

Набирая обороты



Набирая обороты

В 2014 г. мы продолжили работать над укреплением основ розничной торговли, усилением команды и совершенствованием операционной модели. Это позволило улучшить ценностное предложение форматов и воспользоваться возможностями, которые предлагает растущий российский рынок продуктового ритейла. Впечатляющие результаты, достигнутые в течение 2014 г., свидетельствуют о том, что мы на верном пути к сбалансированному и устойчивому росту.

+15,7%
рост торговых площадей



О Компании

X5 – крупнейший мультиформатный ритейлер. Наша стратегия – наращивание доли на рынке продуктового ритейла за счет внедрения принципов современной розничной торговли и развития долгосрочного лидерства.

Наши бренды

Пятерочка

Сеть «Пятерочка» – одна из ведущих розничных сетей магазинов рядом с домом. Магазины «Пятерочка» дают покупателям возможность совершать простые и экономичные покупки. «Пятерочка» предлагает качественные свежие продукты и непродовольственные товары, а также регулярно проводит привлекательные для покупателей промо-акции. Сеть принесла 69,0% общей чистой выручки X5 за 2014 г.

[+](#) Продолжение темы на стр. 20-23

Перекресток

Сеть супермаркетов «Перекресток» – ведущая национальная сеть супермаркетов и одна из первых сетей современных супермаркетов на российском рынке ритейла. Наша задача состоит в том, чтобы именно в «Перекресток» потребитель приходил за свежими продуктами. Мы также предлагаем покупателям широкий ассортимент сопутствующих товаров по привлекательным ценам. На долю «Перекрестка» пришлось 18,3% общей чистой розничной выручки X5 за 2014 г.

[+](#) Продолжение темы на стр. 24-27

гипермаркет КАРУСЕЛЬ

Сеть «Карусель» – одна из крупнейших сетей гипермаркетов, в настоящее время работающих на российском рынке. Гипермаркеты «Карусель» предоставляют покупателям возможность совершать покупки продовольственных и непродовольственных товаров по справедливым ценам в едином пространстве магазинов, удобно расположенных в непосредственной близости от жилых районов. Формат предлагает быстрое обслуживание на кассах, а также еженедельные каталоги и привлекательную программу лояльности. Магазины «Карусель» принесли 11% общей чистой розничной выручки X5.

[+](#) Продолжение темы на стр. 28-31

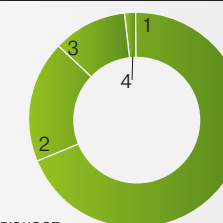
Перекресток

Сеть магазинов «Перекресток Экспресс» отличается широким выбором готовых блюд и удобным расположением, что особенно ценится занятыми горожанами. Выручка магазинов «Экспресс» составила 1,6% от чистой розничной выручки X5 в 2014 г.

[+](#) Продолжение темы на стр. 32-35

Чистая розничная выручка торговых сетей (%)

1. Пятерочка	69,0%
2. Перекресток	18,3%
3. Карусель	11,0%
4. Экспресс	1,6%



Примечание: чистая розничная выручка включает доход E5.RU и магазинов в Украине, деятельность которых была прекращена в течение года.

Содержание

Стратегический отчет	
О Компании	01
Обращение Главного исполнительного директора	02
Значительные успехи, достигнутые в 2014 году	04
Достижение поставленных целей	06
Привлекательный рынок	08
Бизнес-модель и стратегия	10
Ключевые показатели	14
Обзор деятельности	16
Исполнительный комитет	18
Наши бренды	20
Логистика	36
Безопасность и качество продукции	38
Социальная, корпоративная и экологическая ответственность	40
Управление рисками	50
Финансовый обзор	56

Корпоративное управление

Обращение Председателя Наблюдательного совета	62
Отчет о корпоративном управлении	64
Наблюдательный совет и Правление	70
Отчет Наблюдательного совета	72
Отчет о вознаграждениях	77

Финансовая отчетность

Консолидированная финансовая отчетность	
Консолидированный отчет о финансовом положении	84
Консолидированный отчет о прибылях и убытках	85
Консолидированный отчет о совокупном доходе	86
Консолидированный отчет о движении денежных средств	87
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	88
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	89
Финансовая отчетность Компании	
Отчет о финансовом положении Компании	128
Отчет о прибыли или убытке Компании	129
Примечания к финансовой отчетности Компании	130
Прочая информация	135
Отчет независимого аудитора	136

Обращение Главного исполнительного директора

Успешный год на фоне роста продаж



Стефан Дюшарм
Главный исполнительный директор

Уважаемые акционеры!

В 2014 г. X5 удалось достичь хороших результатов: розничные продажи выросли на 18,6%, подтвердив наши оптимистичные ожидания. Такие результаты во многом обусловлены рекордным органическим ростом торговых площадей (15,7%, или 349 тыс. кв. м) – его доля в совокупном годовом приросте выручки составила 8,8%. Остальные 9,8% общего прироста пришлись на сопоставимые продажи (LFL), и это самое высокое значение LFL Компании за последние пять лет.

Все форматы Компании внесли свой вклад в общий успех. Однако наибольший вклад в результаты за 2014 г. внесла сеть «Пятерочка», доля которой составляет примерно 70% от выручки X5.

Благодаря проделанной работе уровень рентабельности EBITDA (7,2%) и рентабельности чистой прибыли (2,0%) в отчетном году остались на уровне 2013 г. Мы также увеличили маржу по EBITDAR на 20 б.п. до 11,6%, главным образом за счет уменьшения доли постоянных расходов сети «Пятерочка». Были приняты меры по повышению эффективности капитала, что позволило увеличить рентабельность инвестированного капитала Компании (ROIC без учета гудвилла) примерно на 100 б.п. до 20,1%.

Факторы роста

Операционная модель Компании позволяет каждой торговой сети соответствовать запросам покупателей, улучшая и корректируя ценностное предложение на постоянной основе. Именно знание приоритетов и скорость реагирования позволили X5 восстановить темпы роста. Этот подход работает благодаря сильной позиции Компании на рынке и выгодным закупочным условиям, улучшенным отношениям с поставщиками, профессионализму и ответственности менеджмента и, разумеется, поддержке со стороны наших акционеров.

Положительные результаты сети «Пятерочка» в 2014 г. свидетельствуют о том, что мы создали надежную платформу для сбалансированного и устойчивого роста. Я хотел бы поблагодарить Ольгу Наумову и ее команду за трансформацию «Пятерочки» в успешный бизнес и современную сеть магазинов «у дома».

В течение года «Пятерочка» постепенно наращивала темпы роста; его пик пришелся на декабрь, когда сеть продемонстрировала 34-процентный прирост выручки по сравнению с аналогичным периодом прошлого года – самый высокий показатель среди всех конкурентов по формату. Новая модель сети «Пятерочка» отличается улучшенной, стандартизированной концепцией магазинов, в рамках которой покупателям предлагаются продукты более высокого качества в расширенном ассортименте. В магазинах усовершенствованы внутренние процедуры, система управления кластерами и процесс открытия магазинов. Все эти преимущества позволили нам открыть в 2014 г. рекордное количество новых магазинов «Пятерочка» – 907, что эквивалентно примерно 340 тыс. кв. м (с учетом приобретения 116 магазинов самарской франчайзинговой сети X5). Кроме того, мы увеличили объем инвестиций в реконструкции магазинов, открыв в рамках данной программы почти 500 магазинов в 2014 г.

Проделана успешная работа по повышению эффективности деятельности нашей сети супермаркетов «Перекресток». Ранее мы пересмотрели ценностное предложение «Перекрестка», проанализировав ассортимент и составив новую концепцию бренда. К концу года в соответствии с данной концепцией было открыто 12 магазинов. Мы продолжим внедрять новый ассортимент, с акцентом на качество и свежесть продуктов. Особое внимание будет уделяться созданию оригинальных промо- и рекламных мероприятий, комфортной атмосферы и высокого уровня сервиса.

“ 2014 год стал важнейшим в истории X5: мы преобразовали наш бизнес и доказали себе, своим покупателям, бизнес-партнерам и всем заинтересованным сторонам, что у Компании имеется мощный потенциал для роста”.

Мы также трансформируем деятельность сети «Карусель» с учетом результатов пилотных проектов и заканчиваем работу над руководством по применению фирменного стиля, которое станет основой для оформления новых магазинов. В 2014 г. для проведения комплексной оценки ассортимента, цен и, что на данный момент особенно важно, промо-предложений сети гипермаркетов «Карусель» в рамках формата была создана коммерческая дирекция. По завершении работы над ценностным предложением формата мы начнем инвестирование в нуждающиеся в обновлении магазины с целью вдохнуть в них новую жизнь.

Торговая конъюнктура

К концу года X5 и российские потребители столкнулись с серьезными трудностями.

В результате экономических санкций, введенных в отношении России, и ее ответного запрета на импорт определенных видов продовольственных товаров, некоторые каналы поставок X5 стали недоступны. На момент введения запрета доля подобных продуктов составляла 5% от выручки Компании; необходимость организации новых каналов поставок повлекла за собой рост инфляции по этим товарам.

Однако я рад сообщить, что благодаря эффективной работе наших коммерческих специалистов «запрещенным» продуктам удалось найти замену, а инфляция уже начинает снижаться по мере адаптации поставщиков к новой структуре спроса.

Следствием экономических санкций и падения мировых цен на нефть стало общее ухудшение экономической ситуации в России, сопровождающееся резким ослаблением рубля, ростом инфляции и увеличением процентных ставок по кредитам. Все это привело к повышению цен с целью компенсировать вызванный инфляцией рост издержек производителей, снижение реального дохода населения, увеличение стоимости обслуживания долга и обесценение сбережений.

Наш долг – обеспечивать наших клиентов качественными продуктами по приемлемым ценам. В условиях сложившейся конъюнктуры это стало особенно важно для наиболее уязвимых слоев населения, поэтому мы увеличиваем количество промо-предложений и расширяем ассортимент недорогих товаров. Также мы предлагаем социально значимые продукты по специальным ценам для пенсионеров, оставляя скидки, которые у них уже есть.

Как показал IV квартал, торговая конъюнктура повлияла на динамику посещаемости магазинов X5: покупатели теперь предпочитают супермаркетам и гипермаркетам магазины «у дома». Тем не менее мультиформатная модель и обновленные ценностные предложения всех трех торговых сетей обеспечивают нашим клиентам привлекательный диапазон соотношения цен на товары и их потребительской ценности, что позволяет нам вести успешную деятельность даже в таких нелегких условиях.

Отличная команда

После внедрения новой операционной модели появилась необходимость в специалистах с новыми навыками,

поэтому состав топ-менеджмента обновился – за счет повышения по службе сотрудников Компании со стажем и привлечения новых.

В июле Светлана Воликова была переведена с должности генерального директора сети «Карусель» на должность директора по корпоративному аудиту и контролю. Ее сменил Вардан Даштоян, опыт которого в бизнесе, ориентированном на клиентов, будет очень полезен для успешного развития сети на данном этапе.

Сергей Пивень покинул пост финансового директора X5 в связи с изменением его карьерных планов. В октябре на его место пришла Елена Милинова, до этого занимавшая должность финансового директора компании КАМАЗ, крупнейшего производителя грузовых автомобилей в России. Елена имеет обширный опыт работы на руководящих позициях в крупных российских компаниях в сфере управления финансовой деятельностью, и она уже получила возможность проявить себя в X5 на фоне изменившейся конъюнктуры российского и международного финансовых рынков.

В октябре Владимир Сорокин, после успешно организованного категорийного менеджмента, а также активного участия в планировании ребрендинга торговой сети «Пятерочка», возглавил сеть «Перекресток». Карьерный рост г-на Сорокина – пример усилий, предпринимаемых X5 для развития кадрового резерва и планирования преемственности.

Перспективы

В 2015 г. российскую экономику ожидает немало трудностей, однако мы видим много возможностей для наращивания доли X5 на рынке. Специалисты Компании работают над улучшением ценностного предложения и операционных стандартов; кроме того, мы обладаем достаточным объемом ресурсов для наращивания темпов открытия новых магазинов. В текущих экономических условиях, вероятно, ускорится переход от традиционного формата розничной торговли к современному за счет появления новых площадок для открытия магазинов и ухода менее успешных игроков.

На данном этапе наше внимание сосредоточено на ускорении темпов роста бизнеса Группы, в том числе путем органического роста инвестиций в реконструкцию магазинов, логистику и ИТ-инфраструктуру, необходимых для устойчивого роста в долгосрочной перспективе. Все это обеспечит стабильные финансовые показатели и высокий уровень лояльности покупателей.

Подобных результатов можно достичь только благодаря ежедневному упорному труду более чем 117 000 работников Компании. Мы твердо уверены, что коллектив X5 – главное достояние Компании, поэтому не жалеем ресурсов на создание корпоративной культуры, ориентированной на повышение вовлеченности персонала в рабочие процессы.

Я выражаю благодарность коллективу X5, а также нашим клиентам, поставщикам, акционерам и Наблюдательному совету за ту поддержку, что они оказывали нам в течение всего года.

Обращение Главного исполнительного директора продолжение

Значительные успехи, достигнутые в 2014 году

Результаты 2014 г. подтверждают эффективность новой операционной модели Компании. Благодаря успешному совершенствованию базовых процессов розничной торговли мы доказали нашу способность активно развивать бизнес X5.

Эффективная мультиформатная модель бизнеса, позволяющая лучше соответствовать ожиданиям и потребностям покупателей и обеспечивать рост

Заметные успехи в области совершенствования базовых процессов организации розничной торговли

Взвешенный подход к инвестициям в развитие

- Ассортимент и доступность товаров на полках магазинов
- Программа реконструкции магазинов
- Открытие новых магазинов

Обширные возможности для роста Компании на динамично развивающемся рынке российской продуктовой розницы, несмотря на возможное присутствие неблагоприятных факторов

Итоги 2014 г. Текущий статус



Соответствие ценностного предложения ожиданиям покупателей; активная работа по реконструкции действующих магазинов и дальнейшему расширению сети



Обновление ценностного предложения и бренда; интенсивная реконструкция магазинов и изменение их концепции; повышение эффективности операционной деятельности



Улучшение ценностного предложения; оценка результатов пилотных проектов по разработке обновленного бренда; подготовка банка земельных участков/ карты открытия новых магазинов; повышение эффективности операционной деятельности



Открытие магазина «Пятерочка»

Создание платформы для устойчивого роста

Динамика развития (количество магазинов)



31,9%

СГТР за 5 лет



В 2014 г. X5 продемонстрировала рекордно высокие показатели органического роста за счет увеличения количества магазинов на 21% и расширения торговых площадей почти на 350 тыс. кв. м.

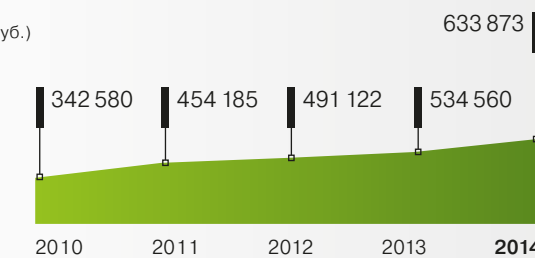
- В 2014 г. состоялось открытие 5 000-го магазина Компании, а также открытие 500-го магазина «Пятерочка» и 200-го магазина «Перекресток» на территории Москвы.
- «Пятерочка» увеличила количество новых магазинов и торговых площадей по сравнению с 2013 г. на 23% и 24% соответственно.

Выручка (млн руб.)



18,0%

СГТР за 5 лет



В 2014 г. рост выручки Компании составил 18,6% и был обусловлен расширением торговых площадей и ростом сопоставимых продаж (LFL) (8,8% и 9,9% соответственно).

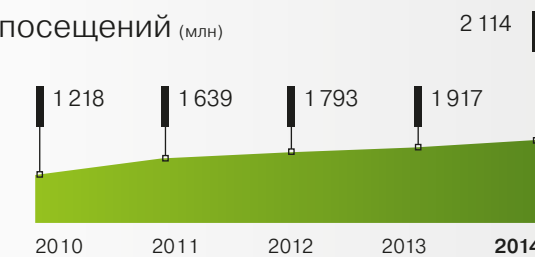
- Самые высокие темпы роста выручки за период, превышающий пять лет.
- Рост объемов продаж на единицу площади.

Количество посещений (млн)



16,3%

СГТР за 5 лет



Количество посещений магазинов X5 покупателями в 2014 г. превысило 2 млрд, что на 10% выше аналогичного показателя 2013 г. Приблизительно 1% роста был обусловлен ростом посещаемости сопоставимых магазинов (LFL).

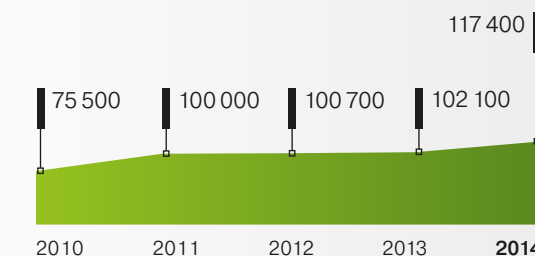
- Ориентированное на покупателей ценностное предложение способствует увеличению количества покупателей и посещаемости магазинов.
- Сопоставимая посещаемость магазинов «Пятерочка» выросла приблизительно на 2%.

Персонал



11,4%

СГТР за 5 лет



Сотрудники – самый важный актив Компании. Мы уделяем особое внимание повышению качества обслуживания и производительности труда за счет более эффективного обучения и повышения мотивации персонала.

- Средняя выручка на сотрудника выросла на 10%.
- В 2014 г. численность внештатного персонала снизилась на 3 б.п. до 17%.

Логистика



- Завершение процесса внедрения программных решений компании JDA в распределительных центрах (кроме категории свежих продуктов)
- Продолжение процесса разделения распределительных центров торговых сетей
- Оптимизация затрат за счет создания отдельного транспортного подразделения

Компания провела значительную работу по разделению распределительных центров сетей «Пятерочка» и «Перекресток»/«Карусель» и планирует завершить этот процесс в 2015 г. Разделение логистических операций уже сыграло свою роль в повышении качества обслуживания.

- Качество обслуживания магазинов «Пятерочка» в Центральном регионе выросло на 6 б.п.
- Рост площадей распределительных центров в 2014 г. составил 13% по сравнению с 2013 г.

Руководство и корпоративное управление



- Наличие квалифицированных кадров, необходимых для достижения высоких результатов
- Планирование преемственности персонала и развитие кадрового резерва
- Развитие корпоративной культуры
- Повышение уровня независимости Наблюдательного совета за счет запланированного назначения новых членов

X5 стремится обеспечить соответствие профессионального опыта руководящего состава задачам текущего этапа преобразований и уделяет особое внимание развитию руководящих кадров внутри Компании.

Обращение Главного исполнительного директора продолжение

Достижение поставленных целей и формирование возможностей

Дифференциация брендов: яркие отличительные бренды, понятное ценностное предложение каждой сети, популярные торговые форматы, оптимизация операций, высокие результаты

Показатель	Цели на 2014 г.	Результаты 2014 г.	
Рост чистой розничной выручки, %	17,0%–19,0%	18,6%	✓
Маржа по EBITDA, %	7,2%–7,5%	7,2%	✓
Капитальные затраты, млрд руб.	~34	34,4	✓
Увеличение торговых площадей, %	15,0%+	15,7%	✓
Чистый долг/EBITDA, x	< 3,00x	2,30x	✓
Коэффициент покрытия процентов, x	> 2,75x	3,76x	✓

Ускорение темпов роста выручки

Задачи

Деятельность X5 в 2014 г. была направлена на увеличение выручки за счет усиления ориентации на покупателя посредством обновления ценностного предложения каждого из форматов, расширения ассортимента продукции и улучшения качества обслуживания.

Результаты

Достижение показателем выручки верхней границы прогнозного диапазона стало результатом успешной реализации программы ребрендинга «Новая Пятерочка», направленной на улучшение и расширение ассортимента магазинов сети, а также работы над созданием брендбука для новых и реконструированных магазинов и проведения мероприятий в области совершенствования базовых процессов розничной торговли.

+ Продолжение темы на стр. 56–59



Расширение ассортимента

Задачи

Для реализации ценностного предложения наших торговых сетей необходимо создать собственные коммерческие подразделения, работающие на основе принципов категорийного менеджмента, обеспечивающих наличие необходимого для покупателей ассортимента.

Результаты

В результате общего пересмотра категорий продукции, представленных в торговых сетях всех форматов, расширен и изменен ассортимент, повышено качество промо-предложений, улучшены отношения с поставщиками и усилено стратегическое позиционирование торговых сетей.

+ Продолжение темы на стр. 16–37



Заметные успехи в области совершенствования базовых процессов и операционной деятельности позволили Компании достичь поставленных на 2014 г. целей и воспользоваться благоприятной конъюнктурой российского рынка розничной торговли. Уникальное позиционирование брендов в рамках мультиформатной модели открывает для клиентов возможность выбора подходящего именно им соотношения цены и качества продукции, а для Компании – возможность увеличить долю в расходах потребителя.

Рост торговых площадей

Задачи

Для достижения стратегической цели сбалансированного роста Компании необходимо увеличить число новых магазинов и торговых площадей каждого из форматов, главным образом, за счет органического роста, а также за счет использования благоприятных возможностей и потенциала рынка слияний и поглощений.

Результаты

В 2014 г. общая торговая площадь была увеличена почти на 350 тыс. кв. м, или на 15,7%, по сравнению с показателем по состоянию на 31 декабря 2013 г. Рост был обусловлен преимущественно органическим ростом числа магазинов «Пятерочка», в том числе в рамках тактического приобретения 116 магазинов в Самарской области. В сетях «Перекресток» и «Карусель» также была проведена значительная работа по подготовке к открытию новых магазинов.

+ Продолжение темы на стр. 16–35



Контроль над затратами

Задачи

Компании необходимо продолжать уделять особое внимание контролю над издержками и повышению эффективности всех направлений деятельности, чтобы обеспечить оптимальное соотношение цены и качества для покупателей и рост доходности для акционеров.

Результаты

План по показателю EBITDA за 2014 г. был выполнен главным образом благодаря оптимизации операционных расходов и уменьшению доли постоянных расходов.

+ Продолжение темы на стр. 56–59



Эффективное управление капиталом

Задачи

В планы Компании входит финансирование инвестиционной программы за счет собственных денежных потоков, повышение рентабельности инвестиций и поддержание коэффициента «чистый долг/EBITDA» на уровне ниже 3,0x.

Результаты

В течение года была повышена эффективность работы новых и реконструируемых магазинов, в первую очередь, магазинов сети «Пятерочка», благодаря чему был достигнут плановый уровень капитальных затрат и повышена рентабельность инвестиций. Программа финансировалась в основном за счет денежных средств от операционной деятельности, благодаря чему показатель «чистый долг/EBITDA» составил 2,3x, что существенно ниже планового уровня.

+ Продолжение темы на стр. 56–59



Обращение Главного исполнительного директора продолжение Привлекательный рынок

Мы стремимся к обеспечению высоких темпов роста и для достижения этой цели уделяем особое внимание дифференциации брендов и внедрению инновационных решений, которые позволяют нам быть в авангарде рыночных и потребительских тенденций.



Покупательские тенденции

- Российские потребители открыты к инновациям в сфере продуктовой розницы
- Потребители проявляют интерес к собственным торговым маркам магазинов, при этом возможность выбора остается для них на первом месте, в том числе в отношении продукции брендов
- В ряде категорий покупатели делают выбор в пользу более дешевой продукции в связи с ростом продовольственной инфляции
- Более активное проведение промо-акций розничными сетями для снижения негативного влияния инфляции благоприятно воспринимается потребителями
- Увеличение уровня задолженности по кредитам и рост процентных выплат влияют на потребительские расходы населения
- На продовольственном потреблении снижение покупательской способности населения сказывается в последнюю очередь
- Сохраняется интерес потребителей к импортной продукции и спрос на нее

Сложная макроэкономическая ситуация

- | | |
|---|---|
| Положительные тенденции <ul style="list-style-type: none"> Более высокие темпы продовольственной инфляции по сравнению с вызванным инфляцией ростом издержек Низкий уровень безработицы Ускорение процесса перехода к современному формату розничной торговли Низкая представленность современных розничных сетей на рынке Ухудшение макроэкономической ситуации особенно тяжело сказывается на работе более мелких операторов розничной торговли | Отрицательные тенденции <ul style="list-style-type: none"> Низкие темпы роста ВВП, снижение объема инвестиций и ослабление рубля Снижение потребительских расходов Введение санкций Отрицательный рост реальной заработной платы |
|---|---|

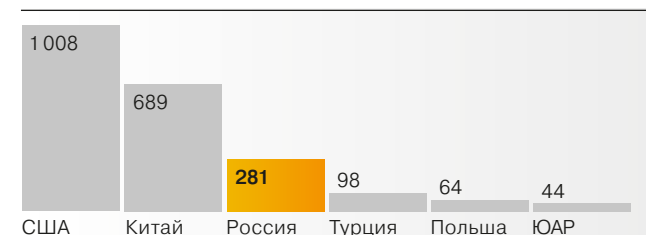
Рыночные тенденции

- Ускорение темпов роста предприятий розничной торговли современного формата по сравнению с общими темпами роста рынка за последние пять лет
- Более активное государственное стимулирование с акцентом на увеличение расходов на социальные нужды
- Предоставление более выгодных закупочных условий при более мощной покупательской способности заказчика
- Подтверждение более высокой привлекательности современного формата торговли по сравнению с традиционным

Благоприятные фундаментальные показатели

- Россия – один из крупнейших рынков розничной торговли в Европе с оборотом порядка 281 млрд долл. США без учета НДС (Источник: Росстат)
- На долю магазинов современного формата в 2014 г. приходилось не более 64% российского рынка продовольственной розницы, в том числе продовольственных ярмарок (Источник: Infoline)
- На долю пяти крупнейших продуктовых ритейлеров приходится менее 20% рынка
- Низкий уровень безработицы (5,3%)

Ведущие рынки продуктовой розницы в мире и регионе СЕЕМЕА за 2014 г. (млрд долл. США)

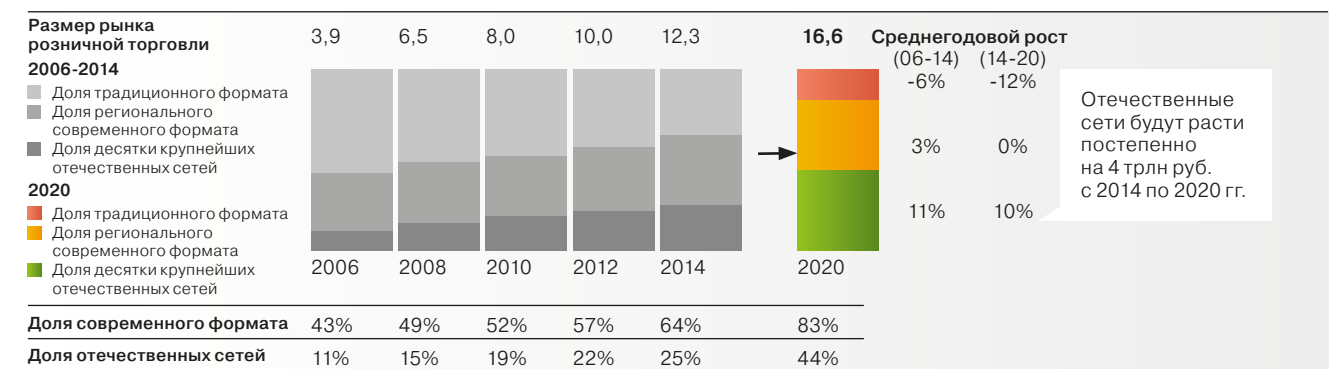


Ведущие российские продовольственные сети России

Наименование компании	Чистая розничная выручка за 2014 г., млн руб.	Доля в объеме 10 ведущих компаний	Доля в объеме рынка
1 «Магнит»	742 964	27,2%	6,9%
2 X5 Retail Group	631 930	23,2%	5,9%
3 «АШАН»	334 107	12,3%	3,1%
4 «ДИКСИ»	228 988	8,4%	2,1%
5 METRO	207 580	7,6%	1,9%
6 «Лента»	193 988	7,1%	1,8%
7 «О'КЕЙ»	149 916	5,5%	1,4%
8 SPAR	86 221	3,2%	0,8%
9 «Монетка»	75 443	2,8%	0,7%
10 «Седьмой континент»	75 443	2,8%	0,7%
Итого	2 726 581	100,0%	25,3%

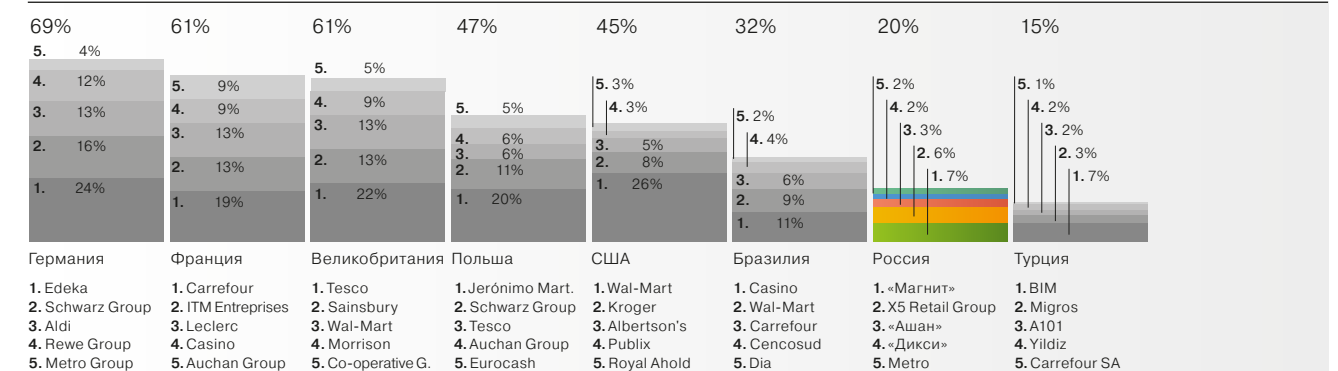
Источники: Росстат, Infoline, Euromonitor, данные компаний, расчеты X5. Примечание: показатели сети «Магнит» не включают выручку магазинов «Магнит-Косметик».

Переход от традиционного формата торговли к современному (трлн руб.)



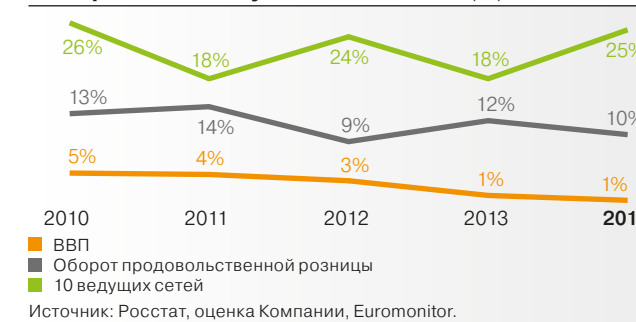
Источник: Росстат, Euromonitor, Infoline, отчеты Компании и оценка X5. Примечание: отечественные сети включают 10 ведущих игроков на российском рынке розничной торговли.

Доля рынка пяти ведущих розничных сетей (%)



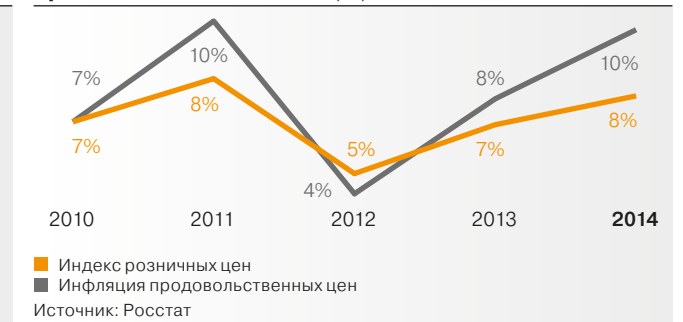
Источник: отчеты Компании, Planet Retail, Euromonitor. Примечание: Незначительные отклонения в расчетах итоговых сумм объясняются округлением.

Оборот продовольственной розницы в сравнении с оборотом 10 ведущих сетей и ВВП (%)



Источник: Росстат, оценка Компании, Euromonitor.

Индекс розничных цен в сравнении с инфляцией продовольственных цен (%)



Источник: Росстат

Бизнес-модель и стратегия

Уникальная
мультиформатная
бизнес-модель

Мультиформатная организационная структура Компании, централизация вспомогательных функций и четкое стратегическое управление позволяют нам эффективно использовать уникальное ценностное предложение каждой из торговых сетей для повышения качества обслуживания и увеличения доли на динамично развивающемся российском рынке продуктовой розницы.

Бренды торговых сетей

Магазины шаговой доступности для покупки товаров повседневного спроса

Магазины шаговой доступности «Пятерочка» расположены в непосредственной близости от мест проживания покупателей и предназначены для покупки товаров первой необходимости и разовых покупок; предлагают специализированный ассортимент товаров и собственных торговых марок; имеют характерный простой дизайн для сохранения низкого уровня цен; проводят привлекательные промо-акции.

Самый любимый супермаркет высококачественной свежей продукции в России

Супермаркеты премиального уровня «Перекресток» отличаются наиболее удобным расположением в городах и пригородных пунктах; делают акцент на качестве и свежести продукции; предлагают уникальный ассортимент экзотических продуктов; имеют программу лояльности; уделяют особое внимание качеству обслуживания.

Лучший выбор продуктов питания и товаров для дома

Гипермаркеты «Карусель» предоставляют возможность покупки всех необходимых товаров по справедливым ценам в одном магазине, удобно расположенном в непосредственной близости от жилых районов или в составе объектов с удобным подъездом и обустроенной парковкой; предлагают широкий выбор продуктов питания и непродовольственных товаров, активно проводят промо-акции и имеют привлекательную программу лояльности.

Удобные магазины для покупок в черте города для занятых людей

Магазины «Перекресток Экспресс» представлены преимущественно на территории Москвы и Московской области и отличаются удобным расположением в непосредственной близости от мест проживания и работы покупателей и остановок общественного транспорта; предлагают широкий ассортимент готовых блюд и качественных свежих продуктов питания и действуют как магазины шаговой доступности.

Операционные показатели

- **4 789 магазинов** общей площадью 1 754 тыс. кв. м
- Средняя площадь торгового зала – **350 кв. м**
- Средний размер ассортимента – **свыше 4 000 единиц**
- Доля в чистой розничной выручке X5 – **69%**
- Среднее количество сотрудников магазина – **16**

- **403 магазина** общей площадью 416 тыс. кв. м
- Средняя площадь торгового зала – **1 000 кв. м**
- Средний размер ассортимента – **свыше 13 500 единиц**
- Доля в чистой розничной выручке X5 – **18%**
- Среднее количество сотрудников магазина – **55**

- **82 магазина** общей площадью 359 тыс. кв. м
- Средняя торговая площадь магазина – **3 000-4 500 кв. м**
- Средний размер ассортимента – **17 000-25 000 единиц**
- Доля в чистой розничной выручке X5 – **11%**
- Среднее количество сотрудников магазина – **196**

- **209 магазинов** общей площадью 44 тыс. кв. м
- Средняя торговая площадь магазина – **200 кв. м**
- Средний размер ассортимента – **свыше 3 000 единиц**
- Доля в чистой розничной выручке X5 – **2%**
- Среднее количество сотрудников магазина – **10**

Направления развития/стратегические цели бренда

- Активная реализация программы реконструкции магазинов
- Совершенствование систем повышения производительности
- Развитие ассортимента собственных торговых марок и товаров низшего ценового сегмента
- Улучшение цепочки поставок посредством разделения логистических операций и открытия новых распределительных центров

- Внедрение новой концепции сети и реализация программы реконструкции магазинов
- Оптимизация ассортимента, ввод новых товаров
- Развитие и улучшение собственных торговых марок
- Совершенствование операционных стандартов
- Развитие собственной системы логистики для супермаркетов и гипермаркетов

- Завершение разработки нового позиционирования бренда и концепции магазинов сети
- Преобразование действующих магазинов в соответствии с новой концепцией
- Совершенствование операционных стандартов
- Завершение пересмотра ассортимента товаров и его расширение согласно принципам категорийного менеджмента
- Оптимизация календаря промо-акций
- Реализация программы открытий новых магазинов

- Актуализация стратегических планов

Ориентированное на покупателей предложение

Эффективность централизованных вспомогательных служб

Максимальное использование возможностей рынка

Создание стоимости

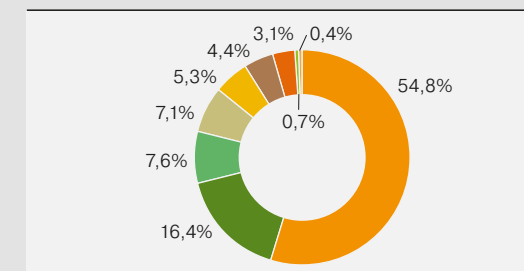
Бизнес-модель и стратегия продолжение

Ускорение роста



- Ключ к росту – открытие новых магазинов**
- › Укрепление и расширение позиций в ключевых «домашних» регионах
 - › Расширение и наращивание критической массы в прочих регионах
 - › Выход в новые регионы
 - › Скоординированное расширение логистических и торговых площадей, а также транспортных мощностей
 - › Подготовка программы объектов и земельных участков для будущих магазинов
 - › Использование возможностей по приобретению магазинов (сделки M&A)

Чистая розничная выручка по районам (%)



Примечание: Чистая розничная выручка включает выручку E5.RU и магазинов в Украине, приостановивших свою деятельность в течение года.

Платформа для устойчивого роста¹

Районы	Магазины				
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Центральный экономический район	1,271	1,443	1,770	2,062	2,352
Северо-Западный экономический район	408	478	530	585	636
Центральный и Северо-Западный районы	1,679	1,921	2,300	2,647	2,988
Уральский экономический район	200	254	391	509	671
Поволжский экономический район	218	280	371	470	678
Волго-Вятский экономический район	151	221	276	326	400
Центрально-Черноземный экономический район	129	162	209	252	301
Южный экономический район	83	140	198	243	326
Северный экономический район	0	11	32	59	84
Западно-Сибирский экономический район	3	3	13	27	35
Украина	6	10	12	12	0
Всего	2,469	3,002	3,802	4,544	5,483

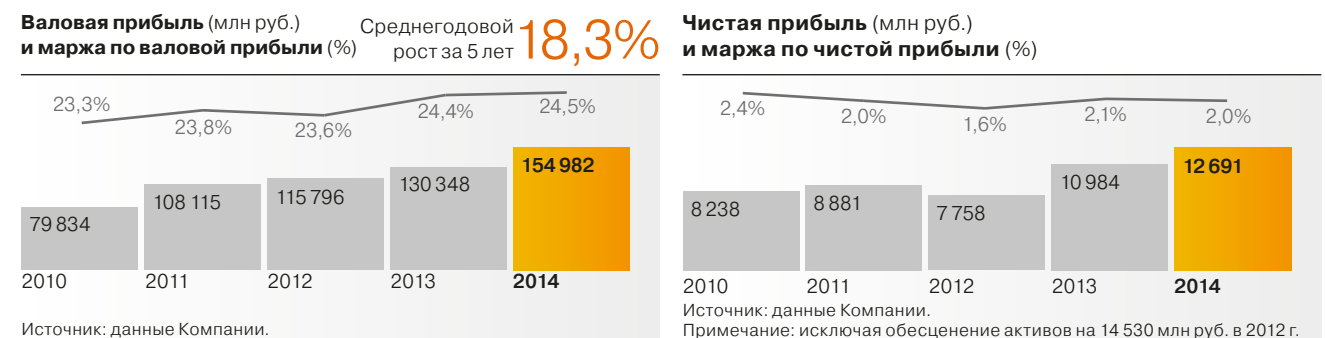
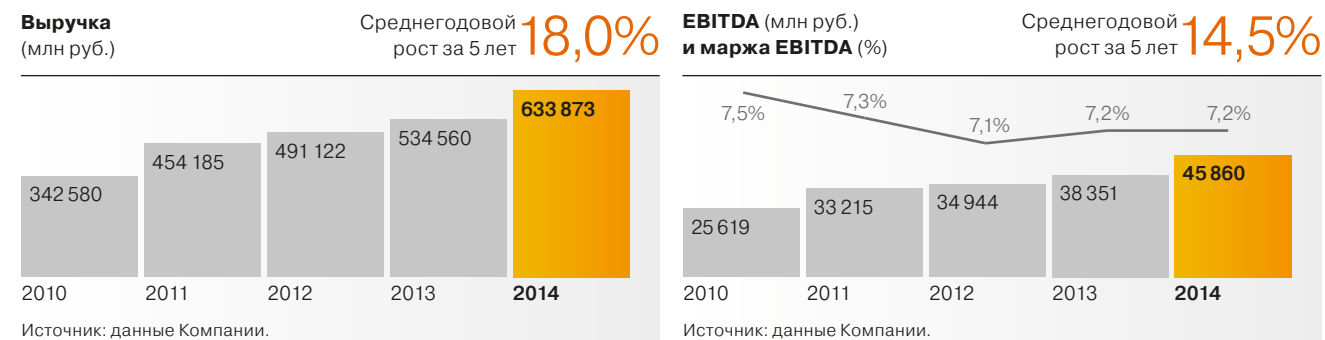
¹ В соответствии с классификацией экономических районов России, предложенной Министерством экономического развития РФ. Классификация экономических районов отличается от ранее применявшейся внутренней классификации. Разбивка по регионам и объему выручки в разделе «Наши бренды» основана на подходе, используемом для операционного управления в каждой из торговых сетей.

Ключевые показатели

Устойчивые результаты в условиях развивающегося рынка

2014 год был отмечен возвращением к солидным показателям роста, и теперь X5 демонстрирует результаты в рамках установленных ценностных предложений, потребностей потребителя и возможностей рынка.

Финансовые показатели



Операционные показатели



Обзор деятельности

В фокусе: эффективность работы и удовлетворение потребностей покупателей

Наши бренды



«Пятерочка»

➤ Продолжение темы на стр. 20-23



«Перекресток»

➤ Продолжение темы на стр. 24-27



«Карусель»

➤ Продолжение темы на стр. 28-31



«Перекресток Экспресс»

➤ Продолжение темы на стр. 32-35

Логистика



Распределительный центр X5

➤ Продолжение темы на стр. 36-37



Свежие морепродукты в «Перекрестке»

➤ Продолжение темы на стр. 38-39

Группа X5

X5 Retail Group – вторая по величине компания на российском рынке продуктовой розницы, одним из наиболее динамично развивающихся потребительских рынков мира. Компания управляет магазинами, работающими под четырьмя брендами в различных сегментах рынка, а ее уникальное ценностное предложение рассчитано на самый широкий круг покупателей с разным уровнем достатка. X5 завершает многоэтапный процесс стратегического преобразования бизнеса для обеспечения долгосрочного лидерства Компании на рынке и ее финансового успеха.

В 2014 г. выручка X5 составила 633,9 млрд руб. (16,5 млрд долл. США), увеличившись по сравнению с прошлым годом на 18,6% в рублевом выражении. Увеличение выручки было обусловлено ростом продаж в новых магазинах на 8,8% главным образом вследствие расширения торговых площадей на 15,7%, а также ростом сопоставимых продаж (LFL) на 9,8%, преимущественно благодаря увеличению среднего чека.

Компания управляет следующими розничными сетями, расположенными в Российской Федерации: магазинами шаговой доступности «Пятерочка», супермаркетами «Перекресток», гипермаркетами «Карусель» и магазинами «Экспресс», работающими в основном под брендом «Перекресток Экспресс». В конце 2014 г. Компания приостановила операционную деятельность розничного интернет-канала E5.RU, чтобы сосредоточиться на развитии традиционной розничной торговли.

X5 была основана 18 мая 2006 г. в результате слияния розничных сетей «Пятерочка» и «Перекресток». В июне 2008 г. X5 приобрела торговую сеть «Карусель», что позволило Компании значительно укрепить свои позиции в сегменте гипермаркетов и стать настоящей мультиформатной розничной сетью. X5 продолжила консолидацию российского розничного рынка, завершив в 2009–2010 гг. крупные сделки по приобретению сети супермаркетов «Патерсон» и сети дискаунтеров «Копейка».

На протяжении последних трех лет в Компании проводилась масштабная программа реорганизации, направленная на децентрализацию ее розничной деятельности, укрепление мультиформатной стратегии и предоставление большей самостоятельности операционным подразделениям. В рамках децентрализованного подхода к управлению X5 внедряет новую операционную модель, позволяющую разграничить коммерческую деятельность розничных форматов и применять принципы категорийного менеджмента для формирования их индивидуального ассортимента. В соответствии с новой моделью Компания начала процесс разделения централизованной цепочки поставок на два функциональных подразделения для укрепления индивидуальной стратегии и ценностного предложения каждой из торговых сетей. В дополнение к этому для повышения качества обслуживания и оптимизации затрат было организовано отдельное транспортное подразделение. С более подробной информацией можно ознакомиться на стр. 36–37 данного Годового отчета.



Мультиформатная структура X5 дает Компании возможность получить максимальную выгоду на растущем рынке продуктовой розничной торговли России. В России доля современных розничных сетей ниже, чем на более развитых рынках, а доля продаж пяти ведущих игроков составляет менее 20% от общего объема продуктовой розницы. Все это говорит о беспрецедентных возможностях для роста и консолидации.

Каждая торговая сеть X5 имеет индивидуальное ценностное предложение, что позволяет нам предлагать покупателям необходимые продукты по самым привлекательным ценам. Наши сети предоставляют покупателям возможности для приобретения качественных продуктов в удобно расположенных магазинах и, таким образом, позволяют X5 увеличить долю в расходах потребителя. Количество посещений магазинов X5 покупателями в 2014 г. превысило 2,1 млрд, что на 10,2% выше аналогичного показателя 2013 г.

X5 является розничной компанией национального масштаба: по состоянию на 31 декабря 2014 г. в управлении Компании находилось 5 483 магазина, из которых 939 были открыты за последний год. В итоге торговые площади увеличились на 349 тыс. кв. м, составив 2 572 тыс. кв. м. Компания занимает лидирующие позиции на рынке Москвы и Санкт-Петербурга, широко представлена в европейской части России и на Урале, а также осуществляет деятельность в Западной Сибири.

Компания управляет 4 789 магазинами шаговой доступности «Пятерочка», 403 супермаркетами «Перекресток», 82 гипермаркетами «Карусель» и 209 магазинами «Экспресс».

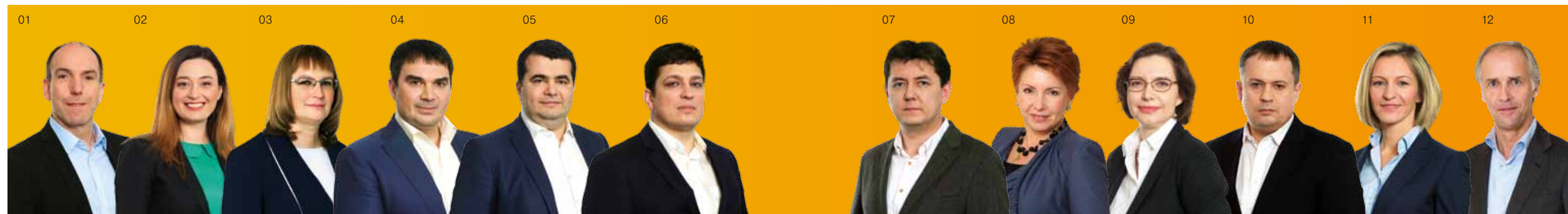
В 2014 г. рост X5 был в основном обусловлен органическим развитием, в частности увеличением общей торговой площади на 350 тыс. кв. м или 15,7% по результатам года. В 2014 г. капитальные затраты Компании составили 34,4 млрд руб. (896,2 млн долл. США), из которых большая часть была направлена на развитие сети и реконструкцию магазинов, а оставшаяся часть приходится на логистику, ИТ и стратегические проекты.

Для поддержания операционной деятельности в регионах и быстрой экспансии X5 Retail Group создала надежную цепочку поставок товаров в магазины. Компания является важнейшим торговым партнером для многих отечественных и зарубежных производителей продуктов питания, что обеспечивает нам выгодные условия сотрудничества с поставщиками, а нашим покупателям – возможность платить меньше. Для оперативной доставки продуктов в магазины была создана современная логистическая инфраструктура, которая к концу 2014 г. включала в себя 34 распределительных центра площадью 691 тыс. кв. м, использующих в своей работе самые современные технологии. В 2014 г. уровень централизации в Компании составил приблизительно 78%.

Сотрудники X5 – самый ценный ресурс Компании, и мы активно инвестируем в развитие персонала. Кадровые изменения, которые произошли в 2014 г., призваны обеспечить дальнейшую эффективную работу по реализации стратегии Компании.

Мультиформатная модель бизнеса, широкая география, развитая логистика и надежные ИТ-системы – прочная платформа для дальнейшего роста нашего бизнеса.

Исполнительный комитет

Опытная и преданная
делу команда**01 Стефан Дюшарм**

Главный исполнительный директор X5
Председатель Правления
и Исполнительного Комитета
Год рождения: 1964

С 2008 по 2012 гг. Стефан являлся членом Наблюдательного совета X5. Ранее он занимал различные должности в SUN Group, «Альфа-Групп», ЕБРР и Salomon Brothers Inc. Стефан входил в состав Совета директоров компаний CSA Czech Airlines, «Альфа-Банк», SUN-Interbrew и ОАО «СУЭК». Стефан с отличием окончил Калифорнийский университет в Беркли (США) и получил диплом MBA в бизнес-школе INSEAD.

02 Елена Милюнова

Главный финансовый директор X5
Год рождения: 1976

Елена имеет 14-летний опыт работы в финансовой сфере в крупных российских и международных компаниях. С 2011 по 2014 гг. Елена занимала позиции финансового директора, заместителя генерального директора, а также являлась членом Правления «КАМАЗа», ведущего российского производителя грузовых автомобилей. В период с 2009 по 2011 и 2007 по 2009 гг. соответственно Елена занимала позиции директора по взаимодействию с органами государственной власти и директора по корпоративным финансам «КАМАЗа». До этого Елена являлась финансовым директором нефтегазовой компании «Геотрансгаз», а также отвечала за отчетность и связи с инвесторами «Sollers ST», ведущей российской автомобильной компании. Свою карьеру она начинала в PricewaterhouseCoopers.

03 Ольга Наумова

Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»
Год рождения: 1972

Ольга обладает более чем 20 годами управленческого опыта на руководящих позициях в ведущих российских и международных компаниях, включая Rimega, «Северсталь» и IBS. В течение этого времени Ольга эффективно управляла большими коллективами и имеет успешный опыт интеграции и реорганизации бизнеса.

04 Владимир Сорокин

Генеральный директор торговой сети «Перекресток»
Год рождения: 1971

Владимир присоединился к команде X5 в январе 2013 г. в качестве заместителя коммерческого директора и в июне 2013 г. стал директором по категорийному менеджменту «Пятерочки». Владимир Сорокин имеет 20-летний опыт работы в сферах розничной торговли, реализации товаров повседневного спроса (FMCG) и страхования. Ранее он занимал высшие руководящие должности в Группе «Альфа-Страхование», SUN Interbrew и Gillette, где он отвечал за реализацию как стратегических проектов, так и проектов по трансформации бизнеса.

05 Вардан Даштоян

Генеральный директор торговой сети «Карусель»
Год рождения: 1971

Вардан Даштоян имеет 18-летний опыт операционной и управленческой работы в розничной торговле, на рынке товаров повседневного спроса (FMCG) и производстве продуктов питания. Даштоян возглавлял розничное подразделение компании «Рольф» – одного из крупнейших автомобильных дилеров в России, работал менеджером по развитию бизнеса в российском отделении компании Danone, региональным менеджером ЗАО «Хайнц СНГ». В последние годы Вардан Даштоян является соучредителем успешных компаний по производству кондитерских изделий.

06 Антон Мироненков

Директор по развитию бизнеса
Год рождения: 1976

Антон пришел в X5 на должность заместителя директора по слияниям и приобретениям в сентябре 2006 г. В марте 2011 г. он был назначен директором по слияниям, приобретениям и развитию бизнеса, а в 2012 перешел на должность директора по стратегии и развитию бизнеса. С 2005 по 2006 г. управлял различными проектами в «Альфа-Групп», в том числе слиянием сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Свою карьеру Антон начал в 2000 г. в PricewaterhouseCoopers, затем четыре года работал в инвестиционно-банковском подразделении «Тройки Диалог», а в 2005 году был назначен вице-президентом УК «Тройка Диалог».

07 Дмитрий Холкин

Директор по информационным технологиям
Год рождения: 1979

Опыт руководящей работы Дмитрия Холкина в сфере информационных технологий и финансов насчитывает более десяти лет. В Группу X5 он пришел в апреле 2011 г. и занимал руководящие должности, отвечая за функционирование финансовых и информационных систем, а также организацию работы вспомогательных служб. В январе 2015 г. Дмитрий назначен директором по информационным технологиям. До перехода в X5 занимал должность руководителя региональной финансовой службы в компании Wrigley. Дмитрий окончил Государственный университет управления (Москва) по специальности «Информационные технологии» в 2001 г.

08 Владлена Яворская

Директор по правовой поддержке бизнеса
Год рождения: 1957

Владлена имеет более 30 лет профессионального опыта в юридической сфере в российских и международных компаниях. Ранее она возглавляла юридический департамент компании «Рольф», ведущего автодилера на российский рынок. С 2001 по 2006 гг. Владлена являлась директором юридического департамента компании Wrigley и отвечала за подразделение Восточной Европы и Ближнего Востока. Владлена окончила юридический факультет Московского государственного университета.

09 Елена Романова

Директор по персоналу
Год рождения: 1970

Елена присоединилась к X5 в мае 2014 г., имея 20 лет управленческого опыта и 9 лет опыта в сфере HR. До прихода в Компанию она возглавляла направление организационного развития в компании «Полюс Голд». В период 2012–2013 гг., она являлась партнером в международной рекрутинговой компании Heidrick & Struggles, а в 2005–2009 гг. – директором по персоналу в металлургической компании «Северсталь». До этого она работала в качестве консультанта в McKinsey & Company. Ранее Елена работала в Coca-Cola Hellenic Bottling, где отвечала за региональное отделение по распределению и продажам.

