the product and are reported as part of the cost of sales as the related inventory is sold. Bonuses receivable from suppliers in cash are presented as trade receivables.

(c) Interest income and expense

Interest income and expense are recognised on an effective yield basis.

(d) Selling, general and administrative expenses

Selling expenses consist of salaries and wages of stores employees, store expenses, rent or depreciation of stores, utilities, advertising costs and other selling expenses. General and administrative expenses include costs of salaries and wages of support office employees, rent and 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.

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 12.

Identifying a business combination

The Group enters into transactions to acquire integrated set of assets and operations of retail stores. The Group determines whether such transactions represent a business combination or assets acquisitions. The Group treats such transactions as business combinations when the integrated set of activities and assets acquired is capable of being conducted and managed for the purpose of providing a return in the form of dividends, lower costs or other economic benefits directly to the Group. In making this judgment the Group considers whether it acquired inputs and processes applied to the inputs that have ability to create output. All acquisitions of assets and operations of retail stores occurred in 2018 and 2017 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 34).

Deferred tax assets and liabilities

Group's management judgment is required for the calculation of current and deferred income taxes. Deferred tax assets are recognised to the extent that their utilisation is probable. The utilisation of deferred tax assets will depend on whether it is possible to generate sufficient taxable income in respective tax type and jurisdiction. Various factors are used to assess the probability of the future utilisation of deferred tax assets, including past operating results, the operational plan, expiration of tax losses carried forward, and tax planning strategies. In the event that an assessment of future utilisation indicates that the carrying amount of deferred tax assets must be reduced, this reduction is recognised in profit or loss.

IAS 12 requires a deferred tax liability to be recognised for all taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries unless: (a) the parent, investor joint venturer or joint operator is able to control the timing of the reversal of the temporary difference; and (b) it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. The Group exercises significant judgment in assessing the amount of taxable temporary differences associated with investments in subsidiaries (unremitted earnings) that will not reverse in the foreseeable future.

If actual results differ from these estimates or if these estimates must be adjusted in future periods, the financial position, results of operations and cash flows may be negatively affected.

Property, plant and equipment

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its plant and equipment (Note 10). The estimation of the useful life of the asset is a matter of judgement based on the experience of the entity with similar assets. Management increases the depreciation charge where useful lives are less than previously estimated lives or it writes-off or writes-down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or reclassified as held for sale.

The Group periodically assesses whether there is any indication that property, plant and equipment may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 10). The Group estimates the recoverable amount of the asset or cash generating unit and if it is less than the carrying amount of an asset or cash generating unit an impairment loss is recognised in the consolidated statement of profit or loss. For the year ended 31 December 2018 the Group recognised an impairment loss in the amount of RUB 4,117 (year ended 31 December 2017: a net impairment loss in the amount of RUB 5,311).

03

CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGEMENTS IN APPLYING ACCOUNTING POLICIES

Investment property

The Group's management determines the estimated useful lives and related depreciation charges for its investment properties (Note 11). 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 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 2018 the Group recognised a net impairment gain in the amount of RUB 72 (year ended 31 December 2017: a net impairment gain in the amount of RUB 1,007).

Lease rights

The Group's management determines the fair value of lease rights acquired in business combinations. The assessment of the fair value of such lease rights is based on the estimate of the market rates of the lease (Note 13). The Group periodically assesses whether there is any indication that lease rights may be impaired. The Group performs assets impairment testing (Note 13). 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 2018 the Group recognised a net impairment gain in the amount of RUB 36 (year ended 31 December 2017: a net impairment gain in the amount of RUB 178).

Inventories of goods for resale provisions

The Group provides for estimated inventory shrinkage on the basis of historical shrinkage as a percentage of cost of sales. This provision is adjusted at the end of each reporting period to reflect the historical trend of the actual physical inventory count results. The Group also provides for aged stock where the expected selling price is below cost (Note 14).

Revenue recognition – Loyalty programmes

The Group estimates the amount of obligations related to customer loyalty programmes by allocating transaction price to loyalty points based on the standalone selling price of the points. The standalone selling price of the points is reduced for the expected amount of the points that will expire unredeemed.

The Group estimates the stand-alone selling price of the loyalty points awarded under loyalty programmes. The stand-alone selling price of the loyalty points issued is calculated by multiplying to the estimated redemption rate and to the monetary value assigned to the loyalty points. In estimating the redemption rate, the Group considers breakage which represents the portion of the points issued that will never be redeemed. The Group applies statistical projection methods in its estimation using customers' historical redemption patterns as the main input. The redemption rate is updated monthly and the liability for the unredeemed points is adjusted accordingly. The Group ensures that the value assigned to the loyalty points is commensurate to the stand-alone selling price of the products eligible for redemption (i.e., the value of each point is equivalent to the stand-alone selling price of any product eligible for redemption divided by number of points required).

Points issued under the loyalty programmes normally expires in twelve months from their recognition. However due to periodic changes in customer redemption patterns estimates of the stand-alone selling price are subject to significant uncertainty.

Any significant changes in customers' redemption patterns will impact the estimated redemption rate. As at 31 December 2018, the estimated liability for unredeemed points was 1,489 (31 December 2017: RUB 1,665).

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

04

(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 16.

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 13). 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 2018 the Group recognised impairment in the amount of RUB Nil (year ended 31 December 2017: RUB Nil).

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 2018. Standards, Interpretations and amendments other than those described below effective 1 January 2018 did not have a material impact on the financial position or performance of the Group.

IFRS 9 Financial Instruments

IFRS 9 Financial Instruments replaces IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement for annual periods beginning on or after 1 January 2018, bringing together all three aspects of the accounting for financial instruments: classification and measurement, impairment and hedge accounting. The Group currently does not apply hedge accounting due to the absence of hedging relationships.

For the periods starting 1 January 2018, the Group changed its accounting policy relating to classification and measurement of financial assets and liabilities in accordance with the core principles of the standard. As a result of the change in accounting policy financial assets were classified as those to be measured subsequently at amortised cost and with no need for retrospective adjustments due to absence of changes in classification of assets measured at amortised cost. The Group has applied IFRS 9 retrospectively (full retrospective approach), with the initial application date of 1 January 2018 and adjusting the comparative information for the period beginning 1 January 2017.

The adoption of IFRS 9 has fundamentally changed the Group's accounting for impairment losses for financial assets by replacing IAS 39's incurred loss approach with a forward-looking expected credit loss (ECL) approach.

The Group has chosen to apply the simplified approach to providing for expected credit losses prescribed by IFRS 9, which permits the use of the lifetime expected loss provision for all trade and other receivables. The provision under IFRS 9 did not differ significantly from the provision assessed under previous accounting policy and the Group did not make retrospective adjustments.

For other financial assets the ECL is based on the 12-month ECL. The 12-month ECL is the portion of lifetime ECLs that results from default events on a financial instrument that are possible within 12 months after the reporting date. However, when there has been a significant increase in credit risk since origination, the allowance will be based on the lifetime ECL.

While cash and cash equivalents are also subject to the impairment requirements of IFRS 9, the identified impairment loss was immaterial.

As a result of IFRS 9 adoption the Group changed presentation of its consolidated statement of profit or loss by reclassification of net impairment losses on financial assets of RUB 501 out of selling, general and administrative expenses, where these losses were included in previous periods (2017: RUB 230). The Group also amended comparative information in the consolidated statement of profit or loss to reflect this change.

04

ADOPTION OF NEW AND REVISED STANDARDS AND INTERPRETATIONS AND NEW ACCOUNTING PRONOUNCEMENTS

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers

IFRS 15 supersedes IAS 11 Construction Contracts, IAS 18 Revenue and related Interpretations and it is applied to all revenue arising from contracts with customers, unless those contracts are in the scope of other standards. The new standard establishes a five-step model to account for revenue arising from contracts with customers. Under IFRS 15 revenue is recognised at an amount that reflects the consideration to which an entity expects to be entitled in exchange for transferring goods or services to a customer.

The standard requires entities to exercise judgement, taking into consideration all of the relevant facts and circumstances when applying each step of the model to contracts with their customers. The standard also specifies the accounting for the incremental costs of obtaining a contract and the costs directly related to fulfilling a contract.

In accordance with the transition provisions of IFRS 15 the Group has elected full retrospective method of adoption. There are no significant changes from application of IFRS 15 except for the following reclassifications of deferred revenue and advances received from customers to contract liabilities described below.

The following table shows the reclassification adjustments recognised for each individual line item as a result of IFRS 15 adoption.

	31 December 2017 as originally presented	IFRS 15 Reclassification adjustments	31 December 2017 as restated
Consolidated statement of financial position			
Long-term deferred revenue	5	(5)	-
Short-term deferred revenue	1,701	(1,701)	-
Provisions and other liabilities	70,757	(114)	70,643
Long-term contract liabilities	-	5	5
Short-term contract liabilities	-	1,815	1,815

	2017 as originally presented	IFRS 15 Reclassification adjustments	2017 as restated
Consolidated statement of cash flows			
Increase in other accounts payable	9,374	(9,374)	-
Increase in other accounts payable and contract liabilities	-	9,374	9,374

	1 January 2017 as originally presented	IFRS 15 Reclassification adjustments	1 January 2017 as restated
Consolidated statement of financial position			
Long-term deferred revenue	8	(8)	-
Short-term deferred revenue	282	(282)	-
Provisions and other liabilities	48,742	(107)	48,635
Long-term contract liabilities	-	8	8
Short-term contract liabilities	-	389	389

The Group operates loyalty points programmes, which allow customers to accumulate points when they purchase products in the Group's retail stores. The points can be redeemed for free products, subject to a minimum number of points obtained. Prior to adoption of IFRS 15, loyalty programmes offered by the Group resulted in the allocation of a portion of the transaction price to the loyalty programme using the fair value of points issued and recognition of the deferred revenue in relation to points issued but not yet redeemed or expired. The Group concluded that under IFRS 15 the loyalty points give rise to a separate performance obligation because they provide a material right to the customer and allocated a portion of the transaction price to the loyalty points awarded to customers based on the relative

standalone selling price. The Group determined that, considering the relative stand-alone selling prices, the amount allocated to the loyalty programmes were insignificantly different from the previous accounting policy. The deferred revenue related to these loyalty points programmes was reclassified to Contract liabilities.

The Group has not early adopted any 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 28 – <i>Long-term Interests in Associates and Joint Ventures</i>	1 January 2019*
Annual Improvements to IFRS Standards 2015-2017 Cycle	1 January 2019*
Amendments to IAS 19 – <i>Plan Amendment, Curtailment or Settlement</i>	1 January 2019*
Amendments to References to the Conceptual Framework in IFRS Standards	1 January 2020*
Amendment to IFRS 3 <i>Business Combinations</i>	1 January 2020*
Amendments to IAS 1 and IAS 8 – <i>Definition of Material</i>	1 January 2020*
IFRIC 23 <i>Uncertainty over Income Tax Treatments</i>	1 January 2019
Amendments to IFRS 9 – <i>Prepayment Features with Negative Compensation</i>	1 January 2019
IFRS 16 <i>Leases</i>	1 January 2019
IFRS 17 <i>Insurance Contracts</i>	1 January 2021*

* Subject to EU endorsement.

The Group expects that the adoption of the pronouncements listed above will not have a significant impact on the Group's results of operations and financial position in the period of initial application except for IFRS 16.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 was issued in January 2016 and it replaces IAS 17 Leases, IFRIC 4 *Determining whether an Arrangement Contains a Lease*, SIC-15 *Operating Leases – Incentives* and SIC-27 *Evaluating the Substance of Transactions Involving the Legal Form of a Lease*. IFRS 16 sets out the principles for the recognition, measurement, presentation and disclosure of leases and requires lessees to account for all leases under a single on-balance sheet model similar to the accounting for finance leases under IAS 17. At the commencement date of a lease, the Group will recognise a liability to make lease payments (i.e., the lease liability) and an asset representing the right to use the underlying asset during the lease term (i.e., the right-of-use asset). The Group will be required to separately recognise the interest expense on the lease liability and the depreciation expense on the right-of-use asset. The lease term will correspond to the duration of the contracts signed except in cases where the Group is reasonably certain that it will exercise contractual extension options.

The Group will make a transition to IFRS 16 using the modified retrospective approach. Under this approach the prior year figures will not be adjusted and both lease liabilities and right-of-use assets will be recognised at the date of transition to IFRS 16.

For leases previously classified as an operating lease applying IAS 17 at the date of transition to IFRS 16 the Group will measure these lease liabilities at the present value of the remaining lease payments, discounted using the incremental borrowing rate at the date of initial application. For leases previously classified as an operating lease applying IAS 17 the Group at the date of transition to IFRS 16 will on a lease-by-lease basis measure right-of-use assets at either:

- Its carrying amount as if IFRS 16 had been applied since the commencement date, but discounted using the Group's applicable incremental borrowing rate at the date of transition to IFRS 16; or
- An amount equal to the lease liability, adjusted by the amount of any prepaid or accrued lease payments relating to that lease recognised in the consolidated statement of financial position immediately before the date of transition to IFRS 16.

The Group has elected to use the following practical expedients proposed by the standard:

- On initial application initial direct costs will be excluded from the measurement of the right-of-use asset;
- On initial application IFRS 16 will only be applied to contracts that were previously classified as leases;
- For all classes of underlying assets each lease component and any associated non-lease components will be accounted as a single lease component;
- Lease payments for contracts with a duration of 12 months or less for the classes of underlying assets other than land and buildings will continue to be expensed to the statement of profit or loss on a straight-line basis over the lease term.

IFRS 16 will have a material effect on components of the consolidated financial statements and the presentation of the net assets, financial position and results of operations of the Group. The analysis performed on the initial application of

04

ADOPTION OF NEW AND REVISED STANDARDS AND INTERPRETATIONS AND NEW ACCOUNTING PRONOUNCEMENTS

the standard indicates that the amount of lease liabilities and right-of-use assets that will be probably recognised as a result of the transition falls in the range of 410 - 460 bln RUB. The difference between the amount of lease liability and right-of-use assets will be reflected as a decrease in equity. Annual operating lease expenses and associated non-lease charges, which would have been recognised under existing accounting standards, will be replaced by depreciation and interest expense, which is higher on an initial stage of a lease decreasing over its term, so that a material impact on profit before tax is expected in the year of transition.

