

М.ВидеоЭльдорадо

---



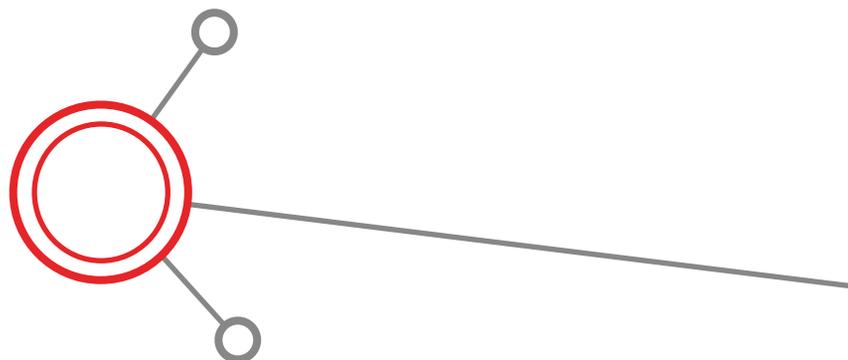
**ВКЛЮЧАЕМ** БУДУЩЕЕ

Годовой отчёт  
2018

# Содержание

## 2 О группе

- 2 Ключевые результаты 2018 года
- 4 Портрет Группы
- 6 История Группы
- 8 Бизнес-модель
- 10 Портфель брендов
- 12 Розничная сеть



## 14 Стратегический отчёт

- 16 Обращение председателя совета директоров
- 18 Интервью с президентом Группы Александром Тынкованом
- 22 Интервью с главным исполнительным директором Группы Энрике Фернандесом
- 26 М&А-проекты. Создание Группы «М.Видео – Эльдорадо»
- 32 Руководство Группы «М.Видео – Эльдорадо»
- 36 Обзор рынка
- 41 Стратегия Группы
- 50 Управление рисками

## 56 Операционный отчёт

- 58 Клиентский опыт
- 79 Коммерческие закупки: отношения с поставщиками
- 81 Логистика
- 85 Инновации и информационные технологии
- 88 Операционные и финансовые результаты за 2018 год



Интерактивная версия данного Годового отчёта доступна на сайте Компании по адресу:

[www.invest.mvideo.ru](http://www.invest.mvideo.ru).

## **92** Корпоративное управление

- 94** Обзор системы корпоративного управления
- 97** Общее собрание акционеров
- 98** Совет директоров
- 112** Правление и единоличные исполнительные органы
- 115** Контроль и аудит
- 121** Капитал, акции, дивиденды

## **124** Устойчивое развитие

- 126** Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 128** Корпоративная культура и персонал
- 133** Сохранение окружающей среды
- 134** Социальные проекты

## **138** Приложения

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

Группа вошла  
в **ТОП-10**  
крупнейших  
продавцов техники  
и электроники  
в мире

Рост  
с опережением  
рынка

### Безоговорочное лидерство и эффективность

КОМПАНИЯ «М.ВИДЕО» УСПЕШНО ЗАВЕРШИЛА ДВЕ КРУПНЕЙШИЕ СДЕЛКИ В СВОЕЙ ИСТОРИИ: ПРИОБРЕТЕНИЕ ОДНОГО ИЗ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ – СЕТИ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ «ЭЛЬДОРАДО» – И РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА «МЕДИАМАРКТ». В РЕЗУЛЬТАТЕ БЫЛА СОЗДАНА ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» – БЕССПОРНЫЙ ЛИДЕР РЫНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ И КРУПНЕЙШИЙ ПУБЛИЧНЫЙ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕР РОССИИ.

Группа вошла  
в **ТОП-3**  
самых эффективных  
публичных ритейлеров  
по рентабельности  
EBITDA

Сети «М.Видео» и «Эльдорадо» параллельно с интеграцией добились сильного роста ключевых показателей, увеличив рыночную долю Группы в России

до **25,6%**

Оборот Группы  
составляет

**420** млрд  
руб.

# О Группе М.ВидеоЭльдорадо



Рост сопоставимых продаж 13,5%    Рост продаж цифровых товаров 34,3%



**Высокая эффективность**



Рентабельность по ЕБИТДА 6%<sup>3</sup>



Синергетический эффект на уровне ЕБИТДА в результате М&А-сделок в 2018 году

**6** млрд руб.

**Лидерство онлайн**



**Диверсификация акционерной базы**

Вхождение в состав акционеров ПАО «М.Видео» группы MediaMarkt Saturn с долей



<sup>1</sup> За вычетом закрытий.  
<sup>2</sup> Проформа-показатель.  
<sup>3</sup> Проформа-показатель.

# ПОРТРЕТ ГРУППЫ

ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» – ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКОЙ И ЭЛЕКТРОНИКОЙ. ОБЪЕДИНЯЯ ДВА ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ РОЗНИЧНЫХ БРЕНДА – «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО», – МЫ УПРАВЛЯЕМ КРУПНЕЙШЕЙ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМОЙ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ И БОЛЕЕ 940 МАГАЗИНАМИ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ. МЫ ТАКЖЕ РАЗВИВАЕМ СЕТЬ МАГАЗИНОВ ЦИФРОВЫХ ТОВАРОВ ПОД БРЕНДОМ M\_MOBILE И МАРКЕТПЛЕЙС GOODS.RU.