10 Дмитрий Агурев

Директор по безопасности
Год рождения: 1970

Дмитрий обладает 23-летним опытом работы в области государственной и корпоративной безопасности. Начал свою карьеру в Службе внешней разведки Российской Федерации. До прихода в X5 Дмитрий работал на должности директора по безопасности Volvo Group (Россия, Украина и Беларусь), а также занимал различные должности в сфере безопасности в компаниях Газпром и Транснефть. Дмитрий окончил Московское Суворовское военное училище, Серпуховское Высшее Военное Командно-инженерное училище Ракетных войск стратегического назначения, Академию внешней разведки СВР РФ, а также прошел обучение по программе MBA.

11 Елена Коннова

Директор по корпоративным коммуникациям
Год рождения: 1971

Елена имеет более чем 20-летний опыт работы в сфере связей с общественностью в крупных российских компаниях. До прихода в X5 Елена являлась PR-представителем Volga Group (частная инвестиционная группа) и заместителем генерального директора по связям с общественностью транспортно-логистической группы «Трансойл». С 2009 по 2012 гг. занимала ряд позиций в компании «Газпром нефть»: руководителя коммуникаций зарубежных подразделений, директора по информации и коммуникациям, а также заместителя генерального директора компании NIS (нефтяная индустрия Сербии). С 2003 по 2009 гг. Елена работала в группе «Илим» (российский лесопромышленный холдинг), где сделала карьеру от руководителя пресс-службы компании до директора по информации и коммуникациям. Более десяти лет Елена работала корреспондентом и редактором в деловых изданиях, в числе которых «Коммерсантъ» и «Эксперт».

12 Фрэнк Лэйст

Корпоративный секретарь,
член Правления
Год рождения: 1962

Фрэнк работает в X5 с ноября 2007 г. С 1991 г. Фрэнк занимал ряд должностей в Intertrust Group, от менеджера по работе с клиентами в Netherlands Antilles до основателя и директора офиса Intertrust в Вене, Австрия. В 2002 г. Фрэнк создал Intellectual Property Group Intertrust в Нидерландах.

Наши бренды

«Пятерочка» – магазины рядом с домом

Магазин шаговой доступности для покупки товаров повседневного спроса



+15-20%
рост количества
товарных позиций

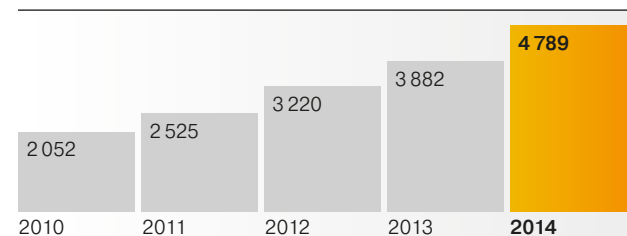
907
новых магазинов
добавлено в 2014 г.

Наши бренды продолжение

«Пятерочка»: магазин шаговой доступности для покупки товаров повседневного спроса



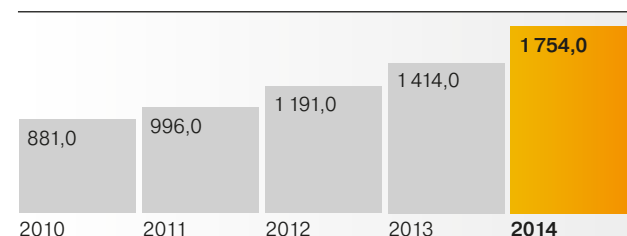
Динамика развития магазинов (количество магазинов)



Источник: данные Компании.

Рост количества магазинов в 2014 г. на 23,4%

Рост торговых площадей (тыс. кв. м)

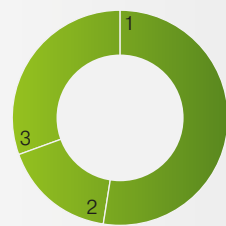


Источник: данные Компании.

Рост торговых площадей в 2014 г. на 24,0%

Структура чистой розничной выручки в 2014 г. (%)

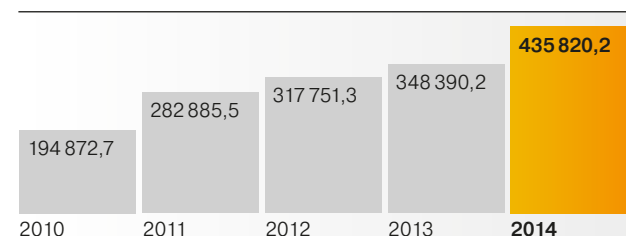
1. Центральный регион	52,6%
2. Северо-Западный регион	17,1%
3. Другие регионы	30,3%



Источник: данные Компании.

Активное присутствие в Центральном и Северо-Западном регионах

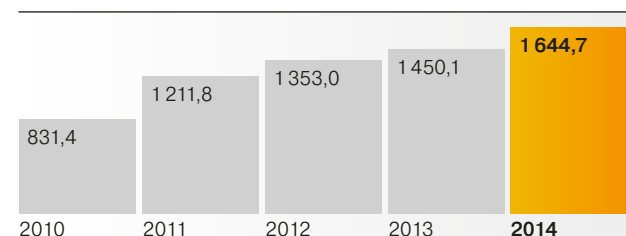
Динамика чистой розничной выручки (млн руб.)



Источник: данные Компании.

Рост чистой розничной выручки в 2014 г. на 25,1%

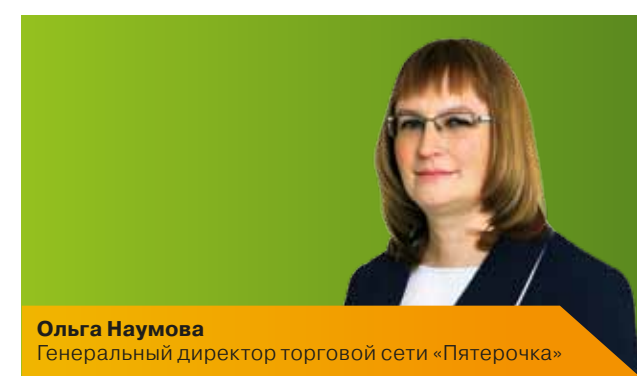
Количество посещений покупателями (млн)



Рост количества посещений в 2014 г. на 13,4%

+25%

Рост чистой выручки



Ольга Наумова
Генеральный директор торговой сети «Пятерочка»

«Результаты 2014 г. продемонстрировали эффективность ребрендинга «Пятерочки» и нашей программы инвестиций в реконструкцию магазинов, ассортимент продукции и развитие персонала. Наши действия четко соответствовали разработанному ценностному предложению, что было по достоинству оценено покупателями».

Федеральная торговая сеть «Пятерочка» – одна из ведущих розничных сетей магазинов рядом с домом, в которых всегда можно найти качественный товар по разумным ценам. Это одна из первых современных сетей на продовольственном рынке России: первый магазин «Пятерочка» был открыт в Санкт-Петербурге в феврале 1999 г., а по состоянию на 31 декабря 2014 г. сеть насчитывала уже 4 789 магазинов по всей европейской части России, на Урале и в Западной Сибири.

Магазины «Пятерочка» дают покупателям возможность совершать простые и экономичные покупки. «Пятерочка» предлагает качественные свежие продукты и непродовольственные товары, а также регулярно проводит привлекающие для покупателей промо-акции. Ассортимент магазинов насчитывает в среднем около 4 000 активных наименований товаров; средняя площадь составляет около 350 кв. м.

В 2014 г. чистая розничная выручка магазинов «Пятерочка» составила 435 820 млн руб. (11 343 млн долл. США), что в рублевом выражении на 25,1% больше аналогичного показателя предыдущего года. Сеть принесла 69,0% общей чистой выручки X5 за 2014 г.

В 2014 г. сеть выросла на 907 новых магазинов, в результате чего торговая площадь сети увеличилась на 340 тыс. кв. м. Это самый высокий показатель органического роста за всю историю формата. В течение года мы отметили открытие 4000-го магазина в России, 500-го магазина в Москве. «Пятерочка» планирует дальнейшее активное расширение сети, чему способствует внедрение программного обеспечения ГИС (предоставление данных о численности населения, конкурентной среде, социальной инфраструктуре, доле местного рынка, уровне доходов населения и транспортной доступности), что существенно повышает эффективность процедуры принятия решений по расширению сети.

В 2014 г. «Пятерочка» завершила внедрение кластерной системы в целях более эффективного управления обширной базой магазинов. На 31 декабря 2014 г. 67 кластеров были полностью сформированы и укомплектованы кадрами, что позволило оперативно реагировать на изменения покупательского спроса и конкурентной среды, повысило управляемость сети и эффективность взаимодействия магазинов и центрального офиса.

В условиях усиливающейся конкуренции с учетом существенных отличий универсамов рядом с домом от супер- и гипермаркетов, для успешной работы на рынке еще в 2013 г. Компания приступила к реорганизации коммерческой деятельности. Мы продолжили обновление ассортимента, в рамках которого в магазинах сети еженедельно появлялось до 50 новых товарных единиц, преимущественно в категории свежих продуктов. В результате количество товарных позиций было увеличено на 15-20% и, таким образом, их среднее количество достигло уровня 4 000 единиц товаров.

Особое внимание в ассортиментной стратегии «Пятерочка» уделяет товарам категории «фреш»: в 2014 г. расширен ассортимент свежей продукции, увеличена торговая

площадь под фрукты, а также овощи и усилен контроль качества и свежести товара. С этой целью директора магазинов дополнительно выполняют обязанности директоров по свежести: отвечают за свежесть фруктов и овощей и обеспечение высокого уровня обслуживания покупателей. Для этого директор постоянно находится непосредственно в торговом зале, а значит, у покупателей всегда есть возможность обратиться к нему лично. Также торговая сеть в рамках своей ассортиментной стратегии особое внимание в 2014 г. уделяла работе с местными поставщиками. По сравнению с 2013 г. доля продукции местных поставщиков в отчетном году выросла на 30-40%.

В течение 2014 г. Компания продолжила разделение логистики между торговыми сетями. В 2014 г. «Пятерочка» осуществляла управление 18 моноформатными распределительными центрами (РЦ) в Москве и регионах, два из них были открыты в течение года. В Ростове был открыт флагманский РЦ, который является образцом новых складов и создает возможности для ускорения роста в Южном регионе. Создание собственной системы логистики будет продолжено и предусматривает дальнейшее разделение систем поставок между сетями, а также строительство новых РЦ. «Пятерочке» предстоит открыть новые распределительные центры для своевременного и качественного снабжения товарами вновь открывающихся магазинов, обеспечить рост производительности РЦ, снизить операционные затраты и повысить доступность товаров на полках магазинов.

В 2014 г. сеть запустила ряд пилотных проектов по энергоэффективности. В дальнейшем «Пятерочка» планирует реализовать комплексный мониторинг потребления энергоресурсов, перейти на новые технологии в освещении магазинов, в том числе наружном, что должно привести к существенному снижению энергозатрат.

В четвертом квартале 2013 г. была запущена программа по реконструкции сети. В процессе реконструкции торговых точек обновляются фасады и оборудование, совершенствуется организация пространства, освещение торговых залов, оптимизируется торговая площадь. В 2014 г. была полностью отработана процедура реконструкции, приняты новые стандарты оборудования и ассортимента магазина, обновлен брендбук. В результате в отчетном году удалось реконструировать 460 магазинов, которые после открытия продемонстрировали значительный рост сопоставимых продаж – в среднем на 25,5%. Кроме того, площадь торговых залов этих магазинов увеличилась в среднем на 16% благодаря оптимизации ранее неэффективно задействованных арендуемых площадей и подсобных помещений.

Для повышения качества обслуживания в магазинах «Пятерочка» мы продолжаем инвестировать в развитие персонала: совершенствуем систему подбора, обучения и мотивации сотрудников, формируем устойчивую корпоративную культуру. Работая над усилением сплоченности коллектива и поощряя вовлеченность сотрудников, мы нацелены и в дальнейшем снижать текучесть кадров, повышать производительность труда, сохранять и наращивать профессиональную квалификацию персонала, чтобы неуклонно повышать уровень обслуживания покупателей в нашей сети.

Наши бренды

Супермаркеты «Перекресток»

Самый любимый супермаркет высококачественной свежей продукции в России

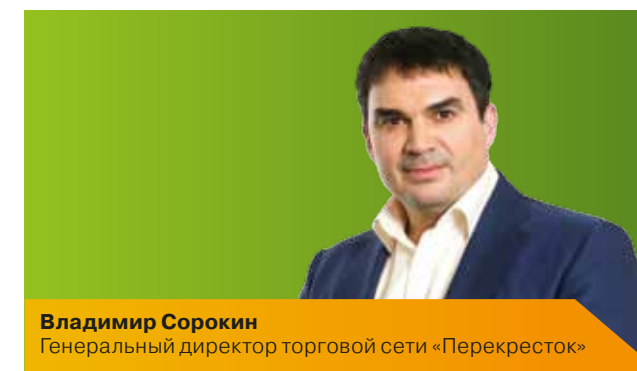


25%
ротация
ассортимента

НОВЫЙ
флагманский
магазин сети

Наши бренды продолжение

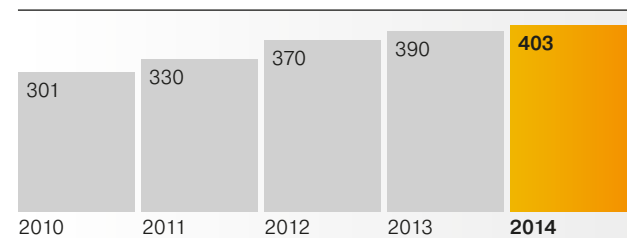
«Перекресток»: самый любимый супермаркет высококачественной свежей продукции в России



Владимир Сорокин
Генеральный директор торговой сети «Перекресток»

«Мы достигли значительного прогресса в совершенствовании ценностного предложения «Перекрестка», в том числе обновленный и расширенный ассортимент, ребрендинг и реконструкцию магазинов. Мы по-прежнему уделяем основное внимание оптимизации операционной деятельности и качественному обслуживанию покупателей».

Динамика развития магазинов (количество магазинов)

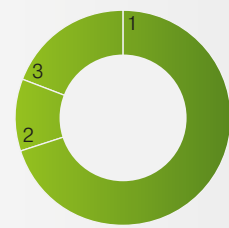


Источник: данные Компании.

Рост количества магазинов в 2014 г. на 3,3%

Структура чистой розничной выручки в 2014 г. (%)

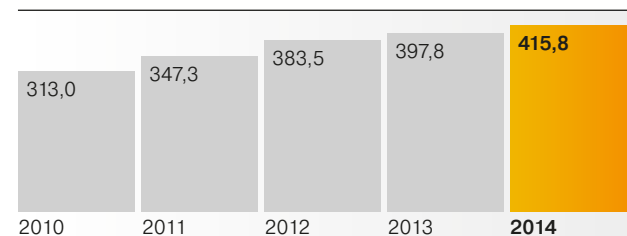
1. Центральный регион 70,0%
2. Северо-Западный регион 10,8%
3. Другие регионы 19,1%



Источник: данные Компании.

Активное присутствие в Центральном регионе

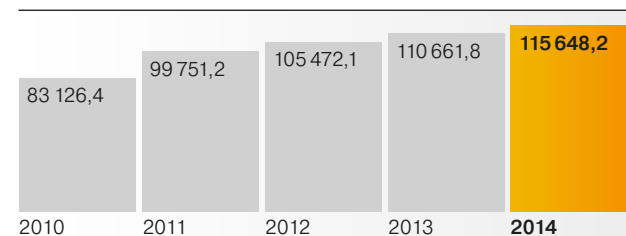
Рост торговых площадей (тыс. кв.м)



Источник: данные Компании.

Рост торговых площадей в 2014 г. на 4,5%

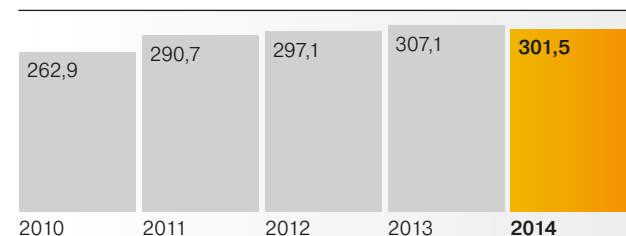
Динамика чистой розничной выручки (млн руб.)



Источник: данные Компании.

Рост чистой розничной выручки в 2014 г. на 4,5%

Количество посещений покупателями (млн)



Сокращение роста количества посещений в 2014 г. на 1,8%

88%
сокращение числа
внештатных сотрудников

Сеть супермаркетов «Перекресток» – ведущая национальная сеть супермаркетов в России и одна из первых сетей современных супермаркетов на российском рынке ритейла. Первый «Перекресток» был открыт в 1995 г.

По состоянию на 31 декабря 2014 г. сеть объединяла 403 супермаркета, расположенных в европейской части России и на Урале, в том числе 236 супермаркетов в Центральном регионе, 39 – в Северо-Западном регионе и 128 – в других регионах¹.

Мы хотим, чтобы потребитель приходил за свежими продуктами именно в «Перекресток». Мы также предлагаем покупателям сопутствующие товары и поддерживаем привлекательную ценовую политику. В ассортимент наших магазинов входит около 13 500 товаров при средней торговой площади около 1 000 кв. м.

В 2014 г. чистая розничная выручка магазинов «Перекресток» составила 115 648 млн руб. (3 010 млн долл. США), что в рублевом эквиваленте на 4,5% выше, чем в предыдущем году. На долю «Перекрестка» пришлось 18,3% общей чистой розничной выручки Х5 за 2014 г.

В 2014 отчетном году мы открыли 35 новых магазинов, включая 400-й магазин сети «Перекресток», который был открыт в Москве, а супермаркет в Челябинске стал 5000-м магазином всей Группы Х5. Однако в связи с продажей дочерней структуры на Украине и текущей оптимизацией сети чистый прирост числа магазинов составил 13 супермаркетов, или 18 000 кв. м, в том числе 12 супермаркетов в Центральном регионе и один – в других регионах. В течение года мы также реконструировали 27 супермаркетов, главным образом в Центральном регионе, включая флагманский магазин сети «Перекресток», открытый в Москве в октябре и олицетворяющий новую концепцию сети, внедряемую при открытии новых магазинов и реконструкции действующих супермаркетов.

Новый «Перекресток» воплотил в себе все самые лучшие технологии, наработанные торговой сетью за 19 лет своего существования. В рамках реконструкции на 1 668 кв. м торговой площади было установлено самое современное оборудование, обновлены экстерьеры и интерьеры, в оформлении которых теперь используется новый логотип и фирменный стиль супермаркетов, и усовершенствовано ценностное предложение. Особое внимание в новой концепции уделено эффективной организации торгового пространства и световому оформлению, благодаря чему магазины становятся просторнее и светлее. Зонирование торгового зала, размещение промо-предложений и даже цветовая гамма внутреннего пространства сформированы на основании предпочтений покупателей и создают все условия для комфортного совершения покупок.

Мы планируем продолжать инвестиции в расширение сети и открытие новых магазинов, а также в реконструкцию магазинов с целью повышения качества обслуживания покупателей в соответствии с обновленным ценностным предложением и концепцией «Перекрестка». Мы видим, что наши клиенты стали более требовательными к цене,

качеству ассортимента и обслуживания. Исходя из этого в 2014 г. мы пересмотрели позиционирование «Перекрестка», обновили ассортимент и ценовую стратегию.

В начале года коммерческим управлением «Перекрестка» была начата реализация инициатив, направленных на совершенствование ассортимента продукции на основе принципов категорийного менеджмента. Для удовлетворения потребностей покупателей мы расширили ассортимент наших магазинов до 13 500 позиций и обновили примерно 25% ассортимента, уделяя особое внимание качеству и свежести продукции, реализуемой по приемлемым ценам. При формировании ассортимента основной акцент был сделан на товарах категории «фреш» и «ультрафреш». В частности, был расширен ассортимент свежего хлеба и выпечки, готовой кулинарии и продукции собственного производства, а также рыбы и морепродуктов, при этом на продукцию региональных российских производителей приходится более 30% представленной в ассортименте продукции. Новые товары начали появляться на полках магазинов Центрального региона в четвертом квартале 2014 г. В остальных регионах новый ассортимент будет представлен в течение первого полугодия 2015 г.

В 2014 г. мы также начали реализовывать новую стратегию развития собственной торговой марки (СТМ) на основе монобрендовой концепции, а к 2016 г. планируем постепенно заменить кросс-форматные СТМ на собственную торговую марку сети «Перекрестка». Такая модель позволит не только укрепить позиционирование магазинов, но и повысит лояльность клиентов. Во втором полугодии 2014 г. мы вывели на рынок собственные торговые марки «Перекресток» и «Просто», уже получившие высокую оценку покупателей.

Мы продолжили внедрение касс самообслуживания в магазинах «Перекресток», которые пользуются высокой популярностью среди покупателей.

Информирование покупателей об изменении концепции магазинов также стало важной составляющей процесса ребрендинга. Для этого были использованы рекламные щиты, еженедельные каталоги и реклама на телевидении, ставшие в 2014 г. одним из приоритетных направлений нашей деятельности. Мы позиционируем наши магазины как место, куда люди осознанно приходят за качественным и разнообразным товаром, отличным обслуживанием и комфортной для совершения покупок атмосферой. Мы также работаем в тесном взаимодействии с поставщиками над увеличением числа промо-предложений, разработанных специально для клиентов, которых мы хотели бы видеть среди наших постоянных покупателей.

В 2014 г. генеральным директором сети стал Владимир Сорокин, ранее занимавший должность директора по категорийному менеджменту сети «Пятерочка», чтобы возглавить работу над развитием новой концепции «Перекрестка». Сейчас, после обновления бренда и ассортимента, торговая сеть «Перекресток» готова к дальнейшему росту в соответствии со слоганом – «Перекресток. Переходи на лучшее!».

¹ В целях эффективного управления нашими приоритетными задачами, мы делим базу магазинов на три географических региона: Центральный Северо-Западный и Прочие регионы

Наши бренды

Гипермаркеты «Карусель»

Лучший выбор продуктов питания и товаров для дома



Увеличение
ассортимента на
5,500
товарных единиц

Количество членов
программы лояльности
>1,5 млн

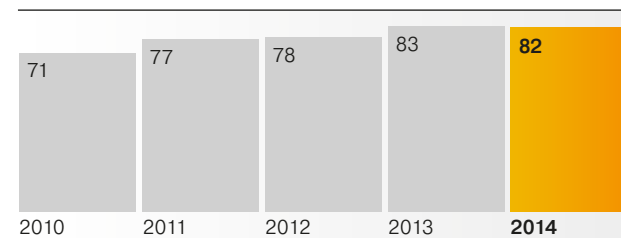
КАРУСЕЛЬ
-12%
на четвертую покупку
-5% на вторую покупку
-8% на третью покупку
Скидка вырастает
С каждой покупкой

Наши бренды продолжение

«Карусель»: лучший выбор продуктов питания и товаров для дома



Динамика развития магазинов (количество магазинов)

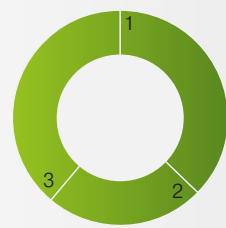


Источник: данные Компании.

Снижение роста количества магазинов в 2014 г. на 1,2%

Структура чистой розничной выручки в 2014 г. (%)

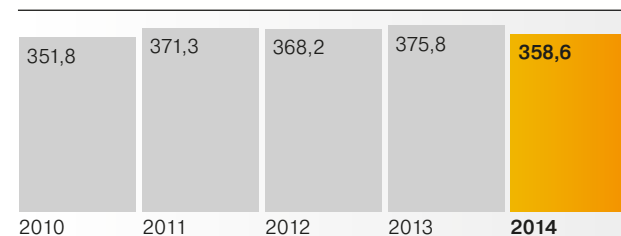
1. Центральный регион 37,3%
2. Северо-Западный регион 23,9%
3. Другие регионы 38,8%



Источник: данные Компании.

Активное присутствие во всех регионах

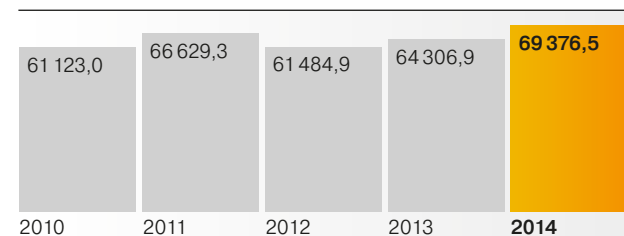
Рост торговых площадей (тыс. кв.м)



Источник: данные Компании.

Снижение роста торговых площадей в 2014 г. на 4,6%

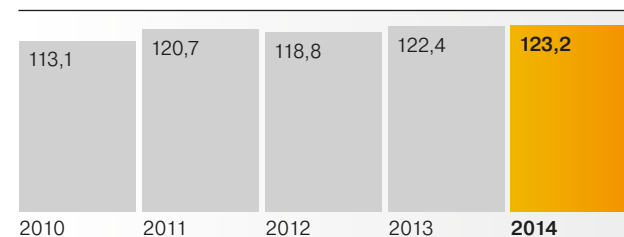
Динамика чистой розничной выручки (млн руб.)



Источник: данные Компании.

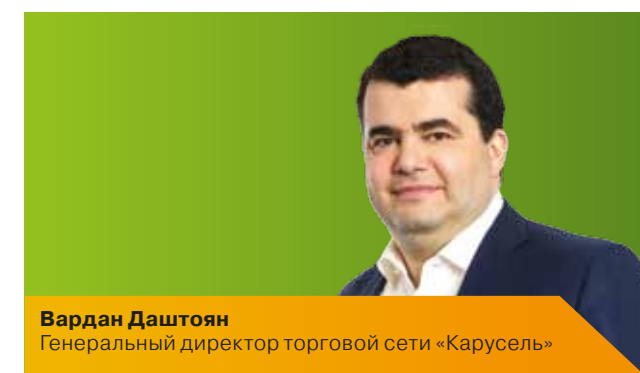
Рост чистой розничной выручки в 2014 г. на 7,9%

Количество посещений покупателями (млн руб.)



Рост количества посещений в 2014 г. на 0,7%

+10%
рост
плотности продаж



Вардан Даштоян
Генеральный директор торговой сети «Карусель»

« В 2014 году мы уделяли особое внимание улучшению ценностного предложения. Эта задача включала расширение ассортимента, а также пилотные проекты по запуску новых и реконструкции действующих магазинов. В 2015 году мы планируем завершить работу над формированием ценностного предложения и дальнейший рост выручки».

«Карусель» – одна из крупнейших сетей гипермаркетов, в настоящее время работающих на российском рынке. До приобретения сети «Карусель» в 2008 г. Х5 развивала гипермаркеты под брендом «Перекресток». Покупка «Карусели» значительно укрепила позиции Компании в этом привлекательном растущем сегменте.

По состоянию на 31 декабря 2014 г. сеть состояла из 82 гипермаркетов, расположенных в европейской части России и на Урале. В течение года мы открыли один новый магазин в Центральном регионе.

Гипермаркеты «Карусель» предоставляют покупателям возможность совершать покупки продовольственных и непродовольственных товаров по справедливым ценам в пространстве одного магазина с удобным месторасположением. Наши усилия сосредоточены на улучшении ценностного предложения, в том числе за счет расширения ассортимента, а также при помощи еженедельных каталогов и привлекательной программы лояльности.

Ассортимент магазинов в зависимости от площади составляет от 17 000 до 25 000 постоянных наименований, среди которых бакалейные товары, готовые блюда, хлебобулочные изделия и широкий выбор непродовольственных товаров, а также 8 000 дополнительных сезонных товаров. Средняя торговая площадь магазинов – от 3 000 до 4 500 кв. м.

В 2014 г. чистая розничная выручка магазинов «Карусель» составила 69 377 млн руб. (1 806 млн долл. США), что в рублевом выражении на 7,9% больше, чем в 2013 г. Магазины «Карусель» принесли 11% общей чистой розничной выручки Х5 в 2014 г. Рост выручки был связан с увеличением плотности продаж на 10,3% в 2014 г., что является приоритетом для менеджмента сети.

В 2014 г. команда топ-менеджмента торговой сети «Карусель» была усилена. Генеральным директором был назначен Вардан Даштоян. Его опыт в сфере предпринимательства и взаимоотношений с клиентами поможет вывести сеть на новый этап развития. Вардану удалось собрать команду специалистов с богатым опытом работы в сфере розничной торговли, которые активно работают над повышением операционной эффективности и разработкой стандартов, призванных обеспечить высокое качество обслуживания клиентов гипермаркетов «Карусель».

Основное внимание уделяется организации деятельности новой коммерческой дирекции и формированию команды специалистов в области категорийного менеджмента для улучшения ассортимента предлагаемых товаров. В целях обеспечения соответствия ассортимента потребностям клиентов и разработки специального ценностного предложения для каждого города присутствия были сформированы команды федеральных и местных закупщиков. К концу 2014 г. в ассортимент сети включили 5 500 новых товаров, в том числе примерно 3 000 на федеральном уровне и 2 500 на региональном, а также значительно усовершенствовали промо-предложения сети. Работа над оптимизацией ассортимента будет продолжена, в том числе за счет его дальнейшего расширения, а также ротации товаров с акцентом на продукции местных поставщиков и приготовленных в магазине продуктов.

За последние полтора года в сети «Карусель» был реализован ряд пилотных проектов по запуску новых и реконструкции действующих магазинов. В рамках этих проектов проведена модернизация оборудования, усовершенствованы планировка, освещение и интерьеры магазинов, оптимизирована навигация, а также улучшено качество обслуживания покупателей благодаря изменению систем мотивации и обучения сотрудников. В результате этих мер обновленные и пилотные гипермаркеты продемонстрировали впечатляющие показатели в 2014 г.: рост продаж и количества посещений покупателями после открытия по сравнению с предыдущим годом составил от 14% до 84% и от 8% до 51% соответственно.

Новые подразделения маркетинга и категорийного менеджмента до конца 2015 г. планируют реализацию ряда инициатив, направленных на развитие бренда и программы лояльности, количество участников которой на конец 2014 г. превысило 1,5 млн человек. Среди таких инициатив – пересмотр промо-предложений и разработка новой стратегии развития собственных торговых марок. Внимание руководства также направлено на повышение эффективности коммуникаций и управления качеством обслуживания покупателей.

В конце 2014 г. у нас находилось в работе значительное количество проектов на разных этапах выполнения. В 2015 г. мы продолжим стратегическое развитие сети «Карусель». На первый квартал запланирована разработка новой стратегии для данного формата в соответствии с обновленным ценностным предложением и новой концепцией гипермаркетов.

Наши бренды

«Перекресток Экспресс»

Удобные магазины для покупок в черте города для занятых людей

 Перекресток
ЭКСПРЕСС



+28%

рост
чистой выручки

+24%

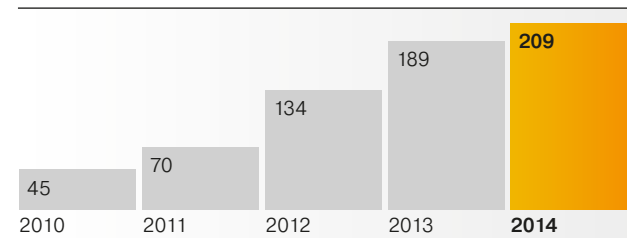
рост
торговых площадей

Наши бренды продолжение

«Перекресток Экспресс»: удобные магазины для покупок в черте города для занятых людей



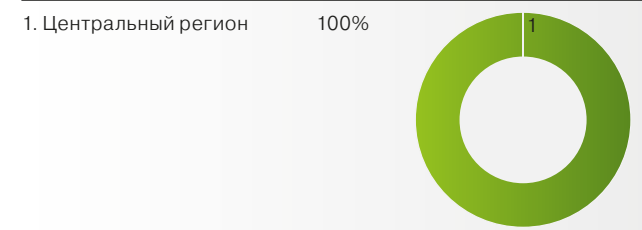
Динамика развития магазинов (количество магазинов)



Источник: данные Компании.

Рост количества магазинов в 2014 г. на 10,6%

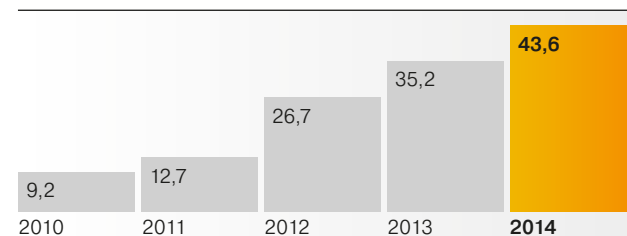
Структура чистой розничной выручки в 2014 г. (%)



Источник: данные Компании.

Расположение в наиболее привлекательном регионе российского рынка

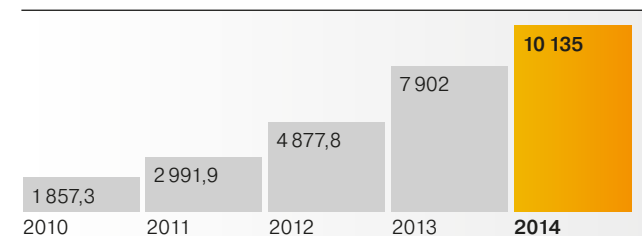
Рост торговых площадей (тыс. кв.м)



Источник: данные Компании.

Рост торговых площадей в 2014 г. на 24%

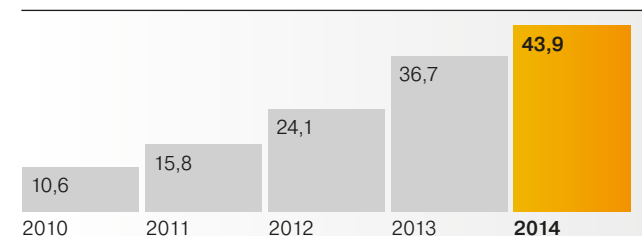
Динамика чистой розничной выручки (млн руб.)



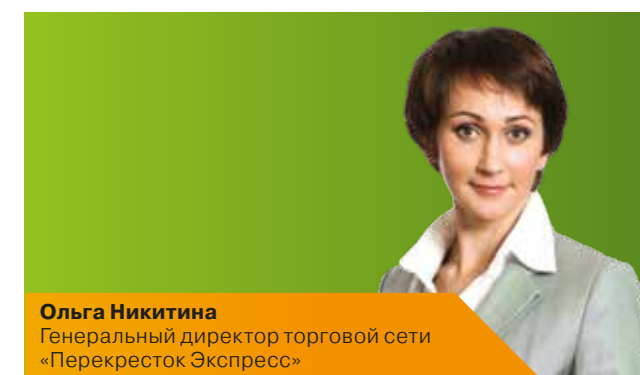
Источник: данные Компании.

Рост чистой розничной выручки в 2014 г. на 28%

Количество посещений покупателями (млн)



Рост количества посещений в 2014 г. на 19,6%



Ольга Никитина
Генеральный директор торговой сети «Перекресток Экспресс»

«Мы продолжаем следить за возможностями улучшения ценностного предложения «Перекрестка Экспресс». В 2014 г. покупатели положительно отреагировали на открытие на территории магазинов мини-кафе и кофейных уголков. Мы и далее намерены повышать качество обслуживания и предлагать приемлемые цены для наших покупателей».

X5 активно развивает магазины под брендом «Перекресток Экспресс». Сеть была создана в 2007 г. как совместное предприятие Компании и индивидуальных предпринимателей. В 2010 г. к X5 перешел операционный контроль над сетью, а в 2011 – полный контроль. По состоянию на 31 декабря 2014 г. сеть насчитывала 209 магазинов.

В настоящее время магазины «Перекресток Экспресс» работают в основном в Москве и Московской области. Сеть не зависит от других подразделений и розничных сетей, управляемых X5, и имеет собственную логистическую инфраструктуру и коммерческий департамент. В 2014 г. магазины сети обслуживались двумя распределительными центрами.

Магазины «Экспресс» занимают рентабельную и менее конкурентную рыночную нишу небольших магазинов с удобным расположением для занятых людей. «Перекресток Экспресс» предлагает готовые блюда (составляющие до 25% ассортимента) и свежую продукцию в многолюдных зонах – вблизи метро, бизнес-центров и жилых комплексов. Средняя торговая площадь магазинов составляет около 150-200 кв. м, а ассортимент насчитывает до 3 200 наименований товаров.

«Перекресток Экспресс» активно развивает новое направление бизнеса – открытие на территории магазинов мини-кафе или кофейных уголков (20-50 кв.м). Это небольшие уютные зоны, где покупатель может выпить кофе, съесть сэндвич, разогреть обед из ассортимента «Fresh Lunch». Данное направление пользуется популярностью в бизнес-центрах, способствуя увеличению количества посещений покупателями и повышению прибыли.

Сеть развивается в наиболее обеспеченных регионах продовольственного розничного рынка России – в Москве и прилегающих областях. Мы планируем продолжить расширение сети, прежде всего в Центральном регионе.

В 2014 г. магазины «Экспресс» продемонстрировали самые высокие темпы роста выручки среди всех наших сетей. Чистая розничная выручка сети составила 10 135 млн руб. (264 млн долл. США), что на 28,3% в рублевом выражении выше, чем в прошлом году. Выручка магазинов «Экспресс» составила 1,6% от чистой розничной выручки X5 в 2014 г. Рост обусловлен в основном результатами работы магазинов, открытых в течение последних нескольких лет.



Кафе в магазине сети «Перекресток Экспресс»

+20%
рост посещения

Логистика

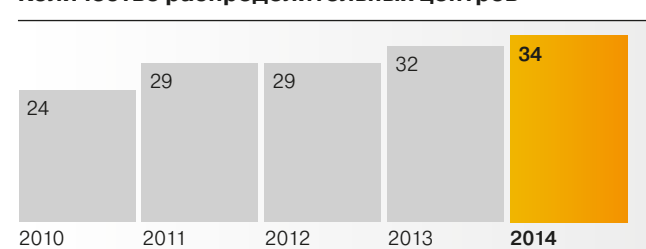
Повышение операционной эффективности по всем брендам Группы

X5 – один из лидеров российского рынка ритейла. Торговые сети, которыми управляет X5, ориентированы на различные категории покупателей и широко представлены в европейской части России, на Урале и в Сибири, поэтому развитая логистическая инфраструктура жизненно важна для обеспечения эффективной деятельности магазинов.

Торговые площади и количество РЦ по экономическим районам

Район	Площадь (тыс. кв. м)	Количество РЦ
Центральный	359,7	13
Северо-Западный	82,8	5
Уральский	58,9	6
Поволжский	71,7	3
Волго-Вятский	41,9	2
Центрально-Черноземный	34,2	3
Южно- и Северо-Кавказский	41,3	2
Всего	690,5	34

Количество распределительных центров



Распределительные центры

В течение 2014 г. Компания присоединила пять распределительных центров (РЦ), включая три центра, управляемых сторонними логистическими компаниями (ЗРЛ) в Московской, Нижегородской и Свердловской областях, а также два арендованных склада в Воронежской и Ростовской областях. Распределительный центр в Ростовской области обладает дополнительным преимуществом – он оснащен камерами для дозревания бананов. В рамках программы оптимизации логистических мощностей мы закрыли три РЦ в Московской области.

В конце 2014 г. во владении и/или аренде X5 находились 34 РЦ общей складской площадью 691 тыс. кв. м, что обеспечивает достаточный охват регионов присутствия Компании. Пять РЦ принадлежат X5 и управляются Компанией, восемь находятся в управлении сторонних логистических компаний (ЗРЛ), остальные центры взяты в аренду и управляются X5.

Наши РЦ используют автоматизированную систему управления складом (АСУС), дополненную голосовой технологией комплектования продукции и технологией взвешивания, что позволяет эффективно контролировать движение и хранение товаров на складах и оптимизировать процессы перевозки, приемки и комплектования груза. В течение 2014 г. нам удалось достигнуть значительного роста производительности труда на складах – с января по декабрь 2014 г. этот показатель вырос более чем на 40% (с 94 паллет/час до 134 паллет/час).

Общий уровень централизации в 2014 г. остался неизменным по сравнению с предыдущим годом и составил 78%.

В соответствии с новой операционной моделью X5, инициированной в 2013 г., мы продолжили процесс децентрализации логистической функции, что предоставило торговым сетям уровень логистического обслуживания, учитывающий различия в бизнес-моделях. Наличие собственных РЦ позволяет каждой из сетей обеспечить максимальную централизацию товарных потоков, повысить эффективность доставки грузов и формирования ассортимента в магазинах. На 31 декабря 2014 г. под управлением Компании находилось два РЦ, совместно используемых торговыми сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель». Мы планируем окончить процесс децентрализации логистических мощностей до конца 2015 г.

В 2014 г. мы завершили внедрение системы пополнения запасов и планирования спроса JDA на уровне распределительных центров (за исключением категории «ультрафреш»), что позволило оптимизировать работу офисного персонала и повысить доступность товаров на полках по внедренным категориям. Уровень SLT (уровень выполнения заказов с учетом своевременности поставок) вырос в 2014 г. на 4,2% до 88,4% по всей Компании (в сети «Пятерочка» – на 3% до 88,5%, в сети «Перекресток» – на 6,5% до 88,3% и в сети «Карусель» – на 8,9% до 87,8%). Примечательно, что уровень SLT в Центральном регионе, где разделение логистики по форматам было реализовано уже в 2013 г., превысил 90%, что говорит о позитивном эффекте децентрализации логистической функции

на своевременное выполнение заказов. Данный фактор вместе с повышением стандартов операционной эффективности как в РЦ, так и в транспортном подразделении позволили оптимизировать управление расходами на логистику.

В 2015 г. мы продолжили совершенствовать логистические операции. Одно из основных направлений – внедрение системы JDA на уровне магазинов, а также введение системы автозаказа в форматах супермаркет и гипермаркет.

Транспорт

В 2014 г. мы создали отдельное транспортное подразделение, обслуживающее существующие форматы наряду со сторонними организациями. В течение 2014 г. Компания распродала часть собственного автопарка, не подлежащего дальнейшему использованию. По состоянию на 31 декабря 2014 г. транспортный парк состоял из 1 438 грузовых автомобилей, обслуживающих около половины от общего объема перевозок Компании.

С момента выделения транспортного подразделения в отдельную структурную единицу, нам удалось добиться существенного повышения эффективности за счет следующих мер – мы перешли на расчет премий водителям исходя из плановых маршрутов, а также внедрили системы тарификации за рейс для торговых сетей. Благодаря оптимизации маршрутов отклонение плановых расстановок от фактических сократилось в полтора раза. Оборачиваемость транспорта выросла на 7% по Компании и на 35% в Москве и Московской области.



Проверка качества поставок



Один из наших распределительных центров в Московской области

Безопасность и качество продукции

Активная программа улучшения качества

Мы последовательно разрабатываем стандартные процедуры контроля качества в управлении цепочек поставок для применения всеми торговыми сетями Группы.

Гарантии безопасности и качества продукции

Удовлетворение потребностей покупателей в свежих и качественных продуктах – одна из основных целей Х5. Для обеспечения высокого качества продукции на полках наших магазинов Компания разработала свод правил и норм, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их конечного потребления.

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

- ▶ лабораторные исследования и тесты в научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- ▶ обучение персонала;
- ▶ безопасное хранение и транспортировка продукции;
- ▶ закупка современного оборудования и аудит поставщиков.

В рамках нашего подхода по созданию мультиформатной операционной модели, в каждой торговой сети функционируют службы обеспечения качества, которые вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляют надзор над всеми стадиями жизненного цикла продукции. В центральном офисе функционирует департамент контроля качества, который отвечает в том числе за регламентацию законодательных требований в области качества, принимает активное участие в экспертной оценке законопроектов, взаимодействует с отраслевыми ассоциациями и союзами производителей, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, общественное объединение «Опора России», Общественную палату, Союзмолоко, Русбренд, Рыбный союз, Руспродсоюз.

Обеспечение высокого качества продукции являются важной задачей всех наших торговых подразделений. Поставщики Компании Х5 Retail Group на регулярной основе проходят аудиты с привлечением независимых аккредитованных международных организаций. Мы продолжаем работу по подготовке спецификаций по качеству на пищевую продукцию, собственные торговые марки, а также упаковочные материалы.

В 2014 г. распределительные центры и магазины торговой сети «Перекресток» прошли диагностические аудиты на соответствие международному стандарту IFS Logistics и IFS Food Store v1 с привлечением независимых аудиторов

международной компании SGS Vostok Limited (SGS Group), которые позволили обозначить пути для совершенствования системы управления качеством на 2015 г.

Контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции

Ввод товара в ассортимент

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

Входной контроль на распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении на РЦ в обязательном порядке проходит контроль качества на соответствие по органолептическим показателям: внешнему виду, консистенции, вкусу, запаху, а также стандартам Таможенного союза и другим применимым федеральным стандартам. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с Национальными стандартами РФ; Европейскими стандартами (ЕЭК ООН); Каталогом качества Компании Х5, а также учрежденными критериями приемки товара по калибрам/размерам/степени зрелости и т.д.

Контроль качества в магазинах

Во всех наших магазинах работает программа «Час качества». В рамках данной программы сотрудники магазинов ежедневно с 9:00 до 10:00 проводят сплошной контроль качества продукции, находящейся на полках в торговом зале.

Кроме того, с октября 2013 г. торговая сеть «Пятерочка» в рамках реализации программы «Новая Пятерочка» ввела индивидуальную ответственность директора за свежесть предлагаемой покупателям продукции. В сети «Пятерочка» директор магазина является директором по свежести.

Работа с покупателями

В Компании функционирует отдел по защите прав потребителей, который тщательно изучает каждую жалобу, полученную через многочисленные каналы связи. В отдельных случаях проводится отбор образцов продукции, которые затем направляются на экспертизу для проверки обоснованности жалобы. Более того, на нашем корпоративном сайте в разделе «Качество» мы регулярно размещаем информацию о результатах мониторинга качества реализуемой продукции с целью информирования потребителей и пресечения распространения некачественной и фальсифицированной продукции. В случае выявления некачественного товара он срочно отзывается с продажи и возвращается поставщику. Всего в 2014 г. было рассмотрено 1 995 обращений покупателей, на каждое обращение были предоставлены аргументированные ответы наших специалистов.

Аудит производителей, в том числе СТМ

В 2014 г. было проведено 145 аудитов производителей собственных торговых марок и 12 аудитов основного ассортимента. В течение года 1 270 наименований продуктов собственных торговых марок были направлены

Работа, проделанная в 2014 г.

- ▶ Х5 разработала свод правил, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их конечного потребления.
- ▶ В 2014 г. Х5 провела аудит 157 производителей продуктов питания. В течение года 2 327 наименований продуктов были направлены на экспертизу в независимые аккредитованные испытательные центры.
- ▶ Департамент контроля качества Х5 принимает активное участие в разработке проектов национальных стандартов пищевых продуктов, технических регламентов, законов, а также в подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей.
- ▶ Мы отвечаем за качество и безопасность всех продуктов в наших магазинах и разработали специальные правила и процедуры, чтобы соответствовать самым высоким стандартам.

на экспертизу в независимые аккредитованные испытательные центры, по результатам которых 6,0% (76 наименований) не прошли проверку качества, были признаны несоответствующими и возвращены поставщикам, по сравнению с 9,5% (355 наименований) в 2013 г.; 138 наименований основного ассортимента из 1 057 направленных на исследование в аккредитованные испытательные центры были признаны не соответствующими установленным требованиям и возвращены поставщикам, что составляет 13,1%.

Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продукта, но и, в некоторых случаях, достоверности указанной производителем информации о товаре, в частности – замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использование пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями

Сотрудники департамента контроля качества Х5 являются действующими членами Технических комитетов при Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии, которое находится в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

Технические комитеты включают:

- ▶ ТК 226 «Мясо и мясная продукция»;
- ▶ ТК 299 «Консервы и пресервы из рыбы и нерыбных объектов, тара, методы контроля»;
- ▶ ТК 300 «Рыбные продукты пищевые, кормовые, технические и упаковка»;
- ▶ ТК 347 «Услуги торговли и общественного питания».

С начала 2014 г. департаментом контроля качества Х5 подготовлено 56 предложений по совершенствованию действующего законодательства, а также внесению изменений в отдельные акты РФ в следующих сферах: техническое регулирование, система аккредитации и стандартизации; качество и безопасность пищевой продукции; ветеринарный контроль и надзор; санитарные



Свежая рыба на прилавках магазина сети «Перекресток»

и фитосанитарные меры; защита прав потребителей. Кроме того, в сотрудничестве с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), Союзом участников потребительского рынка, Российским союзом промышленников и предпринимателей, общественным объединением «Опора России», Общественной палатой, Аппаратом Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Российской Федерации была сформирована позиция предприятий розничной торговли по ряду важных для отрасли вопросов, в том числе объединения усилий предприятий розничной торговли в части предоставления гарантий качества, защиты прав потребителей, стимулирования применения производителями в РФ принципов «Анализа опасностей и контроля критических точек», обеспечения высокого уровня защиты общественного здоровья, повышения социальной ответственности всех участников, занятых в производстве и продаже продуктов питания.

Кроме этого, вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г. потребовало гармонизации российского законодательства с международными правилами, нормами и стандартами. Департамент контроля качества Х5 принимает активное участие в разработке проектов национальных стандартов на пищевые продукты, технических регламентов, законов, подготовке предложений, направленных на защиту прав потребителей. С начала 2014 г. подготовлено 21 предложение к проектам национальных стандартов, в том числе гармонизированных с международными. В рамках Комиссии Пищевого Кодекса (Codex Alimentarius) отдельные комитеты активно разрабатывают стандарты требований к продуктам питания. Представители департамента контроля качества Х5 участвуют в этой работе в качестве экспертов, в частности, входят в рабочие группы Комиссии кодекса по маркировке пищевой продукции, требований к свежим овощам и фруктам, а также осуществляют взаимодействие с Евразийской экономической комиссией (ЕЭК) по таким направлениям, как техническое регулирование и предпринимательская деятельность.

В 2014 г. в Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) начал свою работу Комитет по качеству, образованный по инициативе департамента контроля качества Х5. Руководителем Комитета был назначен действующий директор по качеству Х5 Retail Group. Целями создания Комитета являются защита интересов потребителей; формирование положительной репутации предприятий розничной торговли в Российской Федерации с точки зрения обеспечения качества продукции; выработка единой позиции и представление интересов розничных компаний по вопросам обеспечения качества продукции. В течение года проведено четыре заседания Комитета, в том числе с участием представителей союзов и ассоциаций производителей, по результатам которых было подготовлено 37 обращений в Евразийскую экономическую комиссию, Правительство Российской Федерации, Администрацию Президента и федеральные органы исполнительной власти; членами Комитета проведена экспертная оценка 20 проектов нормативных правовых актов, разослано 219 информационных сообщений, в том числе об изменениях в законодательстве.

Социальная, корпоративная и экологическая ответственность

Серьезный подход к принятой ответственности

Являясь ведущей розничной компанией России, мы стремимся к высокому уровню корпоративной ответственности. Мы серьезно подходим к нашим обязанностям – внимательно относимся к сотрудникам, поддерживаем поставщиков и предлагаем покупателям качественную продукцию.

X5 и общество

Мы верим, что X5, являясь федеральной розничной компанией и благодаря характеру нашего бизнеса, может внести значительный вклад в развитие регионов, общества и экономики в целом. Наши магазины располагаются примерно в тысяче населенных пунктов, включая как города-мегаполисы, такие как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Нижний Новгород, так и небольшие города с населением в несколько тысяч человек.

Мы предлагаем качественные продукты по разумным ценам и обслуживание, отвечающее современным требованиям, как в густонаселенных, так и в отдаленных регионах. В нашем штате тысячи сотрудников, и благополучие их семей зависит от нас и нашей стратегии, наших успехов и неудач. Мы работаем с огромным количеством поставщиков – мировых, федеральных и местных, и они зависят от нас, как и мы зависим от них.

Мы уделяем особое внимание местному ассортименту и работе с местными поставщиками. Мы стремимся к расширению сотрудничества с ними не только для того, чтобы лучше отвечать местным особенностям и предпочтениям в выборе продуктов, но также для того, чтобы поддерживать экономики регионов и вносить вклад в их развитие.

Партнерство с благотворительным фондом «Линия жизни»

Основное направление нашей благотворительной деятельности – стратегическое партнерство с фондом «Линия жизни» («Фонд») для оказания помощи детям с тяжелыми заболеваниями. В наших магазинах установлены специальные ящики для сбора пожертвований. X5 непрерывно сотрудничает с Фондом с 2006 года. Сегодня поддержка Фонда ведется через программы «Перекресток жизни», «Карусель – детям» и «Конфетка Доброты», «Пряничный домик» и «Беги ради жизни», которые объединяют финансовую помощь покупателей. Цель этих программ – привлечь внимание покупателей к важной социальной проблеме и предоставить им удобный способ оказания помощи. В 2014 г. X5 помогла покупателям пожертвовать на лечение детей более 21 млн рублей. Количество детских операций, проведенных в 2014 г., составило 91.



Благотворительный марафон «Беги ради жизни»

Благотворительный проект «Конфетка Доброты»

1 июня 2014 г. в День защиты детей X5 совместно с благотворительным фондом «Линия жизни» запустили благотворительный проект «Конфетка Доброты». В рамках проекта во всех магазинах торговых сетей «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель» покупатели могут приобрести на кассовой зоне леденец «Конфетка Доброты» (СТМ) по цене 15 рублей, из которых 5 рублей будут перечисляться на операции подопечным детям благотворительного фонда. За период с 1 июня по 30 ноября 2014 г. за счет продажи «Конфетки Доброты» в магазинах X5 было собрано более 2,5 млн рублей и прооперировано 6 детей.