As disclosed in Note 34 at 31 December 2018 the Group's outstanding short and long-term lease agreements were cancellable. IAS 17 requires disclosing operating lease commitments only for non-cancellable leases, while under IFRS 16 the Group is also required to include in lease term periods covered by an option to terminate the lease if the lessee is reasonably certain not to exercise that option.

05

SEGMENT REPORTING

The Group identifies retail chains of each format (see Note 1) as separate operating segments in accordance with the criteria set forth in IFRS 8.

The following significant operating functions are decentralised by formats:

- Category management, including purchasing, pricing, assortment management, promotion management;
- Distribution centres logistics;
- Development function.

The formats' general managers are determined as segment managers in accordance with IFRS 8. The chief operating decision-maker has been determined as the Management Board. The Management Board reviews each format's internal reporting in order to assess performance and allocate resources.

The Management Board assesses the performance of the operating segments based on a measure of sales and adjusted earnings before interest, tax, depreciation, amortisation and impairment (EBITDA). Other information provided to the Management Board is measured in a manner consistent with that in the consolidated financial statements. Capital expenditures include additions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets, acquisitions of property, plant and equipment, investment properties and intangible assets through business combinations as well as goodwill acquired through such business combinations.

The accounting policies used for segments are the same as accounting policies applied for these consolidated financial statements.

The segment information for the year ended 31 December 2018, comparative figures for earlier periods and reconciliation of EBITDA to profit for the year is provided as follows:

Year ended 31 December 2018	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other segments	Corporate centre	Total
Revenue	1,200,457	232,490	92,458	7,132	-	1,532,537
EBITDA	92,910	15,550	4,423	(235)	(5,020)	107,628
Depreciation, amortisation and impairment						(49,474)
Operating profit						58,154
Finance cost, net						(18,667)
Net foreign exchange result						(447)
Profit before income tax						39,040
Income tax expense						(10,398)
Profit for the year						28,642
Capital expenditure	60,863	16,869	3,914	5	2,017	83,668
31 December 2018						
Inventories	88,923	16,609	10,063	395	-	115,990

Year ended 31 December 2017	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other segments	Corporate centre	Total
Revenue	1,004,406	188,501	90,608	11,493	-	1,295,008
EBITDA	82,891	13,012	4,618	(68)	(4,260)	96,193
Depreciation, amortisation and impairment						(38,435)
Operating profit						57,758
Finance cost, net						(16,017)
Net foreign exchange result						75
Profit before income tax						41,816
Income tax expense						(10,422)
Profit for the year						31,394
Capital expenditure	70,401	23,734	4,047	103	356	98,641
31 December 2017						
Inventories	75,304	14,627	8,472	897	-	99,300

06

SUBSIDIARIES

Details of the Company's significant subsidiaries at 31 December 2018 and 31 December 2017 are as follows:

Company	Country	Nature of operations	Ownership (%)	
			31 December 2018	31 December 2017
Agrotorg LLC	Russia	Retailing	100	100
Trade House PEREKRESTOK JSC	Russia	Retailing	100	100
Agroaspect LLC	Russia	Retailing	100	100
X5 Nedvizhimost CJSC	Russia	Assets holding company	100	100
KOPEYKA-MOSCOW Ltd.	Russia	Retailing	100	100
Krasnoborskoe LLC	Russia	Assets holding company	100	100
PEREKRESTOK HOLDINGS Ltd.	Gibraltar	Holding company	100	100
PEREKRESTOK-2000 LLC	Russia	Assets holding company	100	100
ALPEGRU RETAIL PROPERTIES Ltd.	Cyprus	Assets holding company	100	100
Beta Estate LLC	Russia	Assets holding company	100	100
SPEAK GLOBAL Ltd.	Cyprus	Assets holding company	100	100
X5 FINANSE LLC	Russia	Bond issuer	100	100
X5 Finance B.V.	The Netherlands	Bond issuer	100	100
Agro-Avto LLC	Russia	Assets holding company	100	100

07

ACQUISITION OF BUSINESSES**Acquisitions in 2018**

In 2018 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions. The acquisitions were individually immaterial.

In the year ended 31 December 2018 the acquired businesses contributed revenue of RUB 8,320 from the date of acquisition. As the businesses were not acquired as separate legal entities, it is impracticable to disclose net profit from the date of acquisition. The businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2018 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

Details of assets and liabilities of acquired businesses and the related goodwill are as follows:

	Provisional fair values at the acquisition date
Property, plant and equipment (Note 10)	805
Other intangible assets (Note 13)	88
Deferred tax assets (Note 29)	896
Trade, other accounts receivable and prepayments	63
VAT and other taxes receivable	71
Cash and cash equivalents	28
Deferred tax liabilities (Note 29)	(47)
Provisions and other liabilities	(72)
Net assets acquired	1,832
Goodwill (Note 12)	4,351
Purchase consideration	6,183
Net cash outflow arising from the acquisition	4,982

The Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional values of intangible assets and property, plant and equipment direct references to observable prices in an active market and estimates of the independent appraisal are used (market approach). The Group will finalise the purchase price allocation within a 12-month period from the acquisition date which is not yet finished at the date of approval of these consolidated financial statements.

The purchase consideration comprised the transfer of cash and cash equivalents of RUB 5,010 and RUB 1,173 as deferred consideration. During 12 months ended 31 December 2018 the Group transferred RUB 9,542 as deferred payments for prior period's acquisitions.

The goodwill recognised is attributable to: i) the business concentration in the Russian regions; ii) expected cost synergies from the business combination and iii) acquired traffic from existing customers. The goodwill related to these acquisitions was allocated to Pyaterochka and Perekrestok segments.

Acquisitions in 2017

In 2017 the Group acquired 100% of several businesses of other retail chains in Russian regions.

In the year ended 31 December 2017 the acquired businesses contributed revenue of RUB 8,742 from the date of acquisition. The businesses did not prepare relevant financial information immediately before the acquisition, therefore, it is impracticable to disclose revenue and net profit of the Group for the year ended 31 December 2017 as though the acquisition date had been the beginning of that period.

At 31 December 2017 the Group assigned provisional fair values to net assets acquired, in estimating provisional fair values of acquired assets. In 2018 the Group completed the purchase price allocation, which resulted in the following changes in fair values at the acquisition date:

	Finalised fair values at the acquisition date
Property, plant and equipment (Note 10)	3,246
Other intangible assets (Note 13)	161
Other non-current assets	895
Deferred tax assets (Note 29)	879
Trade, other accounts receivable and prepayments	51
VAT and other taxes receivable	165
Cash and cash equivalents	5
Provisions and other liabilities	(23)
Net assets acquired	5,379
Goodwill (Note 12)	10,193
Purchase consideration	15,572
Net cash outflow arising from the acquisition	6,467

The purchase consideration for the prior period comprised the transfer of cash and cash equivalents of RUB 6,472 and RUB 9,100 as deferred consideration.

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.

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 2018 are provided below. The ownership structure is disclosed in Note 1.

The following transactions were carried out with related parties:

Relationship	2018	2017
CTF Holdings S.A.		
Entity with significant influence over the Company		
Management services received	128	93
Other		
Under control by the entity with significant influence over the Company		
Purchases from related parties	2,482	1,831
Insurance expenses	417	339
Other operating expenses	3	2
Bonuses from related parties	117	66
Other		
Other		
Other operating expenses	16	1

The consolidated financial statements include the following balances with the related parties:

Relationship	31 December 2018	31 December 2017
CTF Holdings S.A.		
Entity with significant influence over the Company		
Other accounts payable	83	-
Other		
Under control by the entity with significant influence over the Company		
Trade accounts payable	394	298
Other accounts payable	1	1
Trade accounts receivable	23	19
Other receivables and prepayments from related parties	50	2

Key management personnel compensation

Key management personnel compensation is disclosed in Note 27.

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 2018 and 2017, the Group did not record any impairment of receivables relating to amounts owed by related parties.

09

CASH AND CASH EQUIVALENTS

	31 December 2018	31 December 2017
Bank current account – Roubles	2,518	12,120
Cash in transit – Roubles	16,523	11,750
Cash in hand – Roubles	5,327	3,063
Deposits – Euros	-	653
Deposits – US dollars	-	19
TOTAL	24,368	27,605

The bank accounts represent current accounts. Interest income on overnights/term deposits was immaterial. Cash in transit is cash transferred from retail outlets to bank accounts and bank card payments being processed.

The Group assessed credit quality of outstanding cash and cash equivalents balances as high and considered that there was no significant individual exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying value of cash and bank balances.

Credit quality of cash and cash equivalents balances are summarised as follows (current ratings):

Bank	Moody's	Fitch	S&P	31 December 2018	31 December 2017
Alfa-Bank	Ba2	BB+	BB+	945	1,123
Sberbank	Ba1	BBB-	-	1,533	10,978
Russian Regional Development Bank	Ba1/NP	-	-	-	374
Russian Agricultural Bank	Ba2	BB+	-	-	279
Gazprombank	Ba2	BB+	BB+	28	24
Vneshtorgbank	Ba1	-	BBB-	10	-
Other banks				2	14
Cash in transit and in hand				21,850	14,813
TOTAL				24,368	27,605

10

PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

	Land and buildings	Machinery and equipment	Refrigerating equipment	Vehicles	Other	Construction in progress*	Total
Cost							
At 1 January 2017	207,961	31,242	38,237	11,930	25,989	10,955	326,314
Additions	–	–	–	–	–	80,783	80,783
Transfers	41,288	11,854	11,745	5,774	10,520	(81,181)	–
Transfers to investment property (Note 11)	(267)	–	–	–	–	–	(267)
Assets from acquisitions (Note 7)	–	27	37	–	91	3,091	3,246
Disposals	(10,016)	(2,790)	(2,446)	(1,046)	(1,942)	(48)	(18,288)
At 31 December 2017	238,966	40,333	47,573	16,658	34,658	13,600	391,788
Additions	–	–	–	–	–	72,089	72,089
Transfers	38,185	10,144	11,797	6,372	11,531	(78,029)	–
Transfers to investment property (Note 11)	(986)	–	–	–	–	–	(986)
Assets from acquisitions (Note 7)	452	78	57	–	6	212	805
Disposals	(2,035)	(3,037)	(2,391)	(1,457)	(1,953)	(299)	(11,172)
At 31 December 2018	274,582	47,518	57,036	21,573	44,242	7,573	452,524
Accumulated depreciation and impairment							
At 1 January 2017	(52,623)	(11,847)	(11,671)	(4,441)	(12,608)	(808)	(93,998)
Depreciation charge	(12,655)	(5,091)	(5,215)	(1,983)	(6,292)	–	(31,236)
Impairment charge	(6,908)	(787)	(747)	(34)	(266)	(130)	(8,872)
Reversal of impairment	3,611	–	–	–	–	(50)	3,561
Transfers	(580)	(12)	3	–	33	556	–
Transfers to investment property (Note 11)	122	–	–	–	–	–	122
Disposals	9,871	2,736	2,413	615	1,922	6	17,563
At 31 December 2017	(59,162)	(15,001)	(15,217)	(5,843)	(17,211)	(426)	(112,860)
Depreciation charge	(18,840)	(6,332)	(6,527)	(2,468)	(8,309)	–	(42,476)
Impairment charge	(5,795)	(597)	(489)	–	(131)	(576)	(7,588)
Reversal of impairment	3,303	–	–	49	–	119	3,471
Transfers to investment property (Note 11)	20	–	–	–	–	–	20
Disposals	1,982	2,884	2,332	1,374	1,928	211	10,711
At 31 December 2018	(78,492)	(19,046)	(19,901)	(6,888)	(23,723)	(672)	(148,722)
Net book value at 31 December 2018	196,090	28,472	37,135	14,685	20,519	6,901	303,802
Net book value at 31 December 2017	179,804	25,332	32,356	10,815	17,447	13,174	278,928
Net book value at 1 January 2017	155,338	19,395	26,566	7,489	13,381	10,147	232,316

* This category also includes machinery and equipment, refrigerating equipment, vehicles and other items of property, plant and equipment not yet put into use.

Depreciation charge, impairment charge and reversal of impairment were included in selling, general and administrative expenses in the consolidated statement of profit or loss for the years ended 31 December 2018 and 31 December 2017.

Construction in progress predominantly related to the development of stores through the use of sub-contractors.

The buildings are mostly located on leased land. Land leases with periodic lease payments are disclosed as part of commitments under operating leases (Note 34). No loans were collateralised by land and buildings including investment property as of 31 December 2018.

Impairment test

At the end of 2018 management performed an impairment test of property, plant and equipment, lease rights and investment property. The approach for determination of the recoverable amount of an asset was different for each class of property, plant and equipment, lease rights 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. At the same time the Group recognised the reversal of previously recorded impairment charges due to improved performance of certain stores. Due to the great number of CGUs being tested for impairment it is considered impracticable to disclose detailed information for each individual CGU.

Fair value less costs of disposal

Fair value of land and buildings and construction in progress is determined by management internal specialists by reference to current observable prices on an active market subsequently adjusted for specific characteristics of respective assets. The fair value measurement of these assets is classified at level 3 of the fair value hierarchy.

Value in use

For property, plant and equipment, lease rights and investment property the discounted future cash flow approach is applied and covers a 10-year period from 2019 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% to 6.38% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2017: 4% to 7.9%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4% at 31 December 2018 is used (31 December 2017: 4%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 14.46% (31 December 2017: 13.9%). 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, investment property and intangible assets by RUB 1,738 (31 December 2017: RUB 1,449), if 200 b.p. lower – increase by RUB 1,620 (31 December 2017: RUB 1,589). 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, investment property and intangible assets by RUB 2,879 (31 December 2017: RUB 2,765), lower – decrease by RUB 3,904 (31 December 2017: RUB 3,261).

11

INVESTMENT PROPERTY

The Group held the following investment properties at 31 December 2018 and 31 December 2017:

	2018	2017
Cost		
Cost at 1 January	8,916	8,684
Transfer from fixed assets	986	267
Disposals	(510)	(35)
Cost at 31 December	9,392	8,916
Accumulated depreciation and impairment		
Accumulated depreciation and impairment at 1 January	(3,428)	(4,094)
Depreciation charge	(219)	(254)
Impairment charge	(64)	(292)
Reversal of impairment	136	1,299
Transfer from fixed assets	(20)	(122)
Disposals	376	35
Accumulated depreciation and impairment at 31 December	(3,219)	(3,428)
Net book value at 31 December	6,173	5,488
Net book value at 1 January	5,488	4,590

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 2018 and 31 December 2017.

Rental income from investment property amounted to RUB 1,591 (2017: RUB 1,365). Direct operating expenses incurred by the Group in relation to investment property amounted to RUB 686 (2017: RUB 604). 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 2018 amounted to RUB 9,760 (31 December 2017: RUB 9,701). 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 2018 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).

12

GOODWILL

Movements in goodwill arising on the acquisition of businesses at 31 December 2018 and 31 December 2017 are:

	2018	2017
Cost		
Gross book value at 1 January	156,874	146,681
Acquisition of businesses (Note 7)	4,351	10,193
Gross book value at 31 December	161,225	156,874
Accumulated impairment losses		
Accumulated impairment losses at 1 January	(66,598)	(66,312)
Impairment charge	-	(286)
Accumulated impairment losses at 31 December	(66,598)	(66,598)
Carrying amount at 1 January	90,276	80,369
Carrying amount at 31 December	94,627	90,276

Goodwill impairment test

For the purposes of impairment testing, goodwill is allocated to groups of cash-generating units (groups of CGUs) being store chains of each format. This represents the lowest level within the Group at which the goodwill is monitored for internal management purposes.

The group of CGUs to which goodwill has been allocated is tested for impairment annually or more frequently if there are indications that the particular group of CGUs might be impaired. Goodwill is tested for impairment at the group of CGUs level by comparing carrying values of particular group of CGU assets including allocated goodwill to their value in use.

The allocation of carrying amounts of goodwill to each group of CGUs is as follows:

Year ended 31 December 2018	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other	Total
Goodwill	74,122	15,955	4,550	-	94,627
Year ended 31 December 2017	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other	Total
Goodwill	70,426	15,300	4,550	-	90,276

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 2019 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% to 6.38% in accordance with the internal forecasts based on budget and consumer price index projections (31 December 2017: 4% to 7.9%). For the years beyond the forecast period the long term consumer price index forecast of 4% at 31 December 2018 is used (31 December 2017: 4%). The projections are made in the functional currency of the Group's entities, being Russian Rouble, on a pre-tax basis and discounted at the Group pre-tax weighted average cost of capital which is then adjusted to reflect the risks specific to the respective assets (cash-generating units (CGUs)) – 14.46% (31 December 2017: 13.9%). Inflation rates are in line with the consumer price index forecast published by the Ministry of Economic Development of Russian Federation. The Group's management believes that all of its estimates are reasonable and consistent with the internal reporting and reflect management's best knowledge.

The changes in assumptions applied in the model used for impairment testing do not indicate any trigger for impairment because the fair value less cost of disposal and the value in use are significantly higher than the carrying values of the cash generating unit assets.

The result of applying discounted cash flows model reflects expectations about possible variations in the amount and timing of future cash flows and is based on reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the range of uncertain economic conditions.

Impairment test

The recoverable amount of the groups of CGUs calculated exceeds their carrying amounts and therefore no impairment was recognised for them during the year ended 31 December 2018 (year ended 31 December 2017: impairment loss of RUB 286).

13

OTHER INTANGIBLE ASSETS

Other intangible assets comprise the following:

	Brand and private labels	Software and other	Lease rights	Total
Cost				
At 1 January 2017	17,136	10,775	12,765	40,676
Additions	-	3,821	437	4,258
Acquisition of businesses (Note 7)	-	-	161	161
Disposals	-	(15)	(82)	(97)
At 31 December 2017	17,136	14,581	13,281	44,998
Additions	-	6,178	157	6,335
Acquisition of businesses (Note 7)	-	-	88	88
Disposals	(293)	(70)	(370)	(733)
At 31 December 2018	16,843	20,689	13,156	50,688
Accumulated amortisation and impairment				
At 1 January 2017	(11,790)	(4,286)	(8,220)	(24,296)
Amortisation charge	(26)	(1,596)	(737)	(2,359)
Impairment charge	-	(174)	(358)	(532)
Reversal of impairment	-	-	536	536
Disposals	-	15	80	95
At 31 December 2017	(11,816)	(6,041)	(8,699)	(26,556)
Amortisation charge	(19)	(2,068)	(672)	(2,759)
Impairment charge	-	(11)	(274)	(285)
Reversal of impairment	-	-	310	310
Disposals	293	70	365	728
At 31 December 2018	(11,542)	(8,050)	(8,970)	(28,562)
Net book value at 31 December 2018	5,301	12,639	4,186	22,126
Net book value at 31 December 2017	5,320	8,540	4,582	18,442
Net book value at 1 January 2017	5,346	6,489	4,545	16,380

Brand and private labels includes brand "Pyaterochka" with the carrying amount of RUB 4,029 (31 December 2017: RUB 4,029) and brand "Karusel" with the carrying amount of RUB 1,258 (31 December 2017: RUB 1,258).

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 2018 and 31 December 2017.

Impairment test

At the end of 2018 management performed an impairment test of lease rights and brands.

For private labels and lease rights 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 12).

Also the Group recognised an impairment of software which was no longer used.

14

INVENTORIES

At 31 December 2018 inventories in the amount of RUB 115,990 were accounted at the lower of cost and net realisable value (31 December 2017: RUB 99,300). Write-off of inventory to net realisable value at 31 December 2018 amounted to RUB 2,274 (31 December 2017: RUB 1,986).

15

FINANCIAL INSTRUMENTS BY CATEGORY

	Financial assets at amortised cost
31 December 2018	
Assets as per consolidated statement of financial position	
Trade and other receivables excluding prepayments	10,900
Cash and cash equivalents	24,368
TOTAL	35,268

	Financial liabilities at amortised cost
31 December 2018	
Liabilities as per consolidated statement of financial position	
Borrowings	207,764
Interest accrued	1,770
Trade, other current and non-current payables excluding statutory liabilities and advances	208,758
TOTAL	418,292

	Financial assets at amortised cost
31 December 2017	
Assets as per consolidated statement of financial position	
Trade and other receivables excluding prepayments	12,214
Cash and cash equivalents	27,605
TOTAL	39,819

	Financial liabilities at amortised cost
31 December 2017	
Liabilities as per consolidated statement of financial position	
Borrowings	194,296
Interest accrued	1,642
Trade and other payables excluding statutory liabilities and advances	188,639
TOTAL	384,577

16

TRADE, OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE AND PREPAYMENTS

	31 December 2018	31 December 2017
Trade accounts receivable	10,218	11,770
Other receivables	1,780	1,912
Allowance for expected credit losses of trade and other receivables	(1,098)	(1,468)
Total trade and other accounts receivable	10,900	12,214
Prepayments	3,310	3,567
Advances made to trade suppliers	589	445
Allowance for impairment of prepayments and advances	(627)	(695)
Total prepayments	3,272	3,317
TOTAL	14,172	15,531

16

TRADE, OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE AND PREPAYMENTS

The carrying amounts of the Group's trade and other receivables were primarily denominated in Russian Roubles. Trade receivables and other receivables are non-interest bearing and are generally on terms of 30 to 90 days.

Other non-current assets were mainly represented by long-term prepayments for rent in the amount of RUB 7,661 (31 December 2017: RUB 7,375).

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 2018	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2018	Expected credit loss 31 December 2018	Expected credit loss rate at 31 December 2017	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2017	Expected credit loss 31 December 2017
Not overdue –						
1 month	1.27%	9,422	120	1.21%	10,009	121
1-6 months	25.28%	269	68	4.08%	857	35
6-12 months	67.13%	216	145	35.56%	180	64
Over 1 year	69.13%	311	215	64.64%	724	468
TOTAL		10,218	548		11,770	688

Movements on the allowance for expected credit losses of trade receivables were as follows:

	2018	2017
At 1 January	(688)	(912)
Addition of allowance for expected credit losses	(417)	(235)
Release of allowance for expected credit losses	41	92
Trade receivables written off as uncollectable	516	367
At 31 December	(548)	(688)

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

Other receivables

The maximum exposure to credit risk at the reporting date was the carrying amount of each class of receivable. The Group did not hold any collateral as security.

Set out below is the information about the credit risk exposure on the Group's trade receivables using a provision matrix:

	Expected credit loss rate at 31 December 2018	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2018	Expected credit loss 31 December 2018	Expected credit loss rate at 31 December 2017	Estimated total gross carrying amount at default 31 December 2017	Expected credit loss 31 December 2017
Not overdue –						
1 month	7.91%	860	68	7.64%	785	60
1-6 months	10.19%	265	27	21.20%	368	78
6-12 months	45.05%	182	82	85.21%	142	121
Over 1 year	78.86%	473	373	84.44%	617	521
TOTAL		1,780	550		1,912	780

Movements on the allowance for expected credit losses of other receivables were as follows:

	2018	2017
At 1 January	(780)	(894)
Addition of allowance for expected credit losses	(437)	(329)
Release of allowance for expected credit losses	312	199
Other receivables written off as uncollectable	355	244
At 31 December	(550)	(780)

The creation and release of the allowance for expected credit losses have been included in net impairment losses on financial assets in the consolidated statement of profit or loss.

Prepayments and advances made to trade suppliers

Movements on the allowance for impairment of prepayments and advances made to trade suppliers were as follows:

	2018	2017
At 1 January	(695)	(683)
Addition of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	(438)	(453)
Release of allowance for prepayments and advances to trade suppliers impairment	222	161
Prepayments and advances to trade suppliers written off as uncollectable	284	280
At 31 December	(627)	(695)

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.

17

VAT AND OTHER TAXES RECEIVABLE

	31 December 2018	31 December 2017
VAT receivable	9,856	13,924
Other taxes receivable	287	423
TOTAL	10,143	14,347

18

PROVISIONS AND OTHER LIABILITIES

	31 December 2018	31 December 2017 Restated
Other accounts payable and accruals	18,545	24,725
Accrued salaries and bonuses	19,194	15,386
Accounts payable for property, plant and equipment	13,823	15,228
Taxes other than income tax	16,488	11,804
Advances received	1,773	1,638
Payables to landlords	1,780	1,368
Provisions and liabilities for tax uncertainties (Note 34)	133	494
TOTAL	71,736	70,643

There were no significant amounts of other payables to foreign counterparties as at 31 December 2018 and 31 December 2017.

19

CONTRACT LIABILITIES

	31 December 2018	31 December 2017
Short-term contract liabilities		
Short-term contract liabilities related to loyalty programmes	1,489	1,665
Advances received from wholesales customers	54	41
Advances received from other customers	121	109
TOTAL SHORT-TERM CONTRACT LIABILITIES	1,664	1,815

Movements in short-term contract liabilities related to loyalty programmes comprise the following:

	2018	2017
At 1 January	1,665	236
Deferred during the year	1,489	1,665
Recognised as revenue during the year	(1,665)	(236)
At 31 December	1,489	1,665

20

BORROWINGS

The Group had the following borrowings at 31 December 2018 and 31 December 2017:

Current	Final maturity year*	Fair value		Carrying value	
		2018	2017	2018	2017
RUB Bonds X5 Finance series BO-04	2019	5,250	-	4,999	-
RUB Bonds X5 Finance series BO-05		-	5,100	-	4,998
RUB Bonds X5 Finance series BO-06	2019	5,025	-	4,999	-
RUB Bonds X5 Finance series BO-07	2019	5,004	-	5,000	-
RUB Bonds X5 Finance series 001P-01	2019	15,072	-	14,994	-
RUB Bilateral Loans	2019	30,443	53,676	30,443	53,676
Total current borrowings		60,794	58,776	60,435	58,674

Non-current	Final maturity year*	Fair value		Carrying value	
		2018	2017	2018	2017
RUB Bonds X5 Finance series BO-04		-	5,243	-	4,996
RUB Bonds X5 Finance series BO-05	2021	410	-	390	-
RUB Bonds X5 Finance series BO-06		-	5,002	-	4,996
RUB Bonds X5 Finance series BO-07		-	5,095	-	4,995
RUB Bonds X5 Finance series 001P-01		-	15,480	-	14,987
RUB Bonds X5 Finance series 001P-02	2020	10,000	10,135	9,990	9,985
RUB Bonds X5 Finance series 001P-03	2020	9,908	-	9,988	-
RUB Eurobond X5 Finance B.V.	2020	20,092	20,490	19,937	19,872
RUB Bilateral Loans	2021	103,254	76,571	107,024	75,791
Total non-current borrowings		143,664	138,016	147,329	135,622
TOTAL BORROWINGS		204,458	196,792	207,764	194,296

* In case of the Group's Bonds – the next oferta (put option) date.

21

SHARE CAPITAL

As at 31 December 2018 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2017: 190,000,000) of which 67,890,099 ordinary shares were outstanding (31 December 2017: 67,886,748) and 3,119 ordinary shares were held as treasury stock (31 December 2017: 6,470). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2018 have been paid in the amount of RUB 21,590 during the year ended 31 December 2018 (RUB 318.00 per share).

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2019 current year profit in the amount of RUB 25,000 (368.23 RUB per ordinary share) to shareholders.

22

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:

	2018	2017
Profit attributable to equity holders of the parent	28,642	31,394
Weighted average number of ordinary shares in issue	67,888,863	67,885,831
Effect of share options granted to employees, number of shares	4,533	12,944
Weighted average number of ordinary shares for the purposes of diluted earnings per share	67,893,396	67,898,775
Basic earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	421.90	462.45
Diluted earnings per share for profit (expressed in RUB per share)	421.87	462.36

23

REVENUE

	2018				Total
	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other segments	
Revenue from sale of goods through own stores (at a point of time)	1,188,207	229,689	90,818	5,577	1,514,291
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	9,565	1,159	-	-	10,724
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	2,256	1,435	1,442	1,549	6,682
Revenue from other services (over time)	429	207	198	6	840
TOTAL	1,200,457	232,490	92,458	7,132	1,532,537

	2017				Total
	Pyaterochka	Perekrestok	Karusel	Other segments	
Revenue from sale of goods (at a point of time)	991,733	182,759	89,302	9,769	1,273,563
Revenue from sale of goods through franchisees (at a point of time)	9,209	4,177	-	-	13,386
Revenue from wholesale of goods (at a point of time)	3,234	1,430	1,161	1,707	7,532
Revenue from other services (over time)	230	135	145	17	527
TOTAL	1,004,406	188,501	90,608	11,493	1,295,008

24

EXPENSES BY NATURE

	2018	2017
Cost of goods sold	1,116,264	946,044
Staff costs (Note 27)	139,456	114,808
Operating lease expenses	80,745	64,472
Depreciation, amortisation	45,454	33,849
Impairment of non-current assets	4,020	4,586
Other store costs	23,996	20,201
Utilities	33,401	24,976
Net impairment losses on financial assets	501	230
Other	42,839	36,280
TOTAL	1,486,676	1,245,446

Operating lease expenses included RUB 76,956 (2017: RUB 61,967) of minimum lease payments and contingent rent of RUB 3,789 (2017: 2,505 RUB).