Благотворительный марафон «Беги ради жизни»

Команда X5 ежегодно участвует в благотворительном забеге «Беги ради жизни», который организован фондом спасения тяжелобольных детей «Линия жизни» и фондом «Дорога вместе». В 2014 г. в марафоне «Беги ради жизни», который ежегодно проводится в Центральном парке культуры и отдыха им. Горького в Москве, приняли участие более 2 500 человек. Чтобы принять участие в забеге, каждый участник внес по 1 000 рублей, которые были направлены на благотворительные цели фондов «Линия жизни» и «Дорога вместе».



Награждение победителей марафона «Беги ради жизни»

Конкурс «Живая классика»

В апреле 2014 г. X5 подписала соглашение о стратегическом партнерстве с Фондом Международного конкурса юных чтецов «Живая классика». «Живая классика» – уникальный масштабный проект по популяризации чтения среди детей 11-12 лет. Ежегодно более 2 000 000 школьников соревнуются в декламации отрывков из своих любимых прозаических произведений. Цели конкурса – продвижение русского языка, популяризация чтения среди детей, повышение общественного интереса к русскому языку и литературе, поиск и поддержка талантливых детей, развитие международного сотрудничества в сфере образования. X5 поддерживает данный проект на всех этапах, обеспечивая участников и победителей конкурса призами, сладкими подарками, продуктами питания. Кроме того, в рамках конкурса учреждены номинации от X5 Retail Group и каждой торговой сети, входящей в Группу.

Участие в Международном телевизионном конкурсе юных музыкантов «Щелкунчик»

X5 Retail Group выступила генеральным партнером XV Международного телевизионного конкурса юных музыкантов «Щелкунчик», который проходил в Москве с 2 по 9 декабря 2014 г. 9 декабря в концертном зале им. П.И. Чайковского состоялся финал конкурса, который транслировался в прямом эфире российского телеканала «Культура» (ВГТРК – организатор Конкурса) и на радио России «Культура».

«Щелкунчик» – единственный на российском телевидении ежегодный детский музыкальный конкурс. В этом году юные музыканты (до 14 лет) из 11 стран соревновались в три тура по специальностям «духовые и ударные инструменты», «струнные», «фортепиано». Выступления финалистов оценивало авторитетное жюри из 10 музыкальных экспертов.

Помощь ветеранам

В течение 2014 г. более 900 ветеранов войны и труда неоднократно получали от X5 подарки к праздничному столу в честь Пасхи, победы в Великой Отечественной войне и 73-й годовщины битвы под Москвой.

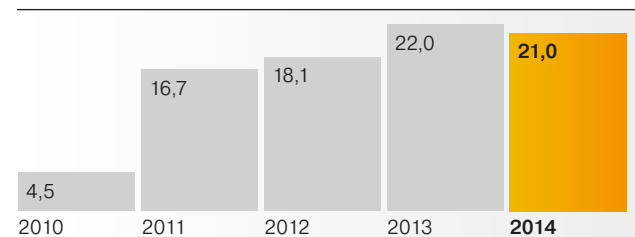
Поддержка социально незащищенных слоев населения

Являясь крупнейшей на рынке продовольственной розницы компанией России, мы считаем необходимым обеспечивать незащищенные слои населения базовым набором продуктов питания по доступным ценам. Уже несколько лет пожилым людям предоставляются скидки в наших магазинах, и мы планируем развивать эту практику и в дальнейшем. В магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» пенсионерам предоставляется 5%-я скидка на покупки в будние дни с 9.00 до 13.00, с некоторыми региональными различиями.

Электронные социальные карты

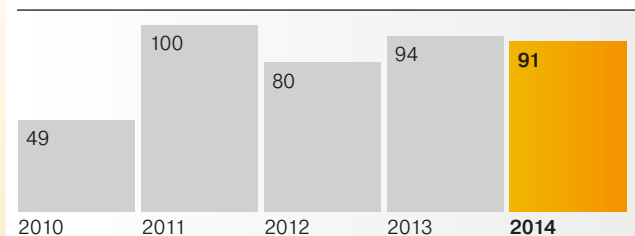
В октябре 2013 г. правительство Москвы запустило программу электронных карт для малообеспеченных слоев населения – пенсионеров, многодетных семей, инвалидов и людей в тяжелой жизненной ситуации. Карта дает владельцам возможность купить любые необходимые продовольственные товары на общую сумму 500 рублей. В конце 2013 г. карты действовали в 147 супермаркетах «Перекресток» и в двух гипермаркетах «Карусель». В 2014 г. программа была продолжена и действовала уже во всех магазинах Компании в Москве, воспользоваться картами смогли около 300 тыс. человек. В результате успешной реализации проекта в 2014 г. достигнута договоренность с правительством Москвы о продолжении финансирования программы в 2015 г. Положительный опыт проекта привлек внимание администраций других регионов России, рассматривается возможность развития программы в других субъектах РФ.

Средства, собранные на операции больным детям (млн руб.)



Источник: данные Компании.

Количество детских операций



Источник: данные Компании.

Социальная, корпоративная и экологическая ответственность продолжение

Люди превыше всего

Помимо вышеперечисленных мер, в 2014 г. на поддержку социально незащищенных слоев населения Х5 выделила более 3,5 млн рублей и оказала помощь по таким направлениям, как помощь детским домам Казани и Оренбурга; помощь в проведении благотворительного марафона «Мир детства» в Курске; поддержка Рязанского центра восстановительного лечения и реабилитации для детей с органическим поражением центральной нервной системы и детским церебральным параличом; помощь в проведении предновогодней благотворительной программы для детей Воронежа, оставшихся без попечения родителей и многим другим.

Помощь беженцам из Донбасса

Летом 2014 г. Х5 была оказана серьезная помощь беженцам из Украины. Активное участие в мероприятии приняли торговые сети «Карусель» и «Пятерочка», сотрудники Х5 из Москвы, Липецка и Ростова-на-Дону, а также ряд поставщиков нашей Компании.

Гипермаркеты «Карусель» предоставили 10,5 тонн груза, поставщики – более 4 тонн, сотрудники центрального офиса «Калитники» – около 2 тонн. Ростовский офис передал беженцам продукты питания на сумму 225 000 рублей, коллеги из Липецка собрали 232 580 рублей на организацию быта в пунктах временного пребывания беженцев в Белгородской области. Таким образом, Компанией Х5 собрано и передано более 22 тонн гуманитарной помощи на общую сумму около 2,5 млн рублей.

Весь груз (продукты питания, детские вещи, игрушки, памперсы, гигиенические принадлежности, постельное белье, одежда, посуда, походная мебель и многое другое) в течение недели был доставлен в пункты приема гуманитарной помощи МЧС, ФМС, «Красного креста» и департаментов социальной защиты российских регионов, принимающих беженцев.

Здравоохранение и спорт

В 2014 г. на развитие здравоохранения и спорта Х5 выделила более 2,5 млн рублей. В рамках программы была оказана помощь в приобретении оборудования для обследования детей Бронницкой городской муниципальной больницы, обустроен городской каток и дворы города Липецка, оказана помощь на реализацию социально-педагогического проекта «Будь здоров!» в Екатеринбурге, а также помощь на проведение спартакиады «Кросс Белогорья», посвященного 60-летию образования Белгородской области.

Культура, образование и сохранение исторического наследия

В 2014 г. Х5 инвестировала в развитие культуры и образования более 4 млн рублей и поддержала более 15 мероприятий, таких как работы по возрождению мужского монастыря «Коренная пустынь», оказание помощи на приобретение оборудования для образовательного учреждения Тульской области, пожертвование на реконструкцию Ростовского кафедрального Собора и многих других.

Персонал

Основные приоритеты политики в области управления персоналом Х5 – эффективный процесс поиска и адаптации новых сотрудников, обучения и развития сотрудников, аттестации и оценки персонала, повышения лояльности и вовлеченности работников Компании. Система управления человеческими ресурсами Компании основана на принципах справедливости, уважения и равенства возможностей, а также открытом диалоге между руководством и сотрудниками.

Х5 является одним из крупнейших работодателей на российском рынке труда. Штат Компании на 31 декабря 2014 г. составил более 117 000 человек. Большинство сотрудников занято в подразделениях розничной торговли (83%) и логистики (11%), в то время как в центральном и региональных офисах Компании работают около 6% сотрудников. С учетом аутсорсинга численность сотрудников наших магазинов еще выше. По состоянию на 31 декабря 2014 г. средняя численность внештатных сотрудников, работающих в подразделениях розничной торговли и логистики, составляла 17% от общей численности персонала подразделений.

Социальный пакет сотрудников Х5

В 2014 г. социальный пакет сотрудников Компании был расширен по сравнению с предыдущими годами и включал: билеты на новогодние елки для детей работников Компании и льготные путевки в детские лагеря. Также программа «Страхование жизни и страхование от несчастных случаев» была распространена на большее количество офисных сотрудников.

В остальном социальный пакет, как и в предыдущие годы, включал в себя следующее:

- медицинскую страховку;
- страхование жизни и страхование от несчастных случаев;
- корпоративные тарифы на мобильные телефоны;
- выплаты по кратковременной нетрудоспособности (сверх установленных нормативов);
- дополнительные выплаты работникам (материальная поддержка);
- дополнительные дни отпуска;
- скидки в магазинах Компании;
- проезд и корпоративные автобусы.

В Компании действует страховая программа для руководящих работников магазинов и офисных сотрудников с момента их приема на работу. Тем сотрудникам и членам их семей, кто не может участвовать в страховых программах, предоставлена возможность приобрести страховку по корпоративным тарифам Х5 Retail Group.

Система ежегодной оценки поставленных целей

В 2014 г. Компания продолжила использование ежегодной системы постановки целей и оценки индивидуальной деятельности сотрудников.

Процесс постановки целей на год позволяет фокусировать усилия Компании и каждого сотрудника на приоритетных областях развития бизнеса. Цели, которые были поставлены в начале года, определяют работу команды в течение года и задают движение в едином направлении. Цели должны быть измеримыми, реалистичными, обоснованными и должны иметь конкретные сроки. Данный принцип подразумевает, что для достижения поставленных целей нужно приложить серьезные и в то же время реальные усилия.

В течение 2014 г. была проведена оценка индивидуальной деятельности за 2013 г., поставлены цели на 2014 г. В середине года была проведена актуализация целей. Таким образом, сотрудники смогли обсудить со своими руководителями уровень выполнения ежегодных целей и получить от них обратную связь.

Результаты ежегодной оценки индивидуальной деятельности используются для расчета ежегодных премий и учитываются в кадровых решениях, связанных с профессиональным развитием и продвижением по службе.

Награды

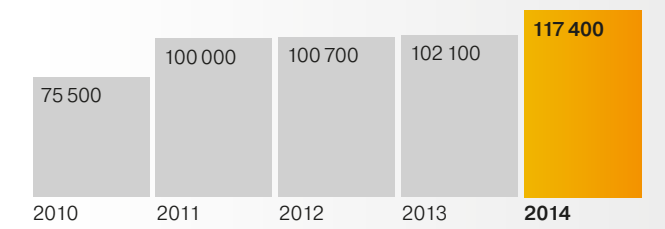
Х5 использует награждения сотрудников как инструмент повышения нематериальной мотивации, признания заслуг и вклада в деятельность Компании. В 2014 г. около 3 000 сотрудников, работающих в офисе, магазинах, логистических подразделениях Х5 в Москве и регионах России, были удостоены различных наград: медалей, орденов, почетных грамот, благодарностей и др.

В 2014 г. 207 сотрудников Х5 удостоены государственных наград Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Наши коллеги получили 37 почетных грамот и 170 благодарностей. Таких высоких наград сотрудники Х5 заслужили за долгую и ответственную работу в области торговли, хорошие результаты, наставничество и вклад в воспитание нового поколения работников торговли. Среди сотрудников, которые получили награды, есть как управленцы, так и работники магазинов и логистики из офисов и торговых сетей «Пятерочка», «Карусель», «Перекресток» и «Перекресток Экспресс». Награждения состоялись в торжественной обстановке в рамках мероприятий дирекций и торговых сетей.

Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации выполняют такие ключевые задачи, как трансляция и разъяснение стратегии Компании и торговых сетей всем сотрудникам, информационная поддержка проектов, реализуемых в Компании, а также формирование командного духа и развитие корпоративной культуры. Выполнение этих задач способствует повышению мотивации сотрудников к достижению стратегических целей Компании.

Численность персонала



Работники нашего флагманского магазина «Перекресток»

В 2014 г. для достижения поставленных целей мы использовали различные каналы коммуникаций:

- внутрикорпоративный веб-сайт;
- корпоративные издания, которые выпускаются для офисных сотрудников и каждой розничной сети;
- еженедельные электронные дайджесты и информационные рассылки;
- командообразующие мероприятия, конкурсы, акции;
- корпоративные конференции.

Мы постоянно совершенствуем наши внутренние коммуникационные каналы, добиваясь их соответствия потребностям нашей Компании и сотрудников.

В региональных филиалах мы организуем встречи и совещания с целью информирования сотрудников о последних изменениях в стратегии и политике Компании, проводим мероприятия по формированию навыков командной работы, а также другие корпоративные мероприятия для повышения уровня взаимодействия между корпоративным центром и региональными филиалами, а также между различными отделами одного крупного подразделения Компании.

В 2014 г. мы провели ряд корпоративных мероприятий, включая конференции для высшего и среднего менеджмента, на которых обсуждались стратегия 2014–2017 гг. и ключевые шаги по ее успешной реализации. В каждой торговой сети также проводились стратегические конференции, на которых обсуждались стратегия, ценностное предложение и приоритетные направления деятельности. В рамках конференций награждались лучшие сотрудники Компании.

Социальная, корпоративная и экологическая ответственность продолжение

Забота о сотрудниках

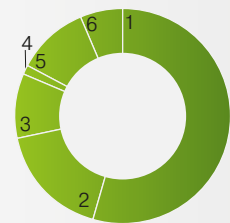
Персонал продолжение

Торговая сеть «Пятерочка» организовала и провела юбилейные торжества для сотрудников и их семей в связи с 15-летием со дня открытия первого магазина в Санкт-Петербурге. Летние праздники прошли во всех семи дивизионах Компании, в которых приняли участие свыше 11 тыс. сотрудников и членов их семей.

Второй год подряд мы реализовывали проект «Х5-ница», направленный на оказание офисными сотрудниками помощи работникам магазинов в предпраздничный пиковый сезон продаж и получение практического опыта в операциях и понимании бизнес-процессов Компании. В ноябре и декабре большинство офисных сотрудников, включая топ-менеджеров, провели как минимум один день в магазине, выкладывая продукцию на полки, размещая ценники, консультируя покупателей. В 2014 г., по сравнению с прошлым годом, проект реализовывался во всех регионах России, где представлены офисы Х5. Число участников «Х5-ницы» в 2014 г. выросло в три раза и составило 3 197 человек. Программа позволила не только закрыть потребность магазинов в дополнительном персонале в период высокого спроса, но и выявить области, требующие усовершенствования в бизнес-процессах магазинов, а также улучшить коммуникации между центральным офисом и магазинами.

Количество сотрудников в разбивке по формату (%)

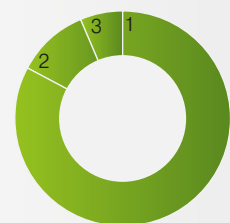
1. «Пятерочка»	54,6%
2. «Перекресток»	17,4%
3. «Карусель»	9,7%
4. «Экспресс»	1,3%
5. Логистика	10,8%
6. Офис и др.	6,3%



Примечание: сотрудники форматов включают только работников розницы.

Количество сотрудников в разбивке по типу деятельности (%)

1. Розница	82,9%
2. Логистика	10,8%
3. Офис и др.	6,3%



В 2014 г. торговая сеть «Пятерочка» продолжила развитие проекта «Кураторы» и распространила его на все регионы своей деятельности. Офисные сотрудники выбирают по одному магазину и курируют его на протяжении всего года: решают различные вопросы, требующие оперативных действий со стороны офиса, а также оказывают практическую помощь в пиковые сезоны продаж. На сегодняшний день в проекте участвуют свыше 1 600 человек.

Х5 активно поддерживает корпоративные спортивные инициативы. Наши сотрудники в свободное от работы время играют в футбол и волейбол, участвуют в чемпионатах, где соревнуются с командами других компаний розничной торговли. В 2014 г. футбольная команда Х5 Retail Group в нескольких состязаниях заняла первые места.

Третий год подряд Компания приняла участие в ежегодном благотворительном марафоне «Беги ради жизни», который проходит в Москве. Наши сотрудники, работающие в офисе, магазинах, логистических центрах, участвовали в забегах на 5 275 и 10 550 метров. В этом году в тройку победителей на дистанции 5 275 метров вновь вошел сотрудник Х5 – директор магазина «Пятерочка».

Впервые в истории Компании в 2014 г. Х5 реализовала образовательный проект совместно с одним из своих партнеров – компанией Henkel. Дети наших сотрудников дважды приняли участие в открытых уроках «Мир исследователей Henkel», где ребята узнали много нового и интересного о физике и химии, а также ставили научные эксперименты под руководством профессионалов. Данный проект направлен на обучение и привлечение молодого поколения к вопросам устойчивого развития.

Подбор персонала

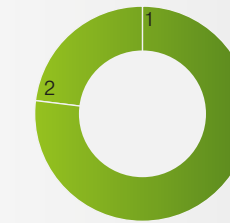
Отлаженный и учитывающий потребности организации процесс подбора персонала очень важен для растущей компании нашего масштаба, в особенности для компании, работающей в секторе розничной торговли, где текучесть кадров относительно высока. Для эффективного поиска и подбора подходящих кандидатов и быстрого заполнения вакансий Х5 разделила функции подбора кадров между центральным офисом (корпоративная кадровая служба центрального офиса) и кадровыми подразделениями розничных сетей и регионов.

Кадровая служба центрального офиса Х5 отвечает за разработку, реализацию и сохранение стандартов подбора персонала для всех торговых сетей. В ее функции также входит консультирование и предоставление рекомендаций по организации корпоративного обучения на всех уровнях и общий контроль кадровой деятельности всех сетей.

Сотрудники отделов кадров розничных сетей и региональных отделов кадров отвечают за подбор персонала для магазинов в соответствии с единой процедурой подбора кадров, за рекламу вакансий, за проведение маркетинговых кампаний по привлечению новых сотрудников в магазины и распределительные центры, а также за формирование кадрового резерва на должности, на которые сложно найти подходящую кандидатуру на рынке труда.

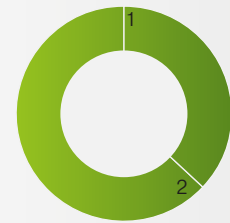
Гендерная структура персонала (%)

1. Женщины	77,0%
2. Мужчины	23,0%



Гендерная структура менеджмента (директора департаментов и выше) (%)

1. Женщины	37,0%
2. Мужчины	63,0%



С целью привлечения молодых специалистов технического профиля в 2014 г. Компания продолжила налаживать сотрудничество с ведущими российскими ВУЗами, в том числе с Московским энергетическим институтом.

Обучение и развитие персонала

Обучение и профессиональное развитие наших сотрудников всех уровней – от руководителей до рядовых работников магазинов и распределительных центров – крайне важно для успеха нашего бизнеса и его устойчивого развития.

По состоянию на 31 декабря 2014 г. Компания имела 74 учебные площадки в 28 регионах; значительная часть центров расположена в Центральном и Северо-Западном регионах.

Наши учебные программы предназначены для работников всех уровней, от топ-менеджеров до персонала магазинов. В 2014 г. численность сотрудников, прошедших обучение в учебных центрах, составила около 60 000 человек и 120 000 человеко-дней, тогда как в 2013 г. численность сотрудников, прошедших обучение в учебных центрах, составила около 53 тыс. человек, или 112 тыс. человеко-дней.

В 2014 г. Компания сосредоточила внимание на разработке системы дистанционного обучения, развитии форм и методов обучения на рабочем месте, а также на программах, направленных на поддержку стратегических проектов.

В 2014 г. общее количество пройденных сотрудниками дистанционных курсов составило 112 160, из которых курсы по работе с покупателями и бизнес-процессам магазинов прошли 25 775 сотрудников; курсы по торговому и офисному программному обеспечению – 10 165 сотрудников; курсы по системе SAP – 11 300 сотрудников; курсы в рамках программы вводного обучения – 13 905 сотрудников.

Дистанционные курсы соответствовали ряду стратегически важных для Компании проектов и включали: качественный сервис, новые программы лояльности, ассортимент продукции категории «фреш» (5 838 сотрудников), переход к торговой программе GK (45 183 сотрудников). Среди новых дистанционных программ, разработанных в 2014 г., были 20 курсов по ассортименту товаров, более 40 учебных роликов по бизнес-процессам торговых сетей, а также курсы по программам лояльности. В 2014 г. система дистанционного обучения активно использовалась для проведения тестирований знаний торгового персонала. Электронное тестирование знаний прошли 82 000 сотрудников магазинов и распределительных центров. Постоянный мониторинг уровня знаний торгового персонала позволяет своевременно и эффективно проводить мероприятия по повышению клиентского сервиса.



Делегаты на конференции по менеджменту 2014 г.

Активно развивая формы и методы обучения сотрудников на рабочем месте, в 2014 г. Компания отобрала и обучила 2 355 наставников и 625 функциональных тренеров (сотрудников, совмещающих свою основную профес-сиональную деятельность с проведением обучения), которые, в свою очередь, провели обучение для более чем 22 000 персонала. Формы и методы обучения на рабочем месте позволяют Компании поддерживать интенсивный рост, обеспечивая быструю и качественную подготовку торгового персонала.

Особое внимание в 2014 г. было уделено программам вводного обучения новых сотрудников офиса. Программу вводного обучения, включающую помимо семинара о Компании обязательную стажировку в магазине и экскурсию в распределительный центр, прошли более чем 1 000 сотрудников офиса в Москве и регионах. Погружение новых сотрудников в специфику деятельности магазинов и распределительных центров уже с первых дней работы является важным вкладом в формирование клиенто-ориентированной среды в Компании.

Женщины в нашем коллективе

Х5 придерживается принципа равных возможностей и оказывает равноценную поддержку женщинам независимо от занимаемой ими должности. Около 77% наших сотрудников – женщины. Доля женщин на руководящих должностях (директора департаментов и высшие должности) составляет 37,3%. По состоянию на конец 2014 г. в состав Исполнительного комитета Компании входило пять женщин.

Наша Компания предоставляет дополнительную материальную поддержку женщинам, уходящим в отпуск по уходу за ребенком, стаж работы которых в Компании превышает один год. Им выплачиваются зарплаты на базовом уровне в течение нескольких месяцев до и после родов, что превышает установленный законодательством РФ уровень.

Социальная, корпоративная и экологическая ответственность продолжение

Обеспечение безопасных условий работы

Охрана здоровья и безопасности труда

Обзор

Обеспечение здоровья и безопасности наших сотрудников – один из приоритетов X5. Действуя на основании существующего российского законодательства, наша Компания проводит политику охраны здоровья и обеспечения безопасности на рабочих местах как в магазинах и логистических подразделениях, так и в офисах. Мы придерживаемся принципов продвижения высоких стандартов в области охраны здоровья и безопасности на рабочем месте, применяя новейшие технологии и методы в данной области, оценивая, анализируя и снижая текущие риски.

Для эффективного управления и контроля за соблюдением политики Компании в области охраны здоровья и обеспечения безопасности и соответствующего российского законодательства мы создали централизованный департамент по охране здоровья и труда, отвечающий за разработку политики и стандартов в этой сфере, документов и инструкций по вопросам и безопасности на рабочем месте, а также за координацию деятельности по охране здоровья и труда по всей Группе. В наших региональных филиалах работают местные службы по охране здоровья и труда, специалисты которых отвечают за здоровье и безопасность сотрудников в розничных сетях Компании. Кроме того, высококвалифицированные специалисты по охране здоровья и труда работают во всех распределительных центрах Компании и транспортных управлениях и особое внимание уделяется обеспечению безопасности труда в подразделениях с более высокой частотой происшествий (например, в транспортном подразделении).

В должностные обязанности наших специалистов по охране здоровья и труда входит следующее:

- надзор за соблюдением соответствующих федеральных и региональных законов и нормативных актов;
- выявление, оценка и анализ производственных рисков;
- проведение текущих тренингов и обучение сотрудников безопасным методам работы;
- мотивирование сотрудников к соблюдению местных требований по охране здоровья и труда;
- улучшение условий труда;
- организация медицинского осмотра сотрудников.

Медицинские осмотры

Медицинские осмотры – эффективное средство наблюдения за здоровьем наших сотрудников и диагностики профессиональных заболеваний на ранней стадии, своевременного выявления и предупреждения возникновения и распространения инфекционных и паразитарных заболеваний, а также принятия необходимых мер по снижению рисков для здоровья и обеспечения необходимого лечения. Все сотрудники X5, занятые в розничной торговле, логистике и транспортном подразделении, проходят ежегодный медицинский осмотр.

Контроль и мониторинг

X5 проводит регулярный мониторинг и внутренний аудит рабочих мест, контролирует их соответствие политике в области охраны труда и федеральному законодательству, а также выявляет возможности для улучшений в сфере охраны здоровья и труда. Внутренний аудит проводится соответствующими специалистами, отвечающими за охрану здоровья и труда в каждой розничной сети Компании.

В 2014 г. Компания провела 1 051 внутренних проверок, по итогам которых были составлены акты о выявленных нарушениях. В акты о проверке были внесены рекомендации, и для устранения выявленных нарушений были приняты соответствующие меры. Более 90% выявленных нарушений были устранены в течение 10 дней (против 80% в 2013 г.), а для оставшихся 10% были разработаны графики и сроки их ликвидации.

В связи с выходом нового законодательного акта РФ в 2014 г., в Компании проводилась специальная оценка условий труда на рабочих местах в магазинах и логистических подразделениях, что позволило привести их в соответствие с государственными нормативными требованиями по охране труда.

Мы провели очень большую работу по выявлению и идентификации работ, мест, оборудования, представляющих собой потенциальную опасность для наших работников. Знание таких рисков – возможность для движения вперед. Приведение рабочих мест в соответствие с государственными нормативными требованиями по охране труда позволило минимизировать расходы Компании на дополнительные страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации, а также оптимизировать скидки (или надбавки) к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также своевременно и эффективно оценить уровни профессиональных рисков.

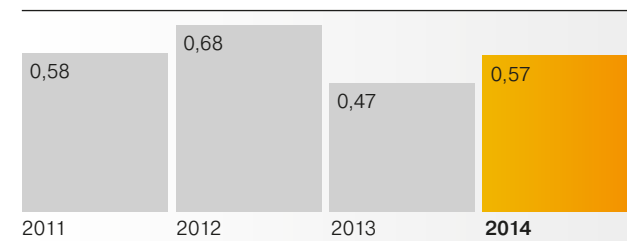
Обучение персонала

Для того чтобы снизить риски для здоровья и безопасности на рабочем месте, мы разработали специальные программы обучения не только для специалистов по охране здоровья и труда, но и для всех сотрудников Компании.



За работой в распределительном центре

Коэффициент частоты несчастных случаев (количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников)



Коэффициент тяжести травматизма (общее количество дней нетрудоспособности вследствие несчастного случая)



Все наши менеджеры (директора магазинов, ПЦ, логистических и транспортных подразделений, руководители отделов магазинов, службы безопасности и другие сотрудники, занимающие руководящие должности) обязаны проходить обучение по охране труда в учебных центрах. Эти сотрудники отвечают за проведение инструктажа на рабочем месте и обучение подчиненных безопасным методам работы. В 2014 г. такое обучение в Компании прошли более 2 000 руководителей. Все новые сотрудники проходят инструктаж по безопасности труда при приеме на работу в Компанию и периодически, при возникновении необходимости, инструктируются в ходе работы. Кроме того, все сотрудники, работающие в условиях, сопряженных с риском (электротехнический персонал, операторы автопогрузчиков и т.п.), проходят специализированное обучение на регулярной основе.

Статистика травматизма

Несмотря на все меры, принимаемые нами для минимизации рисков и предотвращения несчастных случаев, компании такого масштаба как X5 трудно полностью избежать производственных травм. В 2014 г. произошло несколько несчастных случаев, в результате которых сотрудники получили травмы различной степени тяжести. Мы проанализировали причины всех несчастных случаев и приняли необходимые меры для снижения рисков их возникновения и минимизации последствий. В основном травмы были легкой тяжести и с минимальным количеством дней нетрудоспособности. Коэффициент тяжести травматизма, показывающий среднее количество дней нетрудоспособности, приходящееся на один несчастный случай, снизился с 53,8 дней в 2013 г. до 41,8 в 2014 г. Показатель частоты несчастных случаев, определяющий количество несчастных случаев на 1 000 сотрудников, немного повысился с 0,47 в 2013 г. до 0,57 в 2014 г., что вызвано ростом нашего бизнеса.

Реализация компенсационных мер

С целью возмещения ущерба нанесенному здоровью работника при несчастном случае на производстве Компания осуществляет следующие меры:

- страхует каждого работника от несчастного случая на производстве и от профзаболевания;
- через федеральные органы по социальному страхованию осуществляет страховые выплаты пострадавшим при тяжелых несчастных случаях; и иждивенцам погибшего, при потере кормильца.
- через федеральные органы по социальному страхованию осуществляет направление работников, пострадавших при несчастных случаях на производстве, на реабилитацию, санаторно-курортное лечение;
- оказывает материальную помощь при тяжелых или смертельных несчастных случаях.

Экологическая программа и охрана окружающей среды

Бережное отношение к окружающей среде является залогом успешного долгосрочного развития X5. По мере того как рос наш бизнес, увеличивалось и наше воздействие на окружающую среду. Отходы от промышленной упаковки, от изготовления мясной и рыбной продукции для продажи, от выпечки хлебобулочных изделий, использованное масло для жарки, полиэтиленовые пакеты, потребление электричества холодильным оборудованием и лампами освещения магазинов и выхлопы транспортного парка – вот лишь наиболее общий перечень воздействия компании розничной торговли на окружающую среду.

В своей деятельности X5 руководствуется принципами соблюдения требований российского законодательства и стремится к соответствию высоким стандартам в области охраны окружающей среды, принятым в международной практике. Мы понимаем, что бережное отношение к природе является не только обязанностью крупной социально-ответственной компании, но и дает значительные возможности по повышению эффективности бизнеса и снижению издержек, а в некоторых случаях и получению дополнительной прибыли. Пока мы находимся в самом начале этого длинного пути, однако уже сейчас можно отметить определенные достижения в области охраны окружающей среды.

Переработка и утилизация отходов

В настоящее время все отходы, создаваемые в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для их утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Мы составили перечень перерабатываемых отходов для передачи сторонним организациям с целью последующей утилизации, значительно снизив количество мусора, подлежащего захоронению. Это не только позволяет уменьшить негативное воздействие на окружающую среду при вывозе отходов на свалки, но и снизить обязательные отчисления за их использование и получать доход от продажи перерабатываемых отходов.

В 2014 г. мы расширили перечень перерабатываемых отходов и увеличили их количество для последующей перепродажи. С 2014 г., в дополнение к переработке картонных коробок, полиэтилена, отработанных масел, пластиковых ящиков, стретч-пленок, коробок из-под бананов, а также пенопласта, используемого в контейнерах для хранения рыбы, мы приступили к реализации сломанных покупательских тележек. Реализуя сломанные покупательские тележки мы не только получаем дополнительный доход, но и снижаем наши расходы на вывоз крупногабаритного мусора.

Компания реализует твердые бытовые отходы от собственного производства, в частности отработанные масла, оставшиеся в грилях и жаровнях магазинов «Перекресток» и «Карусель», подлежат продаже специализированной компании для использования в качестве сырья для производства биотоплива.

Социальная, корпоративная и экологическая ответственность продолжение

Бережное отношение к окружающей среде

Экологическая программа и охрана окружающей среды продолжение

В 2014 г. был разработан регламент отгрузки вторсырья, что позволило нам существенно усовершенствовать процесс контроля за отгружаемым вторсырьем и увеличить прибыль.

Экопакеты и экосумки

Упаковочные материалы и полиэтиленовые пакеты составляют значительную часть выбрасываемых отходов, которые скапливаются на свалках. В рамках реализации экологической инициативы мы ввели в ассортимент экопакеты и экосумки с целью снижения выбрасываемых отходов и для удовлетворения спроса со стороны потребителей, которым не безразличны вопросы охраны окружающей среды. Данные изделия доступны на кассах магазинов «Перекресток» и «Карусель».

Экопакеты изготавливаются из переработанной макулатуры и выдерживают до 3 кг продуктов. Стоимость такого пакета в нашем магазине составляет около 10 рублей. Они удобны в использовании и биоразлагаемы.

Экосумки изготавливаются из спанбонда, который производится из побочных продуктов переработки нефти, и подходят для более крупных покупок. Их стоимость составляет около 20 рублей, они заменяют от 8 до 10 пластиковых пакетов и подвергаются переработке до 10 раз.

В 2014 г. Компания продала около 1 365 000 экопакетов и экосумок в супермаркетах «Перекресток» и гипермаркетах «Карусель», по сравнению с 1 270 000 в 2013 г. Увеличение количества проданных экосумок и экопакетов подтверждает факт роста популярности данных изделий.

Многоразовая тара

Для минимизации отходов, связанных с поставкой товаров от производителей и транспортировкой из распределительных центров в магазины, мы используем многоразовую тару, которая возвращается поставщикам после поступления товара на склад, а также деревянные паллеты и многоразовые поддоны для товара.

Экологический субботник «Зеленая Россия»

В сентябре 2014 г. Х5 приняла участие во всероссийском экологическом субботнике «Зеленая Россия», который прошел в 83 регионах страны и собрал более 5 000 000 человек. В Москве субботник проводился в парке «Долина реки Сетунь». Более 1 000 человек – сотрудников центрального офиса и торговых сетей Х5, а также компаний «РЖД», «Газпром» и др., выступающих партнерами «Зеленой России», – убрали территорию поймы реки, а дети в это время участвовали в викторинах, мастер-классах, эко-уроках, тематических играх. Х5 вручила призы детям, которые стали победителями конкурсов. Трудовой десант сети «Пятерочка» также принял участие в акции в Краснодаре, Екатеринбурге и других городах. Инициатором проведения грандиозной уборки выступило общественное движение «Зеленая Россия» при поддержке

Министерства природных ресурсов РФ, Росприроднадзора, Министерства культуры РФ, МЧС, Министерства обороны и Торгово-промышленной палаты.

Экологические инициативы в логистике и транспорте

Мы осуществляем управление экологическими рисками отдельно в логистическом (складском) и транспортном подразделениях. В логистике организована утилизация пластиковой термоусадочной пленки, картона и упаковочных материалов, а также твердых бытовых отходов. Транспортное подразделение осуществляет утилизацию автомобильных шин, труб, аккумуляторных батарей, цветных и черных металлов, автомобильного масла и иных материалов, утилизация которых предусмотрена российским законодательством.

Поскольку наибольшая нагрузка на окружающую среду связана с нашим транспортным подразделением, мы используем различные подходы для минимизации вреда, который неминуемо наносит перевозка грузов от распределительных центров до магазинов. Х5 использует как собственный автопарк, так и транспортные средства третьих сторон, которые осуществляют около 40–45% всех перевозок грузов. Выполнение экологических требований третьими сторонами обеспечивается ими самостоятельно: в договоре на перевозку прописывается условие, что грузовик отвечает необходимым требованиям законодательства, в том числе и экологическим.

Наш автотранспортный парк регулярно проходит техническое обслуживание на сертифицированных сервисных станциях, согласно требованиям законодательства и установленным производителем грузовой автотехники нормативам (пройденный километраж или срок эксплуатации).

Должностными обязанностями механиков и водителей предусмотрен ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния систем выхлопных газов. При обнаружении неисправностей, запрещающих эксплуатацию транспортного средства, оно отстраняется от рейса и направляется в ремонт.

В дополнение к этому мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, отработавшие установленный производителем ресурс. 90% нашего парка соответствуют стандартам ЕВРО-3 и ЕВРО-5. С 2014 г. мы закупаем только автотехнику класса ЕВРО-4 и выше. Мы заправляем наши грузовики только качественным топливом, приобретаемым у ведущих производителей, что является гарантией его высокого качества.

Благодаря тому, что в 2014 г. в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Воронеже и Ростове-на-Дону открылись новые распределительные центры, нагрузка на транспорт сильно не увеличилась даже при открытии новых магазинов. Средний пробег грузового автомобиля Х5 за год в 2012 г. составил 122 000 км, в 2013 г. – 124 000 км, а в 2014 г. – 129 000 км.

Потребление энергии и энергоэффективность

Коммунальные расходы, как процент от выручки Компании, составляют 2,1% от общих, коммерческих и административных расходов (SG&A), из которых примерно 1,5% приходится непосредственно на коммунальные платежи, а остальное – затраты на уборку, услуги связи и прочие издержки. Поэтому программа энергоэффективности, как ни одна другая экологическая инициатива, позволяет получить ощутимый материальный эффект. Большая часть коммунальных платежей связана с потреблением электроэнергии, на которую приходится около 80–85% этих затрат; около 10–15% затрат – это затраты на тепло и около 5% – на потребление воды. Таким образом, наша программа энергоэффективности в большей степени, чем остальные инициативы в области охраны окружающей среды, влияет на наши издержки.

В структуре энергопотребления около 40% приходится на холодильное оборудование, 20% – на освещение, остальная часть расходов связана с прочим оборудованием, кондиционированием и другими источниками потребления.

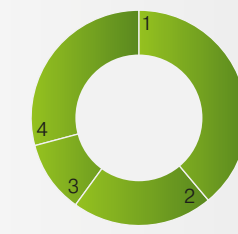
Мы осознали необходимость быть более эффективными и с 2011 г. начали постепенно внедрять энергосберегающие технологии. Мы проводили модернизацию холодильного оборудования и внедряли систему учета энергопотребления в магазинах всех торговых сетей, а также модернизировали освещение в магазинах сети «Пятерочка».

С 2013 г. мы начали внедрять системы автоматического мониторинга количества и качества поставленной электроэнергии. В середине 2014 г. мы ввели в эксплуатацию центр мониторинга и управления системой. Анализ результатов мониторинга служит нашим сетям основой для оптимизации расходов на оплату электроэнергии и дальнейшего внедрения энергосберегающих технологий.

В середине 2014 г. мы запустили первый в России центр мониторинга холодильного оборудования. Благодаря работе центра мы можем контролировать не только энергопотребление холодильного оборудования в магазинах, оборудованных системой, но и более эффективно управлять деятельностью сервисных компаний, обслуживающих магазины, а также вывести на иной уровень контроль качества продуктов, находящихся в холодильниках, для соответствия наших магазинов системе НАССР. В течении первых двух кварталов 2015 г. к системе будут подключены все магазины сетей «Перекресток» и «Карусель».

Структура энергопотребления (%)

1. Холодильное оборудование	39%
2. Освещение	21%
3. Силовое оборудование	11%
4. Прочее	29%



Мы продолжаем тестировать различные технологии энергосбережения. В 2013–2014 гг. в ряде наших магазинов была произведена установка стекломодулей на холодильное оборудование. На основе результатов пилотных проектов сеть «Перекресток» приняла решение модернизировать все имеющееся в наличии холодильное оборудование.

Мы активно внедряем энергосберегающие технологии в рамках программы реконструкции магазинов «Пятерочка», в частности более экономичное холодильное оборудование и светильники, что позволяет нам снизить энергопотребление, несмотря на общее улучшение освещения торгового зала.

Мы внедряем энергосберегающие технологии не только в наших магазинах, но и в офисных помещениях. После успешного введения в 2013 г. в центральном офисе Компании в Москве программы «Выключайте свет – экономьте деньги» и перехода на высокоэффективное светодиодное освещение, энергопотребление снизилось на 63%. Также в 2014 г. было модернизировано наружное освещение офиса, что позволит нам не только значительно сэкономить в 2015 г., но также улучшить освещенность окружающей территории в темное время суток.

Несмотря на то, что нам уже удалось достигнуть определенных успехов в оптимизации затрат на коммунальные услуги, мы видим потенциал сокращения данных расходов по мере внедрения новых технологий и более эффективного контроля за потреблением.

Управление рисками

Выявление рисков и управление ими

Общие сведения

Риски присущи любому бизнесу, поэтому одной из ключевых задач любой компании является выявление основных рисков, а также разработка и реализация необходимых мер контроля. В основе управления рисками в Х5 лежит определение оптимального соотношения между риском и потенциальной выгодой, путем тщательной оценки вероятности наступления и степени воздействия рисков и готовности Компании к рискам. Компания ведет Реестр основных рисков с указанием вероятности их наступления и возможных последствий, а также действующих механизмов контроля рисков и их минимизации.

В то же время мы понимаем, что система управления рисками предоставляет нам существенные, но не абсолютные гарантии достижения поставленных целей, поскольку:

- выявление рисков и их оценка почти всегда несут в себе элемент неопределенности, так как любые риски относятся к будущему и обусловлены изменчивостью среды, в которой Компания осуществляет свою деятельность;
- некоторые риски находятся вне зоны контроля Компании, поэтому не могут быть полностью исключены;
- некоторые процедуры контроля могут быть неэффективны ввиду влияния человеческого фактора, в результате небрежности и ошибочных суждений или непонимания.

Ответственность за управление рисками

Правление при поддержке Исполнительного комитета несет основную ответственность за управление рисками, связанными с деятельностью Компании, а также за внедрение и адекватное функционирование надлежащих систем управления рисками и внутреннего контроля. Как отмечено в разделе «Отчет о корпоративном управлении», Наблюдательный совет и Комитет по аудиту осуществляют общий надзор за действиями Компании в сфере управления рисками и внутреннего контроля.

Подход к управлению рисками

Процессы управления рисками и внутреннего контроля Компании осуществляются в соответствии с рекомендациями Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (COSO) и разработанными указанным Комитетом Руководствами по управлению рисками и внутреннему контролю на предприятиях, а также ISO 31000 «Управление рисками: принципы и руководство». В Х5 ведется Реестр основных рисков, где указаны все основные риски, с которыми сталкивается Компания, ответственные лица, а также процедуры, проводящиеся в целях контроля и минимизации рисков. Содержание Реестра определяется в ходе регулярных обсуждений с высшим руководством и оценивается Исполнительным комитетом и Комитетом по аудиту.

Основные риски

В данном разделе представлены сведения об основных рисках Компании, а также примеры мероприятий, реализуемых в целях контроля и минимизации рисков. Данные риски рассматриваются Правлением как наиболее существенные для Компании. Приведенный ниже перечень рисков не является исчерпывающим, а указанные риски не располагаются в порядке их значимости.



Область риска Описание

Стратегия

- Отсутствие четкой стратегии развития, неэффективность ее донесения до сведения заинтересованных лиц и реализации, а также ошибочность избранного стратегического направления могут иметь самые неблагоприятные последствия для бизнеса Компании. В целях устойчивого долгосрочного развития Компании в интересах всех сторон необходимо выработать четкое понимание рисков, связанных с реализацией корпоративной стратегии, и эффективные механизмы управления ими.
- Позиция Х5 на российском рынке розничной торговли в значительной степени зависит от того, насколько точно стратегия Компании будет учитывать макроэкономическую и конкурентную среду, и от того, насколько успешно Компании удастся сформулировать и реализовать свое стратегическое видение.

Общая экономическая ситуация

- Значительные изменения экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании. Неспособность Компании оперативно адаптироваться к изменениям ситуации на рынке может привести к снижению конкурентоспособности.
- В 2014 г. значительно возросла нестабильность российской экономики. Падение цен на нефть, экономические санкции, введенные против России со стороны США и стран Европейского союза, и ответные меры по введению запрета на импорт продовольственных продуктов вызвали стремительный рост цен на продовольствие и обесценение российской национальной валюты, что, в свою очередь, привело к снижению уровня банковской ликвидности и падению индекса потребительской уверенности россиян.
- Неопределенность дальнейшего развития ситуации ставит перед Компанией ряд непростых задач, которые ей предстоит решить в 2015 г.

Меры по минимизации

- Стратегия развития Х5, разработанная на несколько лет вперед и одобренная Наблюдательным советом, содержит описание планов дальнейшего роста Компании и целевых финансовых показателей. Для более эффективной реализации стратегия разделена на отдельные плановые этапы, описывающие ключевые цели и задачи руководства. Контроль за ходом реализации стратегии на постоянной основе осуществляет руководство Компании, а результаты ежеквартально оцениваются уполномоченным комитетом Наблюдательного совета. Ежегодно стратегия развития Компании подвергается актуализации в целях обеспечения ее соответствия меняющимся условиям, в которых Х5 осуществляет свою деятельность.

- Основные факторы, лежащие в основе стратегии розничной торговли Х5, сохраняют свою актуальность. Рынок продуктовой розницы в России все еще недостаточно развит и характеризуется скрытым покупательским спросом, обусловленным необходимостью расширения ассортимента, повышения качества товаров и обеспечения лучшего соотношения качества и цены.
- Компания продолжит политику органического роста за счет значительных собственных денежных поступлений, а также средств привлекаемых рублевых займов. Более подробная информация о минимизации рисков ликвидности приведена в Примечании 29 «Управление финансовыми рисками» в разделе «Консолидированная финансовая отчетность» в составе настоящего Годового отчета.
- Компания оперативно отреагировала на изменение потребительского поведения россиян, внося необходимые корректировки в ценностное предложение всех своих торговых форматов в целях наиболее полного соответствия потребностям покупателей.

Управление рисками продолжение

Четкая система оценки и минимизации рисков

Область риска	Описание	Меры по минимизации	Область риска	Описание	Меры по минимизации
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> Успех Компании напрямую зависит от ее способности привлекать, развивать и удерживать квалифицированные кадры на всех уровнях, поддерживать оптимальную численность персонала, а также обеспечивать наличие сбалансированной организационной структуры и системы мотивации, способствующей выполнению сотрудниками поставленных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> Коллектив Х5 осознает важность развития корпоративной культуры для достижения целей Компании и уделяет особое внимание общим корпоративным ценностям, личной инициативе и ответственности на всех уровнях. Высшее руководство и линейные менеджеры, чья деятельность по достижению целей Компании оценивается по заранее определенным показателям эффективности, получают конкурентный компенсационный пакет. Компания продолжает активно расширять штат сотрудников, постоянно улучшая и совершенствуя процедуры отбора. Для привлечения перспективных сотрудников Компания проводит ежегодную сравнительную оценку действующей системы вознаграждений. Программа по развитию перспективных сотрудников помогает удовлетворить кадровый спрос со стороны всех подразделений Компании и предоставляет сотрудникам возможности карьерного роста, позволяя им полностью реализовать свой потенциал. 	Недвижимость	<ul style="list-style-type: none"> Приобретение, строительство объектов недвижимости и управление ими неизменно сопряжены с рисками. Так, проблемы могут возникнуть на этапе получения разрешительной документации до и после начала проектирования, в процессе обеспечения соответствия многочисленным проектно-строительным нормам и стандартам безопасности, в рамках взаимодействия с арендаторами и при решении вопросов, связанных с обеспечением рентабельности имущественного комплекса за счет оптимального соотношения объектов недвижимости, используемых Компанией на правах собственности и аренды, и обслуживания таких объектов на соответствующем уровне. 	<ul style="list-style-type: none"> В процессе подбора, аренды, приобретения или реконструкции объектов недвижимости подразделения по работе с недвижимостью Компании выявляют нормативно-правовые и другие риски, связанные с проведением строительных работ. Решения об инвестициях принимаются на основании анализа целого ряда финансовых и иных показателей, позволяющего Компании убедиться в привлекательности и разумной стоимости приобретаемых объектов. Стратегия развития Компании претерпела существенные изменения вследствие отказа от приобретения сторонних активов в пользу органического роста за счет открытия новых магазинов. В Компании регулярно осуществляется контроль и оценка эксплуатируемых объектов, а действующая программа реконструкции магазинов призвана обеспечить соответствие требуемому уровню качества и оптимизировать показатели объектов недвижимости Х5.
Охрана труда и техника безопасности	<ul style="list-style-type: none"> Предотвращение заболеваний пищевого происхождения, а также травм и смертельных случаев как среди сотрудников, так и потребителей – задача первостепенной важности. Любые инциденты подобного рода могут подорвать доверие потребителей, что может привести к сокращению клиентской базы Компании и в конечном итоге негативно отразиться на финансовых показателях. 	<ul style="list-style-type: none"> В целях обеспечения безопасности и качества продукции в соответствии с требованиями законодательства Компания разработала и внедрила правила и нормы, охватывающие весь жизненный цикл продуктов питания от производства до конечного потребления. Условия договоров на поставку и требования к продукции устанавливают четкие стандарты к качеству и безопасности продукции и сырья, неукоснительное соблюдение которых ожидается от поставщиков. Компания разработала и внедрила политику охраны труда и техники безопасности, положения которой регламентируют работу персонала в магазинах, логистических подразделениях и офисах Х5. Компания считает своим долгом обеспечивать соблюдение самых высоких стандартов охраны труда и техники безопасности путем внедрения новейших безопасных технологий, осуществления постоянного мониторинга и анализа возможных рисков и принятия мер по их минимизации. В целях эффективного управления и контроля соответствия корпоративной политики в области охраны труда и техники безопасности положениям применимого российского законодательства в структуре Компании образовано централизованное подразделение охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ), отвечающее за укрепление политики и стандартов в области охраны труда, разработку необходимых внутренних требований и нормативов, а также координацию мероприятий по обеспечению ОТ и ТБ на всех уровнях и во всех подразделениях Компании. 	Поддержка бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> Успех деятельности Компании зависит от эффективности ее ИТ- и операционной инфраструктур. Сбои в работе основных систем могут иметь существенные последствия для нашего бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> В Компании действуют различные процедуры контроля для поддержания функциональности и эффективности ИТ-систем, в том числе подробные планы восстановления в случае крупных сбоев. Компания продолжает инвестировать средства в ИТ-инфраструктуру для обеспечения надежной защиты от растущего числа угроз и рисков, связанных с использованием ИТ-технологий. Происходит постоянное внедрение инноваций и модернизация оборудования и программного обеспечения, что повышает эффективность работы персонала и уровень обслуживания покупателей. Внедрению любых изменений предшествуют тщательные испытания.
			Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> Залог стабильности клиентской базы Х5 – эффективное и последовательное управление обширной сетью магазинов Компании, представленных в различных форматах. Кроме того, в целях обеспечения постоянного преимущества перед конкурентами Компании необходимо тщательно отслеживать любые изменения в потребностях покупателей. 	<ul style="list-style-type: none"> На основании результатов работы магазинов и данных исследований Компания проводит регулярную оценку своей деятельности на предмет соответствия ожиданиям покупателей относительно уровня цен, обслуживания, продуктового ассортимента и наличия товаров на прилавках. Операционные планы Компании разрабатываются на основании такого анализа и призваны обеспечить ощутимые улучшения в сферах, требующих оптимизации. Примерами таких планов могут служить недавно разработанные программы реконструкции магазинов, категорийного менеджмента, расширения торгового ассортимента и повышения доступности товаров категории «фреш» и «ультрафреш». Для более оперативного реагирования на потребности покупателей Компания внедрила новую операционную модель, предоставляющую большую автономию директорам торговых сетей, улучшающую отчетность и повышающую эффективность принятия решений. Помимо этого, в Компании проводится регулярная оценка результатов и соответствующих КПЭ и действует система мотивации персонала, призванная повысить операционную эффективность.

Управление рисками продолжение

Четкая система оценки и минимизации рисков

продолжение

Область риска	Описание	Меры по минимизации
Соблюдение принципов деловой этики	<ul style="list-style-type: none"> Эффективность управления ресурсами и репутация Компании во многом зависят от способности развивать и создавать культуру деловой этики, выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях. 	<ul style="list-style-type: none"> Принятые в Компании этические стандарты доводятся до сведения всех поставщиков и персонала Х5 при заключении договора сотрудничества или трудового договора с Компанией. Информация о них также представлена на сайте Компании и в ее годовых отчетах. Ввиду сохранения потенциальной возможности мошеннических и других неэтичных действий со стороны сотрудников всех уровней Компания постоянно стремится поддерживать высокие стандарты деловой этики путем проведения разъяснительной работы и обучения персонала, проведения сотрудниками самостоятельной оценки соответствия требованиям, поддержания программы приема сообщений о предполагаемых нарушениях и оперативного реагирования на заявления и сообщения о нарушениях. Результаты расследования заявленных фактов нарушения регулярно представляются Правлению и Комитету по аудиту.
Соблюдение нормативно-правовых требований	<ul style="list-style-type: none"> Деятельность Компании регулируется различными законами и нормативами, касающимися, помимо прочего, вопросов землепользования, антимонопольных ограничений, продажи алкогольных напитков и трудовых отношений. Процедуры получения и возобновления лицензий и разрешений, необходимых для деятельности Х5 и имеющих отношение к различным стандартам в области качества, охраны труда и техники безопасности, упаковки, маркировки и сбыта продукции, контролируются и регулируются рядом государственных органов и ведомств. 	<ul style="list-style-type: none"> Постоянно отслеживая изменения в законодательстве, Компания стремится обеспечить соответствие своей деятельности всем действующим и планируемым к введению требованиям и нормам. Кроме того, Компания взаимодействует с общественными и государственными организациями, представляя интересы покупателей. В дополнение к этому, по приглашению государственных органов Х5 выступает в качестве консультанта и участвует в разработке важных государственных нормативов в сфере розничной торговли.
Правовые риски	<ul style="list-style-type: none"> В силу своего размера, численности персонала и масштаба деятельности, предполагающего активное сотрудничество с поставщиками и заключение сделок с недвижимостью и сделок по приобретению активов, Компания уязвима с точки зрения судебных рисков и рисков, вытекающих из заключенных договоров. 	<ul style="list-style-type: none"> Юридический департамент Компании участвует во всех этапах принятия важных бизнес-решений, анализируя условия договоров в целях минимизации рисков. Компания стремится неукоснительно соблюдать все действующие законодательные и иные нормативно-правовые требования и в случае возникновения споров прибегает к предусмотренным законом средствам правовой защиты своих интересов.
Налого-обложение	<ul style="list-style-type: none"> Действующее налоговое и таможенное законодательство Российской Федерации характеризуется изменчивостью и неоднозначностью толкования. Понимание законодательных требований руководством Компании применительно к сделкам Х5 может быть поставлено под сомнение соответствующими региональными и федеральными налоговыми органами. 	<ul style="list-style-type: none"> Руководство регулярно оценивает соблюдение Компанией применимых норм налогового законодательства, нормативов и постановлений, в том числе действующих толкований, публикуемых органами государственной власти соответствующей юрисдикции. Примечание 33 «Договорные и условные обязательства» к консолидированной финансовой отчетности в составе настоящего Годового отчета содержит описание неопределенностей в отношении налоговых обязательств и их оценку.