Impairment of prepayments amounted to RUB 216 for the year ended 31 December 2018 (2017: RUB 292).

The fees listed below related to the procedures applied to the Group by Ernst & Young Accountants LLP and Other EY Network as referred to in article 1(1) of the Dutch Accounting Firms Oversight Act (Dutch acronym: Wta):

	2018	2017
Statutory audit of financial statements performed by Ernst & Young Accountants LLP	16	12
Other assurance services performed by Ernst & Young Accountants LLP	-	11
Statutory audit of financial statements performed by Other EY Network	47	49
Other assurance services performed by Other EY Network	-	1
Non-audit services by Other EY Network	32	35
TOTAL	95	108

In addition to the statutory audit of the financial statements the EY member firm in Russia provided non-audit services in the areas of supply chain network design, retail pricing proof, business trainings and tax advisory. The external auditor of the Group is Ernst & Young Accountants LLP.

25

LEASE/SUBLEASE AND OTHER INCOME

Lease/sublease and other income consists mainly of the income the Group receives from leasing part of its store space to companies selling supplementary goods and services to customers. The remaining part of other income comprises various kinds of individually insignificant income (for example income from sale of waste, net gain from disposal of property plant and equipment, insurance reimbursements, etc.).

The lease arrangements are operating leases, the majority of which are short-term. The future minimum lease and sublease payments receivable under non-cancellable operating leases were as follows:

	31 December 2018	31 December 2017
Not later than 1 year	2,966	2,769
Later than 1 year and no later than 5 years	2,832	2,161
Later than 5 years	1,691	1,649
TOTAL	7,489	6,579

The rental income from operating leases recognised in the consolidated statement of profit or loss for the year ended 31 December 2018 amounted to RUB 7,262 (2017: RUB 6,584). The contingent rents recognised in the consolidated statement of profit or loss in the year ended 31 December 2018 amounted to RUB 123 (2017:113).

26

FINANCE INCOME AND COSTS

	2018	2017
Interest expense	17,021	15,533
Interest income	(73)	(59)
Other finance costs, net	1,719	543
TOTAL	18,667	16,017

27

STAFF COSTS

	2018	2017
Wages and salaries	108,753	89,385
Social security costs	30,631	25,352
Share-based payments expense	72	71
TOTAL	139,456	114,808

Wages and salaries in 2018 included expenses of RUB 2,128 related to the long-term incentive programme (LTI) for key employees, including members of the Management Board, other key management and other key employees (2017: RUB 2,470). In addition to the accrued amount the Group currently assesses the possible additional expenses attributable to the new LTI programme, that are more than remote, but for which no liability is required to be recognised under IFRS, as RUB 619.

Social security costs in 2018 included pension contributions amounted to RUB 20,422 (2017: RUB 16,555).

The number of employees as at 31 December 2018 amounted to 278,399 (31 December 2017: 250,874).

Key management personnel

The Group 'key management personnel' consists of members of the Supervisory Board and Management Board as well as 'other key personnel', i.e. all members of the Executive Board excluding the CEO. The total direct compensation for 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.

Management Board

The remuneration of the members of the Management Board, which comprises the CEO and the Company Secretary, is determined by the Supervisory Board within the framework of the remuneration policy as approved by the General Meeting of Shareholders. More details about the remuneration policy are included in the "Remuneration" section on pages 230-235.

Base salaries in 2018

In 2018 the Supervisory Board reviewed and approved an adjustment within the total remuneration package of the members of the Executive Board, based on a base salary benchmarking analysis in combination with the introduction of a new long-term incentive plan designed to create greater balance between short- and long-term compensation. Accordingly, in line with compensation levels in peer group companies, Mr. Shekhterman's annual base salary was increased to RUB 70,000,000 (2017: RUB 42,000,000).

As disclosed when Mr. Shekhterman took office in 2015, his reward package does not include a severance entitlement and instead, he shall be entitled to a minimum annual compensation package of USD 4,000,000. Should the minimum annual compensation exceed the total annual remuneration based on fixed and variable components, Mr. Shekhterman shall be entitled to the difference upon completion of his full term as CEO.

Short-term incentive (STI) for 2018

For 2018 the Supervisory Board determined that 50% of the total on-target bonus opportunity for the CEO depends on achieving quantitative financial targets, and 50% on individual performance targets. Financial targets consist of elements related to the Company's operational performance, including EBITDA and return on investment (ROI), with a profitability threshold as a condition for STI payout. For the Company Secretary the STI is based on achievement of individual targets, also with a profitability threshold as a condition for STI payout. The on-target payout as a percentage of base salary is set at a level of 100% for the CEO, and 60% for the Company Secretary. As per 31 December 2018 all financial targets set for the CEO by the Supervisory Board were achieved above target within a 110% outperformance range. The achievement of all performance targets was assessed and determined by the Supervisory Board for each Management Board member individually, as reflected in the table below.

Long-term incentive (LTI)

The 2015-2018 LTI programme came to an end when targets under the second stage of the programme were achieved in 2017. Under the programme's deferred payout mechanism, 50% of the total award under the second stage was paid to participants in 2018, with final deferred payouts in 2019.

The Supervisory Board developed a next generation LTI programme that was approved by the General Meeting of Shareholders in 2018. The new LTI is a cash incentive programme over a three-year period until 31 December 2020, with an extension component of deferred, conditional payouts in order to maintain focus on long-term goals and to provide for an effective retention mechanism. Targets under the new LTI are structured to align the long-term interests of shareholders and management, with a focus on maintaining leadership in terms of revenue and enterprise value multiple relative to competition. The total available fund for all payouts under the new LTI programme is capped at 5% of average EBITDA during the three-year period of the programme. More details on the new LTI can be found in the "Remuneration" section on pages 230-235.

Expenses recognised for remuneration of the members of the Management Board:

Name	Year	Base salary ¹	Short-term incentive ²	Long-term incentive ³	Share based compensation ⁴	Social security cost ⁵	Total
I. Shekhterman	2018	60	59	183	1	44	347
	2017	46	36	211	8	43	344
F. Lhoëst	2018	20	13	–	–	–	33
	2017	18	10	–	–	–	28
TOTAL	2018	80	72	183	1	44	380
	2017	64	46	211	8	43	372

¹ In 2018 Mr. Shekhterman's annual base salary was increased from RUB 42 million to RUB 70 million. The table reflects actual base salary amounts, including adjustments based on number of days spent on vacation, in accordance with Russian labour law.

² Short-term incentives are based on results achieved in 2018 and payable in 2019. The short-term incentive levels are based on full achievement of individual and group targets, resulting in payouts of 103% of base salary for Mr. Shekhterman (31 December 2017: 85%), and 58% of base salary for Mr. Lhoëst (31 December 2017: 55%).

³ Targets under the second stage of the 2015-2018 LTI programme were achieved by Mr. Shekhterman in 2017. Under the programme's deferred payout mechanism, 50% of the total award under the second stage is payable in 2019.

For Mr. Shekhterman the expense recognised for the long-term incentive reward is composed of three elements: (i) accrual for the period 2018 with respect to the first payout under the second stage of the LTI programme, (ii) accrual for the period 2018 with respect to the second payout under the second stage of the LTI programme and (iii) an accrual based on the probability of achieving the targets under the new long-term incentive programme.

⁴ Since 2013 members of the Management Board no longer participate in the Company's Restricted Stock Unit Plan. The share based compensation reflects the accrued amounts related to previous awards under the Restricted Stock Unit Plan (see table below) and includes benefits resulting from the reduction in the value of the cash settled share-based payment compensation.

⁵ For the year ended 31 December 2018 statutory pension contributions amounted to RUB 29 (2017: RUB 28).

STAFF COSTS

Restricted Stock Units (RSU) awarded and outstanding to members of the Management Board:

Name	Tranche	RSUs awarded in 2014	RSUs awarded in 2015	RSUs awarded in 2016	Year of vesting	RSUs vested	Value on vesting date ¹	GDRs locked-up as per 31 December 2018 ²	End of lock-up period	RSUs outstanding as per 31 December 2018	RSUs outstanding as per 31 December 2017
I. Shekhterman	4	7,384	-	-	2016	7,384	9	-	2018	-	-
	5	-	15,793	-	2017	15,793	33	15,793	2019	-	-
	6	-	-	11,396	2018	11,396	21	11,396	2020	-	11,396

¹ Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day (in 2018: 21 May).

² Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

Supervisory Board

The Annual General Meeting of Shareholders adopted the following remuneration principles for members of the Supervisory Board:

The chairman receives a fee of EUR 250,000, members chairing a committee receive a fee of EUR 200,000 with other members drawing a fee of EUR 100,000. Any member of the Supervisory Board who represents a legal entity or person holding at least thirty per cent of the voting rights in the Company, shall waive his/her entitlement to remuneration for acting as a member of the Supervisory Board.

In addition, all remunerated board members are entitled to:

- Additional compensation for time and expertise dedicated to specific strategic projects for X5, provided that such compensation (i) relates to work of a temporary, one-off nature, performed as an extension of the statutory non-executive duties of the relevant Board member and (ii) is approved in advance by the Supervisory Board -upon recommendation of the Nomination and Remuneration Committee- which will ensure, on a case-by-case basis, that any such engagement shall under no circumstance compromise the independence of the relevant Board member or the Board collectively.
- Equity in the form of Restricted Stock Units (RSUs). The number of RSUs awarded in each given year is based on 100% of the board member's fixed annual remuneration, divided by the average market value³ of a GDR on the relevant award date. RSU awards are subject to a three-year vesting period and a further twoyear lock-in period. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders.

In accordance with these remuneration principles, Mikhail Fridman and Andrey Elinson are not remunerated by the Group. In 2018 the remaining Supervisory Board members received remuneration in cash and an annual award of Restricted Stock Units (RSUs).

³ The Average Market Value is defined as "on any particular day the volume weighted average price of a GDR over the thirty immediately preceding calendar days. The volume weighted average price is calculated using the closing price of a GDR taken from the Official List of the London Stock Exchange".

Expenses recognised for remuneration of the members of the Supervisory Board:

	Base remuneration ¹		Additional remuneration ²		Share-based compensation ³	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
S. DuCharme	20	20	-	-	19	14
A. Elinson	-	-	-	-	-	-
M. Fridman	-	-	-	-	-	-
C. Couvreur	41	13	-	-	4	16
P. Musial	12	7	-	-	2	8
G. King	19	17	-	-	16	17
P. Demchenkov	15	12	-	-	9	8
M. Kuchment	7	7	-	13	6	4
K.-H. Holland	4	-	-	-	-	-
N. Shouraboura	4	-	-	-	-	-
TOTAL	122	76	-	13	56	67

¹The annual membership allowance for independent Supervisory Board members is determined and paid in Euro, as follows: chairman EUR 250,000; members chairing a committee EUR 200,000; members chairing more than 1 committee EUR 250,000 and other members EUR 100,000. In accordance with the remuneration principles for the Supervisory Board, Messrs. Fridman and Elinson were not remunerated. The 2018 allowance for Messrs. Couvreur and Musial include social security payments assessed and paid for the years 2015-2018 in resp. France (RUB 34 million) for Mr. Couvreur and in Poland (RUB 8 million) for Mr. Musial.

² Additional cash remuneration for time and expertise dedicated to key strategic projects in 2017.

³ The share-based compensation reflects the accrued amounts related to the Restricted Stock Unit Plan (see table below) and includes benefits resulting from the reduction in the value of the cash settled share-based payment compensation.

Restricted Stock Units

In 2018 the Annual General Meeting of Shareholders approved that the Supervisory Board members Stephan DuCharme, Pawel Musial, Geoff King, Peter Demchenkov and Michael Kuchment be awarded a number of RSUs with award date 21 May 2018, equal to 100% of the fixed remuneration in 2018 of the relevant Board member, divided by USD 30.00, the average market value of one GDR as of 21 May 2018. The RSUs awarded under tranche 9 will vest on 19 May 2021, followed by a lock-in period ending on 19 May 2023.

When Christian Couvreur and Pawel Musial stepped down from the Supervisory Board on 10 May and 22 June 2018 respectively, the RSU Plan rules on accelerated vesting and release were applied as described in Notes 4 and 5 to the table below.

The number of RSUs awarded and outstanding to the members of the Supervisory Board is shown below. For the calculation of the intrinsic value and further details refer to Note 28.

STAFF COSTS

Restricted Stock Units awarded and outstanding to members of the Supervisory Board:

Name	Tranche	RSUs award- ed in 2014	RSUs award- ed in 2015	RSUs award- ed in 2016 ¹	RSUs award- ed in 2017	RSUs award- ed in 2018	Year of vest- ing	RSUs vested	Value on vesting date ²	Vested GDRs after tax	GDRs locked-up as per 31 Decem- ber 2018 ³	End of lock- up period	RSUs outstand- ing as per 31 De- cember 2018	RSUs outstand- ing as per 31 De- cember 2017
S. DuCharme	7	-	-	25,703	-	-	2019	-	-	-	-	2021	25,703	25,703
	8	-	-	-	9,631	-	2020	-	-	-	-	2022	9,631	9,631
	9	-	-	-	-	9,977	2021	-	-	-	-	2023	9,977	-
C. Couvreur ⁴	4	14,768	-	-	-	-	2016	14,768	19	9,747	-	2018	-	-
	5	-	15,793	-	-	-	2017	15,793	33	7,996	-	2018	-	-
	6	-	-	11,396	-	-	2018	11,396	21	5,476	-	2018	-	11,396
	7	-	-	11,424	-	-	2019	7,616	14	3,659	-	2018	-	11,424
	8	-	-	-	6,421	-	2020	2,140	4	1,028	-	2018	-	6,421
P. Musial ⁵	4	2,461	-	-	-	-	2016	2,461	3	2,461	-	2018	-	-
	5	-	7,897	-	-	-	2017	7,897	17	5,212	-	2019	-	-
	6	-	-	5,698	-	-	2018	5,698	11	3,762	-	2020	-	5,698
	7	-	-	5,712	-	-	2019	3,808	7	2,714	-	2021	-	5,712
	8	-	-	-	3,210	-	2020	1,070	2	763	-	2022	-	3,210
9	-	-	-	-	3,991	2021	-	-	-	-	2023	-	-	
G. King	6	-	-	13,250	-	-	2018	13,250	25	8,749	8,749	2020	-	13,250
	7	-	-	14,280	-	-	2019	-	-	-	-	2021	14,280	14,280
	8	-	-	-	8,026	-	2020	-	-	-	-	2022	8,026	8,026
	9	-	-	-	-	9,977	2021	-	-	-	-	2023	9,977	-
P. Demchenkov	6	-	-	5,698	-	-	2018	5,698	11	3,762	3,762	2020	-	5,698
	7	-	-	5,712	-	-	2019	-	-	-	-	2021	5,712	5,712
	8	-	-	-	5,618	-	2020	-	-	-	-	2022	5,618	5,618
	9	-	-	-	-	7,982	2021	-	-	-	-	2023	7,982	-
M. Kuchment	7	-	-	5,712	-	-	2019	-	-	-	-	2021	5,712	5,712
	8	-	-	-	3,210	-	2020	-	-	-	-	2022	3,210	3,210
	9	-	-	-	-	3,991	2021	-	-	-	-	2023	3,991	-

¹ In 2016 the RSUs awarded under tranche 7 were awarded in accordance with the amended award schedule, observing the 3 year vesting period prescribed by the RSU Plan.

² Vesting date is 19 May of each respective year of vesting. If 19 May falls in a weekend, vesting date is the immediately following business day (in 2018: 21 May).

³ Number of GDRs held during lock-up period equal the number of vested RSUs minus GDRs sold to cover taxes, if any.

⁴ Christian Couvreur stepped down from the Supervisory Board per the AGM on 10 May 2018. As per the RSU Plan rules 8,089 RSUs awarded under tranches 7-8 forfeited as per 21 May 2018, and consequently a total of 21,152 RSUs awarded under tranches 6-8 vested in 2018. After tax, Mr. Couvreur was entitled to immediate release of 27,906 GDRs relating to awards under tranches 4-8.

⁵ Pawel Musial stepped down from the Supervisory Board on 22 June 2018. As per the RSU Plan rules 8,035 RSUs awarded under tranches 7-9 forfeited as per 22 June 2018, and consequently a total of 4,878 RSUs awarded under tranches 7-8 vested in 2018. After tax, Mr. Musial was entitled to immediate release of 12,451 GDRs relating to awards under tranches 5-8.

Other key management personnel

Other key management personnel comprises all members of the Executive Board excluding the CEO. In comparison to the previous year two executives were added to the group of 'Other key management personnel', i.e. the Director Strategy and Director Big Data. In accordance with the Remuneration Policy, 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).

Base salaries in 2018

In 2018 the Supervisory Board reviewed and approved an adjustment within the total remuneration package of members of the Executive Board, based on a base salary benchmarking analysis in combination with the introduction of a new long-term incentive plan designed to create greater balance between short- and long-term compensation. Accordingly, in line with compensation levels in peer group companies, and taking into account the adjusted composition of 'Other key management personnel' as referred to above, the aggregate base salary amount of members of the Executive Board (excluding the CEO) increased as reflected in the table below.

Short-term Incentive

For 2018, the Supervisory Board determined that 100% of the total on-target bonus opportunity for leaders of the formats would be based on both financial quantitative and individual performance measures at format level, with thresholds at group level (EBITDA) and at format level (net sales) as a condition for STI payout. Financial performance measures include EBITDA, like-for-like sales and/or return on investment (ROI). For functional leaders the total on-target bonus opportunity depends on financial quantitative and individual performance measures at group level, also with a profitability threshold at group level as a condition for STI payout. The on-target payout as a percentage of base salary is set at a level of 100%. As per 31 December 2018 group financial targets were achieved, whereas financial targets at format level were achieved or partially achieved. The achievement of performance targets was assessed and determined by the Supervisory Board for each executive individually.

Long-term incentive

See footnote no. 3 to the table below.

Expenses recognised for remuneration of other key management personnel:

	Year	Base salary ¹	Short-term incentive ²	Long-term incentive ³	Exit payment	Social security cost ⁴	Total
Other key management personnel	2018	228	167	235	42	69	741
	2017	165	134	414	14	88	815

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 2018 (2017) paid in cash in 2019 (2018).

³ Targets under the second stage of the 2015-2018 LTI programme were achieved by members of the Executive Board in 2017. Under the programme's deferred payout mechanism 50% of the total award under the second stage was paid in 2018, with final deferred payouts in 2019.

The expense recognised for the long-term incentive rewards is composed of three elements: (i) accrual for the period 2018 with respect to the first payout under the second stage of the LTI programme, (ii) accrual for the period 2018 with respect to the second payout under the second stage of the LTI programme and (iii) an accrual based on the probability of achieving the targets under the new long-term incentive programme.

⁴ For the year ended 31 December 2018 statutory pension contributions amounted to RUB 45 (2017: RUB 65).

28

SHARE-BASED PAYMENTS**Restricted Stock Unit plan**

Members of the Supervisory Board are entitled to annual awards of restricted stock units (RSUs) under the Company's Restricted Stock Unit Plan (RSU Plan) approved at the AGM in 2010. RSU awards to members of the Supervisory Board are not subject to performance criteria, and determined by the General Meeting of Shareholders.

During the year ended 31 December 2018, a total number of 35,918 RSUs were awarded under tranche 9 of the RSU Plan and will vest in 2021. In 2018 62,072 RSUs vested. Upon vesting these RSUs were converted into GDRs registered in the participant's name. The GDRs are kept in custody during a two-year lock-in period during which the GDRs cannot be traded. In accordance with the RSU Plan rules the lock-in restrictions do not apply in case of accelerated release of GDRs, if and when a Supervisory Board member ceases to be a member of the Supervisory Board.

During the year ended 31 December 2017, a total number of 36,116 RSUs were awarded under tranche 8 of the RSU Plan and will vest in 2020. In 2017 39,483 RSUs awarded in 2015 under tranche 5 vested. Upon vesting these RSUs were converted into GDRs registered in the participant's name, and kept in custody during a two-year lock-in period during which the GDRs cannot be traded.

In total, during the year ended 31 December 2018 the Group recognised expense related to the RSU Plan in the amount of RUB 72 (expense during the year ended 31 December 2017: RUB 71). At 31 December 2018 the equity component was RUB 118 (31 December 2017: RUB 117). 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:

	2018		2017	
	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	152,097	1,397.63	155,464	1,030.77
Awarded during the period	35,918	1,858.22	36,116	2,114.26
Vested during the period	(62,072)	1,133.34	(39,483)	608.64
Forfeited during the period	(16,124)	1,752.51	-	-
Outstanding at the end of the period	109,819	1,645.55	152,097	1,397.63

INCOME TAX

	2018	2017
Current income tax charge	8,923	10,215
Deferred income tax charge	1,475	207
Income tax charge for the year	10,398	10,422

29

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2018	2017
Profit before taxation	39,040	41,816
Theoretical tax at the effective statutory rate*	7,808	8,363
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes		
Effect of income taxable at rates different from standard statutory rates	4	(2,716)
Expenses on inventory shortage	200	2,386
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	650	557
Deferred tax income arising from the recovery of the deferred tax assets written down in previous periods	-	(85)
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	1,294	1,158
Other non-deductible expense	442	759
Income tax charge for the year	10,398	10,422

* Profit before taxation on Russian operations is assessed based on the statutory rate of 20%.

As at 31 December 2018 37 Russian subsidiaries of the Group were the members of the CGT (consolidated group of taxpayers) with Agroaspect LLC acting as a responsible CGT member.

Deferred income tax

Deferred tax assets and liabilities and the deferred tax charge in the consolidated statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2018:

	31 December 2017	Credited/ (debited) to profit and loss	Deferred tax on business combinations (Note 7)	31 December 2018
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	4,980	(87)	-	4,893
Property, plant and equipment and Investment property	585	(143)	25	467
Other intangible assets	808	(1,078)	871	601
Inventories	1,026	675	-	1,701
Accounts receivable	103	(62)	-	41
Accounts payable	5,092	508	-	5,600
Other	750	(145)	-	605
Gross deferred tax assets	13,344	(332)	896	13,908
Less offsetting with deferred tax liabilities	(8,201)	(694)	-	(8,895)
Recognised deferred tax assets	5,143	(1,026)	896	5,013
Tax effects of taxable temporary differences				
Property, plant and equipment and Investment property	(10,971)	(371)	(47)	(11,389)
Other intangible assets	(451)	233	-	(218)
Investments into subsidiary	(1,158)	(1,294)	-	(2,452)
Accounts receivable	(837)	132	-	(705)
Accounts payable	(10)	3	-	(7)
Other	(444)	154	-	(290)
Gross deferred tax liabilities	(13,871)	(1,143)	(47)	(15,061)
Less offsetting with deferred tax assets	8,201	694	-	8,895
Recognised deferred tax liabilities	(5,670)	(449)	(47)	(6,166)

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 2017:

	31 December 2016	Credited/ (debited) to profit and loss	Deferred tax on business combinations (Note 7)	31 December 2017
Tax effects of deductible temporary differences and tax loss carry forwards				
Tax losses available for carry forward	4,844	136	-	4,980
Property, plant and equipment and Investment property	622	(118)	81	585
Other intangible assets	21	310	477	808
Inventories	1,604	(578)	-	1,026
Accounts receivable	243	(140)	-	103
Accounts payable	5,106	(14)	-	5,092
Other	173	256	321	750
Gross deferred tax assets	12,613	(148)	879	13,344
Less offsetting with deferred tax liabilities	(7,307)	(894)	-	(8,201)
Recognised deferred tax assets	5,306	(1,042)	879	5,143
Tax effects of taxable temporary differences				
Property, plant and equipment and Investment property	(8,933)	(2,038)	-	(10,971)
Other intangible assets	(1,521)	1,070	-	(451)
Investments into subsidiary	-	(1,158)	-	(1,158)
Accounts receivable	(2,911)	2,074	-	(837)
Accounts payable	(2)	(8)	-	(10)
Other	(445)	1	-	(444)
Gross deferred tax liabilities	(13,812)	(59)	-	(13,871)
Less offsetting with deferred tax assets	7,307	894	-	8,201
Recognised deferred tax liabilities	(6,505)	835	-	(5,670)

Unrecognised deferred tax liability on unremitted earnings of certain subsidiaries amounted to RUB 4,968 (2017: RUB 4,541) for which the deferred tax liability was not recognised as such amounts are being reinvested for the foreseeable future.

Management believes that the future taxable profits in tax jurisdictions that suffered a loss in the current or preceding years will be available to utilise the deferred tax asset of RUB 4,893 recognised at 31 December 2018 for the carry forward of unused tax losses (31 December 2017: RUB 4,980).

The Group estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards at 31 December 2018 of RUB 3,966 (31 December 2017: RUB 3,316).

At 31 December 2018 these unused tax losses in the amount of 1,720 were available for carry forward for a period not less than four years, unused tax losses in the amount of 2,246 have no time restrictions for carry forward.

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 Corporate Finance Department. Corporate Finance Department monitors and measures financial risks and undertakes steps to limit their influence on the Group's performance.

(a) Market risk

Currency risk

The Group is exposed to foreign exchange risk arising from foreign currency denominated assets and liabilities with respect to import purchases. As at 31 December 2018 the Group had trade accounts payable denominated in foreign currency in the amount of RUB 3,071 (31 December 2017: RUB 2,504). As at 31 December 2018 the Group did not have any other significant assets and liabilities denominated in foreign currency and the exposure for the Group was estimated as not significant.

Interest rates risk

As at 31 December 2018 the Group had no floating interest-bearing assets and liabilities, the Group's income, expenses and operating cash inflows and outflows were substantially independent of changes in market interest rates.

(b) Credit risk

Financial assets, which are potentially subject to credit risk, consisted principally of cash and cash equivalents held in banks, trade and other receivables (Note 9 and Note 16). 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 Group Treasury.

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 facilities/limits, and a strong credit rating so that maturing debt may be refinanced as it falls due.

The following is an analysis of the contractual undiscounted cash flows payable under financial liabilities as at the reporting date at spot foreign exchange rates:

Year ended 31 December 2018	During 1 year	In 1 to 3 years
Borrowings	76,196	158,865
Trade payables	154,873	-
Other financial liabilities	53,342	543
TOTAL	284,411	159,408

Year ended 31 December 2017	During 1 year	In 1 to 4 years
Borrowings	74,928	146,331
Trade payables	130,766	-
Other financial liabilities	56,707	1,166
TOTAL	262,401	147,497

At 31 December 2018 the Group had net current liabilities of RUB 120,363 (31 December 2017: RUB 104,902) including short-term borrowings of RUB 60,435 (31 December 2017: RUB 58,674). At 31 December 2018 the Group had available bank credit lines of RUB 341,502 (31 December 2017: RUB 314,838). At 31 December 2018 the Group had RUB registered bonds programme available for issue on MICEX of RUB 15,000 (31 December 2017: RUB 25,000).

Management regularly monitors the Group's operating cash flows and available credit lines to ensure that these are adequate to meet the Group's ongoing obligations and its expansion programmes. Part of the short term liquidity needs is seasonal, with the highest peak in 1st quarter and strong cash generation in 4th quarter, therefore the Group negotiates the maturity of credit lines for those quarters, when the future cash flow allows for the repayment of debts. Part of the existing lines is provided on rolling basis which is closely monitored by detailed cash flow forecasts and are managed by the Group Treasury.