Область риска	Описание	Меры по минимизации
Финансовые риски	<ul style="list-style-type: none"> Основные финансовые риски Компании связаны с возможностями привлечения краткосрочного и долгосрочного финансирования в соответствии с потребностями бизнеса, колебанием процентных ставок и курсов валют, а также кредитными рисками, относящимися к возможному невыполнению обязательств сторонами финансовых сделок, и невозможностью снизить любые негативные финансовые последствия реализации событий риска. 	<ul style="list-style-type: none"> Компания финансирует свою операционную деятельность за счет нераспределенной прибыли, поступлений от продажи основных средств, выпуска долговых инструментов, краткосрочных коммерческих бумаг, привлечения банковских займов и доходов от аренды. Казначейство Х5 отвечает за управление денежными средствами Компании, фондирование, процентные ставки, реагирование на валютные и кредитные риски и другие финансовые риски, а также страхование активов. В своей деятельности Казначейство руководствуется требованиями четко определенных политик и процедур, которые подвергаются регулярной оценке и пересмотру. Валютные риски снижаются путем привлечения долгового финансирования в российских рублях. Более подробная информация о финансовых рисках и описание мер, направленных на их минимизацию, приведены в Примечании 29 «Управление финансовыми рисками» в разделе «Консолидированная финансовая отчетность» настоящего Годового отчета.

Резюме руководства

В 2014 г. Правление проанализировало риски, которым подвержена Компания, а также эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля. Результаты анализа были доведены до сведения Комитета по аудиту и Наблюдательного совета и обсуждены с внешним аудитором Х5. По мнению Правления, системы управления рисками и внутреннего контроля в отношении финансовой отчетности функционировали надлежащим образом, что гарантирует отсутствие каких-либо существенных ошибок в финансовой отчетности Компании за 2014 г. Ввиду вышеизложенного Правление полагает, что требования II.1.4 и II.1.5 Кодекса корпоративного управления Нидерландов соблюдены. Кроме того, в соответствии с разделом 5.25с действующего в Нидерландах Закона о контроле над финансовыми рынками, Правление подтверждает, что, насколько ему известно:

- консолидированная финансовая отчетность за 2014 г., подготовленная в соответствии с утвержденными Европейским союзом требованиями МСФО, отражает точные и достоверные сведения об активах, обязательствах, финансовом положении, прибылях и убытках Компании и ее дочерних компаний;
- в настоящем Годовом отчете представлены точные и достоверные сведения о положении Компании на дату составления бухгалтерского баланса и результатах деятельности Компании и дочерних компаний, включенных в консолидированную финансовую отчетность, за истекший финансовый год, а также описание основных рисков Компании.

ПРАВЛЕНИЕ Х5
19 марта 2015 г.

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.

Обзор финансовых и операционных результатов за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., следует рассматривать в сочетании с аудированной консолидированной финансовой отчетностью за годы, закончившиеся 31 декабря 2014 г. и 2013 г. соответственно. Консолидированная финансовая отчетность и примечания к ней подготовлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Общие сведения

X5 – вторая по величине компания на российском рынке продуктовой розницы, одном из наиболее динамично развивающихся потребительских рынков мира. Компания управляет магазинами, работающими под четырьмя различными брендами в различных сегментах рынка, от эконом класса до премиального, а ее уникальное ценностное предложение и ассортимент продукции рассчитаны на самый широкий круг покупателей с разным уровнем достатка. Основная деятельность Компании в сфере розничной торговли, в том числе работа с поставщиками, производство, доставка товаров и их реализация, осуществляется преимущественно на территории Российской Федерации.

Компания управляет несколькими торговыми сетями: сеть магазинов «у дома» «Пятерочка», сеть супермаркетов «Перекресток», сеть гипермаркетов «Карусель» и сеть магазинов «Перекресток Экспресс». Розничный интернет-канал под брендом «E5.RU» прекратил свою деятельность 31 декабря 2014 г.

В течение 2014 г. Компания продолжала динамично развиваться. Так, по сравнению с 2013 г. объем новых торговых площадей вырос на 15,7%, рост выручки составил 18,6%, а показатель EBITDA увеличился на 19,6%. Тем не менее изменения макроэкономической ситуации в России не обошли Компанию стороной и со второй половины года оказывали существенное влияние на результаты операционной и финансовой деятельности X5. Запрет на импорт продовольственных товаров и падение мировых цен на нефть привели к резкому ослаблению рубля, росту инфляции и процентных ставок по кредитам, а также снижению объемов ликвидности. Наши клиенты уже ощутили на себе воздействие таких перемен, и в 2015 г. оно, скорее всего, усилится.

Выборочные макроэкономические показатели

Российские макроэкономические показатели (по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года)	I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		Год	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Курс рубля по отношению к доллару США, средний за период	30,4	35,0	31,6	35,0	32,8	36,2	32,5	47,7	31,8	38,5
ИПЦ	7,1%	6,4%	7,2%	7,6%	6,4%	7,7%	6,4%	9,6%	6,8%	7,8%
Продовольственная инфляция	8,5%	7,3%	8,7%	9,4%	6,5%	10,5%	7,2%	13,2%	7,7%	10,1%
ИЦП	4,4%	4,2%	2,7%	8,3%	4,4%	6,1%	2,4%	5,7%	3,5%	6,1%
Рост реальной зарплаты	4,5%	4,5%	6,2%	2,5%	6,4%	0,6%	3,9%	(1,2%)	5,3%	1,3%
Уровень безработицы	5,8%	5,5%	5,4%	5,0%	5,3%	4,9%	5,5%	5,2%	5,5%	5,2%
Оборот розничной торговли	4,1%	3,6%	3,6%	1,9%	4,1%	1,4%	4,0%	3,1%	3,9%	2,5%
Оборот розничной торговли продуктами питания	1,6%	1,1%	2,3%	0,0%	3,5%	(0,4%)	2,6%	(0,9%)	2,5%	(0,1%)

Результаты деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., по сравнению с годом, закончившимся 31 декабря 2013 г.

Приведенная ниже таблица и комментарии к ней представляют собой обзор консолидированных результатов деятельности за годы, закончившиеся 31 декабря 2014 и 2013 гг. соответственно.

Основные показатели отчета о прибылях и убытках

Млн руб. ¹	2014	2013	Изменение
Чистая выручка	633 873	534 560	18,6%
в т. ч. чистая розничная выручка ²	631 930	532 692	18,6%
«Пятерочка»	435 820	348 390	25,1%
«Перекресток»	115 648	110 662	4,5%
«Карусель»	69 376	64 307	7,9%
«Экспресс»	10 135	7 902	28,3%
«E5.RU»	950	1 431	(33,6%)
Валовая прибыль	154 982	130 348	18,9%
Валовая маржа, %	24,5%	24,4%	
EBITDA	45 860	38 350	19,6%
Маржа по EBITDA, %	7,2%	7,2%	
Операционная прибыль	28 288	25 296	11,8%
Операционная маржа, %	4,5%	4,7%	
Чистая прибыль	12 691	10 984	15,5%
Маржа чистой прибыли, %	2,0%	2,1%	

Чистая розничная выручка

В 2014 г. чистая розничная выручка X5 выросла на 18,6%, в основном благодаря расширению торговых площадей и более высокой продовольственной инфляции по сравнению с 2013 г.

Динамика чистой розничной выручки (руб.) в 2014 г., изменение в % по сравнению с 2013 г.	Средний чек	Количество покупателей	Чистая розничная выручка
«Пятерочка»	10,4%	13,4%	25,1%
«Перекресток»	6,7%	(1,8%)	4,5%
«Карусель»	7,4%	0,6%	7,9%
«Экспресс»	6,7%	19,6%	28,3%
«E5.RU»	10,9%	(40,1%)	(33,6%)
X5 Retail Group	7,7%	10,2%	18,6%

Рост торговой площади, кв. м	31 декабря 2014	31 декабря 2013	Изменение
«Пятерочка»	1 754 250	1 414 102	24,1%
«Перекресток»	415 788	397 750	4,5%
«Карусель»	358 593	375 808	(4,6%)
«Экспресс»	43 612	35 223	23,8%
X5 Retail Group	2 572 243	2 222 883	15,7%

Динамика сопоставимых (LFL) продаж ³ за 2014 г.	Выручка	Трафик	Средний чек
«Пятерочка»	13,3%	1,6%	11,5%
«Перекресток»	2,1%	(2,9%)	5,2%
«Карусель»	5,1%	(1,8%)	7,1%
«Экспресс»	3,3%	(1,8%)	5,2%
X5 Retail Group	9,8%	0,6%	9,2%

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

² Без учета НДС и выручки от оптовых продаж.

³ Сравнение динамики розничных продаж сопоставимых магазинов (LFL) за два различных периода времени – это сравнение розничных продаж соответствующих магазинов в рублевом выражении (включая НДС). При расчете динамики продаж LFL учитываются магазины, которые работали не менее двенадцати полных месяцев. Их выручка включается в сравнительный анализ со дня открытия магазина. Мы включили все магазины, которые соответствуют нашим критериям LFL в каждом отчетном периоде.

Обзор финансовых результатов продолжение

Более высокие показатели сети «Пятерочка» в 2014 г. по сравнению с аналогичными показателями других розничных сетей Компании – результат успешно проведенного в 2013 г. ребрендинга, направленного на:

- расширение ассортимента продукции и повышение эффективности промо-акций;
- модернизацию и переоснащение торговых площадей;
- обеспечение наличия товаров в торговых залах в необходимом количестве благодаря оптимизации логистического процесса.

Валовая маржа

В 2014 г. валовая маржа Компании составила 24,5%, увеличившись по сравнению с 2013 г. на 7 б.п.

Млн руб.	2014	2013	Изменение
Затраты на персонал	(51 138)	(43 187)	18,4%
% от чистой выручки	8,1%	8,1%	
Расходы по операционной аренде	(28 150)	(22 807)	23,4%
% от чистой выручки	4,4%	4,3%	
Амортизация основных средств и нематериальных активов, в т. ч. обесценение активов	(17 571)	(13 055)	34,6%
% от чистой выручки	2,8%	2,4%	
Обесценение активов	(2 660)	128	н/д
% от чистой выручки	0,4%	н/д	
Коммунальные расходы	(13 105)	(11 398)	15,0%
% от чистой выручки	2,1%	2,1%	
Расходы на услуги третьих сторон	(6 365)	(4 687)	35,8%
% от чистой выручки	1,0%	0,9%	
Прочие расходы магазинов	(10 086)	(9 375)	7,6%
% от чистой выручки	1,6%	1,8%	
Прочие расходы	(7 097)	(6 249)	13,6%
% от чистой выручки	1,1%	1,2%	
Итого	(133 512)	(110 757)	20,5%
% от чистой выручки	21,1%	20,7%	

В 2014 г. коммерческие, общие и административные расходы составили 21,1% от чистой выручки, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 34 б.п. прежде всего за счет обесценения активов в 2014 г.

Затраты на персонал в процентах от чистой выручки в 2014 г. оставались на уровне 2013 г., в основном благодаря текущей оптимизации административного, производственного и внешнего персонала, что отчасти нивелировалось ростом заработной платы сотрудников магазинов.

В том же периоде расходы Компании по операционной аренде увеличились на 17 б.п. по сравнению с предыдущим годом и составили 4,4% от чистой выручки. Увеличение расходов было обусловлено главным образом более высокими ставками арендной платы при открытии новых магазинов, действием договоров аренды с привязкой к иностранной валюте, а также увеличением доли арендуемых площадей в общем портфеле недвижимости Компании, которая на 31 декабря 2014 г. достигла 58,6% по сравнению с 56,3% годом ранее.

Расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов с учетом расходов на списание увеличились в 2014 г. на 33 б.п. в процентах от чистой выручки по причине открытия новых магазинов, роста затрат на реконструкцию существующих магазинов Компании и произошедшего в указанном году обесценения земельных участков, строений и оборудования.

Расходы на услуги третьих сторон в процентах от чистой выручки в 2014 г. увеличились на 13 б.п. по сравнению с 2013 г. в основном за счет роста расходов на маркетинговые мероприятия, направленные на улучшение коммуникационной программы и лояльности покупателей.

Прочие расходы магазинов в процентах от чистой выручки в 2014 г. сократились по сравнению с прошлым годом на 16 б.п. за счет оптимизации расходов на охрану, ремонт и техническое обслуживание.

Коммунальные и прочие расходы в процентах от чистой выручки в 2014 г. сохранились на уровне 2013 г.

В результате действия вышеперечисленных факторов показатель EBITDA в 2014 г. составил 45 860 млн руб., или 7,2% от чистой выручки (38 350 млн руб., или 7,2% от чистой выручки, годом ранее).

Прибыль и убыток от неосновной деятельности

Млн руб.	2014	2013	Изменение
Операционная прибыль	28 288	25 296	11,8%
Чистые финансовые расходы	(12 058)	(10 934)	10,3%
Доля в убытке ассоциированных предприятий	(37)	(16)	131,3%
Чистый результат от курсовой разницы	25	77	(67,5%)
Прибыль до налога на прибыль	16 218	14 423	12,4%
Расходы по налогу на прибыль	(3 527)	(3 439)	2,6%
Чистая прибыль	12 691	10 984	15,5%
Маржа чистой прибыли, %	2,0%	2,1%	–

Средневзвешенная эффективная ставка по долговому портфелю X5 в 2014 г. увеличилась до 10,0% по сравнению с 8,7% годом ранее, что было связано с повышением процентных ставок на внутреннем рынке долгового капитала.

В 2014 г. эффективная ставка налога X5 составила 21,7% по сравнению с 23,8% в 2013 г. Сокращение эффективной налоговой ставки по итогам 2014 г. связано с единовременным расформированием в отчетном году налогового резерва на сумму 749 млн руб. Ставка налога на прибыль, официально установленная в России, в обоих периодах составляла 20,0%. Разница между эффективной и законодательно установленной ставкой обусловлена прежде всего расходами, не подлежащими вычету из налогооблагаемой базы.

Основные показатели консолидированного отчета о движении денежных средств

Млн руб.	2014	2013	Изменение
Чистые денежные средства от операционной деятельности	28 567	28 387	0,6%
Чистый денежный поток от операционной деятельности до изменения оборотного капитала	45 766	38 817	17,9%
Изменение оборотного капитала	(2 212)	2 319	н/д
Проценты и налог на прибыль уплаченные	(14 987)	(12 749)	17,6%
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(29 737)	(21 059)	41,2%
Чистые денежные средства, полученные от/(использованные в) финансовой деятельности	19 344	(12 093)	н/д
Влияние изменений обменного курса на денежные средства и их эквиваленты	(162)	(12)	н/д
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	18 012	(4 777)	н/д

Снижение оборотного капитала в 2014 г. было вызвано увеличением объема товарных запасов для обеспечения наличия товаров в магазинах в необходимом количестве и повышения эффективности промо- и рекламных акций, а также увеличением размера вознаграждения поставщиков по итогам года в рамках применения пересмотренных торговых условий.

Проценты и налог на прибыль, уплаченные в 2014 г., выросли по сравнению с предыдущим годом в связи с увеличением в 2014 г. средней стоимости обслуживания долга. При этом авансовые налоговые выплаты IV квартала 2014 г. были ниже аналогичного показателя годом ранее.

Объем чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности и направленных главным образом на оплату основных средств, в 2014 г. увеличился по сравнению с 2013 г. ввиду расширения торговой сети Компании и реализации масштабной программы реконструкции и технического обслуживания существующих магазинов.

Чистый денежный поток от финансовой деятельности в 2014 г. был сформирован преимущественно за счет выборки средств долгосрочных кредитных линий в декабре 2014 г. для снижения риска потери ликвидности и риска рефинансирования, а также для улучшения качества кредитного портфеля Компании.

Долговое финансирование и управление ликвидностью

Млн руб.	31 декабря 2014	% от общей суммы	31 декабря 2013	% от общей суммы
Общий долг	130 986		110 523	
Краткосрочный долг	15 834	12,1%	30 680	27,8%
Долгосрочный долг	115 152	87,9%	79 843	72,2%
Чистый долг	105 363		102 912	
Чистый долг/EBITDA	2,30x¹		2,68x ²	
EBITDA/процентные расходы	3,76x¹		3,48x ²	

По состоянию на 31 декабря 2014 г. невыбранный объем лимитов по кредитным линиям, открытым на Компанию крупнейшими российскими и международными банками, составлял 84,2 млрд руб.

¹ Рассчитано на основании консолидированного показателя EBITDA в размере 45 860 млн руб. и чистых процентных расходов в размере 12 186 млн руб. соответственно.
² Рассчитано на основании консолидированного показателя EBITDA в размере 38 350 млн руб. и чистых процентных расходов в размере 11 015 млн руб. соответственно.

Корпоративное управление

В этом разделе

Обращение Председателя Наблюдательного совета	62
Отчет о корпоративном управлении	64
Наблюдательный совет и Правление	70
Отчет Наблюдательного совета	72
Отчет о вознаграждениях	77

Обращение Председателя Наблюдательного совета

Эффективная система управления



Дмитрий Дорوفеев
Председатель Наблюдательного совета

“Являясь крупным работодателем, заказчиком и публичной компанией, мы нацелены на устойчивое развитие на благо всех заинтересованных сторон. Мы с полной ответственностью подходим к нашим обязательствам в отношении растущего числа работников, поддержки поставщиков и достижения хороших результатов”.

Уважаемые коллеги, клиенты, акционеры и партнеры! 2014 г. стал важным этапом в процессе реализации Компанией стратегических целей, сформулированных в прошлом году. Общими усилиями нам удалось изменить ситуацию и вернуть X5 на путь устойчивого развития, что открывает благоприятные перспективы для покупателей, поставщиков, акционеров и государственных органов.

Результаты внедрения стратегии

Среди достижений Компании в 2014 г. – значительный рост выручки и расширение торговых площадей. Эти результаты доказывают эффективность нашей стратегии, основанной на мультиформатной бизнес-модели и ориентированной на удовлетворение потребностей самых разных групп клиентов продуктовой розницы, а также серьезных мер по усовершенствованию операционной деятельности наших торговых сетей.

Мы продолжили оптимизировать операционную структуру X5 и укреплять команду топ-менеджмента, неизменно следуя выбранной стратегии. Целью проведенных в 2014 г. преобразований стало полное внедрение новой операционной модели, начатое в 2013 г., и ее эффективное использование в будущем.

Прогресс в формировании и обновлении ценностных предложений в рамках мультиформатной модели, а также реализация инициатив, сосредоточенных на ключевых принципах розничной торговли, позволили Компании использовать возможности, которые предлагает российский рынок розничной торговли на этапе перехода от традиционного формата к современному. Это особенно актуально в условиях текущей повышенной рыночной волатильности, которая может ускорить этот переход.

Я хотел бы выразить благодарность г-ну Дюшарму и членам его команды за проделанную ими работу по созданию основ для дальнейшего устойчивого роста Компании, а также поздравить их с достижением всех стратегических целей на 2014 г.

Устойчивый рост

Я полагаю, что одна из основных задач Наблюдательного совета состоит в обеспечении сбалансированного, устойчивого и успешного роста Компании, предусмотренного ее стратегией. В рамках реализации этой задачи мы продолжим оптимизировать деятельность на всех уровнях организационной структуры X5 и будем стремиться к максимально эффективному использованию преимуществ масштаба и инфраструктуры Компании с целью повышения ее доходности для акционеров. Мы уделяем самое пристальное внимание соблюдению принципов корпоративной социальной ответственности и осознаем, что вклад в развитие регионов присутствия Компании служит залогом нашего будущего процветания. В основе долгосрочной стратегии роста X5 – исполнение обязательств перед сотрудниками, укрепление отношений с поставщиками и обеспечение высокого качества продукции, предлагаемой покупателям.

Корпоративное управление и Наблюдательный совет

X5 создала надежную систему корпоративного управления. В состав Наблюдательного совета Компании входят независимые эксперты, имеющие разносторонний опыт в сфере финансов, розничной торговли и развития бизнеса и готовые оказать помощь и поддержку руководству X5 в преобразовании операционной деятельности Компании согласно стоящим перед ней стратегическим целям и задачам.

В 2014 г. состав Наблюдательного совета оставался прежним. Однако в рамках работы, направленной на дальнейшее усовершенствование структуры совета, и по результатам оценки его деятельности за прошедший год мы представим ряд изменений на рассмотрение годовым Общим собранием акционеров, которое будет проводиться в текущем году.

Планируется включить в состав совета Джеффа Кинга, бывшего финансового директора Tesco PLC – британской компании в сфере розничной торговли с широким международным присутствием, Петра Демченкова, генерального директора компании «АЛИДИ» – одного из ведущих российских операторов в области складских и логистических услуг.

В то же время Дэвид Гулд, Александр Тынкован и Александр Малис выйдут из состава совета после проведения следующего годового Общего собрания акционеров. Совет выражает покидающим его членам благодарность за проделанную работу на благо Компании. Г-н Гулд, с 2006 г. исполнявший функции председателя Комитета по аудиту, внес значительный вклад в развитие финансовой службы и системы управления рисками и внутреннего контроля X5. Компания высоко ценит преданность и независимость в принятии решений, продемонстрированные г-ном Тынкованом в течение всего периода его членства в совете (с 2008 г.). Совет также благодарит г-на Малиса за его вклад во время переходного периода в Компании.

Кроме того, я хотел бы выразить личную благодарность всем своим коллегам – членам совета за усердие и поддержку на протяжении всего года в работе по обеспечению стратегического руководства Компании.

Перспективы

Мы всегда принимали во внимание тот факт, что, помимо радикальных преобразований системы управления X5, Компания должна четко следовать стратегии, направленной на создание потенциала и достижение сбалансированного и устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

По нашим прогнозам, волатильность и неопределенность, охватившие рынок в конце 2014 г., сохранятся в ближайшие два года. Несмотря на это, мы с оптимизмом и уверенностью смотрим на перспективы развития X5 на российском розничном рынке, который имеет значительный потенциал.

Мы сформировали сплоченную команду профессионалов, ориентированных на достижение высоких результатов, устойчивое развитие и обеспечение гибкости бизнеса в изменчивых рыночных условиях и способных максимально использовать возникающие возможности на благо наших покупателей и всех заинтересованных лиц.

Мы всегда стоим на страже ваших интересов и выражаем вам признательность за поддержку нашей успешной Компании.

Отчет о корпоративном управлении

Как публичная компания, созданная в соответствии с законодательством Нидерландов и выпустившая глобальные депозитарные расписки (ГДР), котирующиеся на Лондонской фондовой бирже, X5 Retail Group подчиняется Кодексу корпоративного управления Нидерландов, принятому в 2003 г., с поправками от 2008 г. (далее – «Кодекс»). Полный текст Кодекса доступен на сайте Компании по адресу: www.x5.ru.

В соответствии с Кодексом, в этом разделе представлена общая структура корпоративного управления Компании с описанием всех отклонений от принципов и положений Кодекса. Компания 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.

Правление и Наблюдательный совет

Управление Компанией осуществляется посредством двухуровневой системы, которая состоит из Правления и Наблюдательного совета. Функционально и Правление, и Наблюдательный совет подотчетны Общему собранию акционеров.

Правление

Правление осуществляет общее руководство деятельностью X5. Оно отвечает за реализацию стратегии Компании, достижение ее целей и соблюдение корпоративных процедур. Правление несет ответственность за соблюдение законов и нормативно-правовых требований, управление рисками, связанными с деятельностью Компании, а также вопросы финансовой деятельности и внешних коммуникаций. Правление отчитывается о достижениях Компании и обсуждает вопросы управления рисками и внутреннего контроля с Наблюдательным советом и Комитетом по аудиту.

Кроме того, в Компании действует Исполнительный комитет, состоящий из опытных руководителей и специалистов с обширным отраслевым опытом, благодаря чему и функциональные, и операционные подразделения представлены на высшем уровне. Исполнительный комитет оказывает содействие Правлению в решении общих вопросов и в руководстве текущей деятельностью Компании, обеспечивая реализацию стратегии Компании и достижение поставленных целей. Правление несет ответственность за действия Исполнительного комитета и принятые им решения, а также за руководство Компанией в целом.

В состав Правления входят два члена: Стефан Дюшарм, Главный исполнительный директор, и Фрэнк Лейст, Секретарь Компании. В 2014 г. состав Правления изменился: 1 июня 2014 г. Сергей Пивень и Владлена Яворская вышли из состава Правления, продолжив исполнять свои обязанности на уровне Исполнительного комитета на постах Главного финансового директора и Директора по правовой поддержке бизнеса соответственно. Данные изменения были приняты для лучшего отражения в структуре корпоративного управления Компании законодательно установленных функций Правления и внутрикорпоративных функций Исполнительного комитета, а также роли Исполнительного комитета в руководстве текущей операционной деятельностью на уровне Группы.

До этого, 1 мая 2014 г., в Устав X5 были внесены изменения, позволяющие назначать меньшее число членов Правления в рамках предусмотренной законодательством двухуровневой системы управления Компанией.

В таблице ниже представлена информация о членах Правления X5 и сроке их полномочий.

Имя	Год рождения	Должность	Год назначения	Год истечения полномочий
Стефан Дюшарм	1964	Главный исполнительный директор	2013	2017
Фрэнк Лейст	1962	Секретарь Компании	2007	2015

Наблюдательный совет вынес на рассмотрение Общего собрания акционеров вопрос о повторном назначении Фрэнка Лейста, срок полномочий которого в должности члена Правления истекает в 2015 г.

Наблюдательный совет

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за деятельностью Правления, а также следит за общим состоянием дел в Компании. В своей деятельности Наблюдательный совет учитывает интересы всех заинтересованных сторон. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Наблюдательного совета. Наблюдательный совет также осуществляет надзор за системами внутреннего контроля и подготовкой финансовой отчетности. Заседания Наблюдательного совета проводятся не реже четырех раз в год.

Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5. В настоящее время в состав Наблюдательного совета входят восемь членов, биографии которых представлены на стр. 70.

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 результате проведенной в 2014 г. оценки было принято решение об изменении структуры Наблюдательного совета в 2015 г.: в ходе годового Общего собрания акционеров Дэвид Гулд, Александр Тынкован и Александр Малис будут выведены из состава Наблюдательного совета. На освободившиеся должности Наблюдательный совет выдвинул двух новых независимых членов: Джеффа Кинга и Петра Демченкова. Дополнительная информация представлена в Отчете Наблюдательного совета на стр. 72.

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, Наблюдательным советом подготовлен график выхода членов из состава Совета и график их переназначений. С составом Наблюдательного совета и планом ротации его членов можно ознакомиться на сайте Компании.

В таблице ниже представлена информация о членах Наблюдательного совета и сроке их полномочий.

Имя	Год рождения	Должность	Год назначения	Год истечения полномочий
Дмитрий Дорофеев	1977	Председатель	2012	2016
Михаил Фридман	1964	Член	2006	2017
Дэвид Гулд*	1969	Член	2006	2018
Александр Тынкован*	1967	Член	2008	2016
Кристиан Кувре	1950	Член	2010	2018
Александр Малис*	1972	Член	2013	2017
Игорь Шехтерман	1970	Член	2013	2017
Павел Мусял	1968	Член	2013	2017

* Дэвид Гулд, Александр Тынкован и Александр Малис выйдут из состава Наблюдательного совета по решению годового Общего собрания акционеров в 2015 г.

Комитеты Наблюдательного совета

Сохраняя за собой общую ответственность, Наблюдательный совет делегирует определенные задачи четырем постоянно действующим Комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами и Комитету по стратегии. В каждый из комитетов входят как минимум два члена, один из которых является независимым в том смысле, в котором термин «независимый» употребляется в Кодексе корпоративного управления Нидерландов. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом из числа членов Совета. Деятельность Комитетов регулируется Положениями о Комитетах Наблюдательного совета, определяющими роль и сферу ответственности каждого комитета, а также процедуру отчетности перед Наблюдательным советом. Положения о Комитетах являются частью Положения, регулирующего деятельность Наблюдательного совета. С Положением можно ознакомиться на сайте X5.

Комитет по аудиту. Комитет по аудиту 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, готовит для Наблюдательного совета предложения по вознаграждению отдельных членов Правления в соответствии с политикой вознаграждений Компании и консультирует Правление по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников.

Комитет по назначениям и вознаграждениям также оказывает консультации по вопросам подбора и назначения членов Наблюдательного совета, Правления и Исполнительного комитета. Комитет пересматривает численность и состав Наблюдательного совета и Правления, а также оценивает работу отдельных членов указанных органов не реже одного раза в год и представляет результаты на рассмотрение Наблюдательному совету.

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.

Комитет по стратегии. Комитет по стратегии разрабатывает рекомендации относительно общей стратегии X5 как на уровне Компании в целом, так и на уровне ее подразделений, в том числе по вопросам роста и развития, слияний и приобретений и финансовой стратегии.

Состав комитетов Наблюдательного совета

Имя	Комитет по аудиту	Комитет по назначениям и вознаграждениям	Комитет по взаимодействию со связанными сторонами	Комитет по стратегии
Дмитрий Дорофеев	Член	Член		Член
Михаил Фридман				
Дэвид Гулд	Председатель	Член		
Александр Тынкован		Член	Председатель	Член
Кристиан Кувре	Член		Член	Председатель
Александр Малис				Член
Игорь Шехтерман		Председатель		
Павел Мусял				Член

Дифференцированный состав органов управления

В соответствии с законом Нидерландов «Об управлении и контроле», вступившим в силу 1 января 2013 г., не менее 30% постов в Правлении и Наблюдательном совете должны занимать женщины. В настоящее время состав Правления и Наблюдательного совета X5 по гендерному признаку не отвечает требованиям упомянутого закона. Такое несоответствие не является преднамеренным, и, хотя X5 стремится обеспечить гендерное разнообразие, этот фактор не является решающим при поиске наиболее подходящего кандидата в органы управления Компании. В то же время Компания продолжает принимать на работу руководителей женского пола, что отражено в составе Исполнительного комитета, пять из одиннадцати должностей в котором занимают женщины.

Отчет о корпоративном управлении продолжение

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Правления и Наблюдательного совета из списка кандидатов, который должен быть составлен 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 уставного капитала Компании.

Члены Наблюдательного совета избираются на срок до четырех лет и могут быть переизбраны, однако общий срок их полномочий не может превышать 12 лет. Члены Правления также избираются на четыре года. Устав Компании не ограничивает общий срок действия полномочий членов Правления.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления. Полномочия любого члена Правления могут быть в любой момент приостановлены Наблюдательным советом. Общее собрание акционеров может в любой момент возобновить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления.

Вознаграждение

В соответствии с утвержденной Общим собранием акционеров политикой в области вознаграждений решения о вознаграждении отдельных членов Правления принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. Политика вознаграждения членов Правления, а также членов Наблюдательного совета включена в Отчет о вознаграждениях (стр. 77). С политикой также можно ознакомиться на сайте Компании.

Информирование о конфликте интересов

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

В случае возникновения конфликта между интересами Компании и интересами члена Наблюдательного совета или члена Правления данный член Наблюдательного совета или Правления 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 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 2014 г. приводится в Отчете Наблюдательного совета на стр. 75.

Акционеры и их права

Общее собрание акционеров

X5 Retail Group 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 ГДР, совместно владеющие не менее чем 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету требование о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив предлагаемую повестку дня собрания.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров, в компетенцию собрания акционеров входит право избирать (с учетом права Наблюдательного совета производить имеющие обязательный характер выдвижения 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, уполномочивать Правление или Наблюдательный совет выпускать акции и права на акции, предоставлять Правлению или Наблюдательному совету полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, уполномочивать Правление выкупать выпущенные в обращение акции 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. Регистрация акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, заканчивается за 28 дней до даты его проведения

Один или более акционеров или держателей ГДР, представляющих не менее 3% выпущенного акционерного капитала X5, могут требовать включения в повестку дня Общего собрания акционеров указанных ими вопросов. Компания может отказаться включить 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 (далее – «Депозитарий»). Согласно «Условиям размещения глобальных депозитарных расписок» держатели ГДР могут передать Депозитарии инструкции по исполнению 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 такому держателю 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 или голосовать акциями, 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 по слиянию или разделению принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

Право на получение дивидендов

Любое распределение прибыли между акционерами происходит 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 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 Службу контроля над финансовыми рынками 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 2015 г. принадлежит три или более процентов акций Компании:

Акционер	Дата уведомления	Доля акционерного капитала и право голоса ¹
CTF Holdings Ltd.	2 августа 2007 г.	48,41%
Axon Trust	22 декабря 2009 г.	11,43%
Genesis Asset Managers, LLP	16 июля 2012 г.	5,23%
T. Row Price Associates Inc.	11 сентября 2012 г.	4,99%
Coronation Fund Managers Ltd.	21 января 2015 г.	5,10%

¹ Согласно законодательным требованиям в указанный процент участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правом голоса. Приведенные значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в 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 X5, а также других руководящих работников высшего звена распространяется действие норм Кодекса поведения в отношении использования служебной информации и торговли ценными бумагами, препятствующих совершению сделок с глобальными депозитарными расписками X5 или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к внутренней информации Компании. С нормами Кодекса поведения в отношении использования служебной информации и торговли ценными бумагами можно ознакомиться на сайте Компании.

Отчет о корпоративном управлении продолжение

Кодекс поведения содержит специальный раздел касательно обязанности членов Правления сообщать Директору по вопросам соблюдения нормативно-правовых требований о любых изменениях в количестве принадлежащих им ценных бумаг любой другой компании, помимо X5, имеющей листинг в Нидерландах, как того требует Кодекс корпоративного управления Нидерландов.

В соответствии с действующим в Нидерландах Законом о контроле над финансовыми рынками 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.

Кроме того, в соответствии с действующими в Великобритании Правилами предоставления и обеспечения открытости информации Компания должна уведомлять Службу раскрытия информации (RIS) обо всех сделках с ценными бумагами X5, совершенными членами Правления и Наблюдательного совета.

Выкуп Компанией собственных акций

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

- размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше оплаченного и полностью выпущенного уставного капитала и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов;
- в распоряжении X5 и ее дочерних компаний не окажутся акции или депозитарные расписки, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного уставного капитала.

В 2014 г. Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или депозитарных расписок. Это право действует до 25 октября 2015 г. Кроме того, Наблюдательный совет постановил, что, если в результате приобретения собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 окажется более 5% собственных акций или депозитарных расписок, Правлению требуется одобрение Наблюдательного совета для совершения такого приобретения.

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

Принадлежащие X5 и дочерним компаниям акции или депозитарные расписки 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 2014 г. Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% уставного капитала) Наблюдательному совету на срок до 25 октября 2015 г.

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 работников 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 на срок не более пяти лет. Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права акционеров при выпуске акций или предоставлении права на их приобретение Наблюдательному совету на срок до 25 октября 2015 г.

Устав Компании

Устав Компании содержит нормы, регулирующие вопросы организационной структуры и корпоративного управления Компании.

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

В мае 2014 г. в Устав Компании были внесены поправки, отражающие структурные изменения в составе Правления. С текстом действующего Устава Компании можно ознакомиться на сайте X5.

Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению IV.3.11 Кодекса Компания должна представить обзор фактически принимаемых ею или возможных мер, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены. Ни одна акция или ГДР не предоставляет ее владельцу особых прав по контролю Компании, перечисленных в Статье 10 Директивы Евросоюза «О предложениях по поглощению». В различные соглашения X5 либо дочерних компаний Группы, такие как кредитные соглашения, соглашения, заключаемые на основе стандартов Международной ассоциации по свопам и деривативам (ISDA), и соглашения, заключаемые в отношении долговых инструментов, могут быть включены стандартные оговорки касательно смены контроля. В случае изменения контролирующего акционера X5 (в результате публичного предложения или иных процедур) указанные соглашения могут быть изменены или расторгнуты, что может потребовать, в числе прочего, досрочного погашения задолженности по кредитам.

Аудитор

Общее собрание акционеров назначает внешнего аудитора по рекомендации Наблюдательного совета. Кандидатура внешнего аудитора, предлагаемая на утверждение (в том числе повторное) Общему собранию акционеров, выбирается по рекомендации Комитета по аудиту и Правления Компании. Кроме того, Комитет по аудиту оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешенный перечень не связанных с аудитом услуг, оказываемых внешним аудитором по соглашению с Правлением Компании. Комитет по аудиту 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.

Правление Компании и Комитет по аудиту должны не реже одного раза в четыре года тщательно оценивать качество выполнения внешним аудитором различных функций при взаимодействии с различными участвующими сторонами. Основные результаты оценки доводятся до сведения Общего собрания акционеров при рассмотрении вопроса о назначении внешнего аудитора Компании.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Политика X5 в части реализации положений Кодекса в последний раз обсуждалась с акционерами на годовом Общем собрании акционеров в 2010 г. С тех пор структура корпоративного управления Компании не претерпела существенных изменений. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наилучшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, 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:

II.3.4, III.6.3 и III.6.4: Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью в Годовом отчете

В соответствии с Кодексом сведения о сделках с участием членов Правления, Наблюдательного совета или лиц, владеющих не менее 10% акций или депозитарных расписок, в которых присутствует существенный конфликт интересов, публикуются в Годовом отчете Компании. Однако, в отступление от правил Кодекса, подробный отчет о таком конфликте интересов не публикуется, если (i) это противоречит закону, (ii) конфиденциальный, оказывающий влияние на стоимость акций или конкурентную ситуацию характер сделки препятствует публикации соответствующей информации или может нанести урон конкурентоспособности X5.

III.2.1: Независимость членов Наблюдательного совета

Три из восьми членов Наблюдательного совета имеют отношение к компаниям, находящимся в собственности или под контролем компаний, владеющих 10 или более

процентами акций или ГДР X5. Таким образом, эти члены Наблюдательного совета не считаются независимыми в значении, в котором этот термин употребляется в Кодексе.

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 на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров. Тем не менее Наблюдательный совет намерен увеличить число независимых членов, о чем свидетельствует включение в состав Наблюдательного совета Джеффа Кинга и Петра Демченкова.

III.5: Комитеты Наблюдательного совета и отступление от требования о включении в состав Комитета по аудиту не более одного члена, не являющегося независимым

В 2009 г. по решению Наблюдательного совета Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору кандидатов и назначениям были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям. Таким образом, в настоящее время X5 отстает от требования Кодекса, согласно которому эти комитеты должны быть разделены. Однако с учетом прежних функций, ответственности и состава Комитета по вознаграждениям и Комитета по подбору кандидатов и назначениям, а также из практических соображений Компания считает объединение этих комитетов целесообразным.

Кроме того, X5 признает, что Дэвид Гулд и Дмитрий Дорофеев не являются независимыми членами Комитета по аудиту в том значении, в каком термин «независимый» используется в Кодексе, тогда как согласно Кодексу в состав каждого комитета Наблюдательного совета может входить только один член, не являющийся независимым. Наблюдательный совет намерен привести состав Комитета по аудиту в соответствие с требованиями Кодекса и положением о Комитете по аудиту, что должно быть реализовано путем внесения изменений в состав Наблюдательного совета на годовом Общем собрании акционеров 2015 г.

III.7.1: Непредоставление акций и опционов членам Наблюдательного совета

Согласно решению Общего собрания акционеров независимые члены Наблюдательного совета принимают участие в плане поощрения сотрудников в форме предоставления акций с ограничениями. 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 мотивационных программах на основе долевого инструмента. 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 на основе долевого инструмента принимается Общим собранием акционеров и не основано на показателях эффективности деятельности.

Наблюдательный совет и Правление



Наблюдательный совет

01 Дмитрий Дорощев
Председатель
Наблюдательного совета
 Год рождения: 1977

Дмитрий Дорощев, гражданин России, присоединился к Консорциуму «Альфа-Групп» в мае 2012 г. на должность Директора по контролю за управлением активами. В его обязанности входит анализ и координация инвестиционных и стратегических планов компаний Консорциума. Г-н Дорощев также является членом Наблюдательного совета «Альфа-Групп». До прихода в «Альфа-Групп» с 2004 г. он работал в московском офисе McKinsey & Company. С 2000 по 2004 гг. занимал различные должности в компании Ernst & Young в Санкт-Петербурге и Москве. Г-н Дорощев получил степень магистра в Балтийском государственном техническом университете «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова по специальности «международный промышленный менеджмент». Окончил магистратуру бизнес-школы города Бодо в Норвегии, факультет международного бизнеса. С 2004 г. Дмитрий является членом Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (АССА).

02 Михаил Фридман
Член Наблюдательного совета
 Год рождения: 1964

Михаил Фридман, гражданин России, является председателем Наблюдательного совета Консорциума «Альфа-Групп» и одним из его основателей. Г-н Фридман также является членом Наблюдательного совета компании VimpelCom Ltd. и членом Совета директоров «Альфа-Банка». Михаил Фридман входит в члены Международного Консультативного Совета по иностранным отношениям (США). Михаил окончил Московский институт стали и сплавов.

03 Дэвид Гулд
Председатель Комитета по аудиту
 Год рождения: 1969

Дэвид Гулд – член Наблюдательного совета X5 Retail Group. В 1992 г. он получил сертификат CPA, а в 1999 г. – сертификат CFA. В период с 1992 по 2000 гг. работал в компании PricewaterhouseCoopers. В 1991 г. получил степень бакалавра с отличием по специальности «гуманитарные науки и экономика» в Colgate University (США), в 1992 г. – степень MBA-MSc по специальности «бухгалтерское дело» в Northeastern University (США).

04 Александр Тынкован
Председатель Комитета по взаимодействию со связанными сторонами
 Год рождения: 1967

Александр Тынкован, гражданин России, является основателем и генеральным директором «М. Видео», крупнейшей розничной сети электроники и бытовой техники. С отличием окончил Московский энергетический институт по специальности «электрооборудование летательных аппаратов».

05 Кристиан Кувре
Председатель Комитета по стратегии
 Год рождения: 1950

Кристиан Кувре, гражданин Франции, ранее занимал ряд руководящих должностей в Group Casino, в том числе должность генерального директора (1997–2003 гг.) и в CFAO (теперь входит в состав PPR), в частности в CFAO-Congo и La Ruche Méridionale. В последующие годы работал консультантом по розничному бизнесу в Азии – в Таиланде, Вьетнаме, Индонезии и на Филиппинах. Г-н Кувре получил степень магистра экономики в Парижском университете и степень MBA в бизнес-школе HEC.

06 Игорь Шехтерман
Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям
 Год рождения: 1970

Игорь Шехтерман, гражданин России, является управляющим партнером и одним из основателей компании RosExpert (российского партнера компании Korn/Ferry International), открытой в 1996 г. В начале карьеры работал финансовым менеджером в российском офисе японской компании Beoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Получил степень бакалавра финансов в бизнес-школах Франции и Дании.

07 Александр Малис
Член Комитета по стратегии
 Год рождения: 1972

Александр Малис, гражданин России, с 2009 г. – президент Группы «Евросеть». В 2008–2009 гг. – директор по развитию широкополосного доступа группы «ВымпелКом». С 1995 г. работал в компании «Корбина Телеком», в том числе в качестве генерального директора. С 2006 г. также возглавлял ЗАО «Инвестэлектросвязь» и исполнял обязанности генерального директора ЗАО «Кортек» (торговая марка «Корбина Телеком»). В 1990–1995 годах был финансовым консультантом в компании «РусКонсалт». Окончил Московский государственный университет коммерции по специальности «финансовый учет и аудит», а также аспирантуру при НИФИ в 1998 г.

08 Павел Мусял
Член Наблюдательного совета
 Год рождения: 1968

Павел Мусял, гражданин Польши, является генеральным директором Profi Rom Food, крупнейшей сети супермаркетов в Румынии. С 2008 г. входит в состав Наблюдательного совета Profi Rom Food, а также является Председателем Наблюдательного совета украинской компании «ЭКО-Маркет». С 2006 по 2007 г. занимал должность коммерческого директора X5 Retail Group, а также был членом Правления Компании. С 2004 по 2006 гг. работал генеральным директором и операционным директором торговой сети «Перекресток». Ранее занимал руководящие должности в розничных компаниях продовольственного сектора в Польше, в том числе пять лет работал в сети Tesco, где достиг должности Директора по региональным операциям. Окончил Варшавскую сельскохозяйственную академию по специальности «технологии производства пищевых продуктов».

Правление

01 Стефан Дюшарм
Главный исполнительный директор
 (Биография представлена на стр. 18)

02 Фрэнк Лейст
Секретарь Компании
 (Биография представлена на стр. 19)

Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет контролирует деятельность Правления, Компании в целом и связанного с ней бизнеса, а также оказывает консультационную поддержку Правлению. Выполняя свои функции, Наблюдательный совет действует в интересах Компании и ее аффилированных структур. Совет также учитывает интересы акционеров Компании, для чего изучает интересы всех сторон, связанных с Компанией.

Состав и роль Наблюдательного совета

Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров Х5. В настоящее время в Наблюдательный совет входят восемь членов. Количественный и персональный состав пересматривается Наблюдательным советом ежегодно с учетом развития бизнеса, а также требований к квалификации и опыту работы членов Наблюдательного совета. Информация о составе Наблюдательного совета Х5 размещена на сайте Компании.

25 апреля 2014 г. решением годового Общего собрания акционеров Кристиан Кувре и Дэвид Гулд были переизбраны в состав Наблюдательного совета сроком на четыре года в соответствии с ведущимся Советом графиком выхода из состава и повторных избраний.

В течение второй половины 2014 г. Наблюдательный совет проводил подробный анализ своего состава и полномочий, в том числе в рамках ежегодной оценки деятельности Совета. По результатам проведенной работы в декабре 2014 г. и марте 2015 г. в качестве новых членов Совета были выдвинуты кандидатуры Джеффа Кинга и Петра Демченкова. В случае положительного решения со стороны Общего собрания акционеров они заменят Дэвида Гулда, Александра Тынкована и Александра Малиса, которые покинут Наблюдательный совет после завершения годового Общего собрания акционеров 2015 г.

Джефф Кинг был выдвинут в состав Наблюдательного совета благодаря обширному опыту в сфере финансовой деятельности и розничной торговли. В частности, ранее г-н Кинг 22 года работал в компании Tesco, где занимал различные руководящие должности в финансовых подразделениях. Петр Демченков является генеральным директором компании «АЛИДИ», одного из ведущих российских операторов в области складских и логистических услуг. Значительный опыт в этих областях деятельности способствовал выдвижению кандидатуры г-на Демченкова. Наблюдательный совет убежден, что избрание г-на Кинга и г-на Демченкова будет способствовать усилению независимости и компетентности Совета.

Наблюдательный совет благодарит Дэвида Гулда, Александра Тынкована и Александра Малиса за их усилия и значительный вклад в работу Совета и Компании в целом.

Информация о действующем составе Наблюдательного совета представлена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

Состав комитетов Наблюдательного совета

Сохраняя общую ответственность, Наблюдательный совет делегирует определенные задачи четырем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами и Комитету по стратегии. Информация о действующем составе комитетов представлена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

Введение в должность

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 присутствуют на заседаниях Наблюдательного совета и его комитетов. Члены Наблюдательного совета регулярно посещают операционные подразделения Компании и другие предприятия, в том числе магазины и распределительные центры, чтобы ближе познакомиться с руководством и подробно изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы подразделений.

В 2014 г. Наблюдательный совет разработал комплексную презентацию с кратким описанием нормативных положений, применяемых в работе членов Наблюдательного совета. Презентация подлежит обновлению по мере необходимости и содержит информацию, используемую новыми членами Наблюдательного совета в процессе их знакомства с соответствующими внешними и внутренними правилами, положениями и процедурами Компании.

Заседания Наблюдательного совета

В 2014 г. Наблюдательный совет провел пять заседаний. При необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. В 2014 г. каждому из пяти заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту и Комитета по стратегии. Перед всеми заседаниями Наблюдательного совета, за исключением заседания Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по взаимодействию со связанными сторонами проводились в течение года по мере необходимости. В 2014 г. все члены Наблюдательного совета, как и прежде, принимали участие во всех заседаниях Комитета по стратегии, в результате чего Наблюдательный совет созывал заседания пять раз по два дня подряд. Это позволило выделить достаточное количество времени на обсуждение вопросов, непосредственно связанных с операционной деятельностью Компании и стратегиями развития и управления. Все заседания включали обсуждения мнений и комментариев членов Исполнительного комитета.

Члены Наблюдательного совета присутствовали на всех заседаниях в полном составе, за исключением заседания в декабре, на котором отсутствовал г-н Малис. На заседаниях присутствовали Главный исполнительный директор и Главный финансовый директор Компании. Другие руководители также регулярно приглашались к участию. В 2014 г. Наблюдательный совет в отсутствие членов Правления проводил регулярные закрытые заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления и руководителей высшего звена.

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 2013 г. Между заседаниями члены Наблюдательного совета несколько раз проводили с Правлением и другим руководством Компании ряд неформальных встреч и телефонных переговоров, призванных обеспечить обмен мнениями по целому ряду вопросов и постоянно информировать членов Наблюдательного совета о последних событиях, связанных с ведением операционной деятельности Компании.

Осенью 2014 г. Наблюдательный совет провел оценку собственной работы для анализа эффективности деятельности, структуры и состава, компетентности, а также взаимодействия с Исполнительным комитетом. В этом году оценка проводилась с привлечением внешнего консультанта и предполагала как анкетирование, так и личные беседы. Результаты были представлены в виде отчета. Оценке и последующему обсуждению подверглись следующие аспекты: состав и независимость Наблюдательного совета, проведение заседаний и процесс принятия решений, компетенция и опыт членов Совета, их личный вклад в работу Совета и взаимодействие с Исполнительным комитетом. Помимо оценки собственной работы, проведенной Наблюдательным советом, учитывались мнения отдельных членов Исполнительного комитета, в том числе членов Правления. Основные заключения, полученные в результате оценки, затем обсуждались членами Наблюдательного совета. Совет признает особую важность проведения подобных оценочных сессий, которые помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Наблюдательного совета и его комитетов, а также эффективности взаимодействия с Исполнительным комитетом.

В течение 2014 г. Наблюдательный совет рассмотрел широкий круг вопросов, касающихся деятельности Компании, ее результатов, управления и стратегии развития, а также продолжил активную работу по текущей оценке мероприятий и инициатив, направленных на улучшение динамики продаж и обеспечение устойчивого роста Компании, продолжая уделять пристальное внимание стартовавшей в 2013 г. кампании по совершенствованию базовых процессов организации розничной торговли. Значительная часть времени была посвящена обсуждению следующих вопросов:

- разработка четко сформулированного ценностного предложения ключевых форматов с помощью программы ребрендинга (торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток»), широкомасштабных программ реконструкции магазинов всех форматов, совершенствования категорийного менеджмента, повышения эффективности стратегии ценообразования и операционной деятельности, а также улучшения качества обслуживания на местах;
- расширение существующей сети магазинов «Пятерочка» за счет приобретения 116 магазинов в Самарской области;
- подробный анализ параметров и условий стратегии развития гипермаркетов на основании критической оценки операционной деятельности и динамики торговых форматов;
- стратегия развития формата магазинов под брендом «Перекресток Экспресс»;
- анализ динамики интернет-торговли (продовольственного розничного сектора в целом и Х5 в частности), который привел к решению о прекращении деятельности интернет-магазина под брендом E5.RU;
- структура управления, направленная на поддержание новой операционной структуры и развитие функционального и операционного руководства, а также ее влияние на обязанности и численность персонала головного офиса;
- новая мотивационная система в поддержку трехлетнего Плана стратегического развития, одобренного в сентябре;
- продолжающиеся негативные тенденции в российской экономике и их влияние на розничную торговлю, Компанию и ее клиентов.

Наблюдательный совет также рассмотрел следующие вопросы:

- подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение Годового отчета за 2013 г., рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2014 г.;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- регулярная оценка членов Правления и Исполнительного комитета, в том числе управление кадрами и планирование кадрового резерва;
- состав Правления;
- отбор, назначение и вознаграждение новых членов Исполнительного комитета (в том числе вновь назначенного Главного финансового директора) и других руководителей высшего звена Компании;
- ежегодный обзор изменений состава Наблюдательного совета и его комитетов;
- рассмотрение результатов деятельности различных бизнес-подразделений Компании;
- стратегия финансирования;
- стратегия развития и расширения Компании;
- управление рисками;
- рассмотрение и утверждение годового бюджета.

Отчет Наблюдательного совета продолжение

Заседания комитетов Наблюдательного совета Комитет по аудиту

Роль Комитета по аудиту закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2014 г. в состав Комитета по аудиту входили Дэвид Гулд (Председатель), Кристиан Кувре и Дмитрий Дорофеев. В 2014 г. Комитет по аудиту провел пять очных заседаний. При необходимости также проводились заседания в формате конференц-связи, в частности, по вопросу публикации квартальной финансовой отчетности и операционных результатов. Как правило, все заседания проходили с участием Главного финансового директора, внешнего аудитора и руководителя департамента корпоративного аудита Компании. 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 течение 2014 г. на заседаниях регулярно рассматривались процедуры внутреннего и внешнего контроля, управления рисками, структура финансирования Компании, финансовая отчетность и вопросы налогообложения. Материалы ко всем заседаниям Комитета включали отчеты внутреннего аудита. Для предоставления информации по работе с просроченными товарными запасами, а также для обсуждения результатов действующей программы по предотвращению торговых потерь на все заседания Комитета по аудиту приглашался также руководящий персонал торговых сетей. Кроме того, Комитет по аудиту тщательно анализировал работу магазинов с низкими показателями деятельности, а также методологию финансирования новых магазинов.