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.

31

OPERATING ENVIRONMENT OF THE GROUP

Russia continues economic reforms and development of its legal, tax and regulatory frameworks as required by a market economy. The future stability of the Russian economy is largely dependent upon these reforms and developments and the effectiveness of economic, financial and monetary measures undertaken by the government.

The Russian economy has been negatively impacted by highly volatile in oil prices and sanctions imposed on Russia by a number of countries. The Rouble interest rates remained high. The combination of the above resulted in reduced access to capital, a higher cost of capital and uncertainty regarding economic growth, which could negatively affect the Group's future financial position, results of operations and business prospects. Management believes it is taking appropriate measures to support the sustainability of the Group's business in the current circumstances.

32

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.

33

In accordance with loan facilities the Group maintains an optimal capital structure by tracking certain requirements: the maximum level of Net Debt/EBITDA (4.00/4.25 after acquisition). The Group's Eurobond documentation implies 3.75 leverage ratio threshold but with additional permitted indebtedness baskets and exclusions. Net debt is calculated as the sum of short-term and long-term borrowings less cash and cash equivalents. Reconciliation of EBITDA to operating profit is performed in Note 5. This ratio is included as covenants into some of Group's loan agreements (Note 20). At 31 December 2018 the Group complied with the requirements under the loan facilities.

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 MICEX and the ISE is determined based on active market quotations and amounted to RUB 70,761 at 31 December 2018 (31 December 2017: RUB 66,545). The measurement is classified in level 1 of the fair value hierarchy. The carrying value of these bonds amounted to RUB 70,297 at 31 December 2018 (31 December 2017: RUB 64,829) (Note 20). The fair value of long-term borrowings amounted to RUB 103,254 at 31 December 2018 (31 December 2017: RUB 76,571). 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 1,852 at 31 December 2018. The fair value of short-term borrowings was not materially different from their carrying amounts.

34

COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

Commitments under operating leases

At 31 December 2018, the Group operated 12,553 stores through rented premises (31 December 2017: 10,303 stores). There are two types of fees in respect of operating leases payable by the Group: fixed and variable (contingent rent). For each store fixed rent payments are defined in the lease contracts. The variable part of rent payments is predominantly denominated in RUB and normally calculated as a percentage of turnover. Fixed rent payments constitute the main part of operating lease expenses of the Group as compared to the variable rent payments.

The Group entered into a number of cancellable short-term and long-term lease agreements. The expected annual lease payments under these agreements amount to RUB 38,303 (net of VAT) (31 December 2017: RUB 36,860).

Capital expenditure commitments

At 31 December 2018 the Group contracted for capital expenditure for the acquisition of property, plant and equipment and intangible assets of RUB 10,801 (net of VAT) (31 December 2017: RUB 9,830).

COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

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 2018.

Taxation environment

Russian tax, currency and customs legislation is subject to varying interpretations and changes which can occur frequently. Management's interpretation of these legislative areas as applied to the transactions and activities of the Group may be challenged by the relevant regional and federal authorities. It is not practical to determine the amount of unasserted claims that may manifest, if any, or the likelihood of any unfavourable outcome. Should the Russian authorities decide to issue a claim and prove successful in court, they would be entitled to recover the tax amount claimed, together with fines amounting to 20% of such amount and late payment interest at the rate of 1/300 of the rate of the Central Bank of the Russian Federation (CBRF rate) for each day of the delay during the first 30 days, 1/150 of CBRF rate for each day of the delay if the latter is for more than 30 days to be calculated from the amount of underpaid tax. Fiscal periods remain open to review by the authorities in respect of taxes for three calendar years preceding the year of review. Under certain circumstances reviews may cover longer periods.

Russia has transfer pricing rules generally aligned with the international transfer pricing principles developed by the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). The transfer pricing legislation provides the possibility for tax authorities to make transfer pricing adjustments and impose additional tax liabilities in respect of controlled transactions (transactions with related parties and some types of transactions with unrelated parties), provided that the transaction price is not arm's length. Management believes that its pricing policy is arm's length and it has implemented internal controls to be in compliance with the transfer pricing legislation. Therefore the impact of any potential challenge of the Group's transfer prices is not expected to be significant to the financial conditions and/or the overall operations of the Group.

The concept of beneficial ownership

The possibility to apply the reduced tax rates to the income paid to foreign companies of the Group allowed under double tax treaties (DTTs) will depend on whether the company receiving such income is its beneficial owner. When determining the beneficial owner status of a foreign company the functions it performs and the risks it undertakes should be tested. It will be also considered whether such income was transferred (fully or in part) to another company. Given that relevant court practice on this issue is still developing, the impact of any potential challenge may be significant and have an effect on the financial conditions and/or the overall operations of the Group.

Management believes that the Group's foreign companies receiving income from Russia are beneficial owners of that income and the reduced tax rates are correctly applied in accordance with the relevant DTTs.

Tax residency of legal entities

Few years ago, more specific and detailed rules were put in place establishing when foreign entities can be viewed as managed from Russia and consequently can be deemed Russian tax residents. Russian tax residency means that such legal entities' worldwide income will be taxed in Russia. The Group comprises companies incorporated outside of Russia. The tax liabilities of the Group were determined on the assumption that these companies were not subject to Russian profits tax, because they did not have a permanent establishment in Russia and were not Russian tax residents by way of application of the new tax residency rules. This interpretation of relevant legislation in regard to the Group companies incorporated outside of Russia may be challenged. Given that the concept of the Russian broader rules for determining the tax residency of legal entities is rather new and the practice is not yet developed, the impact of any such challenge cannot be reliably estimated currently; however, it may be significant to the financial position and/or the overall operations of the Group.

Tax contingencies, commitments and risks

Russian tax legislation does not provide definitive guidance in many areas and continue to evolve. Various legislative acts and regulations are not always clearly written, and their interpretation is subject to discussion by taxpayers, tax authorities, Courts and other regulating bodies.

The tax authorities may take a more assertive position in their interpretation of the legislation and assessments, and it is possible that transactions and activities that have not been challenged in past may be challenged as not having been in compliance with Russian tax laws applicable at the relevant time. In particular, the Supreme Court issued guidance

to lower courts on reviewing tax cases providing a systematic roadmap for anti-avoidance claims, and it is possible that this will significantly increase the level and frequency of tax authorities scrutiny. As a result, significant additional taxes, penalties and interest may be assessed.

From time to time, the Group adopts interpretations of such uncertain areas that reduce the overall tax rate of the Group. As noted above, such tax positions may come under heightened scrutiny as a result of recent developments in administrative and court practices; the impact of any challenge by the tax authorities cannot be reliably estimated; however, it may be significant to the financial condition and operations of the entity.

In Russia, tax returns remain open and subject to tax audit for a period of up to three years. If an understatement of a tax liability is detected as a result of a tax audit, penalties and fines should be paid. Under a certain conditions a repeated tax audit can be open for the periods already closed, however such cases are not very often.

Management regularly reviews the Group's taxation compliance with applicable legislation, laws and decrees and current interpretations published by the authorities in the jurisdictions in which the Group has operations. Furthermore, management regularly assesses the potential financial exposure relating to tax contingencies not only for the periods open for tax audit but also for which the three years tax inspection right has expired but which, under certain circumstances, may be challenged by the regulatory bodies. From time to time potential exposures and contingencies are identified and at any point in time a number of open matters may exist.

Management estimates that possible exposure in relation to the aforementioned risks, as well as other profits tax and non-profits tax risks (e.g. imposition of additional VAT liabilities), that are more than remote, but for which no liability is required to be recognised under IFRS, could be several times more than accrued liabilities and provisions reflected on the statement of financial position at that date. This estimation is provided for the IFRS requirement for disclosure of possible taxes and should not be considered as an estimate of the Group's future tax liability.

In 2018 the Group made net release of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 626 including net release of non-income tax provision of RUB 463, income tax provision of RUB 67 with simultaneous release of indemnification asset of RUB 96 .

In 2017 the Group made net accrual of provisions and liabilities for tax uncertainties attributable to income tax and non-income tax risks in amount of RUB 542 including net accrual of non-income tax provision of RUB 231, income tax provision of RUB 387 with simultaneous release of respective indemnification asset of RUB 76.

At the same time management has recorded liabilities for income taxes in the amount of RUB 384 (31 December 2017: RUB 389) and provisions for taxes other than income taxes in the amount of RUB 133 at 31 December 2018 (31 December 2017: RUB 494) in these consolidated financial statements as their best estimate of the Group's liability related to tax uncertainties as follows:

Balance at 31 December 2016	898
Release of provision	(604)
Accrual of provision	1,146
Offset of provision	(557)
Balance at 31 December 2017	883
Release of provision	(1,113)
Accrual of provision	487
Offset of provision	260
Balance at 31 December 2018	517

SUBSEQUENT EVENTS FOR THE GROUP

In February 2019 the Group issued RUB 5 bln exchange-registered corporate bonds series 001P-04 with 8.5% coupon rate and 2.5 years oferta (put-option).

In February 2019 the Group successfully passed the oferta on the RUB 5 bln exchange-registered corporate bonds series BO-07. The new annual interest rate for the next 3 years was fixed at 8.55%.

X5 Retail Group N.V.

Company Financial Statements

31 December 2018

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Financial Position

at 31 December 2018 Before appropriation of profit
(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Note	31 December 2018	31 December 2017
Assets			
Non-current assets			
Financial fixed assets	37	210,867	178,614
		210,867	178,614
Current assets			
Financial assets	37	-	19
Amounts due from subsidiaries		7,977	7,128
Prepaid expenses		5	1
VAT receivable		-	10
Other receivables		244	81
		8,226	7,239
TOTAL ASSETS		219,093	185,853
Equity and liabilities			
Equity			
Paid up and called up share capital	38	5,395	4,675
Share premium account	38	46,192	46,212
Share-based payment reserve	41	118	117
Other reserves		85,128	76,044
Profit for the period		28,642	31,394
Total equity		165,475	158,442
Provisions			
Deferred tax liabilities	43	2,452	1,158
		2,452	1,158
Non-current liabilities			
Loan from group company	39	18,873	17,175
Bank loan	40	21,572	-
		40,445	17,175
Current liabilities			
Amounts due to group companies		10,611	9,021
Accrued expenses and other liabilities		93	37
VAT and other taxes payable		17	20
		10,721	9,078
Total liabilities		53,618	27,411
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		219,093	185,853

The accompanying notes are the integral part of these Company financial statements.

X5 Retail Group N.V.

Company Statement of Profit or Loss

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

	Note	2018	2017
General and administrative expenses	42	(431)	(268)
Other income		359	97
Operating loss		(72)	(171)
Finance costs		(2,705)	(1,709)
Finance income		817	852
Net foreign exchange (loss)/gain		(210)	54
Loss before tax		(2,170)	(974)
Income tax expense	43	(1,294)	(1,158)
Income on participating interest after tax		32,106	33,526
Profit for the period		28,642	31,394

The accompanying notes are the integral part of these Company financial statements.

X5 Retail Group N.V.

Notes to the Company Financial Statements

for the year ended 31 December 2018

(expressed in millions of Russian Roubles, unless otherwise stated)

36**ACCOUNTING PRINCIPLES****General**

The Company was incorporated as a limited liability Company under the laws of The Netherlands on 13 August 1975 and has its statutory seat in Amsterdam. The Company is publicly owned. The principal activity of the Company is to act as the listed holding company for retail chains operating mainly in Russia. The number at Chamber of Commerce is 33143036.

Basis of presentation

The Company's financial statements have been prepared in accordance with accounting principles generally accepted in the Netherlands, in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code (art 362.8).

Accounting principles

Unless stated otherwise below, the accounting principles applied for the Company accounts are similar to those used in the IFRS *Consolidated Financial Statements* (refer to Note 2.1 to the *Consolidated Financial Statements*). The consolidated accounts of companies publicly listed in the European Union must be prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the IASB and adopted by the European Commission.

As the Company mainly exploits Russian grocery stores in four formats (proximity stores, supermarket, hypermarket and convenience stores), the functional currency of the Company is the Russian Rouble as this is the currency of its primarily business environment and reflects the economic reality. Unless stated otherwise all amounts are in millions of Russian Rouble ("RUB").

Investments in group companies

Investments in group companies are entities (including intermediate subsidiaries and special purpose entities) over which the Company has control, because the Company (i) has power to direct relevant activities of the investees that significantly affect their returns, (ii) has exposure, or rights, to variable returns from its involvement with the investees, and (iii) has the ability to use its power over the investees to affect the amount of investor's returns. Group companies are recognised from the date on which control is transferred to the Company or its intermediate holding entities. They are derecognised from the date that control ceases.

The Company applies the acquisition method to account for acquiring group companies, consistent with the approach identified in the consolidated financial statements. Investments in group companies are presented in accordance with the net asset value method. When an acquisition of an investment in a group company is achieved in stages, any previously held equity interest is remeasured to fair value on the date of acquisition. The measurement against the book value is accounted for in the statement of profit and loss.

When the Company ceases to have control over a group company, any retained interest is remeasured to its fair value, with the change in carrying amount to be accounted for in the statement of profit or loss. When parts of investments in group companies are bought or sold, and such transaction does not result in the loss of control, the difference between the consideration paid or received and the carrying amount of the net assets acquired or sold, is directly recognised in equity.

When the Company's share of losses in an investment in a group company equals or exceeds its interest in the investment (including separately presented goodwill or any other unsecured non-current receivables being part of the net investment), the Company does not recognise any further losses, unless it has incurred legal or constructive obligations or made payments on behalf of the investment. In such case the Company will recognise a provision.

Amounts due from group companies

Amounts due from group companies are stated initially at fair value and subsequently at amortised cost. Amortised cost is determined using the effective interest rate.

To avoid the difference between equity in the Consolidated and the Company's Financial Statements any expected credit losses on intercompany receivables recognised in the Company's statement of Profit and Loss are eliminated (reversed) through the respective intercompany receivable account.

36

ACCOUNTING PRINCIPLES

Financial guarantee

For financial guarantee contracts, IFRS 9 retains the same definition and initial recognition requirements as IAS 39 but introduces different subsequent measurement requirements. 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 373 sub 5 of book 2 of the Dutch Civil Code. The difference is settled in the other reserves.

37

FINANCIAL FIXED ASSETS

	31 December 2018	31 December 2017
a. Movements in the interests in group companies have been as follows		
Opening balance	171,312	138,150
Acquisitions/capital contribution	16	9,228
Divestment of group companies / capital repayments	-	(9,592)
Profit from group companies for the year	32,106	33,526
Closing balance	203,434	171,312

A complete list of group companies has been disclosed in the consolidated financial statements (refer to Note 6 of the consolidated financial statements).

	31 December 2018	31 December 2017
b. Movements in the loans to group companies have been as follows		
Opening balance	7,321	7,313
Additions	77	14
Foreign exchange differences	35	(6)
Closing balance	7,433	7,321
Non-current financial assets	210,867	178,614
Current financial assets	-	19
TOTAL FINANCIAL FIXED ASSETS	210,867	178,633

31 December 2018	Loan currency	Carrying value	Interest rate, % p.a.	Maturity date
Borrowing group company				
GSWL Finance Ltd	RUB	4,601	11%	December 2022
GSWL Finance Ltd.	RUB	2,612	Mosprime 1m + 3.6%	December 2021
Perekrestok Holdings Ltd.	USD	190	11%	December 2022
X5 Capital S.A.R.L	EUR	29	4.5%	December 2023
X5 Capital S.A.R.L	EUR	1	4%	December 2022
TOTAL LOANS TO GROUP COMPANIES		7,433		

38

31 December 2017	Loan currency	Carrying value	Interest rate, % p.a.	Maturity date
Borrowing group company				
GSWL Finance Ltd	RUB	4,598	11%	December 2022
GSWL Finance Ltd.	RUB	2,570	Mosprime 1m + 3.6%	December 2021
Perekrestok Holdings Ltd.	USD	133	11%	December 2022
X5 Capital S.A.R.L	EUR	19	4.5%	December 2022
X5 Capital S.A.R.L	EUR	1	4%	December 2018
TOTAL LOANS TO GROUP COMPANIES		7,321		

The total amount of the loans provided to group companies was RUB 7,433 (2017: RUB 7,321) and it approximated the fair value. The loans have not been secured.

SHAREHOLDERS' EQUITY

	Share capital ¹	Share premium	Other reserves	Profit/(loss)	Share-based payment (equity)	Total
Balance as at 1 January 2017	4,332	46,251	54,096	22,291	70	127,040
Share-based payment compensation (Note 28)	-	-	-	-	71	71
Transfer	-	-	22,291	(22,291)	-	-
Currency translation	343	-	(343)	-	-	-
Transfer of vested equity rights	-	(39)	-	-	(24)	(63)
Result for the period	-	-	-	31,394	-	31,394
Balance as at 1 January 2017	4,675	46,212	76,044	31,394	117	158,442
Share-based payment compensation (Note 28)	-	-	-	-	72	72
Transfer	-	-	31,394	(31,394)	-	-
Currency translation	720	-	(720)	-	-	-
Transfer of vested equity rights	-	(20)	-	-	(71)	(91)
Result for the period	-	-	-	28,642	-	28,642
Dividends	-	-	(21,590)	-	-	(21,590)
Balance as at 31 December 2018	5,395	46,192	85,128	28,642	118	165,475

¹ Share capital translated at the year-end exchange rate EUR/RUB of 79.4605 (2017: 68.8668).

Share capital issued

As at 31 December 2018 the Group had 190,000,000 authorised ordinary shares (31 December 2017: 190,000,000) of which 67,890,099 ordinary shares were outstanding (31 December 2017: 67,886,748) and 3,119 ordinary shares held as treasury stock (31 December 2017: 6,470). The nominal par value of each ordinary share is EUR 1.

The acquisition price of the shares purchased was charged against other reserves. Other reserves as at 31 December 2018 included translation reserve of RUB 2,937 (2017: RUB 2,217) and legal reserves of RUB 1,344 (2017: RUB 517).

Statutory profit appropriation

Dividends approved for distribution at the General Meeting in May 2018 have been paid in the amount of RUB 21,590 during the year ended 31 December 2018 (RUB 318.00 per share).

38

SHAREHOLDERS' EQUITY

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2019 current year profit in the amount of RUB 25,000 (368.23 RUB per ordinary share) to shareholders.

39

LOAN FROM GROUP COMPANY

	Loan currency	31 December 2018	Interest rate, % p.a.	Final maturity date
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	RUB	16,570	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	USD	1,515	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	EUR	788	10%	December 2020
TOTAL		18,873		

	Loan currency	31 December 2017	Interest rate, % p.a.	Final maturity date
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	RUB	15,628	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	USD	1,235	10%	December 2020
Trade House PEREKRIOSTOK JSC	EUR	312	10%	December 2020
TOTAL		17,175		

The loan payable to Trade House PEREKRIOSTOK JSC denominated in RUB/USD/EUR. RUB facility amounted to 16,570 (2017: RUB 15,628), USD 21.8 million (2017: USD 21.4 million) and EUR 9.9 million (2017: EUR 4.5 million).

40

BANK LOAN

	31 December 2018	31 December 2017
Balance as at 1 January		
Opening balance	-	-
Proceeds from the bank loan	21,568	-
Amortisation of transaction costs	4	-
Closing balance	21,572	-

In May 2018, X5 Retail Group NV closed a refinancing of its financial indebtedness with the credit facility from Sberbank. The size of the facility is RUB 21,900 of debt, non – revolving, that bears a fixed interest with the maturity of June 2021.

41

SHARE-BASED PAYMENTS

X5 Retail Group N.V. operates equity settled share based compensation plan in the form of its Restricted Stock Unit Plan.

The Restricted Stock Unit Plan consists of performance based awards and awards subject to the employment condition only. For employees of the Company an expense is recorded in the profit and loss account.

The receivable or expense is accounted for at the fair value determined in accordance with the policy on share-based payments as included in the consolidated financial statements, including the related liability for cash settled plans or as equity increase for equity settled plans (Note 28).

The following is included in the entity's accounts for the Restricted Stock Unit Plan:

	2018	2017
Equity share-based payment reserve as at 31 December	118	117
Expenses for the year ended 31 December	72	71

42

GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

	2018	2017
Other expenses	343	194
Audit expenses	16	12
RSU	72	62
TOTAL	431	268

In accordance with the Dutch legislation article 2:382a the total audit fees related to the accounting organisation Ernst & Young Accountants LLP amounted to RUB 16 (2017: RUB 12).

43

INCOME TAX EXPENSE

	2018	2017
Current income tax charge	-	-
Deferred income tax charge	1,294	1,158
Income tax charge for the year	1,294	1,158

The theoretical and effective tax rates are reconciled as follows:

	2018	2017
Loss before taxation	(2,170)	(974)
Theoretical tax at the effective statutory rate*	(543)	(244)
Tax effect of items which are not deductible or assessable for taxation purposes		
Unrecognised tax loss carry forwards for the year	526	119
Change in deferred tax liability associated with investments in subsidiaries	1,294	1,158
Other non-deductible expense	17	125
INCOME TAX CHARGE FOR THE YEAR	1,294	1,158

No deferred tax asset has been recognised due to uncertainty of future taxable income to offset the current tax losses.

* Profit before taxation on operations in Netherlands is assessed based on the statutory rate of 25%.

43

INCOME TAX EXPENSE

Deferred income tax

Deferred tax liabilities and the deferred tax charge in the company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2018:

	31 December 2017	Credited/ (debited) to profit and loss	31 December 2018
Tax effects of taxable temporary differences			
Investments into subsidiary	(1,158)	(1,294)	(2,452)
Gross deferred tax liabilities	(1,158)	(1,294)	(2,452)
Recognised deferred tax liabilities	(1,158)	(1,294)	(2,452)

Deferred tax liabilities and the deferred tax charge in the company statement of profit or loss were attributable to the following items for the year ended 31 December 2017:

	31 December 2016	Credited/ (debited) to profit and loss	31 December 2017
Tax effects of taxable temporary differences			
Investments into subsidiary	-	(1,158)	(1,158)
Gross deferred tax liabilities	-	(1,158)	(1,158)
Recognised deferred tax liabilities	-	(1,158)	(1,158)

The Company estimates that part of temporary difference related to investments in subsidiaries will be reversed in the foreseeable future and therefore accrued related deferred tax liability.

The Company estimated unrecognised potential deferred tax assets in respect of unused tax loss carry forwards of RUB 1,320 (2017: RUB 794). Unused tax losses are available for carry forward for a period not less than four years (for 2017 – five years).

44

STAFF NUMBERS AND EMPLOYEE EXPENSES

The number of persons having a contract with the Company is five: one of them has a services contract, and four of them have a contract of employment. One of them was posted outside of the Netherlands. For the remuneration of past and present members of the Management Board, please refer to Note 27 Staff Cost in the consolidated financial statements, which is deemed incorporated and repeated herein by reference. Incurred wages, salaries and related social security charges in relation to the other three employees comprise RUB 12 (2017: RUB 9).

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 2018	31 December 2017
Irrevocable offer to holders of X5 Finance LLC bonds	51,424	45,000
Irrevocable offer to holders of X5 Finance B.V. Eurobonds	20,375	20,000
Suretyship for Trade House PEREKRIOSTOK JSC	22,458	62,400
Suretyship for Agrotorg LLC	25,054	-
TOTAL	119,311	127,400

The guarantees issued matures as follows:

	31 December 2018	31 December 2017
Not later than 1 year	44,690	20,000
Later than 1 year and no later than 5 years	74,621	107,400
TOTAL	119,311	127,400

46

RELATED PARTY TRANSACTIONS

Refer to Note 8 of the consolidated financial statements; all group companies are also considered related parties.

Statutory director's compensation

The Company has a Management Board and a Supervisory Board. The total remuneration of all board members as well as key management is disclosed in Note 27 and Note 28 of the Consolidated Financial Statements.

Loans to group companies

For loans issued to and interest income from the group companies refer to Note 37.

Loan from group company

For loan received from and interest expenses to the group company refer to Note 39.

47

SUBSEQUENT EVENTS FOR THE COMPANY

There were no significant events after the reporting date.

Amsterdam, 19 March 2019	
Management Board:	Supervisory Board:
Frank Lhoëst	Stephan DuCharme
Igor Shekhterman	Mikhail Fridman
	Andrei Elinson
	Geoff King
	Peter Demchenkov
	Michael Kuchment
	Karl-Heinz Holland
	Nadia Shouraboura

OTHER INFORMATION

Auditor's report

The auditor's report is included on pages 303-311.

Statutory profit appropriation

In Article 28 of the Company's statutory regulations the following has been stated concerning the appropriation of result:

On proposal of the Supervisory Board, the General Meeting shall determine which part of the profits earned in a financial year shall be added to the reserves and the allocation of the remaining profits.

The Supervisory Board proposed to the General Meeting to distribute in 2019 current year profit in the amount of RUB 25,000 (368.23 RUB per ordinary share) to shareholders.

Subsequent events

For subsequent events, please refer to Notes 35 and 47 of the financial statements.

Independent auditor's report

**To: The Supervisory Board
and Shareholders
of X5 Retail Group N.V.**



Report on the audit of the financial statements 2018 included in the annual report

Our opinion

We have audited the financial statements 2018 of X5 Retail Group N.V., based in Amsterdam, the Netherlands. The financial statements include the consolidated financial statements and the company financial statements.

In our opinion:

- The accompanying consolidated financial statements give a true and fair view of the financial position of X5 Retail Group N.V. as at 31 December 2018, and of its result and its cash flows for 2018 in accordance with International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (EU-IFRS) and with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.
- The accompanying company financial statements give a true and fair view of the financial position of X5 Retail Group N.V. as at 31 December 2018, and of its result for 2018 in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

The consolidated financial statements comprise:

- The consolidated statement of financial position as at 31 December 2018;
- The following statements for 2018: the consolidated statement of profit or loss, the consolidated statements of comprehensive income, cash flows and changes in equity;
- The notes comprising a summary of the significant accounting policies and other explanatory information.

The company financial statements comprise:

- The company statement of financial position as at 31 December 2018;
- The company statement of profit or loss for 2018;
- The notes comprising a summary of the accounting policies and other explanatory information.

Basis for our opinion

We conducted our audit in accordance with Dutch law, including the Dutch Standards on Auditing. Our responsibilities under those standards are further described in the “Our responsibilities for the audit of the financial statements” section of our report.

We are independent of X5 Retail Group N.V. in accordance with the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities, the “Wet toezicht accountantsorganisaties” (Wta, Audit firms supervision act), the “Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten” (ViO, Code of Ethics for Professional Accountants, a regulation with respect to independence) and other relevant independence regulations in the Netherlands. Furthermore we have complied with the “Verordening gedrags- en beroepsregels accountants” (VGBA, Dutch Code of Ethics).

We believe the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Materiality

Materiality	RUB 2.7 billion (2017: RUB 2.4 billion)
Benchmark	2.5% of EBITDA
Explanation	Based on our professional judgment, we consider an earnings-based measure as the most appropriate basis to determine materiality. On the basis of our analysis of stakeholders’ needs and main KPIs set for the Management Board, we believe that EBITDA is an important benchmark for the financial performance of the Group. The materiality and applied benchmark are in line with the 2017 audit.

We have also taken misstatements into account and/or possible misstatements that in our opinion are material for the users of the financial statements for qualitative reasons.

We agreed with the Supervisory Board that misstatements in excess of RUB 135 million, which are identified during the audit, would be reported to them, as well as smaller misstatements that in our view must be reported on qualitative grounds.

Scope of the group audit

X5 Retail Group N.V. is established in the Netherlands and is head of a group of subsidiaries operating food retail stores in Russia (“the Group”). The financial information of all these entities is included in the consolidated financial statements of the Group.

We are responsible for directing, supervising and performing the group audit. In this respect we have determined the nature and extent of the audit procedures to be carried out. The Group accounting function is centralized in Moscow and Nizhny Novgorod and the Group is primarily managed as a single operating unit with multiple operating segments. We have used the work of EY Moscow to perform full-scope audit procedures to obtain sufficient coverage for financial statement line items from a consolidated financial statement perspective. We executed a program of regular communication that has been designed to ensure that the audit progress and findings were discussed between us and the audit team of EY Moscow. We have visited EY Moscow during planning and execution phases, as well as held meetings with the Group’s Management Board, finance and reporting, risk management, internal audit and legal representatives.