Комитет по аудиту также рассмотрел следующие вопросы:

- Годовой отчет и финансовая отчетность за 2013 г.;
- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита консолидированной финансовой отчетности за 2013 г.;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- вознаграждение внешнего аудитора, его назначение и независимость;
- налоговое планирование и риски;
- анализ рисков в области факторинга и мероприятий по их снижению;
- анализ результатов независимой внешней оценки деятельности Департамента корпоративного аудита;
- соответствие требованиям действующего законодательства;
- рассмотрение и утверждение плана аудита и бюджета на 2015 г., подготовленные Департаментом корпоративного аудита Компании;
- календарь финансовой отчетности и календарь периодов запрета на операции с акциями X5 в 2015 г.

В июле 2014 г. Комитет по аудиту назначил руководителем Департамента корпоративного аудита Светлану Воликову, до этого занимавшую должность генерального директора сети гипермаркетов «Карусель». В течение года Комитет по аудиту рассмотрел системы управления рисками и внутреннего контроля Компании, а также проанализировал надлежащее функционирование операционных и бизнес-процессов, взаимодействуя с департаментом корпоративного аудита, внешним аудитором и непосредственно руководством Компании. Комитету по аудиту регулярно сообщались важнейшие результаты оценок, выполненных департаментом корпоративного аудита. Комитет по аудиту регулярно рассматривал меры, принятые руководством Компании по результатам оценки данного департамента.

В соответствии с новыми положениями о независимости аудиторов в законодательстве Нидерландов, начиная с 1 января 2016 г. Компания обязана производить замену внешнего аудитора каждые восемь лет. В целях соблюдения вышеуказанного требования о ротации аудиторских компаний было принято решение о выборе нового аудитора в 2015 г.

Помимо этого, в рамках анализа управления рисками предприятий Комитет по аудиту подробно рассмотрел риски, связанные с экономическими санкциями и обусловленной ими кризисной ситуацией в России, прежде всего риски, связанные с ограничением финансирования и доступности продуктового ассортимента, высокой продуктовой инфляцией и снижающейся покупательной способностью.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2014 г. в состав Комитета по назначениям и вознаграждениям входили Игорь Шехтерман (Председатель), Дмитрий Дорофеев, Александр Тынкован и Дэвид Гулд. В 2014 г. Комитет по назначениям и вознаграждениям провел четыре заседания. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства.

В соответствии с ведущимся Наблюдательным советом графиком выхода из состава и повторных избраний, Комитет обсудил и предложил назначить Кристиана Кувре и Дэвида Гулда на новый срок до 2018 г.

Во второй половине года Комитет по назначениям и вознаграждениям подверг детальному рассмотрению состав Наблюдательного совета и по результатам анализа в декабре 2014 г. и марте 2015 г. выдвинул в состав Совета кандидатуры Джеффа Кинга и Петра Демченкова соответственно.

В течение года Комитет продолжил работу по проведению оценки организационной и управленческой структуры, а также руководства и потребностей в персонале, исходя из мультимедийной операционной структуры и целей стратегического развития Компании. Особое внимание было уделено структуре и роли Правления и Исполнительного комитета. В июне из состава Правления вышли Сергей Пивень и Владлена Яворская, продолжив исполнять свои обязанности на операционном уровне в должностях Главного финансового директора и Директора по правовой поддержке бизнеса соответственно. Во втором полугодии произошло изменение в наименовании исполнительного органа Компании: он стал называться Исполнительным комитетом, что более точно отражает его роль в корпоративной структуре и отличия от функций Правления. Функции и задачи Исполнительного комитета также отражены в работе специальных комитетов управления, подотчетных ему и призванных выработать единый подход Компании по основным вопросам, в том числе вопросам подготовки отчетности, соблюдения принципов деловой этики, работы с персоналом, ИТ и корпоративных коммуникаций.

В июле, после объявления о том, что Сергей Пивень покинет Компанию, Комитет по назначениям и вознаграждениям принял активное участие в отборе кандидатов и привлечении Елены Милиновой на должность Главного финансового директора.

Рассматривая вопросы вознаграждения сотрудников, Комитет по назначениям и вознаграждениям обсудил принципы новой мотивационной системы, соответствующей целям трехлетнего Плана стратегического развития, который был одобрен Наблюдательным советом в сентябре. Новая система должна заменить существующий план стимулирования сотрудников, основанный на отложенном денежном платеже, путем внедрения плана краткосрочного поощрения при условии достижения ежегодных корпоративных или индивидуальных показателей, а также плана долгосрочного стимулирования при условии выполнения масштабных целей Компании в два этапа – за последовательные периоды трех и двух лет.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил следующие рекомендации и отчеты для Наблюдательного совета:

- о регулярной оценке работы членов Исполнительного комитета и Правления;
- о переменной составляющей вознаграждения членов Исполнительного комитета, а также о рассмотрении и утверждении корпоративных и индивидуальных показателей в соответствии с существующим планом стимулирования, основанном на отложенном денежном платеже;
- о назначении высшего руководства на основе предварительно разработанных критериев подбора и о вознаграждении руководства в соответствии с политикой Компании в области вознаграждений.

Отчет о вознаграждениях на стр. 77 дает более подробную информацию о вознаграждении членов Правления и Наблюдательного совета, в том числе о существующей политике вознаграждения членов Правления и Исполнительного комитета, а также прогноз на 2015 и последующие годы.

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 2014 г. в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили Александр Тынкован (Председатель) и Кристиан Кувре. В течение года Комитет по взаимодействию со связанными сторонами рассмотрел ряд сделок, содержащих потенциальный конфликт интересов. В частности, Комитет обсудил следующие сделки:

- договоры страхования с компанией «Альфа-Страхование»;
- конверсионные договоры, облигационные займы, возобновляемые кредитные линии и другие кредитные продукты в пределах утвержденных лимитов кредитования, предоставляемого «Альфа-Банком»;
- договоры на оказание услуг с компанией CTF Holdings Ltd.;
- договоры на оказание услуг по подбору руководящего персонала с компанией RosExpert;
- договоры на оказание консультационных услуг с компаниями SC B-Brand SRL и OMEGA.

Отчет Наблюдательного совета продолжение

Указанные сделки были обсуждены и (или) утверждены Комитетом по взаимодействию со связанными сторонами и Наблюдательным советом с соблюдением положений II.3.2–II.3.4 и III.6.1–III.6.4 Кодекса корпоративного управления Нидерландов и правил, перечисленных в Главе VI («Конфликт интересов») Положения о Наблюдательном совете (размещенных на сайте Компании).

По мнению Наблюдательного совета, в случае если любые из перечисленных выше сделок содержат конфликт интересов для некоторых членов Наблюдательного совета, данные конфликты не препятствуют независимой оценке, выносимой такими членами Совета в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Комитет по стратегии

Роль Комитета по стратегии закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2014 г. в состав Комитета по стратегии входили Кристиан Кувре (Председатель), Дмитрий Дорофеев, Александр Тынкован, Александр Малис и Павел Мусял. В компетенцию Комитета по стратегии входит рассмотрение общей стратегии Компании, в том числе следующих основных направлений: общая стратегия роста и развития, финансовая стратегия, бюджет и ключевые показатели эффективности, сделки слияний и поглощений.

В 2014 г. Комитет по стратегии провел пять заседаний. На заседаниях присутствовали все члены Наблюдательного совета, а также Главный исполнительный и Главный финансовый директора. Итоги всех заседаний были доведены до сведения членов Исполнительного комитета. В 2014 г. Комитет по стратегии продолжал проводить оценку мер, направленных на улучшение динамики продаж и обеспечение устойчивого роста Компании, уделяя особое внимание дальнейшей проработке ценностных предложений ключевых форматов, реконструкции магазинов, органическому росту, специализированной логистике и цепочкам поставок, категорийному менеджменту,

стратегии ценообразования, эффективности операционной деятельности, качеству обслуживания в магазинах, формированию кадрового резерва, системам мотивации персонала и возможностям для слияний и поглощений. Сентябрьское заседание было посвящено обсуждению среднесрочной стратегии развития Компании. Результатом заседания стал одобренный трехлетний План стратегического развития. В декабре Комитет по стратегии обсудил бюджет Компании на предстоящий 2015 г.

Корпоративное управление

Наблюдательный совет и Правление прилагают все усилия, чтобы обеспечить соответствие принятых в Компании процедур и практики работы Кодексу корпоративного управления Нидерландов. В соответствии с Кодексом, в Отчете о корпоративном управлении приводится общее описание структуры корпоративного управления Компании.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2014 г., прошедшая аудиторскую проверку PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора. Отчет PricewaterhouseCoopers приведен на стр. 136.

Наблюдательный совет рекомендует годовому Общему собранию акционеров утвердить консолидированную финансовую отчетность X5 Retail Group за 2014 г. Перед Общим собранием акционеров также будет поставлен вопрос об освобождении членов Правления от ответственности за исполнение функций по управлению Компанией. Информация о порядке распределения прибыли/убытков, одобренном Наблюдательным советом, представлена на стр. 135. Наблюдательный совет выражает благодарность Исполнительному комитету и всем сотрудникам X5 за их преданность и работу на благо Компании в 2014 г.

Наблюдательный совет
19 марта 2015 г.

Отчет о вознаграждениях

Отчет о вознаграждениях подготовлен Наблюдательным советом X5 Retail Group в соответствии с Кодексом корпоративного управления Нидерландов. В отчете содержится описание политики в области вознаграждения членов Правления Компании, а также сведения о вознаграждении членов Правления и Наблюдательного совета в 2014 г. В отчете также представлены планы Компании в области вознаграждения на 2015 г. и последующий период.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Помимо функции подбора, назначения и оценки членов Правления и Наблюдательного совета, Комитет по назначениям и вознаграждениям (далее – Комитет) также отвечает за следующее:

- подготовку предложений Наблюдательному совету в отношении политики в области вознаграждения членов Правления, утверждаемой Общим собранием акционеров;
- подготовку предложений по индивидуальному вознаграждению членов Правления.

Кроме того, в сферу деятельности Комитета также входят вопросы оценки работы и вознаграждения руководящих сотрудников, входящих в состав Исполнительного комитета, а также оценка ситуации с вознаграждениями в Компании в целом.

Комитет готовит предложения независимо, на основе тщательного анализа, при необходимости учитывая рекомендации независимых консультантов. Данные консультанты не дают персональных рекомендаций членам Правления касательно их вознаграждений.

В настоящее время в состав Комитета по назначениям и вознаграждениям входят Игорь Шехтерман (Председатель), Дмитрий Дорофеев, Александр Тынкован и Дэвид Гулд.

Политика в области вознаграждений в 2014 г.

Вознаграждения членов Правления определяются Наблюдательным советом в рамках политики в области вознаграждений, утвержденной Общим собранием акционеров в 2007 г., со всеми изменениями и дополнениями, последние из которых были приняты в 2013 г.

Цели политики в области вознаграждений:

- создать структуру вознаграждений, которая позволяла бы Компании привлекать, вознаграждать и удерживать квалифицированных специалистов, способствующих достижению Компанией ее стратегических целей;
- обеспечивать баланс между краткосрочными операционными результатами, долгосрочными целями Компании и созданием стоимости для акционеров с учетом рисков для Компании, которые могут быть связаны с переменной составляющей вознаграждений.

В настоящее время структура вознаграждения членов Правления включает три составляющие: базовый оклад, годовой бонус (в виде выплаты частично отложенного денежного вознаграждения по результатам работы) и другие выплаты.

По предложению Комитета по назначениям и вознаграждениям, в исключительных случаях или исходя из требований целесообразности Наблюдательный совет, действуя в интересах Компании, может по собственному усмотрению отклоняться от положений политики в области вознаграждений при предложении компенсационного пакета назначаемому члену Правления или при изменении размера вознаграждения действующего члена Правления.

Наблюдательный совет принял решение о том, что политика в области вознаграждений распространяется также и на членов Исполнительного комитета.

Сравнение с другими компаниями отрасли

X5 ведет свою деятельность преимущественно на территории Российской Федерации и интегрирована в международные процессы в силу своей структуры корпоративного управления и листинга на Лондонской фондовой бирже, поэтому в Компании применяются различные подходы к оценке размера базовых окладов и переменных составляющих вознаграждения в рамках сопоставительного анализа вознаграждений. Базовые оклады в основном сопоставляются с окладами в российских компаниях-конкурентах, а переменные составляющие вознаграждения, в том числе его долгосрочные компоненты, также сравниваются с вознаграждениями в сопоставимых западных компаниях. В группу сопоставимых компаний, с которыми производится сравнение базовых окладов в X5, в настоящее время входят российские компании, сопоставимые с X5 по масштабу и степени сложности своей деятельности, темпам роста и структуре корпоративного управления.

Базовый оклад

Базовый оклад указывается в трудовом договоре, заключаемом с каждым членом Правления, и отражает квалификацию, уровень компетенции и ответственности, а также профессиональный опыт члена Правления. Уровни базовых окладов определяются по (i) результатам сравнения с базовыми окладами в других сопоставимых компаниях, ведущих свою деятельность в той же отрасли, как описано выше, и (ii) сфере ответственности и достижениям того или иного члена Правления. Оклады пересматриваются 1 апреля каждого года.

Отчет о вознаграждениях продолжение

План стимулирования, основанный на отложенном платеже

В действующем с 2013 г. плане денежного стимулирования членов Правления и других ключевых руководящих сотрудников отсутствует прежнее разделение на краткосрочный и долгосрочный компоненты денежного вознаграждения. В начале каждого производственного года осуществляется условное начисление переменной суммы денежного вознаграждения. По окончании производственного года, по результатам достижения сотрудником целевых индивидуальных и обще-корпоративных показателей определяется размер подлежащей фактическому начислению части условно начисленного переменного вознаграждения. Вознаграждение за достижение целевых показателей устанавливается на уровне 300% от годового базового оклада и выплачивается равными долями на протяжении трех лет.

Прямой компонент, составляющий одну треть от общей суммы переменного вознаграждения, выплачивается в течение года, следующего за отчетным. Отложенный компонент, т.е. оставшиеся две трети от общей суммы переменного вознаграждения, выплачивается равными долями на второй и третий год с даты его предоставления, при условии сохранения занятости в Компании. Отложенный компонент предназначен для удержания участников плана в Компании на более продолжительный срок.

Участники плана получают вознаграждение за достижение индивидуальных целевых показателей и целевых показателей Компании. Наблюдательный совет устанавливает вес отдельных целевых показателей, учитываемых при премировании, в начале каждого производственного года. Корпоративные показатели, устанавливаемые на уровне Компании в целом, включают выручку и показатель EBITDA. Индивидуальные показатели включают показатели, связанные с результатами работы подразделения, вкладом в реализацию миссии и ключевых проектов Компании, а также качественные показатели, связанные с демонстрируемой поведенческой моделью. Корпоративные и индивидуальные показатели отражают успешность деятельности Компании в краткосрочном периоде и содействуют достижению ее долгосрочных целей, в частности, укреплению лидирующего положения X5 на российском рынке розничной торговли.

В 2014 г. Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел принципы новой программы стимулирования как важной составляющей Плана стратегического развития Компании, принимая во внимание, в числе прочего, и нестабильную макроэкономическую ситуацию в России. Ниже приводится описание нового плана стимулирования, который будет предложен на рассмотрение годового Общего собрания акционеров в 2015 г.

Акции с ограничениями

В 2013 г. третий и последний транш акций, предусмотренных Планом поощрения сотрудников в форме предоставления акций с ограничениями (далее – План), был распределен между участвующими в Плате членами руководства. План, утвержденный Общим собранием акционеров в 2010 г., предоставляет участникам ежегодное право на получение акций с ограничениями при условии соответствия результатов их работы установленным Компанией критериям и при условии сохранения занятости в Компании до истечения двухлетнего периода перехода прав на акции.

По истечении указанного срока акции конвертируются в ГДР, регистрируемые на имя участника Плана, в соотношении один к одному. С момента конвертации устанавливается двухлетний период запрета на продажу данных ГДР.

План продолжает действовать в отношении независимых членов Наблюдательного совета. Получение акций с ограничениями членами Наблюдательного совета не зависит от соответствия критерию эффективности деятельности и определяется Общим собранием акционеров.

Прочие составляющие вознаграждения

В соответствии с общей политикой, утвержденной Наблюдательным советом, членам Правления могут предоставляться другие типы вознаграждения, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Персональные займы и предоставление гарантий членам Правления запрещены политикой Компании. Компания не предоставляет членам Правления пенсионных программ.

Трудовые договоры

Члены Правления заключают договоры в письменной форме с X5 Retail Group в Нидерландах и/или с российскими дочерними компаниями. Указанные в договоре постоянная и переменная составляющие вознаграждения определяются в соответствии с уровнем ответственности каждого члена Правления в Нидерландах и в России.

Согласно Кодексу корпоративного управления Нидерландов действующие члены Правления приняты на работу в Компанию для исполнения соответствующих полномочий сроком на четыре года. Срок действия трудового договора с любым новым членом Правления и срок его назначения также будет составлять четыре года.

Изменения законодательства в отношении возврата выплаченных вознаграждений, вступившие в действие в Нидерландах с 1 января 2014 г., предоставляют Компании возможность осуществлять пересмотр и возврат переменной части вознаграждений руководства, если указанные вознаграждения признаются чрезмерными или выплаченными по утратившим силу основаниям. По новым правилам Наблюдательный совет может осуществлять возврат выплаченных членам Правления премий полностью или частично, если такие премии были выданы на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Более того, Наблюдательный совет уполномочен по своему усмотрению корректировать суммы невыплаченных премий, если выплата упомянутых премий признается необоснованной или несправедливой. Новые правила также предусматривают обязательство вычитать из вознаграждения членов Правления любые суммы, увеличивающие размер вознаграждения, основанного на акциях, в случае (i) объявления о публичном размещении акций, (ii) одобрения Общим собранием акционеров решения о существенных изменениях корпоративной идентичности Компании или характера ее деятельности, как указано в разделе 2:107a (1) Гражданского кодекса Нидерландов, или (iii) принятия решения о слиянии или разделении¹.

Сумма выходного пособия ограничена годовым базовым окладом соответствующего члена Правления. Наблюдательный совет сохраняет за собой право в определенных обстоятельствах согласовать иную сумму выходного пособия.

Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Правления и Наблюдательного совета, а также некоторых других руководителей высшего уровня осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Правления, Наблюдательного совета и должностных лиц X5.

Хотя страховой полис предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Правления, Наблюдательного совета и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую полисом страхования. Члены Правления и высшее руководство Компании 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 или в связи с ними, при условии что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц. Помимо этого, Общее собрание акционеров также утвердило процедуру освобождения от ответственности и возмещения ущерба в отношении членов Наблюдательного совета.

Вознаграждения за 2014 г.

Вознаграждения членов Правления

Как указано в Отчете о корпоративном управлении (стр. 64), в 2014 г. состав Правления претерпел изменения. 1 июня 2014 г. из состава Правления вышли Сергей Пивень и Владлена Яворская, продолжая оставаться членами Исполнительного комитета Компании. 15 сентября 2014 г. Сергей Пивень покинул пост Главного финансового директора Компании. Новым Главным финансовым директором X5 стала Елена Милинова.

Общая сумма вознаграждения каждого члена Правления определяется в соответствии с уровнями вознаграждений, принятыми в сопоставимых компаниях. В отношении Главного исполнительного директора Наблюдательный совет исползует свои полномочия и отклоняется от положений политики в области вознаграждений. В частности, компенсационный пакет Стефана Дюшарма не включает в себя выходное пособие при увольнении. Вместо этого г-н Дюшарм имеет право на получение компенсации в объеме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долларов США. В случае если указанная сумма превышает общий объем годовых выплат, складывающийся из сумм фиксированного и переменного вознаграждения, г-н Дюшарм имеет право на получение разницы по истечении полного срока своего пребывания в должности.

¹ Закон от 11 декабря 2013 г. о внесении изменений в Гражданский кодекс Нидерландов и в Закон Нидерландов о контроле над финансовыми рынками в части полномочий осуществлять пересмотр и возврат премий, выплачиваемых членам Правления и другим членам руководства, и выплат, осуществляемых на основе их участия в прибыли Компании. Положения, предусматривающие обязательство вычитать из вознаграждения членов Правления любые суммы, увеличивающие размер вознаграждения, основанного на акциях, носят временный характер и действуют до 1 июля 2017 г., если их действие не будет продлено.

Отчет о вознаграждениях продолжение

По решению Наблюдательного совета в 2014 г. весовое соотношение общекорпоративных и индивидуальных показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат Главному исполнительному директору составило 70% и 30% соответственно (для Секретаря Компании – 50%/50%). В соответствии с Планом стимулирования, основанном на отложенном платеже, вознаграждение за достижение целевых показателей устанавливается в размере 300% от базового годового оклада для Главного исполнительного директора и 210% для Секретаря Компании. С учетом показателей деятельности Компании за 2014 г. сумма денежного вознаграждения Главного исполнительного директора рассчитывается на основании полного достижения как общекорпоративных, так и индивидуальных целевых показателей. К этой сумме прибавляется 28,5% от общего базового оклада за особые достижения, что в результате в процентном выражении дает общую сумму выплат в размере 328,5% от базового оклада. Кроме того, Наблюдательный совет использовал свои полномочия и отклонился от положений политики в области вознаграждений, одобрив дополнительную премию Главному исполнительному директору в размере 20 млн руб., которая будет выплачена в 2015 г. Выплаты Секретарю Компании были согласованы в размере 162,75% от базового оклада. В соответствии с положениями Плана стимулирования, основанного на отложенном платеже, одна треть общего вознаграждения будет выплачена в 2015 г., а две трети – равными долями в 2016 и 2017 гг. при условии сохранения занятости в Компании.

Вознаграждение членов Правления в 2014 финансовом году (млн руб.):

	Должность	Базовый оклад	Денежная премия ¹	Выплаты, основанные на акциях ²	Выходное пособие
Стефан Дюшарм	Главный исполнительный директор	42	108	9	–
Сергей Пивень ³	Главный финансовый директор	7	6	1	9
Владлена Яворская ³	Директор по правовой поддержке бизнеса	5	6	–	–
Фрэнк Лэйст	Секретарь Компании	14	15	4	–

¹ Для действующих членов Правления, Стефана Дюшарма и Фрэнка Лэйста, денежная премия за 2014 г. состоит из краткосрочной составляющей или одной трети денежного вознаграждения по результатам работы в 2014 г. (которая будет отражена в учете и выплачена в 2015 г.) и части отложенного денежного вознаграждения по результатам работы в 2013 г. Для г-на Дюшарма к сумме денежного вознаграждения прибавляется дополнительная премия за 2014 г. Отложенная составляющая (т. е. оставшиеся две трети общего годового денежного вознаграждения, выплачиваемого в соответствии с Планом) будет выплачена равными долями в течение двух лет, следующих за годом выплаты краткосрочной составляющей денежного вознаграждения, при условии сохранения занятости в Компании.

² С 2013 г. члены Правления не участвуют в Плане поощрения сотрудников в форме предоставления акций с ограничениями. Выплаты, основанные на акциях, соответствуют начисленным суммам предыдущих выплат в форме акций с ограничениями и включают начисления, образовавшиеся в результате снижения стоимости выплат, основанных на акциях, расчеты по которым осуществляются денежными средствами.

³ 1 июня 2014 г. Сергей Пивень и Владлена Яворская вышли из состава Правления, продолжая оставаться членами Исполнительного комитета Компании. Сергей Пивень покинул пост Главного финансового директора Компании 15 сентября 2014 г. Размер вознаграждения этих лиц указан за период работы в составе Правления до 1 июня 2014 г.

В 2014 г. Правление получило право на получение краткосрочного вознаграждения на общую сумму 243 млн руб. (в 2013 г. аналогичная сумма составила 149 млн руб.). Более подробная информация о вознаграждениях за весь 2014 г. приведена в Примечании 26 к Консолидированной финансовой отчетности.

Вознаграждение членов Наблюдательного совета

В соответствии с принципами вознаграждения членов Наблюдательного совета, принятыми Общим собранием акционеров в 2013 г., вознаграждение председателя Совета составляет 250 000 евро, председателей комитетов Совета – 200 000 евро, членов Совета – 100 000 евро. Кроме того, были приняты следующие дополнительные принципы вознаграждения:

- любой не являющийся независимым член Наблюдательного совета, связанный, привлеченный или нанятый прямо или косвенно юридическим или физическим лицом, в том числе через аффилированное юридическое лицо (отличное от Компании и юридических лиц, зависимых от Компании), владеющий как минимум 30% голосующих акций Компании, отказывается от своего права на вознаграждение за выполнение обязанностей члена Наблюдательного совета; и
- независимые члены Наблюдательного совета имеют право участвовать в Плане поощрения сотрудников в форме предоставления акций с ограничениями, поскольку X5 считает необходимым обеспечить сопоставимость интересов членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укреплять их заинтересованность и уверенность в будущем Компании.

В отчетном году общая сумма денежного вознаграждения членов Наблюдательного совета составила 100 млн руб. (по сравнению с 96 млн руб. в 2013 г.). Более подробная информация о вознаграждениях за весь 2014 г. приведена в Примечании 26 к консолидированной финансовой отчетности.

Акции с ограничениями

В 2014 г. Компания осуществила распределение четвертого транша акций с ограничениями среди независимых членов Наблюдательного совета.

Более подробная информация об акциях с ограничениями, предоставленных членам Правления и Наблюдательного совета, приведена в Примечаниях 26 и 27 к консолидированной финансовой отчетности.

Политика в области вознаграждений на 2015 г. и последующие периоды

В 2014 г. применялась политика в области вознаграждений, описанная в настоящем отчете.

В течение 2014 г. Комитет по назначениям и вознаграждениям проводил анализ действующей политики в области вознаграждений и соотношения между краткосрочной и долгосрочной составляющими вознаграждениями и целями Компании с учетом выработанного в течение года Плана стратегического развития.

Новый план стимулирования, который заменит собой действующий План стимулирования, основанный на отложенном платеже, должен вступить в силу с 2015 г. и будет включать следующее:

- краткосрочное денежное вознаграждение, выплачиваемое по итогам года за достижение количественных показателей на уровне Компании (включая объем чистой выручки и показатель EBITDA) и индивидуальных показателей (в том числе вклад в реализацию миссии и ключевых проектов Компании, а также качественные показатели, связанные с демонстрируемой поведенческой моделью);
- долгосрочное денежное вознаграждение, выплачиваемое в два последовательных этапа – по истечении трех и двух лет соответственно, при этом премиальные выплаты всех участников связаны с улучшением показателя выручки без ущерба для показателя EBITDA.

Более подробное описание предложенного плана стимулирования сотрудников будет представлено на годовом Общем собрании акционеров в 2015 г.

Наблюдательный совет
19 марта 2015 г.

Финансовая отчетность

Консолидированная финансовая отчетность
в соответствии с Международными
стандартами финансовой отчетности

Финансовая отчетность Компании,
подготовленная согласно ОПБУ Голландии,
и Отчет независимого аудитора

31 декабря 2014 года

Содержание

Консолидированная финансовая отчетность	
Консолидированный отчет о финансовом положении	84
Консолидированный отчет о прибылях и убытках	85
Консолидированный отчет о совокупном доходе	86
Консолидированный отчет о движении денежных средств	87
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	88
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	89
Финансовая отчетность Компании	
Отчет о финансовом положении Компании	128
Отчет о прибыли или убытке Компании	129
Примечания к финансовой отчетности Компании	130
Прочая информация	135
Отчет независимого аудитора	136

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.	1 января 2013 г.
Активы				
Долгосрочные активы				
Основные средства	10	150 328	134 998	125 964
Инвестиционное имущество	11	3 718	3 468	3 296
Гудвил	12	65 684	64 503	64 216
Прочие нематериальные активы	13	14 618	15 505	16 914
Инвестиции в ассоциированные компании	8	31	68	84
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи		213	210	210
Прочие долгосрочные активы	16	2 251	1 717	1 094
Отложенные налоговые активы	28	3 568	4 946	4 367
		240 411	225 415	216 145
Краткосрочные активы				
Запасы	14	47 084	37 465	33 863
Компенсирующий актив	7, 33	240	–	906
Займы выданные		–	7	92
Торговая и прочая дебиторская задолженность	16	21 464	15 537	12 774
Текущая дебиторская задолженность по налогу на прибыль		2 610	2 165	3 394
НДС и прочие налоги к возмещению	17	13 488	13 897	11 481
Денежные средства и их эквиваленты	9	25 623	7 611	12 388
		110 509	76 682	74 898
Итого активы		350 920	302 097	291 043
Капитал и обязательства				
Капитал, относимый на акционеров материнской компании				
Акционерный капитал	20	2 457	2 456	2 455
Эмиссионный доход		46 218	46 126	46 016
Совокупный резерв курсовых разниц		–	(44)	(48)
Нераспределенная прибыль		41 789	29 098	18 114
Резерв по выплатам, основанным на акциях	27	94	170	338
		90 558	77 806	66 875
Итого капитал		90 558	77 806	66 875
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	19	115 152	79 843	71 266
Долгосрочная кредиторская задолженность по финансовой аренде		–	–	3
Отложенные налоговые обязательства	28	3 924	5 339	4 514
Долгосрочные доходы будущих периодов		13	21	21
Прочие долгосрочные обязательства		–	–	2
		119 089	85 203	75 806
Краткосрочные обязательства				
Торговая кредиторская задолженность		92 001	81 244	72 801
Краткосрочные кредиты и займы	19	15 834	30 680	51 053
Обязательство по выплатам, основанным на акциях		–	–	15
Краткосрочная кредиторская задолженность по финансовой аренде		–	4	41
Проценты начисленные		693	814	637
Краткосрочные доходы будущих периодов		555	159	415
Текущие обязательства по налогу на прибыль		1 770	238	397
Резервы и прочие обязательства	18	30 420	25 949	23 003
		141 273	139 088	148 362
Итого обязательства		260 362	224 291	224 168
Итого капитал и обязательства		350 920	302 097	291 043

Консолидированный отчет о прибылях и убытках

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Выручка	22	633 873	534 560
Себестоимость продаж	23	(478 891)	(404 212)
Валовая прибыль		154 982	130 348
Коммерческие, общие и административные расходы	23	(133 512)	(110 757)
Аренда/субаренда и прочий доход	24	6 818	5 705
Операционная прибыль		28 288	25 296
Финансовые расходы	25	(12 175)	(11 003)
Финансовые доходы	25	117	69
Доля в убытке ассоциированных компаний		(37)	(16)
Чистая прибыль от курсовых разниц		25	77
Прибыль до налогообложения		16 218	14 423
Расходы по налогу на прибыль	28	(3 527)	(3 439)
Прибыль за период		12 691	10 984
Прибыль за период, относимая на:			
Акционеров материнской компании		12 691	10 984
Базовая прибыль на акцию с учетом прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в руб. на акцию)			
	21	187,02	161,92
Разводненная прибыль на акцию с учетом прибыли, приходящейся на долю акционеров материнской компании (в руб. на акцию)			
	21	187,02	161,92

Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Прибыль за период	12 691	10 984
Прочий совокупный доход		
<i>Статья, которая впоследствии может быть реклассифицирована в прибыли и убытки</i>		
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	(23)	4
Реклассификация совокупного резерва курсовых разниц, приходящегося на выбывшие дочерние компании	67	–
Итого статьи, которые впоследствии могут быть переклассифицированы в прибыли и убытки за вычетом налога	44	4
Прочий совокупный доход за вычетом налога на прибыль	44	4
Прочий совокупный доход за период за вычетом налога	12 735	10 988
Итого совокупный доход за период, относимый на:		
Акционеров материнской компании	12 735	10 988

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Прибыль до налогообложения		16 218	14 423
С корректировкой на:			
Амортизацию основных средств и нематериальных активов и обесценение основных средств, инвестиционного имущества и нематериальных активов	23	17 572	13 054
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств, инвестиционного имущества и нематериальных активов		(496)	132
Финансовые расходы, нетто	25	12 058	10 934
Обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности	23	533	348
Расходы/(доходы) по опционам, основанным на акциях	27	32	(23)
Чистая прибыль от курсовых разниц		(25)	(77)
Убыток от ассоциированной компании		37	16
Прочие неденежные статьи	33	(163)	10
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности до изменения оборотного капитала		45 766	38 817
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(7 312)	(6 246)
Увеличение запасов		(9 283)	(3 601)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		10 566	8 356
Увеличение прочей кредиторской задолженности		3 817	3 810
Чистая сумма денежных средств, полученных от операционной деятельности		43 554	41 136
Проценты уплаченные		(11 771)	(10 433)
Проценты полученные		117	34
Налог на прибыль уплаченный		(3 333)	(2 350)
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности		28 567	28 387
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств	10	(28 260)	(20 322)
Приобретение дочерних компаний	7	(2 297)	(737)
Поступления от продажи основных средств, инвестиционного имущества и нематериальных активов		1 651	1 055
Приобретение прочих нематериальных активов	13	(831)	(1 055)
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности		(29 737)	(21 059)
Потоки денежных средств от финансовой деятельности			
Поступление кредитов и займов		70 655	29 804
Погашение кредитов и займов		(51 307)	(41 852)
Выплаты основной суммы задолженности по финансовой аренде		(4)	(45)
Чистая сумма денежных средств, полученных от/(использованных в) финансовой деятельности		19 344	(12 093)
Влияние изменения обменного курса валют на денежные средства и их эквиваленты		(162)	(12)
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		18 012	(4 777)
Изменение денежных средств и их эквивалентов			
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		7 611	12 388
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		18 012	(4 777)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года		25 623	7 611

Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Причисляется акционерам материнской компании							Итого
	Кол-во акций	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Резерв по выплатам, основанным на акциях	Совокупный резерв курсовых разниц	Нераспределенная прибыль	Итого капитал акционеров	
Остаток на 1 января 2013 г.	67 819 033	2 455	46 016	338	(48)	18 114	66 875	66 875
Прочий совокупный доход за период	–	–	–	–	4	–	4	4
Прибыль за период	–	–	–	–	–	10 984	10 984	10 984
Итого совокупный доход за период	–	–	–	–	4	10 984	10 988	10 988
Компенсация выплат, основанных на акциях (Примечание 27)	–	–	–	(57)	–	–	(57)	(57)
Предоставленные права на долевые инструменты	25 632	1	110	(111)	–	–	–	–
Остаток на 31 декабря 2013 г.	67 844 665	2 456	46 126	170	(44)	29 098	77 806	77 806
Остаток на 1 января 2014 г.	67 844 665	2 456	46 126	170	(44)	29 098	77 806	77 806
Прочий совокупный доход за период	–	–	–	–	44	–	44	44
Прибыль за период	–	–	–	–	–	12 691	12 691	12 691
Итого совокупный доход за период	–	–	–	–	44	12 691	12 735	12 735
Компенсация выплат, основанных на акциях (Примечание 27)	–	–	–	17	–	–	17	17
Предоставленные права на долевые инструменты	23 078	1	92	(93)	–	–	–	–
Остаток на 31 декабря 2014 г.	67 867 743	2 457	46 218	94	–	41 789	90 558	90 558

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

1. Основная деятельность и структура Группы

Настоящая консолидированная финансовая отчетность составлена для экономического субъекта, в состав которого входят X5 Retail Group N.V. (далее – «Компания») и его дочерние компании (далее – «Группа»), как указано в Примечании 6.

X5 Retail Group N.V. – это акционерное общество с ограниченной ответственностью, учрежденное в августе 1975 г. в соответствии с законодательством Нидерландов. Основная деятельность Компании заключается в том, что она действует в качестве холдинговой компании группы предприятий, которые управляют магазинами розничной торговли продовольственными товарами. Адрес и место налоговой регистрации Компании: Нидерланды, 1097 JB Амстердам, Prins Bernhardplein 200.

Основным видом деятельности Группы является развитие и управление магазинами розничной торговли продовольственными товарами. По состоянию на 31 декабря 2014 г. розничные сети Группы состояли из 5,483 магазинов, расположенных вблизи жилых районов, супермаркетов, гипермаркетов и экспресс-магазинов под названием «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», и «Перекресток-Экспресс» в крупнейших населенных пунктах России, включая среди прочих Москву, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Казань, Самару, Липецк, Челябинск, Пермь, Екатеринбург (на 31 декабря 2013 г.: 4 544 магазина, расположенных вблизи жилых районов, супермаркета, гипермаркета и экспресс-магазина под названием «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Перекресток-Экспресс»). Ниже приводятся данные о количестве магазинов:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
«Перекресток» – супермаркет		
Центральный регион	236	224
Приволжский регион	44	44
Северо-Западный регион	39	39
Волго-Вятский регион	28	26
Северный Кавказ	21	18
Урал	16	12
Центрально-Черноземный регион	12	9
Западная Сибирь	7	6
Украина	–	12
	403	390
«Пятерочка» – магазины, расположенные вблизи жилых районов		
Центральный регион	1 883	1 626
Урал	645	486
Приволжский регион	620	412
Северо-Западный регион	581	529
Волго-Вятский регион	363	291
Северный Кавказ	304	224
Центрально-Черноземный регион	282	236
Северный регион	84	59
Западная Сибирь	27	19
	4 789	3 882
«Карусель» – гипермаркет		
Центральный регион	24	23
Северо-Западный регион	16	17
Приволжский регион	14	14
Урал	10	11
Волго-Вятский регион	9	9
Центрально-Черноземный регион	7	7
Западная Сибирь	1	1
Северный Кавказ	1	1
	82	83
Экспресс	209	189
Итого количество магазинов	5 483	4 544

По состоянию на 31 декабря 2014 г. основным акционером Компании является компания CTF Holdings Limited («CTF»). CTF косвенно через Luxago Retail Holding S. a. r. l. принадлежит 47,86% от общего количества выпущенных в обращение акций Компании. 100% компании CTF, зарегистрированной в Гибралтаре, принадлежит трем физическим лицам: господам Фридману, Хану и Кузьмичеву («Акционеры»). Ни один из Акционеров индивидуально не контролирует и/или не владеет долей в 50% или более капитала CTF. На 31 декабря 2014 г. акции Компании котируются на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР), каждая из которых представляет собой 0,25 от обыкновенной акции (Примечание 20).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

2. Основные положения учетной политики

Основные положения учетной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные принципы последовательно применялись к показателям за все представленные в отчетности годы, если не указано иное.

2.1 Основа подготовки финансовой информации

Настоящая консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми в Евросоюзе, и с частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и соответствует их требованиям. В соответствии со ст. 402 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов, отчет о прибыли или убытке в финансовой отчетности Компании подготовлен в сокращенной форме.

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением переоценки финансовых активов и финансовых обязательств (включая производные инструменты), оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Подготовка консолидированной финансовой отчетности по МСФО требует использования некоторых важнейших бухгалтерских оценок. Кроме того, руководству необходимо полагаться на свои суждения при применении учетной политики Группы. Области бухгалтерского учета, предполагающие более высокую степень оценки или сложности, а также области, в которых допущения и оценки являются существенными для консолидированной финансовой отчетности, указаны в Примечании 3.

2.2 Консолидированная финансовая отчетность

Дочерние компании представляют собой такие объекты инвестиций, включая структурированные компании, которые Группа контролирует, так как Группа (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций, (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. При оценке наличия у Группы полномочий в отношении другой компании необходимо рассмотреть наличие и влияние реальных прав, включая реальные потенциальные права голоса. Право является реальным, если держатель имеет практическую возможность реализовать это право при принятии решения относительно управления значимой деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не имеет большинства прав голоса в объекте инвестиций. В подобных случаях для определения наличия реальных полномочий в отношении объекта инвестиций Группа должна оценить размер пакета своих прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса. Права защиты других инвесторов, такие как связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применяющиеся в исключительных обстоятельствах, не препятствуют возможности Группы контролировать объект инвестиций. Дочерние компании включаются в консолидированную финансовую отчетность, начиная с даты передачи Группе контроля над их операциями (даты приобретения) и исключаются из консолидированной отчетности, начиная с даты утери контроля.

Дочерние компании, за исключением приобретенных у сторон, находящихся под общим контролем, включаются в консолидированную финансовую отчетность по методу приобретения. Стоимость приобретения оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долей участия в капитале и возникших или принятых обязательств на дату операции, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевых инструментов, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы. В случае когда объединение компаний производится в рамках одной операции, датой операции является дата приобретения. Однако если объединение компаний осуществляется поэтапно посредством последовательной покупки долей, датой операции является дата осуществления каждой отдельной покупки доли, в то время как дата приобретения – это дата, когда покупатель получает контроль над дочерней компанией.

Приобретенные идентифицируемые активы, а также обязательства и условные обязательства, полученные при объединении бизнеса, отражаются по справедливой стоимости на дату приобретения.

Гудвил определяется путем вычета суммы чистых активов приобретаемой компании из общей суммы переданного возмещения за приобретенную компанию, суммы неконтролирующей доли в приобретенной компании и справедливой стоимости доли участия в капитале приобретенной компании, принадлежавшей непосредственно перед датой приобретения. Отрицательная сумма («отрицательный гудвил») признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках после того, как руководство еще раз определит, были ли идентифицированы все приобретенные активы, все принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Операции между компаниями Группы, остатки по соответствующим счетам и нерезализованные прибыли по операциям между компаниями Группы взаимноисключаются. Нерезализованные убытки также взаимноисключаются, кроме случаев, когда затраты не могут быть возмещены. Компания и все ее дочерние организации применяют единую учетную политику, соответствующую учетной политике Группы.

Дочерние компании, приобретенные у лиц, находящихся под общим контролем, учитываются по методу оценки компании-предшественника. В соответствии с этим методом консолидированная финансовая отчетность объединенной компании представлена таким образом, как если бы компании были объединены уже с начала наиболее раннего периода, представленного в консолидированной финансовой отчетности, или, если позже, то с даты, когда объединяющиеся компании впервые подпадали под общий контроль. Активы и обязательства дочерней компании, передаваемой между сторонами, находящимися под общим контролем, отражены по балансовой стоимости, установленной компанией-предшественником.

Компания-предшественник считается отчитывающейся компанией наиболее высокого уровня, на котором была консолидирована финансовая информация дочерней компании, подготовленная в соответствии с МСФО. Гудвил, возникший при первоначальных приобретениях компании-предшественника, также отражается в данной консолидированной финансовой отчетности. Разница между балансовой стоимостью чистых активов, включая гудвил компании-предшественника, и возмещением за приобретение отражается в данной консолидированной финансовой отчетности как корректировка прочих резервов в составе капитала.

2.3 Ассоциированные компании

Ассоциированные компании – это компании, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не контролирует их; как правило, доля прав голоса в этих компаниях составляет от 20% до 50%. Инвестиции в ассоциированные компании учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по себестоимости. Дивиденды, полученные от ассоциированных компаний, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные компании. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных компаний после приобретения отражаются следующим образом: (i) доля Группы в прибыли или убытке ассоциированных компаний отражается в составе консолидированной прибыли или убытка за год как доля финансовых результатов ассоциированных компаний, (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой, (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных компаний отражаются в прибыли или убытке в составе доли финансовых результатов ассоциированных компаний.

Однако когда доля Группы в убытках ассоциированных компаний становится равна или превышает ее долю в ассоциированной компании, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа прекращает признание дальнейших убытков, кроме тех случаев, когда она приняла на себя обязательства или совершила платежи от имени данной ассоциированной компании.

Нерезализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными компаниями взаимноисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных компаниях; нерезализованные убытки также взаимноисключаются, кроме случаев, когда операция свидетельствует об обесценении переданного актива.

2.4 Пересчет и операции в иностранной валюте

а. Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональная валюта. Функциональными валютами компаний Группы являются национальная валюта Российской Федерации – российский рубль (руб.), и национальная валюта Украины – украинская гривна. В настоящее время доля украинского подразделения в финансовых результатах Группы является несущественной, украинское подразделение было продано в марте 2014 г. С 1 января 2014 г. валюта представления отчетности Группы была изменена с доллара США на российский рубль (руб.), который, по мнению руководства, является оптимальной валютой для пользователей данной консолидированной финансовой отчетности.

б. Операции и расчеты

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, переводятся в функциональную валюту каждой отдельной компании по официальному обменному курсу, установленному Центральным банком РФ (ЦБ РФ) и Центральным банком Украины на соответствующие отчетные даты. Положительные и отрицательные курсовые разницы от расчетов по операциям в иностранной валюте и от пересчета денежных активов и обязательств в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу ЦБ РФ на конец года отражаются в прибыли или убытке за год. Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей баланса.

2.5 Изменение валюты представления отчетности

Сопоставимые данные отчетности были скорректированы с учетом эффекта изменения валюты представления следующим образом: статьи консолидированного отчета о финансовом положении за исключением статей капитала были пересчитаны по официальному курсу Центрального Банка РФ на дату составления отчета, статьи капитала были пересчитаны по официальному курсу Центрального Банка РФ на дату совершения сделок в прошлых периодах, статьи консолидированного отчета о прибыли или убытке и консолидированного отчета о движении денежных средств были пересчитаны по среднему официальному курсу Центрального Банка РФ за период составления указанных отчетов. Совокупный резерв по пересчету валют был сокращен до суммы, приходящейся на долю украинских компаний. Остаток резерва по пересчету валют в сопоставимом периоде, не относящийся к украинским компаниям, был отнесен на соответствующие статьи в консолидированном отчете о финансовом положении и нераспределенной прибыли.

2.6 Отчетность по сегментам

Отчетность по операционным сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой руководителю Группы, отвечающему за операционные решения. Руководителем Группы, отвечающим за операционные решения, является Правление. Правление установило, что розничные операции представляют собой единственный операционный сегмент.

2.7 Основные средства

Основные средства отражаются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение, там, где это необходимо. В состав себестоимости включаются расходы, непосредственно связанные с приобретением или строительством основного средства.

Затраты на мелкий ремонт и техобслуживание относятся на расходы текущего периода. Расходы на замену крупных деталей или компонентов основных средств капитализируются, а замененная деталь списывается. Капитализированные затраты амортизируются в течение всего оставшегося срока полезного использования основных средств или расчетного срока полезного использования деталей, в зависимости от того, какой из этих сроков короче.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

2. Основные положения учетной политики продолжение

2.7 Основные средства продолжение

На каждую отчетную дату руководство определяет наличие признаков обесценения основных средств, включая объекты незавершенного строительства. Если выявлен любой такой признак, руководство оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу актива и ценности его использования. Балансовая стоимость уменьшается до возмещаемой суммы, а убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается, если произошло положительное изменение обстоятельств, влияющих на расчетные оценки, заложенные в определение ценности от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

Прибыль или убыток от выбытия основных средств определяется как разница между полученной выручкой от продажи и балансовой стоимостью соответствующих активов и отражается в составе прибыли или убытка.

На землю амортизация не начисляется. Амортизация прочих объектов основных средств рассчитывается линейным методом путем равномерного списания их первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение срока их полезного использования. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют оценочным срокам полезного использования соответствующих активов, приводятся в таблице ниже:

Здания	20-50 лет
Машины и оборудование	5-10 лет
Холодильное оборудование	7-10 лет
Транспортные средства	5-7 лет
Прочее	3-5 лет

Затраты на улучшение арендуемого имущества капитализируются только в том случае, когда существует вероятность получения Компанией в будущем экономических выгод, связанных с данными улучшениями, и их стоимость можно определить с достаточной степенью точности. Капитализируемые затраты на улучшение арендуемого имущества амортизируются в течение срока их полезного использования.

Остаточная стоимость актива представляет собой расчетную сумму, которую Группа получила бы на текущий момент от выбытия актива после вычета предполагаемых затрат на выбытие, если бы актив уже достиг конца срока полезного использования и состояния, характерного для конца срока полезного использования. Остаточная стоимость актива приравнивается к нулю в том случае, если Группа предполагает использовать объект до окончания его физического срока службы. Остаточная стоимость активов и срок их полезного использования пересматриваются и, если необходимо, корректируются в конце каждого отчетного периода.

2.8 Инвестиционное имущество

К инвестиционному имуществу относятся здания, принадлежащие Группе, которые предназначены для получения арендного дохода, или приобретенные с целью прироста стоимости имущества с течением времени, или для той и другой цели, и при этом не используются самой Группой. Группа отражает часть принадлежащих ей торговых центров, сдаваемых в аренду независимым розничным компаниям, в качестве инвестиционного имущества, за исключением случаев, когда оно составляет незначительную долю имущества и используется не для получения арендного дохода, а в основном для оказания розничным клиентам вспомогательных услуг, не предоставляемых Группой. После приобретения или строительства здания Группа проводит оценку его основного предназначения. Если оно предназначено для получения арендного дохода или для увеличения стоимости капитала (или того и другого вместе), такое здание классифицируется в составе инвестиционного имущества.

Инвестиционное имущество отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и резерва под обесценение, там, где это необходимо. В случае наличия признаков, возможного обесценения инвестиционного имущества, Группа оценивает размер возмещаемой стоимости по большей из двух величин: ценности его использования и справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Последующие затраты капитализируются только тогда, когда существует высокая вероятность того, что Группа получит связанные с этими затратами будущие экономические выгоды, и их стоимость может быть надежно оценена. Все прочие затраты на ремонт и текущее обслуживание учитываются как расходы по мере их возникновения. С момента начала использования инвестиционного имущества в основной деятельности оно переводятся в категорию основных средств без изменения балансовой суммы и стоимости этого имущества, в том числе для целей оценки и раскрытия. Амортизация объектов инвестиционного имущества рассчитывается с использованием линейного метода, то есть равномерным снижением первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение срока полезного использования актива. Периоды амортизации, которые приблизительно соответствуют расчетным срокам полезной службы соответствующих активов, составляют 20-50 лет.

Справедливая стоимость представляет собой цену, за которую имущество может быть продано хорошо осведомленной и заинтересованной стороне и которая, как правило, определяется методом сравнительной оценки. Для оценки справедливой стоимости инвестиционного имущества Группа привлекла независимого оценщика. Эта оценка классифицирована на 3 Уровне иерархии справедливой стоимости.

2.9 Нематериальные активы

а. Гудвил

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Гудвил представляет собой превышение суммы затрат на приобретение, суммы неконтролирующей доли участия в приобретенной компании и справедливой стоимости доли в приобретенной компании, которая уже была в собственности до момента приобретения, над справедливой стоимостью чистых активов приобретенной дочерней компании на дату их передачи. Гудвил не уменьшает налогооблагаемую базу.

Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Гудвил тестируется на уровне сегмента.

б. Права по аренде

Права по аренде представляют собой права на благоприятные условия операционной аренды, приобретенные при объединении бизнеса. Права по аренде, приобретенные в рамках объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Права по аренде амортизируются линейным методом в течение срока соответствующих договоров аренды, составляющего от 5 до 50 лет (в среднем 20 лет).

в. Бренд и частные торговые марки

Бренды и частные торговые марки, приобретенные в результате объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Бренды и частные торговые марки амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования:

	Срок полезного использования
Бренд	5-20 лет
Частные торговые марки	1-8 лет

г. Договоры франчайзинга

Договоры франчайзинга представляют собой права на получение роялти. Договоры франчайзинга, приобретенные в результате объединения бизнеса, первоначально признаются по справедливой стоимости. Договоры франчайзинга амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования, который в среднем составляет от 7 до 10 лет (в среднем 8 лет).

д. Прочие нематериальные активы

Затраты на приобретение патентов, программного обеспечения, торговых марок и лицензий капитализируются и амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования, который составляет от 1 до 10 лет (в среднем 5 лет).

е. Предоплата по аренде

Предоплата по аренде включает в себя плату за право заключения договора аренды, которая уплачивается текущим арендаторам, и прочие затраты, непосредственно связанные с заключением договоров аренды. Предоплата по аренде амортизируется линейным методом в течение срока действия аренды (условие в договорах аренды).

ж. Обесценение нематериальных активов

В случае выявления признаков обесценения, проводится оценка возмещаемой суммы каждого нематериального актива, включая гудвил. Когда обесценение выявлено, стоимость объекта незамедлительно уменьшается до возмещаемой суммы. Гудвил и нематериальные активы, которые еще не используются, тестируются на обесценение не реже, чем один раз в год, а также при наличии признаков обесценения.

2.10 Операционная аренда

Аренда активов, при которой практически все риски и выгоды, связанные с правом собственности, берет на себя арендодатель, классифицируется как операционная аренда. Платежи по операционной аренде признаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке линейным методом в течение всего срока аренды, за исключением арендных платежей, внесенных до открытия торговой точки, которые капитализируются в составе затрат на строительство магазина розничной продажи.

Группа арендует торговые точки и распределительные центры на условиях, предусматривающих фиксированную и переменную арендную плату. Переменные арендные платежи зависят от суммы выручки, полученной соответствующими торговыми точками. Группа классифицирует переменную арендную плату как условные обязательства по аренде за исключением случаев, когда Группа точно уверена в размере ожидаемой суммы будущих арендных платежей; в таких случаях они классифицируются как минимальные арендные платежи (Примечание 33).

Первоначальные прямые затраты Группы, непосредственно связанные с обсуждением и заключением сделки операционной аренды, включая плату за право заключения договора аренды при аренде помещений, уплаченную предыдущим арендаторам, отражаются в составе предоплаты по аренде.

2.11 Обязательства по финансовой аренде

В тех случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, при которой происходит передача Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением, арендуемые активы капитализируются в составе основных средств на дату начала срока аренды по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости арендованных активов и приведенной стоимости минимальных арендных платежей. Сумма каждого арендного платежа распределяется между уменьшением непогашенного обязательства и затратами на финансирование таким образом, чтобы получилась постоянная периодическая ставка процента по непогашенному остатку обязательства по финансовой аренде. Соответствующие арендные обязательства за вычетом будущих финансовых расходов включаются в состав кредитов и займов. Затраты на выплату процентов отражаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке в течение срока аренды методом эффективной процентной ставки. Активы, приобретенные по договорам финансовой аренды, а также неотделимые улучшения амортизируются в течение наименьшего из: срока их полезного использования и срока аренды, если у Группы нет достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на этот актив к концу срока аренды.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

2. Основные положения учетной политики продолжение

2.12 Запасы

Запасы на складах и в объектах розничной торговли учитываются по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и возможной чистой стоимости реализации. Себестоимость включает прямые затраты на товары, транспортные расходы и расходы на погрузочно-разгрузочные работы. Себестоимость запасов определяется по методу средневзвешенной стоимости. Возможная чистая стоимость реализации – это расчетная цена продажи в процессе обычной деятельности за вычетом коммерческих расходов.

Группа создает оценочный резерв по потерям запасов (недостача) в период между инвентаризациями на основе расчета процента от себестоимости продаж. Сумма резерва корректируется на основе фактических данных о недостатке, полученных в ходе регулярно проводимых инвентаризаций. Этот резерв отражается в составе себестоимости продаж. Группа также создает резерв для медленно реализуемых запасов в тех случаях, когда предполагаемый период времени на продажу превышает нормы, установленные Группой.

2.13 Финансовые активы и обязательства

Группа классифицирует свои финансовые активы по следующим категориям оценки: займы, дебиторская задолженность и инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи. Отнесение финансового актива к определенной категории зависит от цели, с которой такие активы были приобретены. Руководство Группы относит финансовые активы к определенной категории в момент их принятия к учету и пересматривает их классификацию на каждую отчетную дату, если это требуется согласно МСФО. Группа относит инвестиции к категории имеющихся в наличии для продажи только в том случае, если они не попадают в другие категории финансовых активов.

Первоначальное признание финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства первоначально учитываются по справедливой стоимости плюс понесенные издержки по сделке. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости при первоначальном признании является цена сделки.

Обесценение

Группа регулярно пересматривает балансовую стоимость своих финансовых активов. Если балансовая стоимость актива превышает его возмещаемую сумму, Группа отражает убыток от обесценения и уменьшает балансовую стоимость активов с использованием счета учета резерва.

Прекращение признания финансовых активов

Группа прекращает признавать финансовый актив в тот момент, когда (i) он погашен, либо по иным причинам истекло связанное с данным активом право на получение денежных средств, или (ii) Группа передала практически все риски и выгоды, связанные с владением им, или (iii) Группа ни передала, ни сохранила за собой практически все риски и выгоды, связанные с владением активом, но потеряла контроль над ним. Контроль сохраняется в том случае, если контрагент не имеет практической возможности продать несвязанный третьей стороне весь рассматриваемый актив без необходимости налагать дополнительные ограничения на такую продажу.

Финансовые обязательства

Финансовые обязательства классифицируются в соответствии с содержанием договорных условий по следующим категориям оценки: а) финансовые производные инструменты и б) прочие финансовые обязательства. Финансовые производные инструменты отражаются по справедливой стоимости, при этом изменения стоимости отражаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке в том периоде, в котором они возникли. Прочие финансовые обязательства отражаются по амортизированной стоимости.

2.14 Кредиты и займы, торговая и прочая дебиторская задолженность

Займы и дебиторская задолженность представляют собой некотирующиеся непроизводные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, за исключением тех из них, которые Группа намерена продать в ближайшем будущем. Дебиторская задолженность по займам и прочая дебиторская задолженность учитываются по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки. Торговая дебиторская задолженность первоначально признается по справедливой стоимости, а впоследствии отражается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента. Резерв под обесценение дебиторской задолженности создается при наличии объективных свидетельств того, что Группа не сможет получить причитающуюся ей сумму в первоначально установленный срок. Группа устанавливает наличие объективных свидетельств обесценения на основе оценки категорий дебиторской задолженности в контексте факторов кредитного риска, определенных для каждой из таких категорий с учетом опыта возникновения убытков в прошлые периоды. Признаками обесценения торговой дебиторской задолженности являются финансовые трудности, испытываемые должником; вероятность того, что в отношении должника будет начата процедура банкротства; неспособность должника выполнить свои платежные обязательства или существенное по своему характеру прекращение платежей. Сумма резерва отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке. Дебиторская задолженность, реализация которой невозможна, и в отношении которой завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка, списывается за счет сформированного резерва под обесценение. Последующее восстановление ранее списанных сумм кредитуется на счет потерь от обесценения в составе прибыли или убытка за год.

2.15 Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи

Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи, отражаются по справедливой стоимости. Процентный доход по долговым ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, рассчитывается по методу эффективной процентной ставки и отражается в составе прибыли или убытка. Дивиденды по долевым финансовым инструментам, имеющимся в наличии для продажи, отражаются в составе прибыли или убытка в момент возникновения у Группы права на получение выплаты. Все прочие изменения справедливой стоимости временно отражаются в составе прочего совокупного дохода до момента прекращения признания инвестиции или ее обесценения, когда сумма накопленной прибыли или убытка переносится из состава капитала на счет прибыли или убытка.

Убытки от обесценения отражаются в прибыли или убытке в момент их возникновения в результате одного или нескольких событий («события – индикаторы убытка»), имевших место после первоначального признания данных активов. Существенное или длительное снижение справедливой стоимости долевого ценной бумаги ниже ее стоимости приобретения является индикатором ее обесценения. Сумма накопленного убытка от обесценения – рассчитываемая как разница между ценой приобретения и текущей справедливой стоимостью за вычетом убытка от обесценения, ранее отраженного в прибыли или убытке, – переносится со счета капитала на счет прибыли и убытков. Убытки от обесценения долевого инструментов не восстанавливаются через счета прибыли и убытков, и последующая прибыль признается в составе прочего совокупного дохода. Если в последующем периоде возрастает справедливая стоимость долговых инструментов, отнесенных к категории инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и данное увеличение стоимости можно объективно отнести к какому-либо событию, произошедшему после признания убытка от обесценения в прибылях и убытках, убыток от обесценения восстанавливается в составе прибыли и убытков текущего периода.

2.16 Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции, используемые для погашения краткосрочных обязательств.

2.17 Резервы

Резервы признаются, если Группа вследствие какого-либо прошлого события имеет существующие (юридические или конклюдентные) обязательства, для урегулирования которых с большой степенью вероятности потребуются выбытие ресурсов, содержащих экономические выгоды, и величину обязательства можно оценить в денежном выражении с достаточной степенью надежности. Резервы оцениваются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования существующих обязательств на отчетную дату.

2.18 Налог на добавленную стоимость

НДС, возникающий при продаже продукции, подлежит уплате в бюджет на более раннюю из двух дат: (а) дату получения сумм дебиторской задолженности от клиентов или (б) дату поставки товаров или услуг клиентам. НДС, включенный в стоимость приобретенных товаров и услуг, как правило, подлежит возмещению путем зачета против сумм НДС, возникающего при продаже продукции, при получении счета-фактуры и выполнении прочих условий в соответствии с российским налоговым законодательством.

Налоговые органы разрешают расчеты по НДС на нетто-основе. НДС, относящийся к операциям купли-продажи, признается в консолидированном отчете о финансовом положении в развернутом виде и раскрывается отдельно в составе активов и обязательств, за исключением остатков НДС, представленных в составе прочих внеоборотных активов. При создании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается на полную сумму задолженности, включая НДС.

2.19 Выплаты сотрудникам

Суммы заработной платы, премий, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни начисляются в том периоде, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы. Компании Группы уплачивают взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации и фонды социального страхования за своих сотрудников. Данные взносы начисляются по мере их возникновения. Обязательства Группы ограничиваются уплатой указанных взносов.

2.20 Выплаты, основанные на акциях

Опционная программа для сотрудников

Группа предоставляет определенным сотрудникам опционы на акции, которые дают сотрудникам право выбора относительно способа расчета: денежными средствами или в форме выпуска долевого инструмента.

Операции по выплатам, основанным на акциях, или компоненты таких операций учитываются как выплаты, основанные на акциях, расчет по которым произведен денежными средствами, в тех случаях и в той степени, если у компании возникло обязательство по расчету денежными средствами или прочими активами; в тех случаях и в той степени, если у компании не возникло указанное выше обязательство, такие операции учитываются как выплаты, основанные на акциях, расчет по которым произведен долевыми инструментами.

Операции по выплатам, основанным на акциях, оцениваются по справедливой стоимости сложного финансового инструмента на дату оценки с учетом условий, на которых были предоставлены права на получение денежных средств или долевого инструментов. Справедливая стоимость при этом определяется с использованием модели определения цены опциона Блэка-Шоулза. Расчетный срок действия опциона в рамках данной модели был скорректирован на основе максимально точной оценки руководством Группы с учетом эффекта исключения возможности передачи опциона, ограничений по его исполнению и поведенческих требований к сотрудникам.

Обязательство, равное части полученных услуг, отражается по текущей справедливой стоимости, определяемой на каждую отчетную дату. Группа отражает расходы на основе справедливой стоимости опциона по акциям, в отношении которых ожидается вступление в права, линейным методом в течение периода вступления в права.

На дату расчета Группа проведет переоценку обязательства до величины его справедливой стоимости. Если Группа при расчете выпускает долевыми инструментами, а не выплачивает денежные средства, соответствующее обязательство будет отнесено непосредственно на капитал в качестве возмещения за выпущенные долевыми инструментами.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

2. Основные положения учетной политики продолжение

2.20 Выплаты, основанные на акциях продолжение

Программа поощрения сотрудников акциями

Группа получает услуги от своих сотрудников в обмен на условные права на получение ГДР после трехлетнего периода вступления в права на акции и достижения определенных установленных показателей деятельности.

Выплаты, основанные на акциях, которые осуществляются в рамках программы поощрения сотрудников акциями, учитываются как операции, расчет по которым произведен долевыми инструментами.

Справедливая стоимость услуг сотрудников, полученных в обмен на предоставление указанных условных прав, отражается как расход на протяжении периода передачи прав и оценивается на основе рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления права на участие в этой программе.

2.21 Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально признаются по справедливой стоимости за вычетом расходов по сделке, а в последующем отражаются по амортизированной стоимости; разница между справедливой стоимостью полученных средств (за вычетом расходов по сделке) и суммой к погашению отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке в течение срока, на который выдан кредит/заем, с использованием метода эффективной процентной ставки. Кредиты и займы классифицируются как краткосрочные обязательства, если Группа не имеет безусловного права на отсрочку погашения обязательств как минимум на 12 месяцев после отчетной даты. Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством активов, подготовка которых к предполагаемому использованию или продаже (квалифицируемые активы) требует значительного времени, капитализируются в составе стоимости этих активов.

Дата начала капитализации наступает, когда (а) Группа несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям; (б) она несет затраты по займам; и (в) она предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам и займам, которых можно было бы избежать, если бы она не произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

2.22 Торговая и прочая кредиторская задолженность

Кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Торговая кредиторская задолженность первоначально учитывается по справедливой стоимости.

2.23 Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются как капитал. Затраты на оплату услуг третьим сторонам, непосредственно связанные с выпуском новых акций, отражаются как уменьшение капитала, полученного в результате данной эмиссии. Сумма превышения справедливой стоимости полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается как эмиссионный доход.

2.24 Дивиденды

Дивиденды признаются как обязательства и вычитаются из суммы капитала на отчетную дату только в том случае, если они были объявлены до отчетной даты включительно. Информация о дивидендах раскрывается в отчетности, если они были рекомендованы до отчетной даты, а также рекомендованы или объявлены после отчетной даты, но до даты утверждения консолидированной финансовой отчетности к выпуску.

2.25 Собственные выкупленные акции

В случае приобретения компаниями Группы акционерного капитала Компании, уплаченное вознаграждение, включая любые относящиеся к этой операции прямые дополнительные затраты (за вычетом налога на прибыль), вычитается из общей суммы капитала, относимого на счет акционеров Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи акций. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций в обращение, полученное возмещение, за вычетом любых непосредственно относящихся к сделке дополнительных затрат и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, относимого на долю акционеров Компании.

2.26 Прибыль на акцию

Прибыль на акцию определяется путем деления прибыли или убытка, приходящихся на долю акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций участия, находившихся в обращении в течение отчетного периода. Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки прибыли и количества акций с учетом влияния разводняющих опционов.

2.27 Налогообложение

Текущий налог представляет собой сумму, которая, как ожидается, будет уплачена налоговым органам (возмещена за счет налоговых органов) в отношении налогооблагаемой прибыли или убытка за текущий и предыдущие периоды. Налогооблагаемые прибыли или убытки рассчитываются на основании бухгалтерских оценок, если финансовая отчетность утверждается до подачи соответствующих налоговых деклараций. Налоги, отличные от налога на прибыль, отражаются в составе операционных расходов.

Текущие обязательства (активы) по налогу на прибыль рассчитываются в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» на основе действующего или объявленного (и практически принятого) на отчетную дату законодательства с учетом применимых налоговых ставок и льгот.

Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в отношении временных разниц между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью для целей финансовой отчетности. Отложенный налоговый актив признается лишь тогда, когда весьма вероятно получение налогооблагаемой прибыли, которая может быть уменьшена на сумму вычитаемых временных разниц. В соответствии с исключением, существующим для первоначального признания, отложенные налоговые обязательства не отражаются в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила, и впоследствии в отношении гудвила, который не вычитается из налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются по налоговым ставкам, применение которых ожидается в период реализации актива или погашения обязательства, на основе действующих или объявленных (и практически принятых) на отчетную дату налоговых ставок.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, уплачиваемому одному и тому же налоговому органу либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждой отдельной компании Группы.

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений суда или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода. Корректировки по неопределенным позициям по налогу на прибыль отражаются в составе расходов по налогу на прибыль. Данные резервы сохраняются, а их величина, при необходимости, уточняется в течение периода, пока эти налоговые статьи могут быть подвергнуты пересмотру налоговыми и таможенными органами; данный период обычно составляет три года с момента подачи соответствующей отчетности.

2.28 Признание доходов и расходов

Доходы и расходы признаются по методу начисления по мере их поступления или возникновения. Далее представлены следующие основные виды доходов и затрат и методы их отражения:

а. Выручка

Выручка от реализации товаров через магазины розничной торговли отражается в момент их продажи. Выручка по сборам от компаний, действующих по договорам франчайзинга с Группой, признается в соответствии с договорными соглашениями в течение срока действия договоров. Суммы невозмещаемой предоплаты по договорам франчайзинга, полученные Группой, относятся на будущие периоды и отражаются в течение срока действия договора. Выручка от предоставления услуг по рекламе отражается в соответствии с условиями договоров. Величина выручки определяется по справедливой стоимости возмещения, полученного или подлежащего получению. Выручка отражается за вычетом НДС и скидок.

Группа реализует программы карт постоянного покупателя. Скидки, предоставляемые клиентам через систему карт постоянного покупателя, отражаются Группой путем отнесения части суммы оплаты, полученной при исходной операции по продаже, на поощрительные скидки и отложенное признание выручки.

б. Себестоимость продаж

В себестоимость продаж входит цена реализованной продукции и прочие затраты, относящиеся к доставке товарных запасов до места продажи, т. е. магазинов розничной торговли, и их предпродажной подготовке. Эти затраты включают стоимость закупок, хранения, аренды, заработную плату и транспортировку продукции в той мере, в которой они связаны с доставкой запасов на место и приведение в состояние готовности к продаже.

Группа получает различные виды скидок от поставщиков в форме скидок от объема реализованной продукции и прочих платежей. При учете премий, полученных от поставщиков, Группа отражает их как уменьшение цены, уплаченной за продукты, в составе себестоимости реализованной продукции по мере продажи соответствующих запасов. Бонусы к получению от поставщиков в денежной форме учитываются в составе торговой дебиторской задолженности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

2. Основные положения учетной политики продолжение

2.28 Признание доходов и расходов продолжение

в. Проценты к получению и к уплате

Проценты к получению и к уплате признаются по методу фактического дохода.

г. Коммерческие, общие и административные расходы

Коммерческие расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников магазинов, расходы магазинов, аренда и амортизация помещений магазинов, коммунальные услуги, затраты на рекламу и прочие расходы по продаже продукции. Общие и административные расходы включают такие статьи, как заработная плата сотрудников вспомогательных офисов, аренда и амортизация вспомогательных офисов, обесценение и амортизация внеоборотных активов и прочие общие и административные расходы. Коммерческие, общие и административные расходы отражаются методом начисления по мере их возникновения.

2.29 Обесценение внеоборотных активов, кроме гудвила

Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения внеоборотных активов. При наличии таких признаков Группа проводит оценку возмещаемой суммы актива. При невозможности оценить возмещаемую сумму отдельного актива, Группа оценивает возмещаемую сумму генерирующей единицы, к которой относится данный актив. Для целей проведения тестирования на обесценение каждый магазин рассматривается как отдельная генерирующая единица. Убыток от обесценения признается в тех случаях, когда балансовая стоимость актива или соответствующей генерирующей единицы превышает возмещаемую сумму. Убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке. Нефинансовые активы, кроме гудвила, которые подверглись обесценению, рассматриваются с точки зрения возможности восстановления обесценения на каждую отчетную дату.

2.30 Справедливая стоимость активов и обязательств на дату приобретения

Первичная оценка активов и обязательств приобретенных компаний была выполнена на предварительной основе. После завершения оценки все возникающие корректировки признаются ретроспективно.

2.31 Компенсирующий актив

Компенсирующий актив, эквивалентный справедливой стоимости компенсирующих обязательств, вычитается из суммы вознаграждения, уплаченного при объединении бизнеса, если акционеры приобретаемой компании согласны компенсировать расходы по возможным искам или условным обязательствам/событиям. Последующая оценка компенсирующего актива и условного обязательства не будет иметь нетто-эффекта на будущие доходы, за исключением случая обесценения этого актива.

2.32 Взаимозачет финансовых активов и обязательств

Взаимозачет дебиторской и кредиторской задолженности с отражением чистой суммы в консолидированном отчете о финансовом положении возможен тогда и только тогда, когда Группа имеет установленное текущим законодательством право на зачет признанных сумм и намерена производить расчеты на нетто-основе.

2.33 Переклассификация

Группа провела переклассификацию предоплаты по аренде в статью нематериальных активов, поскольку она подпадает под определение нематериальных активов.

3. Важные бухгалтерские оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики

Группа использует оценки и делает допущения, которые оказывают влияние на отражаемые в отчетности суммы активов и обязательств в течение следующего финансового года. Бухгалтерские оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с бухгалтерскими оценками. Суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на показатели, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств, включают следующие:

Обесценение гудвила. Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемые суммы генерирующих единиц определялись на основании наибольшего значения из справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 12. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., не был признан какой-либо убыток от обесценения гудвила. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., гудвил, относящийся к проданной украинской дочерней компании, выбыл.

Предварительная справедливая стоимость чистых активов приобретенных компаний. В течение отчетного периода Группа осуществила несколько приобретений (Примечание 7) и использовала ряд оценок для определения предварительной справедливой стоимости чистых активов приобретенных компаний. При оценке предварительной стоимости имущества и прав аренды были использованы прямые ссылки на цены, применяемые на активном рынке (рыночный подход). Оценки прочих активов и обязательств соответствуют учетной политике Группы в отношении других дочерних компаний.

Налоговое законодательство. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации допускает возможность различных толкований (Примечание 33).

Основные средства. Руководство Группы определяет расчетные сроки полезного использования и соответствующие нормы амортизации машин и оборудования (Примечание 10). Оценка срока полезного использования актива проводится с применением профессионального суждения на основе имеющегося у компании опыта в отношении аналогичных активов. В случае, когда срок полезной службы оказывается меньше, чем ранее ожидалось, руководство увеличивает норму амортизации или полностью или частично списывает технически устаревшие или не имеющие стратегического значения активы, которые были законсервированы или переведены в категорию удерживаемых для продажи.

Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения внеоборотных активов и тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 10). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала убыток от обесценения в сумме 2 530 руб. (год, закончившийся 31 декабря 2013 г.: прибыль от обесценения в сумме 62 руб.).

Инвестиционное имущество. Руководство Группы определяет расчетные сроки полезного использования и соответствующие нормы амортизации объектов инвестиционного имущества (Примечание 11). В случае когда срок полезной службы оказывается меньше, чем ранее ожидалось, руководство увеличивает норму амортизации или полностью или частично списывает технически устаревшие или не имеющие стратегического значения активы, которые были законсервированы или переведены в категорию удерживаемых для продажи.

Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения объектов инвестиционного имущества и тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 11). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала прибыль от обесценения в сумме 43 руб. (год, закончившийся 31 декабря 2013 г.: прибыль от обесценения в сумме 380 руб.).

Права по аренде. Руководство Группы определяет справедливую стоимость прав по аренде, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости таких прав основывается на расчете рыночных арендных ставок (Примечание 13). Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения прав по аренде. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала прибыль от обесценения в сумме 84 руб. (год, закончившийся 31 декабря 2013 г.: убыток от обесценения в сумме 232 руб.).

Предоплата по аренде. Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения предоплаты по аренде и тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала прибыль от обесценения в сумме 58 руб. (год, закончившийся 31 декабря 2013 г.: убыток от обесценения в сумме 82 руб.).

Резерв по запасам. Группа создает резервы на ожидаемую недостачу запасов, исходя из данных за прошлые периоды в процентах от стоимости реализации. Сумма резерва корректируется на конец каждого отчетного периода с учетом прошлых тенденций в отношении фактических результатов инвентаризаций. Группа также создает резерв по медленно реализуемым запасам в тех случаях, когда предполагаемый период времени на продажу превышает нормы, установленные Группой (Примечание 14).

Резерв под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности. Группа определяет величину резерва по сомнительной задолженности на конец отчетного периода (Примечание 16). При оценке резерва по безнадежной задолженности Группа учитывает возвращение непогашенной дебиторской задолженности в прошлые периоды на основе суждений руководства.

Справедливая стоимость договоров франчайзинга. Руководство Группы определяет справедливую стоимость договоров франчайзинга, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости договоров франчайзинга проводится на основе доходного метода путем дисконтирования платежей по роялти в течение срока действия договоров (Примечание 13). Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения прав по аренде. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива или генерирующей единицы и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива или генерирующей единицы, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала убыток от обесценения в сумме 196 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2013 г., Группа не признавала убыток от обесценения).

Бренд и частные торговые марки. Руководство Группы определяет справедливую стоимость бренда и частных торговых марок, приобретенных в рамках объединения бизнеса. Оценка справедливой стоимости бренда проводится на основе метода оценки дохода при условии освобождения от платежей по роялти. Оценка справедливой стоимости частных торговых марок базируется на доходном методе дисконтирования ежегодной экономии в результате освобождения от уплаты роялти в течение оставшегося срока полезного использования марки или на затратном методе (Примечание 13). Группа периодически проводит оценку наличия признаков обесценения брендов и частных торговых марок. Группа проводит тестирование активов на предмет обесценения (Примечание 13). Группа оценивает возмещаемую сумму актива и, если данная сумма меньше балансовой стоимости актива, в консолидированном отчете о прибыли или убытке признается убыток от обесценения. За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа не признавала убыток от обесценения.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

4. Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений

Некоторые новые стандарты, интерпретации и поправки в МСФО, вступившие в силу для финансового года, начинающегося с 1 января 2014 г., не должны оказывать существенного влияния на Группу, за исключением следующего:

«Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств» – Поправки к МСФО (IAS) 32 (выпущены в декабре 2011 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 г. или после этой даты). Данное изменение вводит руководство по применению МСФО (IAS) 32 с целью устранения противоречий, выявленных при применении некоторых критериев взаимозачета. Это включает разъяснение значения выражения «в настоящее время имеет законодательно установленное право на зачет» и того, что некоторые системы с расчетом на нетто-основе могут считаться эквивалентными системам с расчетом на валовой основе. Стандарт разъясняет, что рассматриваемое право на взаимозачет 1) не должно зависеть от возможных будущих событий и 2) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (а) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (б) при невыполнении обязательства по платежам (события дефолта) и (в) в случае несостоятельности или банкротства. В результате принятия указанной поправки был прекращен взаимозачет торговой дебиторской и кредиторской задолженности, поскольку не удовлетворялся критерий «законодательно установленного права на зачет», сравнительные балансы на 31 декабря 2013 г. были пересчитаны повышением торговой дебиторской задолженности и соответствующей торговой кредиторской задолженности на 194 руб.

Опубликован ряд новых стандартов, поправок к стандартам и интерпретаций, которые еще не вступили в силу в отношении 2014 года и которые Группа не приняла досрочно:

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты: классификация и оценка» (действует в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты; в ЕС стандарт еще не принят). Основные отличия стандарта заключаются в следующем:

- Финансовые активы должны разделяться на три категории оценки: оцениваемые впоследствии по амортизированной стоимости, оцениваемые впоследствии по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода и оцениваемые впоследствии по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка.
- Классификация долговых инструментов зависит от бизнес-модели компании по управлению финансовыми активами и от того, являются ли предусмотренные договором потоки денежных средств лишь платежами в счет основного долга и процентов. Если долговой инструмент предназначен для получения денег, он может учитываться по амортизированной стоимости, если он при этом также предусматривает лишь платежи в счет основного долга и процентов. Долговые инструменты, которые предусматривают лишь платежи в счет основного долга и процентов и удерживаются в портфеле, могут классифицироваться как оцениваемые впоследствии по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода, если компания и удерживает их для получения денежных потоков по активам, и продает активы. Финансовые активы, не содержащие денежных потоков, являющихся лишь платежами в счет основного долга и процентов, необходимо оценивать по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка (например, производные финансовые инструменты). Встроенные производные инструменты больше не отделяются от финансовых активов, но будут учитываться при оценке условия, предусматривающего лишь платежи в счет основного долга и процентов.
- Инвестиции в долевыми инструментами должны всегда оцениваться по справедливой стоимости. При этом руководство может принять решение, не подлежащее изменению, не подлежащее изменению, об отражении справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода, если инструмент не предназначен для торговли. Если долевым инструментом предназначен для торговли, то изменения справедливой стоимости отражаются в составе прибыли или убытка.
- Большинство требований МСФО (IAS) 39 в отношении классификации и оценки финансовых обязательств были перенесены в МСФО (IFRS) 9 без изменений. Основным отличием является требование к компании раскрывать эффект изменений собственного кредитного риска по финансовым обязательствам, отнесенным к категории отражаемых по справедливой стоимости в составе прибыли или убытка, в составе прочего совокупного дохода.
- МСФО (IFRS) 9 вводит новую модель признания убытков от обесценения: модель ожидаемых кредитных убытков. Существует «трехэтапный» подход, основанный на изменении кредитного качества финансовых активов с момента первоначального признания. На практике новые правила означают, что компании при первоначальном признании финансовых активов должны будут сразу признать убытки в сумме ожидаемых кредитных убытков за 12 месяцев, не являющихся кредитными убытками от обесценения (или в сумме ожидаемых кредитных убытков за весь срок финансового инструмента для торговой дебиторской задолженности). Если в кредитном риске произошло существенное повышение, то обесценение оценивается исходя из ожидаемых кредитных убытков на срок финансового инструмента, а не ожидаемых кредитных убытков на 12 месяцев. Модель предусматривает операционные упрощения торговой дебиторской задолженности и дебиторской задолженности по финансовой аренде.
- Требования к учету хеджирования были скорректированы для большего соответствия учета управлению рисками. Стандарт предоставляет компаниям возможность выбора учетной политики с применением требований учета хеджирования, содержащихся в МСФО (IFRS) 9, и продолжением применения МСФО (IAS) 39 ко всем инструментам хеджирования, так как в настоящий момент стандарт не предусматривает учета для случаев макрохеджирования.

В настоящее время Группа изучает последствия принятия этого стандарта и его воздействие на Группу.

Разъяснение КРМФО (IFRIC) 21 – «Сборы» (выпущено 20 мая 2013 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2015 г.). Данное разъяснение объясняет порядок учета обязательств по выплате сборов, кроме налога на прибыль. Обязывающее событие, в результате которого появляется обязательство, представляет собой событие, которое определяется законодательством как приводящее к обязательству по уплате сбора. Тот факт, что компания в силу экономических причин будет продолжать деятельность в будущем периоде или что компания готовит финансовую отчетность на основании принципа непрерывности деятельности компании, не приводит к возникновению обязательства. Для целей промежуточной и годовой финансовой отчетности применяются одни и те же принципы признания.

Применение разъяснения к обязательствам, возникающим в связи с программами торговли квотами на выбросы, не является обязательным. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на ее консолидированную финансовую отчетность.

Ежегодные усовершенствования МСФО, 2012 год (выпущены в декабре 2013 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г. или после этой даты, если не указано иное; в ЕС еще не приняты). Усовершенствования представляют собой изменения в семи стандартах.

- В МСФО (IFRS) 2 были внесены поправки для уточнения определения термина «условия перехода» и введены отдельные определения для «условий достижения результатов деятельности» и «условий срока службы». Поправка вступает в силу для операций с платежами, основанными на акциях, для которых дата предоставления приходится на 1 июля 2014 г. или более позднюю дату.
- В МСФО (IFRS) 3 были внесены поправки, разъясняющие, что (1) обязательство по выплате условного возмещения, отвечающее определению финансового инструмента, классифицируется как финансовое обязательство или капитал на основании определений МСФО (IAS) 32, и (2) любое условное возмещение, не являющееся капиталом, как финансовое, так и нефинансовое, оценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, а изменения справедливой стоимости отражаются в прибыли или убытке. Поправки к МСФО (IFRS) 3 вступают в силу для объединений бизнеса, в которых дата приобретения приходится на 1 июля 2014 г. или более позднюю дату.
- В МСФО (IFRS) 8 внесена поправка, требующая (1) раскрытия информации относительно профессиональных суждений руководства, вынесенных при агрегировании операционных сегментов, включая описание сегментов, которые были агрегированы, и экономических показателей, которые были оценены, при установлении того факта, что агрегируемые сегменты обладают схожими экономическими особенностями, и (2) выполнения сверки активов сегмента и активов предприятия, если активы сегмента раскрываются в отчетности.
- Поправка, внесенная в основу для выводов в МСФО (IFRS) 13, разъясняет, что удаление некоторых абзацев в МСФО (IAS) 39 после публикации МСФО (IFRS) 13 было сделано не для того, чтобы отменить возможность оценивать краткосрочную дебиторскую и кредиторскую задолженность по сумме, указанной в счете, в тех случаях, когда влияние дисконтирования не является существенным.
- В МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 были внесены поправки, разъясняющие, каким образом должны отражаться в учете валовая балансовая стоимость и накопленная амортизация при использовании компанией модели учета по переоцениваемой стоимости.
- В соответствии с пересмотренным МСФО (IAS) 24 связанной стороной считается также компания, оказывающая услуги по предоставлению старшего руководящего персонала отчитывающейся компании или материнской компании отчитывающейся компании («управляющая компания») и вводит требование о необходимости раскрывать информацию о суммах, начисленных отчитывающейся компании управляющей компанией за оказанные услуги.

В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на ее консолидированную финансовую отчетность.

Ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2013 год (выпущены в декабре 2013 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г. или после этой даты в ЕС еще не приняты). Усовершенствования представляют собой изменения в четырех стандартах.

- Поправка, внесенная в основу для выводов в МСФО (IFRS) 1, разъясняет, что новая версия стандарта еще не является обязательной, но может применяться досрочно; компания, впервые применяющая МСФО, может использовать старую или новую версию этого стандарта при условии, что ко всем представляемым в отчетности периодам применяется один и тот же стандарт.
- В МСФО (IFRS) 3 внесена поправка, разъясняющая, что данный стандарт не применяется к учету образования любой совместной деятельности в соответствии с МСФО (IFRS) 11. Эта поправка также разъясняет, что исключение из сферы применения стандарта действует только для финансовой отчетности самой совместной деятельности.
- Поправка к МСФО (IFRS) 13 разъясняет, что исключение, касающееся портфеля в МСФО (IFRS) 13, которое позволяет компании оценивать справедливую стоимость группы финансовых активов и финансовых обязательств на нетто-основе, применяется ко всем договорам (включая договоры о купле-продаже нефинансовых статей) в рамках сферы применения МСФО (IAS) 39 или МСФО (IFRS) 9.
- В МСФО (IAS) 40 внесена поправка, разъясняющая, что стандарты МСФО (IAS) 40 и МСФО (IFRS) 3 не являются взаимоисключающими. Руководство в МСФО (IAS) 40 помогает составителям отчетности проводить различие между инвестиционным имуществом и недвижимостью, занимаемой владельцем. Составителям отчетности также необходимо изучить руководство в МСФО (IFRS) 3 для того, чтобы определить, является ли приобретение инвестиционного имущества объединением бизнеса.

В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на ее консолидированную финансовую отчетность.

«Разъяснение приемлемых методов начисления амортизации основных средств и нематериальных активов» – Поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 (выпущены 12 мая 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты; в ЕС еще не приняты). В данной поправке Правление КМСФО разъясняет, что использование методов, основанных на выручке, для расчета амортизации актива неприменимо, так как выручка от деятельности, предусматривающей использование актива, обычно учитывает факторы, отличные от потребления экономических выгод, связанных с этим активом. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

4. Применение новых или пересмотренных стандартов и разъяснений продолжение

МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с клиентами» (выпущен 28 мая 2014 г. и вступает силу для периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты; в ЕС еще не приняты). Новый стандарт вводит ключевой принцип, в соответствии с которым выручка должна признаваться, когда товары или услуги передаются клиенту, по цене сделки. Любые отдельные партии товаров или услуг должны признаваться отдельно, а все скидки и ретроспективные скидки с контрактной цены, как правило, распределяются на отдельные элементы. Если размер вознаграждения меняется по какой-либо причине, следует признать минимальные суммы, если они не подвержены существенному риску пересмотра. Затраты, связанные с обеспечением договоров с клиентами, должны капитализироваться и амортизироваться в течение срока получения выгоды от договора. В настоящее время Группа проводит оценку того, как новый стандарт повлияет на ее консолидированную финансовую отчетность.

«Продажа или взнос активов в ассоциированное или совместное предприятие инвестором» – Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты; в ЕС еще не приняты). Данные поправки устраняют несоответствие между требованиями МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28, касающимися продажи или вноса активов в ассоциированное или совместное предприятие инвестором. Основное последствие применения поправок заключается в том, что прибыль или убыток признаются в полном объеме в том случае, если сделка касается бизнеса. Если активы не представляют собой бизнес, признается только часть прибыли или убытка, даже если этими активами владеет дочернее предприятие. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Ежегодные усовершенствования МСФО, 2014 год (выпущены в 25 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты; в ЕС еще не приняты). Поправки оказывают влияние на четыре стандарта.

- Цель поправки к МСФО (IFRS) 5 – разъяснить, что изменение способа выбытия (перенос из категории «предназначенные для продажи» в категорию «предназначенные для распределения» или наоборот) не является изменением плана продажи или распределения и не должно отражаться в учете в качестве изменения данного плана.
- В поправке к МСФО (IFRS) 7 содержатся дополнительные указания, помогающие руководству определить, означают ли условия соглашения по обслуживанию переданного финансового актива наличие продолжающегося участия для целей раскрытия информации в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 7.
- Кроме того, в поправке разъясняется, что требования относительно раскрытия информации о проведении взаимозачета, изложенные в МСФО (IFRS) 7, применительно к промежуточной финансовой отчетности отсутствуют, за исключением случаев, когда это требуется в соответствии с МСФО (IAS) 34.
- В поправке к МСФО (IAS) 19 разъясняется, что применительно к обязательствам по выплате вознаграждений по окончании трудовой деятельности решения, касающиеся ставки дисконтирования, наличия развитого рынка («глубокого рынка») высококачественных корпоративных облигаций, или решения о том, какие государственные облигации использовать в качестве ориентира, должны быть основаны на той валюте, в которой выражены обязательства, а не валюте той страны, в которой данные обязательства возникают. В МСФО (IAS) 34 введено требование, согласно которому промежуточная финансовая отчетность должна содержать перекрестную ссылку на местоположение «в других формах промежуточной финансовой отчетности».

В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

5. Отчетность по сегментам

Группа определяет розничную торговлю в качестве единственного отчетного сегмента.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2014 г., Группа осуществляла управление магазинами розничной торговли, расположенными в России и на Украине. В марте 2014 г. Группа продала свое украинское подразделение, доля которого в финансовых результатах Группы была незначительной. Группа определила указанный сегмент в соответствии с критериями, изложенными в МСФО (IFRS) 8, и, основываясь на том, каким образом операции Группы регулярно рассматриваются главным руководящим органом, ответственным за принятие решений, для анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности и распределения ресурсов между подразделениями Группы.

Главным руководящим органом, ответственным за принятие решений, является Правление. Правление анализирует внутреннюю отчетность Группы для оценки результатов деятельности и распределения ресурсов. Руководство Группы определило в качестве единственного операционного сегмента розничные операции, включая роялти, доходы от рекламы, услуг связи и аренды, на основании данных внутренней отчетности.

Данный сегмент представляет собой розничный бизнес Группы в европейской части России и на Украине.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2014 г., все компоненты бизнеса в рамках сегмента имели сходные экономические характеристики, и это сходство выражается в следующем:

- продукты и клиентская база;
- бизнес-процессы являются интегрированными и унифицированными: Группа осуществляет управление торговыми операциями магазинов и определяет источники поставок на централизованной основе; службы обеспечения – Транспортная логистика, Инвестиционный контроль, Финансы, Стратегия, Кадры, Информационные технологии и т.д. – также централизованы;

- деятельность Группы ограничена рамками общей рыночной зоны (т.е. Россией) с единым законодательством и нормативно-правовой базой.

Правление оценивает результаты деятельности операционного сегмента на основе оценки выручки и скорректированного показателя прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА). Прочая информация, предоставляемая Правлению, оценивается в соответствии с данной консолидированной финансовой отчетностью.

Учетная политика в отношении сегмента соответствует учетной политике, принятой для данной консолидированной финансовой отчетности и раскрытой в Примечании 2.

Информация по сегменту за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., приводится в таблице ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2014 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2013 г.
Розничная выручка	633 577	533 916
Прочая выручка	296	644
Выручка	633 873	534 560
ЕБИТДА	45 860	38 350
Капитальные затраты	34 433	22 580
Итого активы	350 889	302 097
Итого обязательства	260 331	224 291

Ниже приводится сверка показателя ЕБИТДА с показателем прибыли за год:

	Год, закончившийся 31 декабря 2014 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2013 г.
ЕБИТДА	45 860	38 350
Амортизация основных средств, нематериальных активов и обесценение	(17 572)	(13 054)
Операционная прибыль	28 288	25 296
Финансовые затраты, нетто	(12 058)	(10 934)
Чистый результат от курсовых разниц	25	77
Доля в убытке ассоциированных компаний	(37)	(16)
Прибыль до налогообложения	16 218	14 423
Расходы по налогу на прибыль	(3 527)	(3 439)
Прибыль за год	12 691	10 984

На 31 декабря 2014 г. процесс децентрализации был почти завершен, что привело к разделению значимых функций (Управление товарными категориями, Складская логистика, Развитие, функции Сопровождения и т.п.) по розничным сетям в рамках Группы. В связи с чем, начиная с 2015 г. Группа намерена рассмотреть розничные сети как отдельные сегменты.

6. Дочерние компании

Данные о существенных дочерних компаниях Компании на 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г. представлены ниже:

Компания	Страна	Характер деятельности	Доля участия, %	
			31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
ООО «Агроаспект»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Агроторг»	Россия	Розничная торговля	100	100
Alpegru Retail Properties Ltd.	Кипр	Недвижимость	100	100
GSWL Finance Ltd.	Кипр	Финансирование	100	100
Key Retail Technologies Ltd.	Гибралтар	Холдинговая компания	100	100
ООО «Копейка-Москва»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Красноборское»	Россия	Недвижимость	100	100
Perekrestok Holdings Ltd.	Гибралтар	Холдинговая компания	100	100
ООО «Сладкая жизнь, Н. Н.»	Россия	Розничная торговля	100	100
Speak Global Ltd.	Кипр	Холдинговая компания	100	100
ЗАО ТД «Перекресток»	Россия	Розничная торговля	100	100
ООО «Икс 5 Финанс»	Россия	Эмитент облигаций	100	100
ЗАО «Икс 5 Недвижимость»	Россия	Недвижимость	100	100
ОАО «ТД "Копейка"»	Россия	Холдинговая компания	100	100

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

7. Приобретение дочерних компаний

В октябре 2014 г. Группа приобрела 100% долей в капитале ООО «Агроторг-Самара», российской розничной сети, операторе магазинов эконом-класса в Самарской области Российской Федерации.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2014 г., влияние приобретенного бизнеса ООО «Агроторг-Самара» на выручку составило 298 руб., а на чистый убыток – 312 руб. начиная с даты приобретения. Если бы розничная сеть ООО «Агроторг-Самара» была приобретена 1 января 2014 г., выручка Группы за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., составила бы 638 175 руб., а чистая прибыль Группы за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., составила бы 12 796 руб. Оценка влияния на выручку и прибыль Группы основывается на примерной информации, полученной из консолидированной финансовой отчетности «Агроторг-Самара», подготовленной согласно МСФО.

Ниже представлена информация о приобретенных активах и обязательствах и о соответствующих суммах гудвила:

	Условная стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 10)	752
Прочие нематериальные активы (Примечание 13)	113
Запасы	387
Торговая и прочая дебиторская задолженность	116
Текущая дебиторская задолженность по налогу на прибыль	24
НДС и прочие налоги к возмещению	4
Денежные средства и их эквиваленты	66
Долгосрочные кредиты и займы	(595)
Отложенные налоговые обязательства	(35)
Торговая кредиторская задолженность	(466)
Краткосрочные кредиты и займы	(133)
Проценты начисленные	(3)
Обязательства по текущему налогу на прибыль	(99)
Резервы и прочие обязательства	(444)
Приобретенные чистые активы	(313)
Гудвил (Примечание 12)	810
Итого стоимость приобретения	497
Чистое выбытие денежных средств в результате приобретения	431

Группа определила стоимость чистых приобретенных активов условно, основываясь на результатах оценки, проведенной независимым оценщиком. Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения.

Стоимость приобретения включает денежные средства и их эквиваленты в сумме 770 руб. с учетом компенсирующего актива, удержанного из вознаграждения, перечисленного за сделку по объединению бизнеса.

Компенсирующий актив в сумме 273 руб., соответствующей справедливой стоимости компенсируемого обязательства, был признан в отчетности Группы. Акционеры ООО «Агроторг-Самара», продавшие свои доли участия, подтвердили в договоре свою обязанность возместить потенциальные налоговые и прочие условные обязательства, которые могут быть предъявлены к оплате в отношении ООО «Агроторг-Самара».

Отраженный гудвил относится к: i) концентрации бизнеса в Самарской области и прилегающих к ней территориях, и ii) ожидаемой синергии в отношении затрат в результате объединения бизнеса.

Прочие приобретения

В 2014 г. Группа приобрела несколько компаний у других розничных сетей, работающих в российских регионах.

Приобретенные компании не подготавливали соответствующую финансовую информацию непосредственно перед приобретением, в связи с чем представляется нецелесообразным раскрывать выручку и чистую прибыль Группы за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., как если бы дата их приобретения приходилась на начало этого периода.

Ниже представлена информация о приобретенных активах и обязательствах и о соответствующих суммах гудвила:

	Условная стоимость на дату приобретения
Прочие нематериальные активы (Примечание 13)	253
Основные средства (Примечание 10)	760
Отложенные налоговые активы	39
Приобретенные чистые активы	1 052
Гудвил (Примечание 12)	494
Итого стоимость приобретения	1 546
Чистое выбытие денежных средств в результате приобретения	1 546

Группа определила условную стоимость чистых приобретенных активов. При оценке условной стоимости нематериальных активов и основных средств были использованы прямые ссылки на цены, применяемые на активном рынке, и значения, полученные при независимой оценке (рыночный подход). Группа завершит распределение цены приобретения в течение 12 месяцев с даты приобретения.

Стоимость приобретения включает уплаченные денежные средства и их эквиваленты в сумме 1 546 руб.

Признанный в отчетности гудвил относится к: i) концентрации бизнеса в российских регионах и ii) ожидаемой синергии в отношении затрат в связи с объединением бизнеса.

Группа провела ребрендинг и полную интеграцию приобретенных розничных сетей в операционную структуру Группы сразу после приобретения, следовательно, предоставление отдельной финансовой информации этих компаний после приобретения нерелевантно.

8. Операции со связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, находится под совместным контролем или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма. Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, цены и условия таких сделок могут отличаться от цен и условий сделок между несвязанными сторонами.

Характер взаимоотношений с теми связанными сторонами, с которыми Группа осуществляла значительные операции или имеет значительное сальдо на 31 декабря 2014 г., приводится ниже. Информация о структуре собственности раскрыта в Примечании 1.

Со связанными сторонами осуществлялись следующие операции:

	Характер взаимоотношений	2014 г.	2013 г.
CTF Holdings Ltd.	Конечная материнская компания		
Управленческие услуги полученные		54	47
Возмещенные расходы		2	2
Альфа-Банк	Под общим контролем (перестал быть связанной стороной в течение 2014 г.)		
Проценты к уплате по полученному кредиту		1 235	1 058
Выручка от аренды		2	14
Комиссионные доходы		8	8
Банковская комиссия		3	5
«ВымпелКом»	Под общим контролем (перестал быть связанной стороной в течение 2014 г.)		
Услуги связи полученные		190	123
Комиссия за обработку платежей за услуги мобильной связи компаниями Группы		1	1
Выручка от аренды		2	15
Прочее	Компания под общим контролем		
Закупки у связанной стороны		1 383	653
Выручка от аренды		–	55
Расходы по страхованию		127	40
Прочие операционные расходы		103	6
Бонусы, полученные от связанных сторон		306	155
Прочее	Прочее		
Прочие операционные расходы		54	–

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

8. Операции со связанными сторонами продолжение

Консолидированная финансовая отчетность включает следующие остатки по операциям со связанными сторонами:

	Характер взаимоотношений	2014 г.		2013 г.	
CTF Holdings Ltd.	Конечная материнская компания				
Прочая кредиторская задолженность		–	–	–	–
Альфа-Банк	Под общим контролем (перестал быть связанной стороной в течение 2014 г.)				
Денежные средства и их эквиваленты		–	564	–	564
Прочая дебиторская задолженность связанной стороны		–	1	–	1
Прочая кредиторская задолженность		–	18	–	18
«ВымпелКом»	Под общим контролем (перестал быть связанной стороной в течение 2014 г.)				
Прочая кредиторская задолженность		–	42	–	42
Прочее	Компания под общим контролем				
Торговая кредиторская задолженность		263	184	–	184
Прочая кредиторская задолженность		13	33	–	33
Торговая дебиторская задолженность		42	20	–	20
Прочая дебиторская задолженность связанной стороны		21	5	–	5
Прочее	Прочее				
Прочая кредиторская задолженность		6	–	–	–

Альфа-Банк

На 31 декабря 2014 г. Альфа-Банк перестал быть связанной стороной Группы (на 31 декабря 2013 г. у Группы была открыта кредитная линия в Альфа-Банке на максимальную сумму 24 000 руб., обязательства по этой кредитной линии равнялись нулю, доступная сумма кредитной линии составляла 24 000 руб.).

«Магазин Будущего»

Группа совместно с компаниями «Роснано» и «Ситроникс» имеет инвестиции в «Магазин Будущего». Доля в ассоциированной компании составляет 33,34%, в течение 2014 г. дополнительные платежи не производились. С декабря 2014 г. это ассоциированная компания находится в процессе ликвидации. По состоянию на 31 декабря 2014 г. доля участия в ассоциированной компании была равна 31 руб., и за год, закончившийся на эту дату, суммы общих активов, обязательств, выручки и убытка ассоциированной компании являются незначительными. У Группы нет значительных остатков по расчетам или операций с ассоциированной компанией.

Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Информация о вознаграждении, выплаченном ключевому управленческому персоналу, раскрыта в Примечании 26.

9. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Денежные средства в кассе – в рублях	1 870	1 778
Денежные средства в кассе – в украинских гривнах	–	10
Денежные средства на текущих счетах в банках – в рублях	5 766	2 432
Денежные средства на текущих счетах в банках – в украинских гривнах	–	3
Денежные средства на текущих счетах и депозитах в банках – в долларах США	13	39
Денежные средства в пути – в рублях	4 630	3 329
Денежные средства в пути – в украинских гривнах	–	20
Краткосрочные депозиты – в рублях	13 344	–
	25 623	7 611

Банковские счета представлены текущими счетами. Проценты к получению по срочным депозитам «овернайт» являются незначительными. Денежные средства в пути – это денежные средства, переводимые из объектов розничной торговли на банковские счета, а также платежи по банковским картам в процессе обработки.

Группа считает, что кредитное качество денежных средств и их эквивалентов является высоким, и что она не подвержена значительным индивидуальным рискам в их отношении. Максимальный кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости денежных средств и остаткам на банковских счетах.

Кредитное качество остатков денежных средств и их эквивалентов представлено в таблице ниже (текущие рейтинги):

Банки	Moody's	Fitch	S&P	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Альфа-Банк	Ba1	BBB-	BB+	3 214	564
Сбербанк	Ba1	BBB	–	2 544	1 682
RaiffeisenBank	Ba1	BBB	BBB-	6	24
HSBC	Aa3	AA-	A+	13	44
МКБ	–	BB	BB-	317	127
Газпромбанк	Baa2	BBB-	BBB-	2	6
ВТБ	Ba1	–	BBB-	13 018	15
Другие банки				9	12
Денежные средства в пути и в кассе				6 500	5 137
Итого				25 623	7 611

10. Основные средства

	Земля и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость							
На 1 января 2013 г.	116 325	15 774	14 597	7 435	12 118	10 846	177 095
Поступления	–	–	–	–	–	20 600	20 600
Перевод из одной категории в другую	14 528	2 704	3 390	45	2 276	(22 943)	–
Активы, полученные при приобретении компаний	–	–	–	–	–	309	309
Выбытия	(517)	(1 833)	(1 093)	(159)	(763)	(1 376)	(5 741)
Влияние пересчета в валюту отчетности	10	7	4	–	11	–	32
На 31 декабря 2013 г.	130 346	16 652	16 898	7 321	13 642	7 436	192 295
Поступления	–	–	–	–	–	30 164	30 164
Перевод из одной категории в другую	13 848	3 558	4 824	44	3 802	(26 076)	–
Перевод в инвестиционное имущество (Примечание 11)	(2 086)	–	–	–	–	–	(2 086)
Активы, полученные при приобретении компаний (Примечание 7)	664	28	40	–	20	760	1 512
Выбытия	(1 375)	(1 475)	(1 295)	(506)	(836)	(218)	(5 705)
Влияние пересчета в валюту отчетности	(15)	(15)	(10)	–	(8)	(23)	(71)
На 31 декабря 2014 г.	141 382	18 748	20 457	6 859	16 620	12 043	216 109

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

10. Основные средства продолжение

	Земля и здания	Машины и оборудование	Холодильное оборудование	Транспортные средства	Прочее	Незавершенное строительство	Итого
Накопленная амортизация и обесценение							
На 1 января 2013 г.	(25 103)	(8 672)	(6 042)	(3 396)	(6 922)	(996)	(51 131)
Амортизационные отчисления	(4 209)	(1 653)	(1 767)	(864)	(2 129)	–	(10 622)
Убыток от обесценения	(3 449)	(246)	(232)	–	(10)	(78)	(4 015)
Восстановление обесценения	2 631	–	–	953	432	61	4 077
Выбытия	132	1 760	1 048	125	727	615	4 407
Влияние пересчета в валюту отчетности	18	2	(3)	–	3	(33)	(13)
На 31 декабря 2013 г.	(29 980)	(8 809)	(6 996)	(3 182)	(7 899)	(431)	(57 297)
Амортизационные отчисления	(4 859)	(2 017)	(2 153)	(925)	(2 577)	–	(12 531)
Убыток от обесценения	(3 390)	(432)	(318)	(98)	(338)	(298)	(4 874)
Восстановление обесценения	2 176	72	17	–	1	78	2 344
Перевод в инвестиционное имущество (Примечание 11)	1 505	–	–	–	–	–	1 505
Выбытия	999	1 428	1 254	448	811	93	5 033
Влияние пересчета в валюту отчетности	9	8	7	2	15	(2)	39
На 31 декабря 2014 г.	(33 540)	(9 750)	(8 189)	(3 755)	(9 987)	(560)	(65 781)
Остаточная стоимость на 31 декабря 2014 г.	107 842	8 998	12 268	3 104	6 633	11 483	150 328
Остаточная стоимость на 31 декабря 2013 г.	100 366	7 843	9 902	4 139	5 743	7 005	134 998
Остаточная стоимость на 1 января 2013 г.	91 222	7 102	8 555	4 039	5 196	9 850	125 964

Амортизационные расходы, убытки от обесценения и восстановление обесценения были включены в коммерческие, общие и административные расходы в консолидированном отчете о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г.

Незавершенное строительство в основном относится к строительству магазинов, осуществляемому через субподрядчиков.

Здания в основном расположены на арендованной земле. Аренда земли с регулярными арендными платежами раскрыта в составе обязательств по операционной аренде (Примечание 33). На 31 декабря 2014 г. у Компании не было займов, обеспеченных залогом земли и зданий, включая инвестиционное имущество.

Тестирование на обесценение

В конце 2014 г. руководство провело тестирование на обесценение земельных участков, зданий, объектов незавершенного строительства, транспортных средств, оборудования и других объектов основных средств. Подход к определению возмещаемой суммы актива был различным для каждого указанного класса основных средств.

Оценка долгосрочных активов проводится на самом низком уровне идентифицируемых потоков денежных средств, которые соответствуют уровню отдельного магазина/генерирующей единицы. Вариативность учитываемых факторов зависит от ряда условий, включая неопределенность в отношении будущего развития событий и изменения спроса.

Тест на обесценение проводился путем сопоставления возмещаемой суммы отдельного магазина/генерирующей единицы и его балансовой стоимости. Возмещаемая сумма отдельного магазина/генерирующей единицы представляет собой наибольшую из оценок по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования.

Полученный в результате убыток от обесценения, прежде всего, возникает у неблагополучных магазинов. В то же время Группа признала восстановление ранее отраженного убытка от обесценения в силу улучшения показателей деятельности некоторых магазинов.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу

Группа определяет справедливую стоимость земельных участков, зданий и незавершенного строительства за вычетом затрат на продажу либо на основании доступной информации о текущих ценах на активном рынке, либо на основании рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком. Справедливая стоимость транспортных средств за вычетом затрат на продажу определяется на основании информации о текущих ценах на активном рынке.