By performing the procedures mentioned above, we have been able to obtain sufficient and appropriate audit evidence of the group’s financial information to provide an opinion on the consolidated financial statements.

Our key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements. We have communicated the key audit matters to the Supervisory Board. The key audit matters are not a comprehensive reflection of all matters discussed.

These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Impairment of goodwill

(see note 12 to the financial statements)

Risk	As a result of past acquisitions, the Group carries capitalized goodwill with a value of RUB 95 billion as at 31 December 2018. In accordance with the requirements of IAS 36 Impairment of Assets, management performs an impairment assessment of the capitalized goodwill on an annual basis. The Group identified the cashflow generating units to be the operating segments for each of its retail formats. The goodwill impairment assessment is performed at the level of these cashflow generating units. The impairment assessment includes the assessment of the recoverable amount based on expected cash flows. These cash flows are based on current budgets and forecasts approved by the Supervisory Board and are extrapolated for subsequent years based on consumer price index. Key assumptions used are revenue growth, projected EBITDA margin and the discount rate. We consider this to be a key audit matter as the goodwill amount is significant, the assessment requires significant judgment and there is complexity in the valuation methodologies used to determine whether the carrying value of goodwill is appropriate, which includes the assumptions used within models to support the recoverable amount of goodwill.
Audit approach	We obtained an in-depth understanding of the Group’s methodology used for performing the goodwill impairment test and ensured it is in accordance with EU-IFRS. We challenged management’s key assumptions used in the goodwill impairment test and compared the assumptions used with industry trends and forecasts developed by independent analysts. We tested accuracy of prior year estimates and assumptions used by management to identify potential bias. Regarding the key assumptions used and methodology applied, we involved internal valuation experts, who compared assumptions used in the model with observable market data and verified the methodology applied is compliant with EU-IFRS. We tested mathematical accuracy of the impairment testing model, reconciled internal inputs in the model with audited accounting records and ensured consistency of data used for goodwill impairment testing with other information obtained during the audit. We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.
Key observations	We consider Management Board’s key assumptions to be within a reasonable range of our own expectations and goodwill to be fairly stated. Additionally we consider the related disclosures in note 12 to the financial statements to be adequate.

Impairment of stores and other non-current assets

(notes 10,11 and 13 to the financial statements)

Risk	<p>The Group operates more than 14,000 retail stores in Russia. The associated value of stores and other non-current assets, such as property, equipment and intangible assets excluding goodwill, approximated RUB 332 billion as at 31 December 2018 and is considered a key audit matter due to the magnitude of the carrying value as well as the judgment involved in assessing the recoverability of the invested amounts.</p> <p>Management assesses annually the existence of triggering events for potential impairment of assets, or reversals thereof. With respect to underperforming stores management assesses the impairment and impairment reversal on an annual basis using an internal calculation model. For the impairment, management first determines the value in use for each store and compares this to the carrying value. Where the carrying value is higher than the value in use, the fair value less cost of disposal is determined.</p> <p>The judgment involved focuses predominantly on the discount rate and future store performance, which is, among others, dependent on the expected revenue and the local competition. The expected revenue is determined based on the strategic growth plan prepared with reference to macroeconomic forecasts.</p> <p>Judgment is also involved in determination of the fair value of property undertaken on the basis of internal and external property valuation reports.</p>
-------------	--

Audit approach	<p>Among other audit procedures, we assessed appropriateness of the Group's policies and procedures to identify triggering events for potential (reversal of) impairment of stores and other non-current assets.</p> <p>For underperforming stores, we challenged management's key assumptions used in the cash flow forecast such as revenue growth and corroborated these assumptions through comparison to management's internal forecasts, external data and historical performance. We assessed accuracy of management's forecasts used in prior year to identify potential bias.</p> <p>We involved our internal valuation experts to evaluate the methodology, inputs and assumptions used in the model for consistency with general practice and market observable data.</p> <p>The audit of the model also included verification that the impairment methodology is consistently applied and that the model is mathematically accurate.</p> <p>We involved our internal real estate valuation experts to assess the (market) property valuations performed by the Group. We also assessed objectivity and competency of external appraisers engaged by the Group.</p> <p>We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.</p>
-----------------------	--

Key observations	<p>We consider Management Board's key assumptions to be within a reasonable range of our own expectations and stores and other non-current assets to be fairly stated. Additionally we find the related disclosures in notes 10, 11 and 13 to the financial statements to be adequate.</p>
-------------------------	--

Recognition of vendor allowances

(see note 2.24 to the financial statements)

Risk	<p>The Group receives various types of vendor allowances such as rebates and service fees. Rebates largely depend on volumes of products purchased and service fees are received for promotional activities that the Group undertakes with respect to certain products. These allowances represent a significant component of cost of sales and are recognized as a reduction of the inventory cost value. While the majority of the allowances are settled during the financial year, a substantial amount remains outstanding at each year-end and is recognized as part of trade receivables.</p> <p>We consider this to be a key audit matter because allowance arrangements are individually different, can be complex and recognition of vendor allowances and related receivables require a certain level of judgment by management, for example, timing of delivery of the service and evidence thereof. Moreover, the allocation of the allowances to inventory cost value also has an element of judgment.</p> <p>The Group evaluates all required disclosures for vendor allowances and determines that these are appropriately included in the financial statements.</p>
-------------	--

Audit approach	<p>Our procedures included testing of internal controls related to occurrence, completeness and measurement of the allowances recognized in the accounting system and covered both, IT application and manual controls, including controls related to periodic reconciliations with vendors.</p> <p>We verified that the Group is in compliance with relevant laws and regulations in relation to these vendor allowances, including the new trade law implemented in 2017.</p> <p>We selected a sample of vendors and obtained direct confirmations from vendors of their settlements with the Group.</p> <p>We tested on a sample basis documents supporting journal entries regarding the recognition of vendor rebates and service fees.</p> <p>In addition, we performed margin analysis and we reviewed subsequent collections on prior period vendor allowance receivables and subsequent collections of the vendor allowances receivable in the current year.</p> <p>We verified that the policy for the reduction of inventory cost related to vendor allowances is appropriate and has been applied correctly.</p> <p>We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.</p>
-----------------------	--

Key observations	<p>We did not identify material exceptions and we found the Management Board's recognition of vendor allowances to be reasonable. Additionally we found the related disclosures in note 2.24 to the financial statements to be adequate.</p>
-------------------------	--

Long-term incentive programme (LTI)

(see note 27 to the financial statements)

Risk	<p>The Group has two long-term incentive programmes in place. The first one was introduced in 2015 and runs until 31 December 2019. The second one was approved in December 2017 and runs until 31 December 2020.</p> <p>Targets under the LTI programmes are structured to align the long-term interests of shareholders and management, with a focus on maintaining market leadership in terms of revenue and, as additional long-term objective set in the second LTI programme, market leadership in terms of enterprise value multiple relative to competitors, without sacrificing EBITDA margin.</p> <p>The total available fund for all pay-outs under the first LTI programme is capped at 12% of EBITDA in the year that the final stage performance targets are achieved. The total available fund for all pay-outs under the second LTI programme is capped at 5% of average EBITDA during the three-year period of the program. Each stage of the LTI programmes includes a deferred component of conditional pay-outs in order to maintain the focus on long-term goals throughout the programme. The size of each individual cash award is based on a pre-determined score reflecting the participant's role and contribution to meeting the LTI targets, both at individual and team level. For each LTI participant, total LTI pay-out may be adjusted downwards based on individual performance during the period of the programme.</p> <p>We consider this to be a key audit matter due to significant judgment involved in determination of appropriate accounting policies and estimates used in LTI calculations.</p>
-------------	---

Audit approach	<p>We obtained an in-depth understanding of the Group's new LTI programme and methodology used for recognition of LTI expenses.</p> <p>We challenged management's key assumptions used in the LTI expense calculation for both new and existing LTI programmes. This includes the period over which the expenses should be accrued in relation to both the LTI phases and targets achieved in 2018 as well as those expected to be achieved in future years.</p> <p>We tested accuracy of prior year estimates and assumptions used by management to identify potential bias.</p> <p>We tested mathematical accuracy of LTI expense calculations, reconciled internal inputs in the calculations with audited accounting records and ensured consistency of data used for LTI calculations with other information obtained during the audit.</p> <p>We considered the adequacy of the disclosures to the financial statements.</p>
-----------------------	--

Key observations	<p>We did not identify material exceptions in the LTI expenses and we consider the Management Board's key assumptions to be within a reasonable range of our own expectations and the related disclosures in note 27 to the financial statements to be adequate.</p>
-------------------------	--

Effect of IFRS 16 transition disclosure

(see note 4 to the financial statements)

Risk	<p>IFRS 16 Leases, becomes effective for annual reporting periods beginning on or after 1 January 2019. The application of this new standard as disclosed in note 4 will have a material effect on components of the financial statements and the presentation of the net assets, financial position and results of operations of the Group. The analysis performed on the initial application of the standard indicates that the amount of lease liabilities and right-of-use assets that will be recognised as a result of the transition falls in the range of RUB 410 – 460 billion. The difference between the amount of lease liabilities and right-of-use assets will be reflected as a decrease in equity.</p> <p>We believe that this is a key audit matter because of the magnitude of the effect and complexity of the implementation process, which required to identify all lease contracts and process significant volumes of data associated with lease contracts. Also such matters as discount rates and lease terms involves significant management judgments.</p>
-------------	--

Audit approach	<p>We obtained an in-depth understanding of the Group's methodology used for assessment of the IFRS 16 transition adjustment. We challenged management's key assumptions and judgments including those used in determination of the lease term and discount rates. We also considered completeness of the lease contracts population identified by the Group.</p> <p>Our procedures included testing of internal controls related to measurement of IFRS 16 transition adjustment and covered both IT application and manual controls.</p> <p>We selected a sample of lease contracts and manually recalculated for their right-of-use assets and lease liabilities at 1 January 2019.</p> <p>We tested on a sample basis documents supporting lease contracts master data used for IFRS 16 right-of-use assets and lease liabilities calculation at 1 January 2019.</p> <p>We considered the adequacy of the IFRS 16 transition disclosures to the financial statements.</p>
-----------------------	---

Key observations	<p>We did not identify material exceptions and we found the Group's IFRS 16 transition disclosure in note 4 to the financial statements to be adequate.</p>
-------------------------	---

In prior year we included a key audit matter in relation to the Depreciation of buildings. We consider this no longer a key audit matter because it was resolved in prior year.

Report on other information included in the annual report

In addition to the financial statements and our auditor's report thereon, the annual report contains other information that consists of:

- The Chairman's statement;
- The Management Report;
- The Supervisory Board Report;
- The Remuneration Report;
- Other information as required by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

Based on the following procedures performed, we conclude that the other information:

- Is consistent with the financial statements and does not contain material misstatements;
- Contains the information as required by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

We have read the other information. Based on our knowledge and understanding obtained through our audit of the financial statements or otherwise, we have considered whether the other information contains material misstatements. By performing these procedures, we comply with the requirements of Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code and the Dutch Standard 720. The scope of the procedures performed is substantially less than the scope of those performed in our audit of the financial statements.

The Management Board is responsible for the preparation of the other information, including the Management Report in accordance with Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code and other information as required by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.

Report on other legal and regulatory requirements

Engagement

Following the appointment by the extraordinary general meeting of shareholders on 12 November 2015, we were engaged by the Supervisory Board on 15 December 2015 as auditor of X5 Retail Group N.V. as of the audit for the year 2016 and have operated as statutory auditor since that date.

No prohibited non-audit services

We have not provided prohibited non-audit services as referred to in Article 5(1) of the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities.

Description of responsibilities for the financial statements

Responsibilities of the Management Board and the Supervisory Board for the financial statements

The Management Board is responsible for the preparation and fair presentation of the financial statements in accordance with EU-IFRS and Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code. Furthermore, the Management Board is responsible for such internal control as the Management Board determines is necessary to enable the preparation of the financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

As part of the preparation of the financial statements, the Management Board is responsible for assessing the company's ability to continue as a going concern. Based on the financial reporting frameworks mentioned, the Management Board should prepare the financial statements using the going concern basis of accounting unless the Management Board either intends to liquidate the company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so. The Management Board should disclose events and circumstances that may cast significant doubt on the company's ability to continue as a going concern in the financial statements.

The Supervisory Board is responsible for overseeing the company's financial reporting process.

Our responsibilities for the audit of the financial statements

Our objective is to plan and perform the audit engagement in a manner that allows us to obtain sufficient and appropriate audit evidence for our opinion.

Our audit has been performed with a high, but not absolute, level of assurance, which means we may not detect all material errors and fraud during our audit.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements. The materiality affects the nature, timing and extent of our audit procedures and the evaluation of the effect of identified misstatements on our opinion.

We have exercised professional judgment and have maintained professional skepticism throughout the audit, in accordance with Dutch Standards on Auditing, ethical requirements and independence requirements. Our audit included among others:

- Identifying and assessing the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, designing and performing audit procedures responsive to those risks, and obtaining audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtaining an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the company's internal control.
- Evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by the Management Board.
- Concluding on the appropriateness of the Management Board's use of the going concern basis of accounting, and based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause a company to cease to continue as a going concern.
- Evaluating the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures.
- Evaluating whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

Because we are ultimately responsible for the opinion, we are also responsible for directing, supervising and performing the group audit. In this respect we have determined the nature and extent of the audit procedures to be carried out for group entities. Decisive were the size and/or the risk profile of the group entities or operations. On this basis, we selected group entities for which an audit or review had to be carried out on the complete set of financial information or specific items.

We communicate with the Supervisory Board regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant findings in internal control that we identify during our audit. In this respect we also submit an additional report to the Audit Committee in accordance with Article 11 of the EU Regulation on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities. The information included in this additional report is consistent with our audit opinion in this auditor's report.

We provide the Supervisory Board with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Supervisory Board, we determine the key audit matters: those matters that were of most significance in the audit of the financial statements. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, not communicating the matter is in the public interest.

Amsterdam, 19 March 2019

Ernst & Young Accountants LLP
Signed by G.A. Arnold