Ценность использования

Для земельных участков, зданий и объектов незавершенного строительства применяется метод дисконтирования свободных потоков денежных средств с охватом 10-летнего периода, начиная с 2014 года и далее. Свободные потоки денежных средств определяются на основании текущих бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством. В отношении последующих лет данные стратегического бизнес-плана экстраполируются, исходя из индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей деятельности, включенных в стратегический план. Прогноз составляется в функциональной валюте Группы с учетом потока денежных средств после уплаты налогов и дисконтируется с использованием средневзвешенной стоимости капитала Группы после налогообложения (13,46%). Уровень инфляции соответствует прогнозу динамики индекса потребительских цен, публикуемому Министерством экономического развития Российской Федерации. По мнению руководства Группы, все его оценки являются обоснованными, так как они соответствуют данным внутренней отчетности и отражают максимально точные знания руководства.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно вероятных колебаний суммы и времени поступления будущих денежных потоков и основывается на приемлемых и обоснованных предположениях, отражающих наиболее точную оценку руководства в отношении ряда неопределенных экономических условий. В случае если пересмотренная расчетная ставка дисконтирования до налогообложения, примененная в отношении дисконтированных денежных потоков, была бы выше на 200 б.п. по сравнению с оценкой руководства, Группа должна была бы снизить балансовую стоимость основных средств, нематериальных активов, инвестиционного имущества и нематериальных активов на 911 руб., а если на 200 б.п. ниже, то повысить ее на 756 руб. В случае если показатель роста выручки за год, использованный в расчетах стоимости от использования, была бы выше на 200 б.п., то Группа должна была бы повысить балансовую стоимость основных средств, нематериальных активов, инвестиционного имущества и нематериальных активов на 936 руб., а если на 200 б.п. ниже, то снизить ее на 1 281 руб.

11. Инвестиционное имущество

На 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г. у Группы имелось следующее инвестиционное имущество:

	2014 г.	2013 г.
Первоначальная стоимость		
Первоначальная стоимость на 1 января	4 911	4 988
Перевод из статьи основных средств	2 086	–
Выбытия	(487)	(77)
Первоначальная стоимость на 31 декабря	6 510	4 911
Накопленная амортизация и обесценение		
Накопленная амортизация на 1 января	(1 443)	(1 692)
Амортизационные отчисления	(184)	(166)
Убыток от обесценения	(3)	(47)
Восстановление обесценения	46	427
Перевод из статьи основных средств	(1 505)	–
Выбытия	297	35
Накопленная амортизация на 31 декабря	(2 792)	(1 443)
Остаточная стоимость на 31 декабря	3 718	3 468
Остаточная стоимость на 1 января	3 468	3 296

Амортизационные расходы, убытки от обесценения и восстановление обесценения были включены в коммерческие, общие и административные расходы в консолидированном отчете о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г.

Арендный доход от инвестиционного имущества составил 2 054 руб. (2013 г.: 1 014 руб.). Прямые операционные расходы, понесенные Группой в отношении инвестиционного имущества, составили 405 руб. (2013 г.: 361 руб.). Группа не несла каких-либо значительных прямых операционных расходов в отношении инвестиционного имущества, которые не приводили бы к получению арендного дохода.

По оценкам руководства, справедливая стоимость инвестиционного имущества на 31 декабря 2014 г. составляла 7 426 руб. (31 декабря 2013 г.: 6 992 руб.).

Тестирование на обесценение

Руководством был проведен тест на обесценение инвестиционного имущества на конец 2014 года путем выявления непрофильных активов, которые Группа намеревается продать.

Данная оценка и причины ее проведения соответствуют подходу Группы к тестированию обесценения основных средств (Примечание 10).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

12. Гудвил

Ниже представлены изменения гудвила, связанные с приобретением дочерних компаний, на 31 декабря 2014 г. и на 31 декабря 2013 г.:

	2014 г.	2013 г.
Первоначальная стоимость		
Валовая балансовая стоимость на 1 января	130 815	130 528
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	1 304	287
Выбытие дочерних компаний	(123)	–
Валовая балансовая стоимость на 31 декабря	131 996	130 815
Накопленные убытки от обесценения		
Накопленные убытки от обесценения на 1 января	(66 312)	(66 312)
Накопленные убытки от обесценения на 31 декабря	(66 312)	(66 312)
Балансовая стоимость на 1 января	64 503	64 216
Балансовая стоимость на 31 декабря	65 684	64 503

Тест на обесценение гудвила

Контроль за гудвиллом осуществляется для целей внутреннего управления на уровне операционного сегмента, который представляет собой бизнес розничной торговли в России (генерирующая единица или ГЕ).

Тест гудвила на обесценение на уровне ГЕ состоит в сравнении балансовой стоимости активов ГЕ и стоимости их возмещения. Возмещаемая сумма ГЕ представляет собой наибольшую из оценок ее справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ее стоимости от использования.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу

Группа определяет справедливую стоимость ГЕ за вычетом затрат на продажу, исходя из данных активного рынка, т. е. рыночной капитализации Группы на Лондонской фондовой бирже, так как другая деятельность Группы в России помимо розничной торговли не оказывает существенного влияния на справедливую стоимость. В целях идентификации справедливая стоимость ГЕ за вычетом затрат на продажу будет меньше, чем ее балансовая стоимость, если цена ГДР опустится ниже 334 руб. за ГДР (или 5,93 долл. США за ГДР) (установлена в долл. США). Рыночная капитализация Группы на 31 декабря 2014 г. составила 186 325 руб. (или 3 311 946 тыс. долл. США), что значительно превысило балансовую стоимость ГЕ. Затраты на продажу были оценены Группой как несущественные.

Ценность использования

Использовался метод дисконтирования денежных потоков. Показатели денежных потоков в течение 10-летнего периода начиная с 2014 г. основаны на утвержденных руководством текущих бюджетах и прогнозах. В отношении последующих лет данные стратегического плана экстраполируются, исходя из индексов потребительских цен, полученных из внешних источников, и ключевых показателей деятельности, неотъемлемо связанных с планом. Прогноз составляется в функциональной валюте Группы с учетом суммы после уплаты налогов и дисконтируется с использованием средневзвешенной стоимости капитала Группы после налогообложения (13,46%). Уровень инфляции соответствует прогнозу динамики индекса потребительских цен, публикуемому Министерством экономического развития Российской Федерации. По мнению руководства Группы, все его оценки являются обоснованными, так как они соответствуют данным внутренней отчетности и отражают максимально точные оценки руководства.

Модель, применяемая в тестировании на обесценение, не зависит от допущений, использованных руководством, так как показатели справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости от использования значительно превышают балансовую стоимость активов ГЕ.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно вероятных колебаний суммы и времени поступления будущих денежных потоков и основывается на приемлемых и обоснованных предположениях, отражающих наиболее точную оценку руководства в отношении ряда неопределенных экономических условий.

Тестирование на обесценение

Возмещаемая сумма ГЕ, рассчитанная на основе ценности использования, превысила ее балансовую стоимость, следовательно, обесценение не признавалось.

13. Прочие нематериальные активы

Прочие нематериальные активы представлены следующим образом:

	Бренд и частные торговые марки	Договоры франчайзинга	Программное обеспечение и прочее	Долгосрочная предоплата по аренде	Права по аренде	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2013 г.	17 133	2 269	4 327	3 938	5 931	33 598
Поступления	3	–	955	377	3	1 338
Приобретение дочерних компаний	–	–	–	–	46	46
Выбытия	–	(78)	(1)	(435)	(56)	(570)
На 31 декабря 2013 г.	17 136	2 191	5 281	3 880	5 924	34 412
Поступления	–	–	968	119	–	1 087
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	–	–	–	–	366	366
Выбытия	–	(61)	(94)	(455)	(271)	(881)
На 31 декабря 2014 г.	17 136	2 130	6 155	3 544	6 019	34 984
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2013 г.	(8 491)	(1 634)	(1 462)	(2 317)	(2 781)	(16 685)
Амортизационные отчисления	(871)	(237)	(500)	(315)	(471)	(2 394)
Убыток от обесценения	–	–	–	(181)	(377)	(558)
Восстановление обесценения	–	–	–	99	145	244
Выбытия	–	72	1	360	53	486
На 31 декабря 2013 г.	(9 362)	(1 799)	(1 961)	(2 354)	(3 431)	(18 907)
Амортизационные отчисления	(812)	(166)	(493)	(232)	(371)	(2 074)
Убыток от обесценения	–	(196)	(119)	(23)	(93)	(431)
Восстановление обесценения	–	–	–	81	177	258
Выбытия	–	61	90	435	202	788
На 31 декабря 2014 г.	(10 174)	(2 100)	(2 483)	(2 093)	(3 516)	(20 366)
Остаточная стоимость на 31 декабря 2014 г.	6 962	30	3 672	1 451	2 503	14 618
Остаточная стоимость на 31 декабря 2013 г.	7 774	392	3 320	1 526	2 493	15 505
Остаточная стоимость на 1 января 2013 г.	8 642	635	2 865	1 621	3 150	16 913

Амортизационные расходы, убытки от обесценения и восстановление обесценения были включены в коммерческие, общие и административные расходы в консолидированном отчете о прибыли или убытке за годы, закончившиеся 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г.

Тестирование на обесценение

В конце 2014 года руководство провело тестирование на обесценение прав по аренде, предоплаты по аренде и договорам франчайзинга.

Данная оценка и причины ее проведения соответствуют подходу Группы к тестированию обесценения основных средств (Примечание 10).

Помимо этого Группа отразила обесценение программного обеспечения по своему каналу розничных онлайн-продаж, который прекратил коммерческую деятельность с 1 января 2015 г.

14. Запасы

По состоянию на 31 декабря 2014 г. и 2013 г. запасы включают следующее:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Запасы	49 824	39 556
За вычетом резерва под недостачи и медленно реализуемые запасы	(2 740)	(2 091)
	47 084	37 465

Недостачи и медленно реализуемые запасы, признанные в составе себестоимости продаж в консолидированном отчете о прибылях и убытках, составили 18 473 руб. (2013 г.: 15 044 руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

15. Финансовые инструменты по категориям

	Займы и дебиторская задолженность	Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
31 декабря 2014 г.			
Активы согласно консолидированному отчету о финансовом положении			
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	–	213	213
Торговая и прочая дебиторская задолженность без учета предоплаты	19 045	–	19 045
Займы выданные	–	–	–
Денежные средства и их эквиваленты	25 623	–	25 623
Итого	44 668	213	44 881

		Финансовые обязательства по амортизированной стоимости
31 декабря 2014 г.		
Обязательства согласно консолидированному отчету о финансовом положении		
Кредиты и займы		130 986
Проценты начисленные		693
Торговая и прочая кредиторская задолженность, без учета авансов и обязательств перед бюджетами		113 858
Итого		245 537

	Займы и дебиторская задолженность	Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
31 декабря 2013 г.			
Активы согласно консолидированному отчету о финансовом положении			
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	–	210	210
Торговая и прочая дебиторская задолженность без учета предоплаты	14 257	–	14 257
Займы выданные	7	–	7
Денежные средства и их эквиваленты	7 611	–	7 611
Итого	21 875	210	22 085

		Финансовые обязательства по амортизированной стоимости
31 декабря 2013 г.		
Обязательства согласно консолидированному отчету о финансовом положении		
Кредиты и займы		110 523
Проценты начисленные		814
Обязательства по финансовой аренде		4
Торговая и прочая кредиторская задолженность, без учета авансов и обязательств перед бюджетами		99 374
Итого		210 715

16. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Торговая дебиторская задолженность	18 194	13 564
Авансы торговым поставщикам	1 301	726
Прочая дебиторская задолженность	1 787	1 968
Предоплата	1 993	1 658
Дебиторская задолженность по услугам франшизы	21	15
Дебиторская задолженность связанных сторон (Примечание 8)	65	26
Резерв под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности	(1 897)	(2 420)
	21 464	15 537

Согласно классификации МСФО (IAS) 39, все виды дебиторской задолженности относятся к категории займов и дебиторской задолженности. Балансовая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности Группы выражена преимущественно в российских рублях. Прочие внеоборотные активы в основном представлены долгосрочной предоплатой за аренду в сумме 2 134 руб. (31 декабря 2013 г.: 1 543 руб.).

Торговая дебиторская задолженность

На 31 декабря 2014 г. имеются остатки задолженности на сумму 107 руб., которые согласно учетной политике классифицируются как просроченные, но не обесцененные (31 декабря 2013 г.: 705 руб.).

Анализ дебиторской задолженности по срокам погашения, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
2-6 месяцев	107	705
	107	705

Движение по резерву под обесценение торговой дебиторской задолженности представлено в таблице ниже:

	2014 г.	2013 г.
На 1 января	(433)	(1 028)
Начисление резерва под обесценение дебиторской задолженности	(135)	(187)
Восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности	57	231
Задолженность, списанная как безнадежная	251	551
На 31 декабря	(260)	(433)

Создание и восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности было включено в состав общих и административных расходов в консолидированном отчете о прибыли или убытке.

Торговая дебиторская задолженность, обесцененная в индивидуальном порядке, преимущественно относится к дебиторам, которые, как ожидается, будут испытывать финансовые трудности или в отношении которых существует вероятность наступления неплатежеспособности. Согласно оценкам, часть дебиторской задолженности будет возмещена.

Анализ по срокам погашения дебиторской задолженности, обесцененной в индивидуальном порядке, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
3-6 месяцев	97	12
Свыше 6 месяцев	309	535
	406	547

По мнению руководства Группы, дебиторская задолженность, не являющаяся ни просроченной, ни обесцененной, имеет высокое кредитное качество. Торговая дебиторская задолженность в основном представлена бонусами поставщиков товаров, выплачиваемыми ежеквартально с исторически низким уровнем дефолтов. Максимальный кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости каждого вида указанной выше дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Прочая дебиторская задолженность, авансы торговым поставщикам, предоплата и дебиторская задолженность по услугам франшизы

На 31 декабря 2014 г. имеются остатки задолженности на сумму 317 руб., которые согласно учетной политике классифицируются как просроченные, но не обесцененные (31 декабря 2013 г.: 643 руб.).

Анализ дебиторской задолженности по срокам погашения, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
2-6 месяцев	317	643
	317	643

Движение по резерву под обесценение прочей дебиторской задолженности и предоплаты представлено в таблице ниже:

	2014 г.	2013 г.
На 1 января	(1 987)	(3 074)
Начисление резерва под обесценение дебиторской задолженности	(1 151)	(1 059)
Восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности	747	697
Задолженность, списанная как безнадежная	754	1 449
На 31 декабря	(1 637)	(1 987)

Создание и восстановление резерва под обесценение дебиторской задолженности было включено в состав общих и административных расходов в консолидированном отчете о прибыли или убытке.

Прочая дебиторская задолженность, обесцененная в индивидуальном порядке, преимущественно относится к дебиторам, которые, как ожидается, будут испытывать финансовые трудности, или в отношении которых существует вероятность наступления неплатежеспособности. Согласно оценкам, часть дебиторской задолженности будет возмещена.

Анализ по срокам погашения дебиторской задолженности, обесцененной в индивидуальном порядке, исходя из показателя оборачиваемости, приводится в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
3-6 месяцев	441	246
Свыше 6 месяцев	1 560	2 268
	2 001	2 514

По мнению руководства Группы, дебиторская задолженность, не являющаяся ни просроченной, ни обесцененной, имеет высокое кредитное качество. Максимальный кредитный риск на отчетную дату соответствует балансовой стоимости каждого вида указанной выше дебиторской задолженности. У Группы отсутствует какое-либо обеспечение по дебиторской задолженности.

17. НДС и прочие налоги к возмещению

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
НДС к возмещению	13 227	13 533
Прочие налоги к возмещению	261	364
	13 488	13 897

НДС к возмещению, относящийся к основным средствам, в сумме 335 руб. (31 декабря 2013 г.: 191 руб.) отражен в составе оборотных активов, поскольку руководство полагает, что он будет возмещен в течение 12 месяцев после отчетной даты. Сроки возмещения НДС зависят от регистрации определенных объектов основных средств или степени завершенности строительных работ, а также выполнения других условий согласно российскому налоговому законодательству. В связи с этим существует риск того, что возмещение остатка может занять более 12 месяцев.

18. Резервы и прочие обязательства

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Налоги, кроме налога на прибыль	6 141	5 381
Резервы и обязательства по неопределенным налоговым позициям (Примечание 33)	882	1 096
Начисленная заработная плата и премии	6 838	6 546
Кредиторская задолженность арендодателям	717	702
Прочая кредиторская задолженность и начисления	8 420	7 050
Кредиторская задолженность по основным средствам	5 882	3 832
Авансы полученные	1 540	1 342
	30 420	25 949

По состоянию на 31 декабря 2014 г. и 2013 г. значительные суммы кредиторской задолженности в иностранной валюте отсутствуют.

19. Кредиты и займы

По состоянию на 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г. у Группы имелись следующие кредиты и займы:

Краткосрочные	Процентная ставка, % годовых		Год окончательного погашения	Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
	2014 г.	2013 г.		2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии 01	–	7,95%	2014 г.	–	6 930	–	6 954
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии 04	–	7,75%	2014 г. (опцион пут)	–	5 756	–	5 766
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии ВО-01	9,5%	–	2015 г.	4 850	–	5 000	–
Двусторонние кредиты в рублях	9,0%	6,94%–9,0%	2015 г.	10 834	17 960	10 834	17 960
Итого краткосрочные кредиты и займы				15 684	30 646	15 834	30 680

Долгосрочные	Процентная ставка, % годовых		Год окончательного погашения	Справедливая стоимость		Балансовая стоимость	
	2014 г.	2013 г.		2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.
Клубный кредит в рублях	MosPrime +2,5%/ 2,75%	MosPrime +2,5%/ 2,75%	2018 г.	14 871	14 801	14 871	14 801
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии 04	10,50%	–	2016 г.	6 959	–	8 000	–
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии ВО-01	–	9,5%	2015 г.	–	5 055	–	5 000
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии ВО-02	9,1%	9,1%	2016 г.	4 364	4 993	4 994	4 990
Облигации в рублях ООО «ИКС 5 Финанс» серии ВО-03	8,85%	8,85%	2016 г.	4 690	4 970	4 997	4 995
Двусторонние кредиты в рублях	MosPrime 3m+1,85% -2,6%	MosPrime 3m+1,85% -2,6%	2016 г.	21 436	13 895	21 436	13 895
Двусторонние кредиты в рублях	8,51%– 11,36%	6,94%– 9,0%	2017 г.	47 114	36 145	60 854	36 162
Итого долгосрочные кредиты и займы				99 434	79 859	115 152	79 843
Итого кредиты и займы				115 118	110 505	130 986	110 523

В феврале 2014 г. Группа использовала оставшиеся 7,5 млрд руб. по кредиту, полученному из оформленной долгосрочной кредитной линии в «ВТБ Капитал» на общую сумму 12,5 млрд руб., открытой сроком на 3 года (транш на 5 млрд руб. был выдан в декабре 2013 г.)

В марте 2014 г. Группа подписала договор о предоставлении новой кредитной линии со Сбербанком с общим лимитом 15 млрд руб. на трехлетний срок. Кредитная линия была полностью использована Группой в апреле 2014 г.

В июне 2014 г. по результатам оферты корпоративных облигаций серии 04 ООО «ИКС 5» (опцион пут) Группа продала 2 233 503 собственных облигаций (ранее принадлежавших компаниями группы) внешним инвесторам. Новая годовая ставка по следующим четырем полугодовым купонам была зафиксирована в размере 10,5%.

В июле 2014 г. Группа несколько раз использовала заемные средства на общую сумму 15 млрд руб. по подписанным долгосрочным кредитным соглашениям с Альфа-Банком со сроком погашения до трех лет.

В декабре 2014 г. Группа несколько раз использовала заемные средства на общую сумму 31 млрд руб. по утвержденным долгосрочным кредитным линиям со Сбербанком со сроком погашения в 2017 г.

Все кредиты и займы на 31 декабря 2014 г. отражаются за вычетом соответствующих расходов по заключению кредитных сделок на сумму 394 руб., которые амортизируются в течение срока кредитов с использованием метода эффективной процентной ставки (31 декабря 2013 г.: 701 руб.). Затраты по кредитам и займам, капитализированные в течение года, закончившегося 31 декабря 2014 г., составили 128 руб. (2013 г.: 83 руб.). Ставка капитализации, использованная для расчета затрат по кредитам и займам, подлежащих капитализации, составила 9,70% (2013 г.: 8,42%).

Согласно кредитным договорам Группа поддерживает оптимальную структуру капитала, контролируя выполнение определенных финансовых условий: максимальный уровень соотношения чистых заемных средств/ЕБИТДА (4,00/4,25 после приобретения), минимальный уровень соотношения ЕБИТДА/чистые проценты к уплате (2,75). По состоянию на 31 декабря 2014 г. Группа выполнила вышеуказанные финансовые условия кредитных договоров.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

20. Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2014 г. Группа имела 190 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций (31 декабря 2013 г.: 190 000 000), из которых 67 867 743 обыкновенных акций находились в обращении (31 декабря 2013 г.: 67 844 665) и 25,475 обыкновенных акций удерживались в качестве выкупленных собственных акций (31 декабря 2013 г.: 48 553). Номинальная стоимость каждой обыкновенной акции составляет 1 евро.

В течение 2014 и 2013 гг., дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

21. Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается как отношение прибыли или убытка, приходящегося на долю акционеров Компании, к средневзвешенному числу обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение года, за исключением собственных выкупленных акций.

Прибыль на акцию рассчитывается следующим образом:

	2014 г.	2013 г.
Прибыль, относимая на акционеров материнской компании	12 691	10 984
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	67 859 817	67 834 947
Эффект опционов на акции, предоставленных сотрудникам, количество акций	370	–
Средневзвешенное количество обыкновенных акций для целей расчета разводненной прибыли на акцию	67 860 187	67 834 947
Базовая прибыль на акцию в отношении прибыли от продолжающейся деятельности (в руб. на акцию)	187,02	161,92
Разводненная прибыль на акцию в отношении прибыли от продолжающейся деятельности (в руб. на акцию)	187,02	161,92

22. Выручка

	2014 г.	2013 г.
Выручка от продажи товаров	633 577	533 916
Выручка от услуг франшизы	56	112
Выручка от прочих услуг	240	532
	633 873	534 560

23. Расходы по элементам

	2014 г.	2013 г.
Себестоимость продаж	454 429	382 323
Расходы на персонал (Примечание 26)	61 987	54 382
Расходы по операционной аренде	30 577	24 744
Амортизация основных средств и нематериальных активов	14 912	13 182
Убыток от обесценения внеоборотных активов	2 660	(128)
Прочие затраты, связанные с содержанием магазинов	12 810	11 713
Коммунальные услуги	13 707	11 940
Прочее	21 321	16 813
	612 403	514 969

Расходы по операционной аренде включают сумму 29 709 руб. (2013 г.: 24 149 руб.), представляющую собой минимальные арендные платежи и условные обязательства по аренде в размере 868 руб. (2013 г.: 595 руб.).

Обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., составило 533 руб. (2013 г.: 348 руб.).

Перечисленные ниже суммы относятся к процедурам, применяемым к Группе бухгалтерскими фирмами и внешними аудиторами, в соответствии с положениями статьи 1(1) Закона Нидерландов «О надзоре за бухгалтерскими фирмами» (сокращение на голландском языке: «Wta»):

	2014 г.	2013 г.
Аудит финансовой отчетности	57	63
Услуги по налогообложению	52	44
Прочие неаудиторские услуги	5	–
	114	107

24. Доход от операционной аренды/субаренды

Группа сдает в аренду часть своих площадей в магазинах компаниям, осуществляющим продажу вспомогательных товаров и услуг покупателям. Договоры с ними заключаются на условиях операционной аренды, которые в большинстве случаев носят краткосрочный характер. Будущие минимальные арендные платежи по условиям неаннулируемой операционной аренды приводятся в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
В течение 1 года	2 148	1 928
От 1 года до 5 лет	986	776
Свыше 5 лет	375	138
	3 509	2 842

Будущие минимальные арендные платежи по условиям неаннулируемой операционной субаренды, приводятся в таблице ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
В течение 1 года	491	524
От 1 года до 5 лет	40	38
Свыше 5 лет	7	–
	538	562

Доход от операционной аренды, признанный в консолидированном отчете о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., составил 5 691 (2013 г.: 5 322 руб.). В консолидированном отчете о прибыли или убытке за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., условные обязательства по аренде составили 58 руб. (2013 г.: 0).

25. Финансовые доходы и расходы

	2014 г.	2013 г.
Процентные расходы	11 646	10 605
Процентные доходы	(109)	(64)
Прочие финансовые расходы, нетто	521	393
	12 058	10 934

Прочие финансовые расходы включают затраты по заключению сделок в сумме 385 руб., которые были включены в консолидированный отчет о прибыли или убытке (2013 г.: 254 руб.) (Примечание 19).

26. Расходы на персонал

	2014 г.	2013 г.
Заработная плата	48 166	42 651
Расходы на социальное обеспечение	13 277	11 754
Расходы/(доходы) по выплатам, основанным на акциях	544	(23)
	61 987	54 382

За год, закончившийся 31 декабря 2014 г., взносы в государственный пенсионный фонд РФ составили 8 517 руб. (2013 г.: 7 325 руб.).

Ключевой управленческий персонал

Ключевой руководящий персонал Группы включает членов Правления и Наблюдательного совета, а также прочий старший руководящий персонал, в полномочия и обязанности которого входит планирование, управление и контроль за деятельностью Группы в целом. Члены Правления и прочий ключевой руководящий персонал получает базовую зарплату и частично отложенные поощрительные платежи в денежной форме; независимые члены Наблюдательного совета получают годовое денежное вознаграждение в денежной форме и выплаты, основанные на акциях.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

26. Расходы на персонал продолжение

Правление

Вознаграждение членов Правления состоит из базовой заработной платы и краткосрочных и отложенных компонентов плана поощрений в форме отложенных денежных платежей.

Вознаграждение действующих членов Правления:

	Год	Базовая заработная плата	Денежный бонус ¹	Выплаты, основанные на акциях ²	Итого
С. Дюшарм ³	2014 г.	42	108	9	159
	2013 г.	42	42	12	96
Ф. Лейст ³	2014 г.	14	15	4	33
	2013 г.	13	9	4	26
Итого по действующим членам Правления	2014 г.	56	123	13	192
	2013 г.	55	51	16	122

¹ Денежный бонус по результатам 2014 г. состоит из краткосрочного компонента денежного поощрения по результатам 2014 г. (т.е. одной трети суммы, отраженной в отчетности и выплаченной денежными средствами в 2015 г.), отложенного компонента денежного поощрения по результатам 2013 г. и дополнительного внеочередного бонуса за 2014 г. Все отложенные компоненты, т.е. две трети общей суммы годового денежного поощрения, выплачивались равными частями в течение двух последующих лет, следующих за годом краткосрочной выплаты, при условии непрерывного стажа работы в Группе.

² С 2013 г. члены Правления не участвуют в Программе предоставления акций с ограниченным обращением, действовавшей в Группе. Выплаты, основанные на акциях, отражают суммы, относящиеся к вознаграждению прошлых периодов в рамках Программы предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу ниже) и включают льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях с погашением денежными средствами.

³ Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на общую сумму вознаграждения, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2013 г., в сумме 0,23 руб. в отношении г-на Дюшарма и в сумме 2,29 руб. в отношении г-на Лейста.

Вознаграждение бывших членов Правления:

	Год	Базовая заработная плата	Денежный бонус	Выходное пособие	Выплаты, основанные на акциях	Итого
С. Пивень ¹	2014 г.	7	6	9	1	23
	2013 г.	11	11	–	3	25
В. Яворская ²	2014 г.	5	6	–	–	11
	2013 г.	5	5	–	–	10
К. Балф ³	2013 г.	4	–	10	(22)	(8)
Итого по бывшим членам Правления	2014 г.	12	12	9	1	34
	2013 г.	20	16	10	(19)	27

¹ Г-н Пивень сложил полномочия члена Правления 1 июня 2014 г., но остался в составе Исполнительного комитета Группы. Впоследствии он ушел с должности финансового директора 15 сентября 2014 г. Цифры отражают вознаграждение г-на Пивня за исполнение обязанностей члена Правления до 1 июня 2014 г. Его вознаграждение за полный 2014 г. включало следующее: базовую заработную плату в размере 12 руб., денежный бонус в размере 9 руб., вознаграждение, основанное на акциях в размере 1 руб. и выходное пособие в размере 9 руб.

² Г-жа Яворская сложила полномочия члена Правления 1 июня 2014 г., но осталась в составе Исполнительного комитета Группы. Цифры отражают вознаграждение г-жи Яворской за исполнение обязанностей члена Правления до 1 июня 2014 г. Ее вознаграждение за полный 2014 г. включало: базовую заработную плату в размере 12 руб. и денежный бонус по результатам 2014 г. в размере 13 руб.

³ Господин Балф покинул занимаемую должность с 15 марта 2013 г.

Ниже представлена информация об акциях с ограниченным обращением («АОО»), предоставленных членам Правления и не использованных ими:

	Транш	АОО, полученные в 2011 г.	АОО, полученные в 2012 г.	АОО, полученные в 2013 г.	Год вступления в права исполнения	АОО с полученным правом исполнения	Стоимость на дату вступления в права ¹	ГДР, подпадающие под ограничение, на 31 декабря 2014 г. ²	Окончание периода действия запрета	АОО, не использо- ванные на 31.12.2014	АОО, не использо- ванные на 31.12.2013
С. Дюшарм	1	7 219	–	–	2013 г.	7 219	4	7 219	2015 г.	–	–
	2	–	7 939	–	2014 г.	7 939	5	7 939	2016 г.	–	7 939
	3	–	–	28 830	2015 г.	–	–	–	2017 г.	28 830	28 830
С.Пивень ³	3	–	–	7 217	2015 г.	–	–	–	2017 г.	–	7 217
Ф. Лейст	1	9 024	–	–	2013 г.	9 024	5	9 024	2015 г.	–	–
	2	–	13 645	–	2014 г.	13 645	8	6 908	2016 г.	–	13 645
	3	–	–	7 192	2015 г.	–	–	–	2017 г.	7 192	7 192

¹ Дата вступления в права – 19 мая каждого соответствующего года вступления в права.

² Количество ГДР, удерживаемых в период ограничения на торговлю, равняется количеству АОО с полученным правом исполнения за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых обязательств, при наличии таковых.

³ Г-н Пивень сложил полномочия члена Правления 1 июня 2014 г. и ушел с должности финансового директора 15 сентября 2014 г. Две трети количества АОО, выпущенных в рамках транша 3 (т.е. 4 811 акций с ограниченным обращением), было погашено денежными средствами в сумме 3 руб.

Наблюдательный совет

Членам Наблюдательного совета выплачивалось вознаграждение денежными средствами, которое начислялось равномерно в течение года пропорционально сроку оказания услуг. В 2013 г. Группа поменяла подход к вознаграждению членов Наблюдательного совета. В рамках нового подхода члены Наблюдательного совета г-н Дорофеев, г-н Фридман и г-н Гулд, не имеющие статуса независимых директоров, прекратили получать вознаграждение от Группы. Независимые члены Наблюдательного совета также участвуют в Программе предоставления акций с ограниченным обращением, действующей в Группе.

Ниже представлена информация об акциях с ограниченным обращением, предоставленных членам Наблюдательного совета и не использованных ими. Расчет их внутренней стоимости и прочие подробности приведены в Примечании 27.

Вознаграждение членов Наблюдательного совета:

	Базовое вознаграждение ¹		Дополнительное вознаграждение ²		Выплаты, основанные на акциях ³	
	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.
Д. Дорофеев	–	5	–	–	–	–
М. Фридман	–	2	–	–	–	–
Д. Гулд	–	4	–	–	–	–
А. Тынкован	10	7	8	10	6	5
К. Кувре ⁴	10	9	–	5	8	8
А. Малис	5	2	–	7	2	–
И. Шехтерман	10	4	8	16	3	1
П. Мусял	5	1	24	10	1	–
Э. Деффорей ⁵	–	2	–	2	–	(4)
	40	36	40	50	20	10

¹ Годовая сумма вознаграждения для независимых членов Наблюдательного совета устанавливается и выплачивается в евро следующим образом: для председателя – 250 000 евро, для членов, возглавляющих комитеты, – 200 000 евро, для прочих членов – 100 000 евро.

² Дополнительная сумма вознаграждения за ненормированное время и за усилия, направленные на реализацию ключевых проектов в рамках переходного периода Группы в период с 2013 г. по 2014 г., подлежит утверждению на Годовом Общем собрании акционеров.

³ Выплаты, основанные на акциях, отражают начисленные суммы, относящиеся к Программе предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу ниже), включая 2013 г., Опционной программе для сотрудников, льготы, являющиеся результатом снижения стоимости выплат, основанных на акциях с погашением денежными средствами.

⁴ Исключая действующий в Нидерландах кризисный сбор по ставке 16%, начисленный на сумму вознаграждения г-на Кувре, превышающую 150 000 евро, который был отнесен на расходы работодателя в целях налогообложения в 2013 г. в сумме 0,39 руб.

⁵ Господин Деффорей сложил свои полномочия в Наблюдательном совете 15 марта 2013 г.

Ниже представлена информация об акциях с ограниченным обращением, предоставленных членам Наблюдательного совета и не использованных ими:

	Транш	Предостав- ление условий прав в 2014 г.	АОО, полу- ченые в 2011 г.	АОО, полу- ченые в 2012 г.	АОО, полу- ченые в 2013 г.	АОО, полу- ченые в 2014 г.	Год вступ- ления в права	АОО с полу- ченным правом испол- нения	Стои- мость на дату вступ- ления в права ¹	ГДР, подпадающие под ограничение, на 31 декабря 2014 г. ²	Окончание периода действия запрета	АОО, не использо- ванные на 31.12.2014	АОО, не использо- ванные на 31.12.2013
А. Тынкован	1	–	4 331	–	–	–	2013 г.	4 331	3	2 858	2015 г.	–	–
	2	–	–	4 763	–	–	2014 г.	4 763	3	3 143	2016 г.	–	4 763
	3	–	–	–	6 277	–	2015 г.	–	–	–	2017 г.	6 277	6 277
	4	–	–	–	10 830	–	2016 г.	–	–	–	2018 г.	10 830	–
	5	15 793	–	–	–	–	2017 г.	–	–	–	2019 г.	–	–
К. Кувре	1	–	7 219	–	–	–	2013 г.	7 219	4	7 219	2015 г.	–	–
	2	–	–	7 939	–	–	2014 г.	7 939	5	7 939	2016 г.	–	7 939
	3	–	–	–	10 461	–	2015 г.	–	–	–	2017 г.	10 461	10 461
	4	–	–	–	14 768	–	2016 г.	–	–	–	2018 г.	14 768	–
	5	15 793	–	–	–	–	2017 г.	–	–	–	2019 г.	–	–
А. Малис	4	–	–	–	3 692	–	2016 г.	–	–	–	2018 г.	3 692	–
	5	7 897	–	–	–	–	2017 г.	–	–	–	2019 г.	–	–
И. Шехтерман	4	–	–	–	7 384	–	2016 г.	–	–	–	2018 г.	7 384	–
	5	15 793	–	–	–	–	2017 г.	–	–	–	2019 г.	–	–
П. Мусял	4	–	–	–	2 461	–	2016 г.	–	–	–	2018 г.	2 461	–
	5	7 897	–	–	–	–	2017 г.	–	–	–	2019 г.	–	–

¹ Дата вступления в права – 19 мая каждого соответствующего года вступления в права.

² Количество ГДР, удерживаемых в период ограничения на торговлю, равняется количеству АОО с полученным правом исполнения за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых обязательств, при наличии таковых.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

26. Расходы на персонал продолжение

Прочий ключевой руководящий персонал

Краткосрочное денежное вознаграждение ключевому руководящему персоналу включает базовую заработную плату и годовую премию.

	Базовая заработная плата, 2014 г.	Годовая премия ¹ за 2014 г.
Прочий ключевой руководящий персонал	9	8

¹ Краткосрочный компонент денежного поощрения по результатам 2014 г., выплаченный в 2015 г.

27. Выплаты, основанные на акциях

Программа предоставления акций с ограниченным обращением

В 2010 г. Группа начала осуществление долгосрочной программы поощрительных вознаграждений нового поколения для ключевого управленческого персонала и сотрудников в форме Программы предоставления акций с ограниченным обращением (Программа предоставления АОО). Каждая акция с ограниченным обращением, которая может быть предоставлена в рамках этой программы, дает право на одну ГДР. Программа осуществляется несколькими траншами на протяжении периода, начинающегося с мая 2010 г. В рамках Программы предоставления АОО будут ежегодно предоставляться условные права на АОО при условии: а) достижения определенных ключевых показателей эффективности (КПЭ) Группы и б) продолжения работы в Группе сотрудников, участвующих в Программе, вплоть до окончания периода вступления в права. Указанные КПЭ в основном относятся к а) результатам деятельности Группы по сравнению с результатами отобранной группы сопоставимых конкурирующих групп компаний в отношении достижения устойчивого роста и расширения присутствия на рынке осуществления операций и б) поддержанию согласованного коэффициента прибыльности Группы на предварительно установленном уровне.

Членам Наблюдательного совета условные права на АОО могут быть предоставлены безотносительно к КПЭ. Количество условных АОО, предоставляемых членам Наблюдательного совета, определяется Общим собранием акционеров. Программа предоставления АОО, а также первый транш условных АОО в пользу членов Наблюдательного совета были утверждены годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2010 г. В течение года, заканчивающегося 31 декабря 2014 г., 11 650 ГДР из 102 528, предоставленных в рамках первого транша в 2013 г., были выплачены денежными средствами в результате отказа от соответствующего права. В мае 2014 г. Группа предоставила 114,285 ГДР по второму траншу в рамках долгосрочной программы вознаграждения из выкупленных собственных акций, 8,660 из них были перечислены напрямую участникам, в отношении 10 325 участники отказались от соответствующих прав, и оставшаяся часть в размере 95 300 ГДР попала под запрет на выдачу в течение двух лет, в соответствии с правилами Программы предоставления АОО. Права на третий, четвертый и пятый транши будут предоставлены 19 мая 2015 г., 19 мая 2016 г. и 19 мая 2017 г. соответственно. Затем предусматривается двухлетний период ограничения на торговлю указанными ГДР.

В целом, за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., Группа признала расходы по Программе предоставления АОО на сумму 32 руб. (прибыль, признанная в течение года, закончившегося 31 декабря 2013 г.: 25 руб.). На 31 декабря 2011 г. компонент капитала составлял 94 руб. (31 декабря 2013 г.: 170 руб.). Справедливая стоимость услуг, оказанных в обмен на условные АОО, предоставленные сотрудникам, оценивается исходя из рыночной цены ГДР, определяемой на дату предоставления.

Ниже представлены данные о неисполненных условных правах:

	2014 г.		2013 г.	
	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость, в руб.	Количество условных прав	Средневзвешенная справедливая стоимость, в руб.
Не использовано на начало периода	318 531	830,48	1 053 053	851,03
Предоставлено в течение периода	63 173	608,64	39 135	577,63
Наделено правами в течение периода	(92 310)	1 000,48	(102 528)	1 082,59
Аннулировано в течение периода	(53 969)	1 025,42	(671 129)	809,47
Не использовано на конец периода	235 425	659,61	318 531	830,48

28. Налог на прибыль

	Год, закончившийся 31 декабря 2014 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2013 г.
Текущие расходы по налогу на прибыль	3 674	3 142
(Возмещение)/расходы по отложенному налогу на прибыль	(147)	297
Расходы по налогу на прибыль за год	3 527	3 439

Условно рассчитанная и эффективная налоговые ставки приводятся в соответствие следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2014 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2013 г.
Прибыль до налогообложения	16 218	14 423
Расчетная сумма дохода/(расхода) по налогу на прибыль по действующим налоговым ставкам*	3 244	2 885
Налоговый эффект расходов, не уменьшающих налогооблагаемую базу, и доходов, не включаемых в налогооблагаемую базу:		
Влияние налогообложения доходов по ставкам, отличным от стандартных действующих ставок	(952)	(637)
Расходы по недостачам и излишкам запасов	1 086	1 268
Налоговые убытки за отчетный год, по которым не признан отложенный налоговый актив	254	118
Расходы по отложенным налогам, относящиеся к списанию отложенных налоговых активов	483	109
Прочие доходы, не включаемые в налогооблагаемую базу	(588)	(304)
Расходы по налогу на прибыль за год	3 527	3 439

* Прибыль до налогообложения по операциям в России отражена по нормативной ставке 20%; прибыль до налогообложения по операциям в Украине отражена по нормативной ставке 18% за 2014 г. и 19% за 2013 г.

Начиная с 1 января 2014 г. 39 российских дочерних компаний Группы сформировали консолидированную группу налогоплательщика («КГН») с участием ЗАО «Торговый дом ПЕРЕКРЕСТОК» в качестве ответственного участника КГН.

Отложенный налог на прибыль

Отложенные налоговые активы и обязательства и отложенные налоговые расходы, отраженные в консолидированном отчете о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.:

	31 декабря 2013 г.	Отнесено на прибыли или убытки	Отложенный налог, связанный с объединением бизнеса (Прим. 7)	Выбытие дочерних компаний	31 декабря 2014 г.
Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды:					
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	3 932	(269)	–	74	3 589
Основные средства и Инвестиционное имущество	798	(583)	30	40	205
Прочие нематериальные активы	124	(161)	42	–	5
Запасы	1 668	808	–	–	2 476
Дебиторская задолженность	200	(72)	–	–	128
Кредиторская задолженность	3 182	328	4	–	3 514
Прочее	301	(80)	–	–	221
Общая сумма отложенного налогового актива	10 205	(29)	76	114	10 138
За вычетом суммы зачета против отложенных налоговых обязательств	(5 259)	(1 307)	(4)	–	(6 570)
Признанный в отчетности отложенный налоговый актив	4 946	(1 336)	72	114	3 568

Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц:

	31 декабря 2013 г.	Отнесено на прибыли или убытки	Отложенный налог, связанный с объединением бизнеса (Прим. 7)	Выбытие дочерних компаний	31 декабря 2014 г.
Основные средства и Инвестиционное имущество	(5 957)	443	(44)	–	(5 558)
Прочие нематериальные активы	(2 498)	273	(28)	–	(2 253)
Дебиторская задолженность	(1 905)	(559)	–	–	(2 464)
Кредиторская задолженность	(10)	9	–	–	(1)
Прочее	(228)	10	–	–	(218)
Общая сумма отложенного налогового обязательства	(10 598)	176	(72)	–	(10 494)
Суммы зачета отложенных налоговых активов	5 259	1 307	4	–	6 570
Признанное в отчетности отложенное налоговое обязательство	(5 339)	1 483	(68)	–	(3 924)

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

28. Налог на прибыль продолжение

Отложенный налог на прибыль продолжене

Отложенные налоговые активы и обязательства и отложенные налоговые расходы, отраженные в консолидированном отчете о прибыли или убытке, относятся к следующим статьям за год, закончившийся 31 декабря 2013 г.:

	31 декабря 2012 г.	Отнесено на прибыли или убытки	Отложенный налог, связанный с объединением бизнеса (Прим. 7)	Выбытие дочерних компаний	31 декабря 2013 г.
Налоговый эффект вычитаемых временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды:					
Налоговые убытки, которые могут быть перенесены на будущие периоды	3 035	897	–	–	3 932
Основные средства и Инвестиционное имущество	894	(94)	(2)	–	798
Прочие нематериальные активы	117	(45)	52	–	124
Запасы	1 157	511	–	–	1 668
Дебиторская задолженность	539	(339)	–	–	200
Кредиторская задолженность	2 595	587	–	–	3 182
Прочее	545	(244)	–	–	301
Общая сумма отложенного налогового актива	8 882	1 273	50	–	10 205
Суммы зачета отложенных налоговых обязательств	(4 515)	(744)	–	–	(5 259)
Признанный в отчетности отложенный налоговый актив	4 367	529	50	–	4 946
Налоговый эффект налогооблагаемых временных разниц:					
Основные средства и Инвестиционное имущество	(4 863)	(1 094)	–	–	(5 957)
Прочие нематериальные активы	(2 877)	379	–	–	(2 498)
Дебиторская задолженность	(1 072)	(833)	–	–	(1 905)
Кредиторская задолженность	(105)	95	–	–	(10)
Прочее	(112)	(116)	–	–	(228)
Общая сумма отложенного налогового обязательства	(9 029)	(1 569)	–	–	(10 598)
Суммы зачета отложенных налоговых активов	4 515	744	–	–	5 259
Признанное в отчетности отложенное налоговое обязательство	(4 514)	(825)	–	–	(5 339)

Временные разницы по нераспределенным доходам некоторых дочерних компаний составили 27 603 руб. (2013 г.: 23 752 руб.), в отношении которых отложенное налоговое обязательство не было признано ввиду того, что эти суммы реинвестируются в обозримом будущем.

Текущая часть отложенного налогового обязательства составила 2 929 руб. (31 декабря 2013 г.: 2 424 руб.), текущая часть отложенного налогового актива составила 6 251 руб. (31 декабря 2013 г.: 5 158 руб.).

Руководство полагает, что в налоговых юрисдикциях, где были понесены убытки в текущем или предыдущих годах, будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации отложенного налогового актива в сумме 3 589, признанного на 31 декабря 2014 г. в отношении перенесенного на будущие периоды неиспользованного налогового убытка (31 декабря 2013 г.: 3 932 руб.).

Группа оценивает непризнанные потенциальные отложенные налоговые активы в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, в сумме 1 284 руб. (2013 г.: 307 руб.).

Неиспользованные налоговые убытки могут быть реализованы в период не менее шести лет в зависимости от того, налоговым резидентом какой страны является каждая конкретная компания Группы.

29. Управление финансовыми рисками

Управление финансовыми рисками составляет часть интегрированной системы управления рисками и процедур внутреннего контроля, описанных в Разделе «Корпоративное управление» данного Годового отчета. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов.

Управление рисками осуществляется Корпоративным финансовым отделом. Корпоративный финансовый отдел отслеживает и оценивает финансовые риски и принимает меры по ограничению их воздействия на результаты деятельности Группы.

а. Рыночный риск

Валютный риск

Группа подвержена валютному риску, возникающему в результате операций с активами и обязательствами, выраженными в иностранной валюте, в отношении импортных закупок. На 31 декабря 2014 г. у Группы не имеется существенных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, в связи с чем она не подвержена значительным валютным рискам.

Процентный риск

Поскольку Группа не имеет значительных активов с плавающей процентной ставкой, ее прибыль и операционные поступления денежных средств практически не подвержены влиянию изменения рыночных процентных ставок. Процентный риск (риск, связанный с изменением ставки MosPrime), возникающий по заемным средствам с плавающей процентной ставкой, управляется с помощью сбалансированного кредитного портфеля и с использованием различных видов финансовых инструментов на основе фиксированных и плавающих процентных ставок.

Если бы в 2014 г. ставка MosPrime была на 200 базисных пунктов ниже/выше, при том что все остальные переменные оставались бы неизменными, прибыль после налогообложения за год была бы на 564 руб. (2013 г.: на 339 руб.) меньше/больше.

б. Кредитный риск

Финансовые активы, которые потенциально являются источником кредитного риска, включают преимущественно денежные средства и их эквиваленты в банках, торговую и прочую дебиторскую задолженность (Примечание 9 и Примечание 16). Благодаря характеру основной деятельности Группы (розничные продажи клиентам – физическим лицам) отсутствует значительная концентрация кредитного риска. Денежные средства размещаются в финансовых организациях, которые на момент открытия счета имеют минимальный риск дефолта (Примечание 9). В Группе разработаны процедуры, обеспечивающие уверенность, что продажа товаров и услуг в кредит производится только оптовым покупателям с соответствующей кредитной историей. Хотя темпы погашения дебиторской задолженности подвержены влиянию экономических факторов, руководство Группы считает, что нет существенного риска потерь сверх суммы созданных резервов. Согласно политике Группы в области казначейских операций и практике управления рисками, лимиты подверженности кредитному риску со стороны контрагентов отслеживаются, и никакие отдельные риски не считаются существенными.

в. Риск ликвидности

Риск ликвидности определяется как риск того, что компания столкнется с трудностями при исполнении финансовых обязательств. Управление риском ликвидности осуществляет Казначейский отдел Группы.

Группа финансирует свои операции на основе использования денежных потоков от операционной деятельности и привлечения долгосрочных и краткосрочных заемных средств. Целью этих операций является обеспечение постоянного источника финансирования на наиболее выгодных условиях, существующих на рынке. Политика Группы направлена на поддержание диверсифицированной структуры кредитного портфеля Группы, постоянное улучшение графика погашений, заблаговременное обеспечение финансирования и поддержание достаточного уровня средств для подтверждения неиспользованных кредитных линий и адекватного кредитного рейтинга, чтобы иметь возможность рефинансировать долги с заканчивающимся сроком погашения при наступлении срока платежа.

Ниже представлен анализ договорных недисконтированных потоков денежных средств, подлежащих выплате по финансовым обязательствам, на отчетную дату по валютному курсу спот:

	До 1 года	От 1 до 4 лет
Год, закончившийся 31 декабря 2014 г.		
Кредиты и займы	34 136	131 497
Торговая кредиторская задолженность	92 001	–
Валовые обязательства по финансовой аренде	–	–
Прочие финансовые обязательства	21 857	–
	147 994	131 497

	До 1 года	От 1 до 5 лет
Год, закончившийся 31 декабря 2013 г.		
Кредиты и займы	40 137	88 902
Торговая кредиторская задолженность	81 244	–
Валовые обязательства по финансовой аренде	4	–
Прочие финансовые обязательства	18 130	–
	139 515	88 902

На 31 декабря 2014 г. Группа имела чистые краткосрочные обязательства на сумму 30 764 руб. (31 декабря 2013 г.: 62 406 руб.), включая краткосрочные кредиты и займы на сумму 15 834 руб. (31 декабря 2013 г.: 30 680 руб.). На 31 декабря 2014 г. у Группы имелись открытые кредитные линии в банках на сумму 84 200 руб. (31 декабря 2013 г.: 100 810 руб.). На 31 декабря у Группы имелись рублевые облигации для размещения на ММВБ на сумму 20 000 руб. (31 декабря 2013 г. 28 000 руб.).

Руководство осуществляет регулярный контроль за операционными потоками денежных средств и открытыми кредитными линиями Группы, чтобы обеспечить их достаточность для погашения текущих обязательств Группы и финансирования ее программ развития. Частично риск ликвидности, связанный с краткосрочными обязательствами, носит сезонный характер: наибольшая вероятность риска возникает в 1-м квартале, тогда как в 4-м квартале наблюдается увеличение поступлений денежных средств. В связи с этим Группа согласовывает срок погашения краткосрочных кредитных линий на 4-й квартал, когда денежные потоки позволяют погасить краткосрочные займы. Часть существующих кредитных линий, выраженных в местной валюте (российский рубль), предоставляется по скользящему графику, который строго контролируется Казначейским отделом Группы с помощью подробных прогнозов в отношении денежных потоков.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

29. Управление финансовыми рисками продолжение

в. Риск ликвидности продолжение

Группа имеет высокую степень свободы действий в отношении изменений программы капиталовложений. Группа оптимизирует отток денежных средств с помощью регулирования сроков исполнения имеющихся проектов капитальных вложений и переноса сроков будущих программ по капиталовложениям, если это необходимо.

Группа осуществляет строгий контроль за своей ликвидностью, максимизируя периоды выборки по возобновляемым кредитам, а также продлевая сроки имеющихся кредитов или договариваясь об открытии новых кредитных линий. Группа контролирует соответствие требованиям ликвидности, используя краткосрочные и долгосрочные прогнозы и поддерживая наличие источников финансирования. На основе анализа существующей позиции Группы по ликвидности, руководство считает, что имеющиеся кредитные линии и ожидаемые потоки денежных средств являются более чем достаточными для финансирования текущих операций Группы.

30. Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации допускают возможность разных толкований и создают дополнительные трудности для компаний, осуществляющих свою деятельность в Российской Федерации.

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Правовая система, налоговое законодательство и нормативная база Российской Федерации продолжают развиваться и допускают возможность разных толкований. В 2014 году на экономическую ситуацию в России отрицательно повлияли снижение цен на нефть и сохраняющаяся политическая напряженность в данном регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан. В результате этого в 2014 году:

- › обменный курс ЦБ РФ колебался в диапазоне от 32,7292 руб. до 56,2584 руб. за доллар США;
- › ключевая ставка рефинансирования ЦБ РФ увеличилась с 5,5% годовых до 17,0% годовых, в том числе с 12,0% годовых до 17,0% годовых 16 декабря 2014 г.;
- › фондовый индекс РТС варьировался в диапазоне от 1 445 до 791 пунктов;
- › доступ к капиталу на международных финансовых рынках был ограничен для некоторых компаний; и
- › отток капитала по сравнению с предыдущими годами увеличился.

Финансовые рынки по-прежнему характеризуются отсутствием стабильности, частыми и существенными изменениями цен, а также повышенными спредами по торговым операциям. После 31 декабря 2014 г.:

- › обменный курс ЦБ РФ колебался в диапазоне от 56,2584 руб. до 63,5083 руб. за доллар США;
- › В январе 2015 года кредитный рейтинг России был снижен агентством Fitch Ratings до BBB-, агентство Standard & Poor's понизило его до BB+, а агентство Moody's Investors Service понизило рейтинг до BA1/Not Prime (NP), т.е. ниже инвестиционного уровня впервые за десять лет. Агентство Fitch Ratings сохраняет рейтинг инвестиционного уровня для России. Однако все эти рейтинговые агентства дали негативный прогноз на будущее, что означает, что кредитный рейтинг России может продолжать снижаться.
- › фондовый индекс РТС варьировался в диапазоне от 791 до 884 пунктов;
- › объем банковских операций по кредитованию снизился в связи с тем, что банки занимаются переоценкой бизнес-моделей своих заемщиков и их способности выдержать увеличение процентных ставок по кредитам;
- › ключевая ставка рефинансирования ЦБ РФ была снижена с 17,0% годовых до 15,0% годовых.

Эти события могут оказать значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы в будущем, последствия которого сложно прогнозировать. Будущая экономическая ситуация и нормативно-правовая среда и ее воздействие на деятельность Группы может отличаться от текущих ожиданий руководства.

Руководство создавало резервы под обесценение с учетом экономической ситуации и перспектив на конец отчетного периода. Сумма резерва под обесценение торговой дебиторской задолженности определяется с использованием «модели понесенных убытков» в соответствии с требованиями применимых стандартов бухгалтерского учета. Эти стандарты требуют признания убытков от обесценения дебиторской задолженности, возникших в результате прошлых событий, и запрещают признание убытков от обесценения, которые могут возникнуть в результате будущих событий, независимо от их вероятности.

Будущее экономическое развитие Российской Федерации зависит от внешних факторов и мер внутреннего характера, предпринимаемых правительством для поддержания роста и внесения изменений в налоговую, юридическую и нормативную базу. Руководство полагает, что им принимаются все необходимые меры для поддержки устойчивости и развития бизнеса Группы в современных условиях, сложившихся в бизнесе и экономике.

31. Управление риском недостаточности капитала

Задачей Группы в области управления капиталом является обеспечение способности Группы продолжать непрерывную деятельность, обеспечивая акционерам приемлемый уровень доходности, соблюдая интересы других партнеров и поддерживая оптимальную структуру капитала, позволяющую минимизировать стоимость капитала. Группа осуществляет управление общей суммой капитала, приходящегося на долю ее акционеров, в соответствии с требованиями МСФО. Группа соблюдает все внешние требования к уровню капитала.

Согласно кредитным договорам Группа поддерживает оптимальную структуру капитала, контролируя выполнение определенных требований: максимальный уровень соотношения чистых заемных средств/ЕБИТДА (4,00/4,25 после приобретения), минимальный уровень соотношения ЕБИТДА/чистые проценты к уплате (2,75). Эти коэффициенты включены в договоры займа как ограничительные обязательства (Примечание 19). По состоянию на 31 декабря 2014 г. Группа выполнила все требования кредитных договоров.

32. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменян финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котировка на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов определялась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (если она существовала) и надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. Экономика Российской Федерации продолжает проявлять некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам, а экономические условия продолжают ограничивать объемы активности на финансовых рынках. Рыночные котировки могут быть устаревшими или отражать стоимость продажи по низким ценам и, ввиду этого, не отражать справедливую стоимость финансовых инструментов.

Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости. Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования сумм ожидаемых будущих потоков денежных средств с применением действующих процентных ставок для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Используемые ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента.

Балансовая стоимость торговой и прочей финансовой дебиторской задолженности приблизительно соответствует ее справедливой стоимости.

Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости. Справедливая стоимость облигаций основывается на рыночных котировках. Справедливая стоимость прочих обязательств определяется с использованием методов оценки. Балансовая стоимость торговой и прочей кредиторской задолженности приблизительно равна ее справедливой стоимости.

Справедливая стоимость облигаций, обращающихся на ММВБ, определена на основе рыночных котировок и составила 20 863 руб. на 31 декабря 2014 г. (31 декабря 2013 г.: 27 704 руб.). Эта оценка относится к 1 Уровню иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость этих облигаций по состоянию на 31 декабря 2014 г. составила 22 991 руб. (31 декабря 2013 г.: 27 705 руб.) (Примечание 19). Справедливая стоимость долгосрочных кредитов и займов на 31 декабря 2014 г. составляла 83 421 руб. (31 декабря 2013 г.: 64 841 руб.). Эта оценка относится к 2 Уровню иерархии справедливой стоимости. Результаты анализа чувствительности показывают, что увеличение/уменьшение эффективной ставки процента на 10% ведет к снижению/увеличению справедливой стоимости долгосрочных кредитов и займов на 1 897 руб. на 31 декабря 2014 г. Справедливая стоимость краткосрочных кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

33. Договорные и условные обязательства

Обязательства по договорам операционной аренды

На 31 декабря 2014 г. Группа осуществляла торговлю через 3 901 магазин, расположенный в арендованных помещениях (31 декабря 2013 г.: 3 159 магазинов). Группа арендует помещения для магазинов на условиях фиксированной и переменной арендной платы. В договорах аренды по каждому магазину установлена фиксированная арендная плата. Переменная часть арендных платежей в основном выражена в российских рублях и обычно рассчитывается в процентах от оборота. Фиксированные арендные платежи образуют большую часть расходов Группы по операционной аренде по сравнению с переменными арендными платежами.

Группа заключила ряд краткосрочных и долгосрочных договоров аренды, которые могут быть прекращены по добровольному согласию сторон или путем выплаты компенсации за досрочное прекращение. Ожидаемая сумма годовых арендных платежей по таким договорам составляет 20 260 руб. (без учета НДС) (2013 г.: 15 650 руб.).

Обязательства капитального характера

На 31 декабря 2014 г. предстоящие капитальные затраты по уже заключенным договорам на приобретение основных средств составили 10 448 руб. (без учета НДС) (2013 г.: 4 373 руб.).

Юридические условные обязательства

Группа периодически, в ходе обычной деятельности, участвует в судебных делах. Руководство не предполагает какого-либо существенного отрицательного влияния на исход этих дел.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

33. Договорные и условные обязательства (продолжение)

Система налогообложения

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы данного законодательства применительно к ее операциям и деятельности может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами. Недавние события, произошедшие в Российской Федерации, указывают на то, что налоговые органы могут занять более жесткую позицию в отношении толкования законодательства и проверки налоговых расчетов, и существует возможность того, что операции и деятельность, по которым налоговые органы не имели претензий в прошлом, могут быть оспорены как не соответствующие российскому налоговому законодательству, действовавшему на тот момент. В частности, Высший арбитражный суд выпустил указания судам более низкого уровня в отношении рассмотрения налоговых дел, которые обеспечивают системный подход к урегулированию претензий об избежании налогообложения. Существует вероятность, что это может значительно повысить уровень и частоту налоговых проверок. В результате могут быть начислены значительные суммы дополнительных налогов, штрафов и пени. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки. При определенных обстоятельствах могут быть проверены и более ранние периоды.

Российское законодательство в области трансфертного ценообразования, вступившее в силу с 1 января 1999 г., в которое были внесены дополнения и изменения с 1 января 2012 г., предусматривает право налоговых органов на осуществление корректировок в отношении трансфертного ценообразования и начисление дополнительных налоговых обязательств по всем контролируемым операциям в случае, если цена операции не соответствует рыночному уровню:

► **Правила трансфертного ценообразования, действовавшие до 31 декабря 2011 г.** Согласно российскому законодательству в области трансфертного ценообразования, действовавшему до 31 декабря 2011 г., контролируемые операции включают сделки между взаимозависимыми сторонами согласно определению, содержащемуся в Налоговом кодексе РФ, все международные операции (независимо от того, осуществляются ли они между независимыми или связанными сторонами), сделки, при которых цены, используемые одним и тем же налогоплательщиком по аналогичным операциям, различаются более чем на 20% в течение короткого периода времени, а также бартерные операции. Официальной инструкции по практическому применению этих правил не существует. Практика арбитражных судов по этому вопросу носит противоречивый характер.

Внутригрупповые операции, осуществленные компаниями Группы в период вплоть до 31 декабря 2011 г., потенциально могут подпадать под контроль трансфертного ценообразования, предусмотренный Статьей 40 Налогового Кодекса Российской Федерации. Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между компаниями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере уточнения толкования правил трансфертного ценообразования в Российской Федерации и изменения методик, применяемых российскими налоговыми органами, такие цены могут быть оспорены в будущем. Принимая во внимание неполноту действующих в РФ правил о трансфертном ценообразовании, эффект применения данных правил не может быть оценен с достаточной степенью надежности, однако его сумма может оказаться значительной с точки зрения финансового состояния и хозяйственной деятельности компании.

► **Измененные и дополненные правила трансфертного ценообразования вступили в силу с 1 января 2012 г.** Российские законодательные акты по трансфертному ценообразованию с поправками и дополнениями вступили в силу с 1 января 2012 г. Новые правила трансфертного ценообразования более сложны с технической точки зрения и в определенной степени больше соответствуют международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность внесения налоговыми органами корректировок трансфертного ценообразования и доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам со связанными сторонами и определенным видам сделок с независимыми сторонами), если цена сделки не соответствует рыночному принципу.

Руководство Группы считает, что действующая в ней политика ценообразования соответствует рыночным принципам и что в Группе внедрены процедуры внутреннего контроля, обеспечивающие соблюдение новых правил трансфертного ценообразования.

Принимая во внимание то, что практика применения новых российских правил трансфертного ценообразования еще недостаточно развита, эффект оспаривания трансфертного ценообразования Группы не может быть оценен с достаточной степенью точности. Однако он может быть существенным для финансового положения Группы и/или ее деятельности в целом. Уровень влияния на 2014 г. не должен быть ниже предыдущих лет, поскольку цены операций между связанными сторонами, входящих в КГН (консолидированную группу налогоплательщиков) не подпадают под действие правил трансфертного ценообразования.

Возможность вычета процентов к уплате в рамках внутригрупповых соглашений по финансированию подпадает под действие целого ряда ограничений по российскому налоговому законодательству, которые в сочетании с применимыми договорами об избежании двойного налогообложения могут быть истолкованы по-разному. Такое толкование может оказать значительное влияние на финансовое положение и на операции Группы и будет зависеть от состояния административной и судебной практики по схожим вопросам и разбирательствам.

В состав Группы входит ряд компаний, зарегистрированных за пределами Российской Федерации. Налоговые обязательства Группы определены исходя из предположения о том, что данные компании не подлежат обложению налогом на прибыль по законодательству Российской Федерации, поскольку они не образуют постоянного представительства в Российской Федерации. Действующее российское налоговое законодательство не содержит подробных правил о налогообложении иностранных компаний. Однако существует возможность того, что по мере уточнения толкования данных правил и изменения подхода российских налоговых органов статус некоторых или всех иностранных компаний Группы как не подлежащих налогообложению в России может быть оспорен. Влияние подобного развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности.

Российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам. Периодически руководство Группы применяет свои интерпретации положений таких неопределенных областей законодательства, позволяющие снизить общую налоговую ставку Группы. Как указано выше, такие позиции, занимаемые Группой в связи с налоговым законодательством, могут оказаться предметом особо тщательного рассмотрения в результате последних тенденций развития административной и судебной практики. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Руководство регулярно анализирует соблюдение компаниями Группы применимого налогового и иного законодательства и распоряжений, а также их текущих интерпретаций, публикуемых государственными органами тех юрисдикций, в которых Группа осуществляет свою деятельность. Помимо этого, руководство регулярно оценивает потенциальный финансовый риск, связанный с условными налоговыми обязательствами, для которых истекло трехлетнее право проведения налоговой проверки, но которые при определенных обстоятельствах могут быть оспорены налоговыми органами. Периодически выявляются потенциальные риски и условные обязательства, и постоянно существует ряд открытых вопросов.

По оценке руководства, возможная сумма указанных рисков, а также прочих рисков по налогу на прибыль и другим налогам (например, начисление дополнительных обязательств по НДС), наступление которых очень маловероятно, но в отношении которых не требуется признавать обязательства согласно МСФО, может в несколько раз превысить дополнительные начисленные обязательства и резервы, отраженные в отчете о финансовом положении на эту дату. Данная оценка приводится в связи с наличием требования МСФО о раскрытии информации о возможных налогах, и ее не следует рассматривать как оценку будущего налогового обязательства Группы.

Резервы и обязательства по неопределенным налоговым позициям относятся к рискам, связанным с налогом на прибыль и прочими налогами, со сроком истечения три года с момента операции приобретения. В 2014 г. Группа восстановила чистый резерв в сумме 521 руб., включая чистое начисление резерва по прочим налогам в сумме 175 руб., по налогу на прибыль в сумме 645 руб., и чистое восстановление резерва в размере 51 руб., возмещенное предыдущими акционерами приобретенных компаний.

В 2013 г. Группа начислила резерв в сумме 596 руб., включая чистое начисление резерва по прочим налогам в сумме 212 руб., чистое начисление резерва по налогу на прибыль в сумме 1 287 руб. и чистое восстановление резерва в размере 903 руб., возмещенное предыдущими акционерами приобретенных компаний.

В то же время, в данной консолидированной финансовой отчетности руководство отразило обязательства по налогу на прибыль и резервы по налогам, кроме налога на прибыль, в сумме 2,595 руб. на 31 декабря 2014 г. (31 декабря 2013 г.: 1 268 руб.) как наиболее точную оценку обязательства Группы, связанного с неопределенностью в области налогообложения:

Остаток на 1 января 2013 г.	1 662
Восстановление резерва	(2 880)
Начисление резерва	3 476
Использование резерва	(990)
Остаток на 31 декабря 2013 г.	1 268
Увеличение в результате приобретений в течение года (Примечание 7)	273
Восстановление резерва	(4 424)
Начисление резерва	3 903
Использование резерва	1 575
Остаток на 31 декабря 2014 г.	2 595

Отчет о финансовом положении Компании

на 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Примечание	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Активы			
Долгосрочные активы			
Финансовые активы	35	105 813	83 780
		105 813	83 780
Краткосрочные активы			
Финансовые активы	35	–	8 847
Дебиторская задолженность дочерних компаний		521	307
Расходы будущих периодов		3	2
НДС к возмещению		8	–
Денежные средства и их эквиваленты		3	8
		534	9 165
Итого активы		106 347	92 945
Капитал и обязательства			
Оплаченный и объявленный акционерный капитал	36	4 638	3 050
Счет эмиссионного дохода		46 218	46 126
Резерв по выплатам, основанным на акциях	40	94	170
Прочие резервы		26 917	17 476
Результат за год		12 691	10 984
Итого капитал		90 558	77 806
Долгосрочные обязательства			
Банковские кредиты	37	14 871	14 801
Займы, полученные от компаний Группы	38	344	58
		15 216	14 859
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность перед компаниями Группы		524	3
Начисленные расходы и прочие обязательства	39	47	270
Кредиторская задолженность по прочим налогам		2	8
		573	281
Итого капитал и обязательства		106 347	92 945

Отчет о прибыли или убытке Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

	Примечания	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Прочие расходы после налогообложения	41	(890)	(349)
Результат по доле участия в капитале после налогообложения	35	13 581	11 333
Прибыль после налогообложения		12 691	10 984

Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

34. Учетная политика

Общие положения

Компания является обществом с ограниченной ответственностью, учрежденным 13 августа 1975 г. в соответствии с законодательством Нидерландов и зарегистрированным в Амстердаме. Компания имеет статус публичной. Основная деятельность Компании заключается в том, что она действует в качестве зарегистрированной на бирже холдинговой компании розничной сети, работающей в основном на территории РФ.

Основа составления

Финансовая отчетность Компании подготовлена в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета Нидерландов согласно части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов (статья 362.8).

Принципы бухгалтерского учета

Если ниже не оговорено иное, учетная политика, применяемая при подготовке отчетности компании, аналогична учетной политике, используемой при составлении консолидированной финансовой отчетности по МСФО (см. Примечание 2 к консолидированной финансовой отчетности). Консолидированная отчетность публичных компаний, имеющих листинг в Европейском союзе, должна составляться в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными КМСФО и принятыми Европейской комиссией.

Так как Компания осуществляет свою деятельность в Российской Федерации, функциональной валютой Компании является российский рубль, поскольку это валюта основной среды ведения финансово-хозяйственной деятельности, отражающая экономическую реальность. Если не указано иное, все суммы представлены в миллионах российских рублей (руб.).

Изменения в учетной политике

С 1 января 2014 г. валюта представления финансовой отчетности X5 Retail Group N.V. была изменена с доллара США на российский рубль (руб.), который, по мнению руководства, является оптимальной валютой для пользователей данной финансовой отчетности. Как указано в Примечании 2.5 Консолидированной финансовой отчетности, сопоставимые данные были скорректированы с учетом эффекта принятия новой учетной политики следующим образом: статьи отчета о финансовом положении за исключением статей капитала, не относящихся к акционерному капиталу, были пересчитаны по официальному курсу Центрального Банка РФ на дату составления отчета; статьи капитала, кроме акционерного капитала, были пересчитаны по официальному курсу Центрального Банка РФ на дату совершения сделок в прошлых периодах; акционерный капитал был пересчитан по официальному курсу, действующему на отчетные даты, разница была включена в прочие резервы; статьи отчета о прибыли или убытке были пересчитаны по среднему официальному курсу Центрального Банка РФ на дату за период составления указанных отчетов. Сопоставимые данные в Примечаниях также были пересчитаны.

Инвестиции в компании Группы

К инвестициям в компании Группы относятся все компании (включая промежуточные дочерние и структурированные компании), которые контролирует Компания, так как Компания (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций, (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций или имеет право на получение такого дохода, и (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. Компании Группы признаются в учете с даты перехода контроля к Компании или ее промежуточным холдинговым структурам. Прекращение их признания происходит с даты утраты контроля.

Для учета приобретения инвестиций в группы компаний Компания применяет метод приобретения, что соответствует подходу, определенному в консолидированной финансовой отчетности. Инвестиции в компании Группы представлены в отчетности по методу долевого участия. В случае поэтапного приобретения инвестиции в компанию Группы ранее имевшаяся доля в приобретаемом лице переоценивается по справедливой стоимости на дату приобретения. Переоценка балансовой стоимости учитывается в отчете о прибыли и убытке.

Когда Компания утрачивает контроль над компанией Группы, то сохраняющаяся доля участия переоценивается по справедливой стоимости, а изменения балансовой стоимости отражаются в прибыли или убытке. В случае приобретения или продажи части инвестиции в компании Группы, которые не влекут за собой потерю контроля, разница между уплаченным или полученным вознаграждением и балансовой стоимостью приобретенных или проданных чистых активов отражается в составе капитала.

Когда доля Компании в убытках инвестиции в компанию Группы равна или превышает ее долю участия в данной инвестиции (включая отдельно представленный гудвил или какую-либо прочую необеспеченную долгосрочную дебиторскую задолженность, составляющую часть чистой суммы инвестиции), Компания не отражает дальнейшие убытки, за исключением случаев, когда она несет юридически обоснованные или добровольно принятые обязательства или осуществила платежи от имени инвестиции. В таких случаях Компания создает соответствующий резерв.

Дебиторская задолженность от компаний Группы

Дебиторская задолженность от компаний Группы первоначально признается по справедливой стоимости, а в последующем отражается по амортизированной стоимости. Амортизированная стоимость определяется с использованием метода эффективной процентной ставки.

Капитал акционеров

Выпущенный капитал акционеров, выраженный в евро, пересчитывается в российские рубли (руб.) по официальному курсу обмена ЦБ РФ на отчетную дату согласно разделу 373 подраздела 5 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов. Разница относится на прочие резервы.

35. Финансовые активы

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
а. Движение по долям участия в компаниях Группы представлено следующим образом:		
Остаток на начало периода	81 105	71 336
Приобретения/вклады в капитал	212	7 483
Выбытие компаний Группы/возврат капитала акционерам	(120)	(9 047)
Прибыль от компаний Группы за год	13 581	11 333
Остаток на конец периода	94 778	81 105

В консолидированной финансовой отчетности представлен полный перечень компаний Группы (см. Примечание 6 консолидированной финансовой отчетности). Указанные выше изменения в 2013 г. связаны с программой внутренней реструктуризации Группы.

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
б. Движение по займам, выданным компаниям Группы, представлено следующим образом:		
Остаток на начало периода	11 522	9 197
Погашение/оплата	(783)	(351)
Поступления	296	2 675
Курсовые разницы	1	–
Остаток на конец периода	11 035	11 522
Долгосрочные финансовые активы	105 813	83 780
Краткосрочные финансовые активы	–	8 847
Итого финансовые активы	105 813	92 627

Займы были предоставлены следующим компаниям Группы:	Валюта	Срок погашения
GSWL Finance Ltd.	RUB	Август 2016 г.
Perekrestok Holdings Ltd.	RUB	Декабрь 2016 г.
X5 Capital S.A.R.L.	EUR	Декабрь 2017 г.

В составе дебиторской задолженности по займам имеются остатки по займам Grasswell Ltd. и Perekrestok Holdings Ltd., выраженные в рублях.

Общая сумма этих займов составляет 11 035 руб. (2013 г.: 11 522 руб.). Эти займы не имеют обеспечения и предоставлены по ставке MosPrime 1 мес. +4,5% годовых в отношении Perekrestok Holdings Ltd. и по ставке MosPrime 1 мес. +3,6% годовых в отношении GSWL Finance Ltd.

16 сентября 2014 г. и 24 октября 2014 г. Компания заключила новое кредитное соглашение с X5 Capital S.A.R.L. Предметом соглашения является предоставление кредитной линии на сумму до 500 000 евро (34 руб.). На 31 декабря 2014 г. общая сумма выданного займа составила 39 273 евро (2,7 руб.). Данные займы не имеют обеспечения и предоставлены по ставке до 4% годовых и 4,5% годовых.

В 2010 г. Компания заключила соглашения с дочерней компанией Perekrestok Holdings Ltd., согласно которым Компания ограничила риск должника и валютный риск применительно к финансовой деятельности. В 2014 г. было заключено дополнительное кредитное соглашение, в котором были согласованы условия компенсации между сторонами. Компенсация включена в состав прочих доходов/(расходов). Соглашение, касающееся валютных рисков, было досрочно прекращено с 1 января 2014 г.

Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

36. Акционерный капитал

	Акционерный капитал ¹	Эмиссионный доход	Прочие резервы	Прибыль	Выплаты, основанные на акциях (долевые инструменты)	Итого
Остаток на 1 января 2013 года (скорректировано)	2 728	46 016	21 726	(3 933)	338	66 875
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 27)	–	–	–	–	(57)	(57)
Передача	–	–	(3 933)	3 933	–	–
Пересчет валют	321	–	(317)	–	–	4
Предоставленные права на долевые инструменты	1	110	–	–	(111)	–
Результаты за период	–	–	–	10 984	–	10 984
Остаток на 1 января 2014 года (скорректировано)	3 050	46 126	17 476	10 984	170	77 806
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 27)	–	–	–	–	17	17
Передача	–	–	10 984	(10 984)	–	–
Пересчет валют	1 586	–	(1 542)	–	–	44
Предоставленные права на долевые инструменты	2	92	(1)	–	(93)	–
Результаты за период	–	–	–	12 691	–	12 691
Остаток на 31 декабря 2014 г.	4 638	46 218	26 917	12 691	94	90 558

¹ Акционерный капитал, пересчитанный по курсу обмена евро/руб. на конец года в размере 68 3427 (2013 г.: 40 2286.)

Выпущенный акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2014 г. Группа имела 190 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций (31 декабря 2013 г.: 190 000 000), из которых 67 867 743 (31 декабря 2013 г.: 67 819 033) обыкновенных акций находились в обращении, а 25 475 обыкновенных акций удерживались в качестве выкупленных собственных акций (31 декабря 2013 г.: 48 553). Номинальная стоимость каждой обыкновенной акции составляет 1 евро.

На 31 декабря 2014 г. резерв по пересчету валют равен 0 (31 декабря 2013 г.: резерв в сумме (44) руб.).

В течение годов, закончившихся 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2013 г., дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

37. Банковские кредиты

Движение по банковским кредитам представлено ниже:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Остаток на начало периода	14 801	12 308
Погашено (клубный кредит)	–	(12 308)
Получено (клубный кредит)	–	14 726
Амортизация капитализированных затрат по сделке (клубный кредит)	71	74
Остаток на конец периода	14 871	14 801

Остаток относится к клубному кредиту с маржой в 2,5-2,75% к ставке MosPrime. Срок погашения кредита – 2018 г. По данному кредиту обеспечение не предоставляется. Балансовая стоимость не менялась и, соответственно, изменение не отражалось в отчете о прибыли или убытке.

38. Заем от компании Группы

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
ЗАО ТД «Перекресток»	344	58

Кредиторская задолженность по займу от ЗАО ТД «Перекресток», выраженная в рублях, составляет 344 руб. (2013 г.: 58 руб.). Процентная ставка по этому займу составляет 10% годовых, срок погашения – август 2016 г.

39. Начисленные расходы

В состав краткосрочных обязательств входят начисленные расходы и прочие налоги к уплате, кроме налога на прибыль.

40. Обязательство по выплатам, основанное на акциях

X5 Retail Group N.V. осуществляет программы по выплате вознаграждения, основанного на акциях, которое выплачивается как денежными средствами, так и долевыми инструментами: Опционную программу для сотрудников и Программу предоставления акций с ограниченным обращением (АОО).

Опционная программа для сотрудников

X5 Retail Group N.V. учитывает соответствующую дебиторскую задолженность, если опционы, предоставленные сотрудникам Группы, перевыставляются на ее дочерние компании; в противном случае справедливая стоимость опционов отражается в учете как инвестиции в дочерние компании. Расходы в отношении сотрудников Компании отражаются в составе прибыли или убытка. Дебиторская задолженность или расход учитываются по справедливой стоимости в соответствии с политикой выплат, основанных на акциях, раскрытой в консолидированной финансовой отчетности, включая соответствующее обязательство для программ, расчеты по которым производятся денежными средствами, или увеличение капитала для программ, расчеты по которым производятся долевыми инструментами (Примечание 27). На 31 декабря 2013 г. истек срок действия всех траншей в рамках Опционной программы для сотрудников.

Ниже представлены данные по Опционной программе для сотрудников:

	2014 г.	2013 г.
Обязательства по выплатам, основанным на акциях, на 31 декабря	–	–
Доходы	–	(10)

Программа предоставления акций с ограниченным обращением

Программа предоставления акций с ограниченным обращением состоит из двух частей: выплат на основе результатов деятельности и выплат при условии продолжения работы участников программы в Компании. Расходы в отношении сотрудников Компании отражаются в составе прибыли или убытка.

Дебиторская задолженность или расход учитываются по справедливой стоимости в соответствии с политикой выплат, основанных на акциях, изложенной в консолидированной финансовой отчетности, включая соответствующее обязательство для программ выплат денежными средствами или увеличение капитала для программ выплат долевыми инструментами (Примечание 27).

Программа 2010 г. включает договоренность о финансировании с дочерними компаниями, в рамках которой соответствующие суммы отражаются в учете дочерней компании как расход, а в учете Компании – как доход в отношении всего объема финансирования, осуществленного в течение финансового года.

Ниже представлены данные по Программе предоставления акций с ограниченным обращением для сотрудников:

	2014 г.	2013 г.
Резерв по выплатам, основанным на акциях с погашением долевыми инструментами, на 31 декабря	(94)	(170)
Расходы/(доходы)	48	(39)

41. Прочие доходы и расходы после налогообложения

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Прочие расходы/(доходы) от компаний группы	421	(61)
Процентные расходы	1 966	1 334
Процентные доходы	(1 661)	(1 084)
Общие и административные расходы	149	127
Выплаты, основанные на акциях/программа предоставления акций с ограниченным обращением	48	(49)
Курсовые разницы	(33)	58
Отложенные расходы по налогу на прибыль	–	24
	890	349

42. Расходы по налогу на прибыль

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Операционный убыток до налогообложения	13 581	11 333
Обязательства по текущему налогу на прибыль	–	–
Отложенные расходы по налогу на прибыль	–	24
Эффективная ставка налога	0%	0%
Применимая ставка налога	25,0%	25,0%

Не был признан какой-либо отложенный налоговый актив в связи с неопределенностью в отношении будущей налогооблагаемой прибыли, достаточной для зачета текущих налоговых убытков.

Компания оценивает непризнанные потенциальные отложенные налоговые активы в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, в сумме 293 руб. (2013 г.: 127 руб.).

Неиспользованные налоговые убытки могут быть реализованы в период не менее восьми лет.

43. Численность сотрудников и расходы на заработную плату

Кроме членов Правления и Наблюдательного совета, в Компании в Нидерландах работает один сотрудник; затраты на заработную плату и на социальное обеспечение сотрудника составили 2 млн руб. (2013 г.: 917 тыс. руб.).

44. Условные права и обязательства

См. ссылку на условные и договорные обязательства, раскрываемые в Примечании 34 к консолидированной финансовой отчетности. Гарантии представляют собой безотзывные обязательства Компании осуществлять платежи в случае невыполнения другой стороной своих обязательств. Группа предоставила следующие гарантии по обязательствам компаний Группы:

	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2013 г.
Безотзывная оферта держателям облигаций ООО «ИКС 5 ФИНАНС»	23 000	27 731
Гарантия в пользу ООО «Агроторг»	21 880	31 224
Гарантия в пользу ЗАО ТД «Перекресток»	56 500	29 303
Гарантия в пользу ООО «Агроаспект»	–	7 778

Примечания к финансовой отчетности Компании

за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

45. Операции со связанными сторонами

См. Примечание 8 в консолидированной финансовой отчетности; все компании Группы также считаются связанными сторонами.

Вознаграждение исполнительному директору

В Компании имеется Правление и Наблюдательный совет. Общая сумма вознаграждения всех членов Правления и ключевого управленческого персонала раскрыта в Примечании 26 и 27 консолидированной финансовой отчетности.

Займы компаниям Группы

Информация о займах компаниям Группы и процентном доходе по ним представлена в Примечаниях 35 и 41.

Займы, полученные от предприятий Группы

Информация о займах, полученных от компаний Группы, и процентных расходах по ним представлена в Примечаниях 38 и 41.

46. События после отчетной даты

В феврале 2015 г. Группа досрочно погасила кредит от «ВТБ Капитал» с плавающей процентной ставкой на общую сумму 9 млрд руб.

В марте 2015 г. Альфа-Банк утвердил повышение лимита по кредитной линии для Группы с 30 млрд руб. до 43 млрд руб.

г. Амстердам, 19 марта 2015 г.

Правление:
Стефан Дюшарм
Франк Лейст

Наблюдательный совет:
Дмитрий Дорофеев
Михаил Фридман
Дэвид Гулд
Александр Тынкован
Кристиан Кувре
Александр Малис
Павел Мусял
Игорь Шехтерман

Прочая информация

Отчет аудитора

Отчет независимого аудитора представлен на стр. 136.

Нормативное распределение прибыли

Статья 28 закона о нормативном регулировании Компании следующим образом устанавливает порядок распределения результатов.

По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров определяет, какая часть результатов за финансовый год будет направлена в резервы.

События после отчетной даты

События после отчетной даты перечислены в Примечании 46 настоящей финансовой отчетности.

Отчет независимого аудитора



Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету X5 Retail Group N.V.

Отчет независимого аудитора по финансовой отчетности за 2014 г.

Наше мнение

По нашему мнению:

- консолидированная финансовая отчетность обеспечивает достоверное и объективное отражение финансового положения X5 Retail Group N.V. по состоянию на 31 декабря 2014 г., результатов ее деятельности и движения денежных средств за год, закончившийся на эту дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми Европейским союзом (МСФО-ЕС), и положениями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов;
- финансовая отчетность компании обеспечивает достоверное и объективное отражение финансового положения компании X5 Retail Group N.V. по состоянию на 31 декабря 2014 г. и результатов ее деятельности за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с положениями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов.

Объект нашего аудита

Мы провели аудит финансовой отчетности X5 Retail Group N.V. (Амстердам) (в дальнейшем именуемой «Компания» или вместе со своими дочерними компаниями именуемой «Группа») за год, закончившийся 31 декабря 2014 г. Данная финансовая отчетность включает консолидированную финансовую отчетность и финансовую отчетность Компании.

Консолидированная финансовая отчетность включает:

- консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2014 г.;
- следующие отчеты за 2014 г.: консолидированный отчет о прибыли или убытке и консолидированные отчеты о совокупном доходе, о движении денежных средств и об изменениях капитала;
- примечания, состоящие из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

Финансовая отчетность Компании включает:

- отчет о финансовом положении Компании на 31 декабря 2014 г.;
- отчет о прибыли или убытке Компании за год, закончившийся на указанную дату;
- примечания, состоящие из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

Стандартами составления финансовой отчетности, которые применялись при подготовке данной финансовой отчетности, являются МСФО-ЕС и соответствующие положения части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов для консолидированной финансовой отчетности и положения части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов для финансовой отчетности Компании.

Основания для выражения нашего мнения

Мы проводили аудит в соответствии с законодательством Нидерландов, включая Нидерландские стандарты аудита. Более подробное описание наших обязанностей в соответствии с вышеуказанными стандартами приведено в разделе «Наши обязанности по аудиту финансовой отчетности» настоящего отчета.

Мы являемся независимыми аудиторами X5 Retail Group N.V. в соответствии с положениями «Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten» (ViO) и другими применимыми требованиями к независимости в Нидерландах. Кроме того, мы выполнили требования «Verordening gedrags- en beroepsregels accountants» (VGBA).

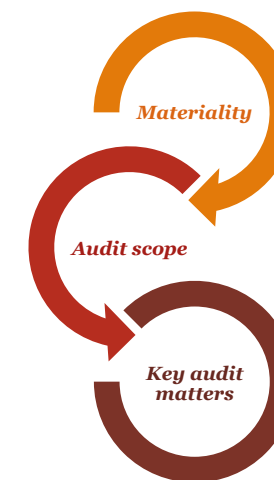
Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими для выражения нашего мнения.

Наш подход к аудиту

Обзор

Наш подход к аудиту предполагает определение уровня существенности и оценку рисков существенного искажения финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например в отношении значимых оценочных значений, что включало использование допущений и рассмотрение будущих событий, которые по своей сути являются неопределенными. Мы выполнили процедуры в отношении процесса инвентаризации, включая присутствие при проведении подсчета фактически имеющихся единиц запасов в торговых точках и распределительных центрах, а также в части процесса отражения выручки, в том числе сверки суточной выручки согласно показаниям контрольно-кассовых аппаратов с поступлениями денежных средств в банк и с выручкой, отраженной в учетных записях Группы. Помимо основных вопросов аудита, объяснение которых приведено ниже, основное внимание в рамках нашего аудита было уделено, в частности, таким вопросам, как приобретение компаний, оценка запасов и поступлений основных средств в связи с открытием новых торговых точек, а также позиция по налогу на прибыль.

Как и во всех наших аудитах, нами также рассматривался риск действий руководства аудируемого лица, совершаемых в обход средств внутреннего контроля, включая оценку наличия признаков необъективности директоров, поскольку такая необъективность может создавать риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.



Существенность

- Существенность на уровне финансовой отчетности в целом: 1,1 млрд руб., что представляет собой 2,5% от EBITDA (прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации).

Объем работы по аудиту

- Нашим аудитом были охвачены все дочерние компании Группы, значимые для данной финансовой отчетности.
- Поскольку структура Группы имеет централизованный характер, аудит всей Группы был проведен единой аудиторской группой.
- Единая аудиторская группа выполняла свои аудиторские проверки как в Нидерландах, так и в России.

Основные вопросы аудита

- Признание компенсаций, предоставляемых поставщиками.
- Обесценение гудвила.
- Обесценение торговых точек и других активов.
- Влияние экономического кризиса в России.

Существенность

На объем проведенного нами аудита влияет применение понятия существенности. Наше аудиторское заключение призвано обеспечить достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит каких-либо существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными в тех случаях, когда по отдельности или в совокупности они могут рассматриваться исходя из обоснованных ожиданий как способные повлиять на экономические решения, принимаемые пользователями на основе данной финансовой отчетности.

Мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности. Наряду с качественными факторами они помогли нам определить характер, сроки и объем наших аудиторских процедур, а также оценить влияние выявленных искажений на наше мнение.

Основываясь на своем профессиональном суждении, мы определили следующий уровень существенности для финансовой отчетности в целом:

Существенность на уровне финансовой отчетности Группы в целом

1,1 млрд руб.

Как мы ее определили

2,5% от EBITDA

Обоснование выбора контрольного показателя

Мы применили данный контрольный показатель (что является общепринятой аудиторской практикой) по результатам выполненного нами анализа заинтересованных сторон X5 Retail Group N.V. Исходя из этого мы полагаем, что EBITDA является важным показателем финансовой деятельности Группы.

Мы также принимаем в расчет искажения и (или) возможные искажения, которые, по нашему мнению, являются существенными по качественным соображениям.

Мы договорились с Наблюдательным советом о том, что предоставим информацию об искажениях, выявленных в ходе нашего аудита, на сумму, превышающую 55 млн руб., а также об искажениях на меньшую сумму, которые, на наш взгляд, требовали отражения в отчетности по качественным соображениям.

Объем нашего аудита Группы

X5 Retail Group N.V. является холдинговой компанией группы предприятий. Финансовая информация по этой Группе включена в консолидированную финансовую отчетность X5 Retail Group N.V.

Поскольку мы несем ответственность за выражение мнения о консолидированной финансовой отчетности Компании, мы отвечаем за руководство, надзор и проведение аудита Группы. В связи с этим мы определили характер и объем аудиторских процедур для Группы с целью обеспечить выполнение достаточного объема работы, чтобы быть в состоянии выразить мнение о финансовой отчетности в целом. Определяющими факторами являются централизованная операционная структура Группы, значимость рисков, характерных для компаний или направлений деятельности Группы, процессы бухгалтерского учета и контрольные процедуры, а также отрасль, в которой работает Группа. На этом основании мы выбрали процессы внутри Группы и финансовую информацию, в отношении которых аудит или другие процедуры были сочтены необходимыми.

В состав Группы входит большое число дочерних компаний, в основном расположенных в России. Финансовая дирекция Группы централизована и находится в Москве и в Нижнем Новгороде; управление Группой осуществляется в основном как единой операционной единицей. Группа использует централизованные ИТ-системы для своих бизнес-процессов и для подготовки финансовой отчетности, включая консолидацию. В силу этого вся аудиторская работа выполнялась единой аудиторской группой, в том числе аудит правильности консолидации и раскрытия информации в финансовой отчетности Группы.

Выполняя вышеуказанные процедуры, мы получили достаточные и надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации Группы в целом, дающие нам основания для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности.



Основные вопросы аудита

Под основными вопросами аудита подразумеваются вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, имели наибольшее значение для аудита финансовой отчетности. Мы довели основные вопросы аудита до сведения Наблюдательного совета, однако они не являются всеобъемлющим отражением всех вопросов, которые были выявлены в результате нашего аудита и которые нами обсуждались. Мы описали основные вопросы аудита и привели ниже краткий обзор результатов аудиторских процедур, выполненных нами по данным вопросам. На страницах с 50 по 55 Годового отчета за 2014 год Компания также раскрыла несколько факторов финансового и (или) операционного риска, которые могли оказать существенное негативное воздействие на ее финансовое положение и результаты ее деятельности.

Основные вопросы аудита рассматривались в контексте нашего аудита финансовой отчетности в целом и в процессе формирования нашего мнения о данной отчетности. Мы не выражаем отдельного мнения по данным вопросам.

Основной вопрос аудита	Как данный вопрос был рассмотрен в рамках нашего аудита
Признание компенсаций, предоставляемых поставщиками Группа получает различные виды компенсаций, предоставляемых поставщиками, например скидки и вознаграждение за услуги, которые более подробно обсуждаются в Примечании 2.28 к финансовой отчетности. Скидки в значительной степени зависят от объемов закупаемой продукции; вознаграждение за услуги предоставляется в связи с рекламно-информационными мероприятиями, осуществляемыми Группой в отношении определенных товаров. Эти компенсации являются важным компонентом себестоимости продаж и представляют собой уменьшение стоимости запасов. Хотя согласование большинства компенсаций происходит в течение финансового года, тем не менее значительная сумма остается непогашенной на конец каждого года и включается в состав дебиторской задолженности по основной деятельности. Мы уделили данной области особое внимание, поскольку отдельные виды компенсаций отличаются от других и могут быть комплексными; к тому же признание дохода от компенсаций, предоставляемых поставщиками, и дебиторской задолженности до некоторой степени требует профессиональных суждений со стороны руководства (например, в отношении предоставления услуги и доказательств этого). Кроме того, процедуры внутреннего контроля в процессе бухгалтерского учета компенсаций, предоставляемых поставщиками, в основном осуществляются в ручном режиме. Отнесение компенсаций на стоимость запасов также несет в себе определенный элемент суждения.	Наши процедуры включали в числе прочего тестирование системы внутреннего контроля на предмет полноты и точности признания компенсаций в системе бухгалтерского учета. Мы также осуществили (на выборочной основе) сверку отраженных сумм с договорами и подтвердили правильность позиций и условий с поставщиками. Что касается вознаграждения за услуги, мы осуществили сверку полученных выплат или дебиторской задолженности с подтверждениями поставщиков относительно того, что услуга была действительно предоставлена. В отношении скидок за объем мы осуществили сверку дебиторской задолженности с расчетами, договорами и закупленными объемами. Помимо этого, мы выполнили анализ маржи в динамике по времени и проанализировали последующие взыскания дебиторской задолженности по компенсациям, предоставляемым поставщиками, в предшествующем периоде, а также последующие взыскания дебиторской задолженности по компенсациям, предоставляемым поставщиками, в текущем году. Мы проверили и подтвердили, что учетная политика в части уменьшения стоимости запасов в результате предоставления поставщиками компенсаций является надлежащей и применялась правильно. Мы произвели пересчет величины уменьшения стоимости запасов по скидкам, которые были признаны.

Обесценение гудвила В результате приобретения компаний Группа отражает капитализированный гудвил, стоимость которого на 31 декабря 2014 г. составляет 66 млрд руб. Руководство выполняет оценку обесценения на ежегодной основе в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов». Оценка обесценения выполнялась исходя из того, что управление Группой осуществляется как единым операционным сегментом, что отражено в Примечании 5 к финансовой отчетности. Оценка обесценения и вывод об отсутствии обесценения гудвила на 31 декабря 2014 г. раскрываются в Примечаниях 3 и 12 к финансовой отчетности. Мы уделили особое внимание данной области, поскольку тестирование на обесценение как единого операционного сегмента требует от руководства профессионального суждения.	Мы выполнили оценку вывода руководства о деятельности Группы в качестве единого операционного сегмента на основании критериев, предусмотренных МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты». Наша оценка включала в себя обсуждение с руководством, анализ структуры внутренней отчетности, процесса принятия решений и способов распределения ресурсов между бизнес-подразделениями Группы. Затем мы проанализировали оценку обесценения, которая была дана руководством. Акции Компании котируются на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок; оценка гудвила выполняется по Компании в целом. Вследствие этого в рамках выполненного нами аудита мы сопоставили балансовую стоимость Компании с общей рыночной капитализацией.
--	---

Обесценение торговых точек и других активов Группа осуществляет эксплуатацию более чем 5 400 магазинов розничной торговли. Соответствующие активы, используемые в торговых точках, и другие внеоборотные активы, в том числе имущество, оборудование и нематериальные активы, оцениваются примерно в 169 млрд руб. Эти активы важны для нашего аудита вследствие величины балансовой стоимости, а также применения профессионального суждения при оценке возможности возмещения инвестированных сумм, как это раскрывается в Примечании 3 к финансовой отчетности. Такое суждение в первую очередь ориентировано на результаты будущей деятельности торговых точек, которые, помимо прочего, зависят от ожидаемой выручки и от уровня местной конкуренции, а также от справедливой стоимости имущества. Ожидаемая выручка определяется путем категоризации торговых точек по форматам и регионам, а также путем применения различных темпов роста для разных категорий исходя из показателей развития в прошлые годы. Руководство выполняет оценку обесценения на ежегодной основе, используя внутреннюю расчетную модель и исходя из внутренних и внешних отчетов об оценке имущества. В 2014 г. руководство признало чистые убытки от обесценения в размере 2,7 млрд руб., как это раскрывается в Примечаниях с 10 по 13 к финансовой отчетности.	В числе других аудиторских процедур мы выполнили оценку положений учетной политики Группы и применяемых ею процедур в части выявления событий, создающих условия для потенциального обесценения активов экономически неэффективных торговых точек. Эти положения учетной политики, в частности, исключают из оценки обесценения недавно открытые магазины, поскольку для достижения зрелости с точки зрения реализации своего более долгосрочного потенциала по выручке и рентабельности магазину требуется от года до трех лет. Мы подвергли критическому анализу ключевые допущения руководства по денежным потокам и подтвердили их путем сопоставления с внутренними прогнозами руководства, долгосрочными и стратегическими планами, одобренными Советом директоров, внешними данными и результатами деятельности за предшествующий период. Мы также привлекли своих внутренних экспертов по оценке к работе по оценке примененной средневзвешенной стоимости капитала (WACC), рассчитанной Группой, и анализу (рыночных) оценок имущества, выполненных Группой, а также для содействия нам в процессе выполнения аудита модели расчета обесценения. Был подготовлен независимый расчет WACC, результаты которого были сопоставлены с показателем WACC, который использовался руководством. Была выполнена оценка уровня профессиональной компетентности и независимости внешних оценщиков имущества; результаты оценок имущества были проанализированы на предмет их надлежащего характера. Аудит модели включал проверку и подтверждение последовательности применения методологии расчета обесценения, а также математической точности самой модели.
---	--

Основной вопрос аудита Влияние экономического кризиса в России В конце 2014 г. и в начале 2015 г. произошла девальвация рубля по отношению к большинству иностранных валют, что привело к ускорению инфляции, повышению процентных ставок и замедлению темпов роста российской экономики. Как отмечается в разделе отчета директоров, посвященном рискам, а также в Примечании 30 к финансовой отчетности, руководство адаптирует свою операционную стратегию с учетом такого развития событий, а также осуществляет контроль и мониторинг мероприятий в области управления финансовыми рисками. Ввиду неопределенности последствий кризиса для X5 руководство оценило его потенциальное воздействие на финансовую отчетность за 2014 г.; при этом наиболее важной была оценка ликвидности и допущений, лежащих в основе оценки обесценения.	Как данный вопрос был рассмотрен в рамках нашего аудита В рамках наших аудиторских процедур мы выполнили оценку инструментов финансирования Группы, в основном выраженных в рублях, и ее доступа к источникам финансирования. Мы подтвердили существующее финансирование и доступные кредитные линии к договорам и с финансирующими организациями, соблюдение ограничительных условий, а также выполнили оценку доступа к рынкам капитала. Мы согласовали потребности в денежных средствах на 12 месяцев после даты отчета о финансовом положении с бюджетом, утвержденным Советом директоров. Мы сравнили допущения, использованные при подготовке бюджета на 2015 г., с внешней информацией и продлили период оценки до 12 месяцев после даты отчетности. Мы выполнили оценку воздействия такого развития событий на показатель WACC, который был использован для целей оценки обесценения, а также оценку потенциального воздействия на показатель выручки и EBITDA. Эта оценка была выполнена, в частности, путем расчета величины воздействия инфляции и закупок товаров или услуг в иностранной валюте. Данные о воздействии на показатель WACC, инфляцию, иностранные валюты и показатель EBITDA были включены в расчеты чувствительности обесценения.
На 31 декабря 2014 г. краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы Группы составляют 131 млрд руб. при среднем оставшемся сроке погашения 2,8 года. Общая сумма доступных кредитных линий и других видов финансирования на 31 декабря 2014 г. составляет 84 млрд руб. (см. Примечания 19 и 29 к финансовой отчетности). Как отмечается в Примечании 19 к финансовой отчетности, чтобы сохранить доступность источников финансирования и управлять своим денежным потоком и ликвидностью, руководство Компании привлекло доступные кредитные средства и продлевает программы кредитования.	Большое значение для Группы и для нашего аудита имеет оценка ликвидности, поскольку помимо повышения процентных ставок произошло снижение активности на российских финансовых рынках.
Кроме того, кризис также может оказать воздействие на допущения, лежащие в основе ежегодного расчета величины обесценения.	Как раскрывается в Примечании 10 к финансовой отчетности, Компания выполнила анализ чувствительности, уделив особое внимание тем переменным, которые наиболее чувствительны к расчету величины обесценения.

Обязанности руководства и Наблюдательного совета

Руководство несет ответственность:

- за составление и достоверное представление данной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми в Евросоюзе, и положениями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов, за подготовку Годового отчета в части отчета Правления в соответствии с положениями части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов, а также
- за систему внутреннего контроля, необходимую, по мнению руководства, для обеспечения подготовки финансовой отчетности, которая не содержит существенных искажений в результате недобросовестных действий или ошибок.

В рамках подготовки финансовой отчетности руководство отвечает за оценку способности Компании продолжать непрерывную деятельность. В соответствии с указанными стандартами составления финансовой отчетности, руководству необходимо подготовить финансовую отчетность исходя из принципа бухгалтерского учета о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство либо намерено ликвидировать Компанию или прекратить деятельность, либо оно вынуждено действовать подобным образом в силу отсутствия реальных альтернатив. Руководство обязано раскрыть в финансовой отчетности события и обстоятельства, которые могут вызвать серьезные сомнения в способности Компании продолжать непрерывную деятельность.

Наблюдательный совет отвечает за осуществление надзора за процессом подготовки финансовой отчетности Компании.

Наши обязанности по аудиторской проверке финансовой отчетности

Наша ответственность заключается в планировании и проведении аудиторской проверки в целях получения достаточных и надлежащих аудиторских доказательств для обоснования нашего мнения. Мы провели аудиторскую проверку, основываясь на высоком, но не абсолютном уровне уверенности, что означает, что мы могли обнаружить не все ошибки и случаи недобросовестных действий.

Более подробное описание наших обязанностей содержится в приложении к настоящему отчету.

Отчет о выполнении прочих нормативно-правовых требований

Наш отчет по отчету Правления и прочей информации
 В соответствии с правовыми требованиями, предусмотренными частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов (касающимися нашей обязанности представить отчет по отчету Правления и прочей информации):

- мы заявляем, что по результатам нашей проверки соответствия подготовки Годового отчета в части отчета Правления требованиям части 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов и наличия в приложении информации, предусмотренной частью 9 тома 2 Гражданского кодекса Нидерландов, в той степени, в которой мы можем оценить, недостатки отсутствуют;
- сообщаем, что в той степени, в которой мы можем оценить, Годовой отчет в части отчета Правления соответствует данным финансовой отчетности.

Наше назначение

Мы были назначены аудитором финансовой отчетности X5 Retail Group N.V. по решению акционеров на Общем собрании акционеров, которое состоялось 16 июня 2006 г., и впоследствии ежегодно назначались повторно по решению акционеров. Таким образом, мы назначались аудитором без перерыва в течение восьми лет.

г. Амстердам, 19 марта 2015 г.
 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
A.G.J. Gerritsen RA

Приложение к отчету аудитора по финансовой отчетности X5 Retail Group N.V. за 2014 г.

Помимо информации, включенной в отчет независимого аудитора, в этом приложении мы подробно описываем свои обязанности по аудиту финансовой отчетности и разъясняем, что включено в аудит.

Наши обязанности как аудитора, проверяющего финансовую отчетность

Мы применяли профессиональное суждение и сохранили профессиональный скептицизм на протяжении аудиторской проверки в соответствии со Стандартами аудита Нидерландов, этическими нормами и требованиями к независимости. Наши задачи заключаются в получении достаточной уверенности в том, что финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений, являющихся результатом ошибок или недобросовестных действий. Помимо прочего, наша аудиторская проверка включала следующее:

- › выявление и оценку рисков существенного искажения финансовой отчетности, допущенного вследствие недобросовестных действий или ошибок, разработку и выполнение аудиторских процедур в качестве ответных мер на выявленные риски, получение аудиторских доказательств, достаточных и надлежащих для обоснования нашего аудиторского мнения. Риск необнаружения существенных искажений, допущенных вследствие недобросовестных действий, выше, чем в случае совершения ошибок, так как недобросовестные действия могут касаться сговора, фальсификации, умышленного пропуска информации, неверных интерпретаций, действий в обход средств внутреннего контроля;
- › понимание системы внутреннего контроля, относящейся к аудиту, для разработки аудиторских процедур, необходимых в данных обстоятельствах, но не с целью выражения мнения об эффективности средств внутреннего контроля Компании;
- › оценку надлежащего характера использованной учетной политики, обоснованности оценочных значений и соответствующей информации, раскрываемой руководством;
- › формулирование выводов в отношении надлежащего использования руководством принципа непрерывности деятельности, а также выводов (на основании полученных аудиторских доказательств) в отношении существования значительной неопределенности, связанной с событиями и (или) условиями, которые могут вызвать серьезные сомнения в способности Компании продолжать непрерывную деятельность. Если мы приходим к выводу о существовании значительной неопределенности, то мы обязаны указать в своем отчете аудитора соответствующую информацию, раскрываемую в финансовой отчетности, или, если информация раскрывается в недостаточной мере, модифицировать свое аудиторское заключение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных на дату отчета аудитора, и сделаны с учетом нашего мнения о финансовой отчетности в целом. При этом будущие события могут привести к прекращению непрерывной деятельности Компании;
- › оценку представления в целом структуры и содержания финансовой отчетности, в том числе раскрываемой в ней информации, а также оценку достоверности представления в финансовой отчетности основных операций и событий.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Наблюдательным советом в отношении таких вопросов, как запланированный объем и сроки проведения аудита, а также значимые аудиторские наблюдения, в том числе существенные недостатки системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в ходе аудита. Мы направляем в Наблюдательный совет заявление о том, что мы соблюдаем этические требования в отношении принципа независимости, сообщаем членам Наблюдательного совета обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые могут повлиять на нашу независимость, и, если необходимо, о соответствующих мерах обеспечения безопасности. По результатам изучения вопросов, обсужденных с Наблюдательным советом, мы определяем, какие из них имеют наибольшее значение для аудита финансовой отчетности за текущий период, и выявляем соответствующие значимые вопросы аудита. Мы описываем эти вопросы в своем отчете аудитора, кроме случаев, когда их запрещено раскрывать согласно нормативно-правовым требованиям или когда (в чрезвычайно редких случаях) недозволение до сведения граждан определенных вопросов служит интересам общества.

X5 Retail Group

Prins Bernhardplein 200

1097 JB Amsterdam

The Netherlands

X5 Retail Group Corporate Center

28 Средняя Калитниковская ул., стр.4

Москва, Россия, 109029

Тел.: +7 (495) 662-88-88, 789-95-95

Факс: +7 (495) 662-88-88, доп. 61-145