В новой реальности онлайн-ритейла мы стремимся быть безусловным лидером в инновациях и цифровой трансформации бизнеса. Мы формируем новый потребительский опыт, основанный на мобильном интернете, и предоставляем нашим клиентам удобные форматы и инструменты для совершения покупок, создавая единое сервисное пространство в торговых залах и онлайн-магазинах.

## НАША МИССИЯ:

## #ВКЛЮЧАЙ БУДУЩЕ

Наполняя мир технологиями, мы дарим людям время и вдохновение. Мы создаём будущее, которым будем гордиться.



## НАШИ ЦЕННОСТИ

- Ответственность за будущее**  
 Мы взвешиваем свои решения и планируем действия, понимая всю ответственность перед Компанией, индустрией и обществом.
- Партнёрство в команде**  
 Мы убеждены, что доверие, взаимная поддержка и уважение к каждому необходимы для достижения совместного успеха.
- Неравнодушие во всем**  
 Мы верим, что в наших силах изменить мир к лучшему.
- Смелость в инновациях**  
 Мы настойчиво ищем и внедряем

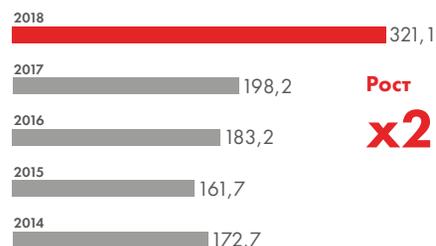
новейшие технологии, развивая рынок и подтверждая своё лидерство.

- Открытость к переменам**  
 Мы видим в изменениях возможность совершенствоваться и реализовывать свой потенциал.

## ТОП-10 РОЗНИЧНЫХ ПРОДАВЦОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ В МИРЕ

Благодаря сделкам M&A и органическому развитию Группа обеспечила сильный рост выручки и в 2018 году, вошла в десятку крупнейших публичных ритейлеров в своём сегменте в мире с выручкой 5,6 млрд долл. США.

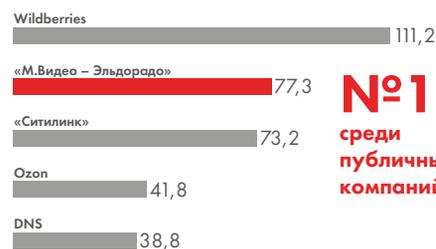
### Выручка Группы: двукратный рост с 2014 года, млрд руб.<sup>1</sup>



## ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРОВ РОССИИ

По итогам 2018 года Группа стала одним из ведущих e-commerce-игроков на российском рынке в целом и крупнейшим публичным онлайн-ритейлером России.

### Крупнейшие онлайн-ритейлеры по объёмам продаж в 2018 году<sup>2</sup>, млрд руб.



- Показатели до 2018 года включают консолидированные результаты только по ПАО «М.видео».
- Согласно рейтингу Data Insight по объёмам онлайн-продаж за 2018 год, включая налог на добавленную стоимость (НДС).

## СТРАТЕГИЯ РОСТА И ПОЛНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ДВУХ ВЕДУЩИХ БРЕНДОВ

Обновлённая стратегия развития Группы до 2022 года ставит целью лидерство на российском рынке с долей более 30%, сохранение устойчивого показателя EBITDA на уровне выше 6% и обеспечение лучшего покупательского опыта за счёт реализации концепции ONE RETAIL, подразумевающей полную цифровизацию бизнес-процессов и покупательского опыта, а также стирание границ между онлайн- и офлайн-продажами.

См. раздел «Стратегия группы», с. 41-49

## РАЗВЕТВЛЁННАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ

На конец 2018 года Группа управляла 941 магазином в 220 городах России. Разветвлённая розничная сеть – ключевой элемент потребительского опыта и важный драйвер роста онлайн-бизнеса.

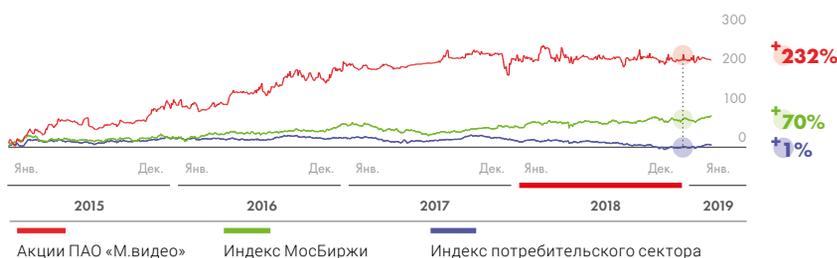
### Развитие розничной сети Группы в 2014–2018 годах, количество магазинов



## ПРИВЕРЖЕННОСТЬ СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ

Главной целью деятельности Группы является устойчивый рост капитализации в интересах всех акционеров.

### Акции «М.Видео»: трёхкратный рост со значительным опережением рынка



>28

тыс. сотрудников

Сотрудники «М.Видео – Эльдорадо» – это команда профессионалов с уникальной экспертизой в области торговли потребительской электроникой. Компания «М.Видео» – лучший работодатель-ритейлер согласно Рейтингу работодателей России – 2018 компании HeadHunter.

Подробнее на с. 128

>25

лет на российском рынке

Первый магазин «М.Видео» открылся в Москве в 1993 году.

Подробнее на с. 6

421 млрд руб. продажи с НДС Группы по итогам 2018 года

1 845 тыс. кв. м общая площадь магазинов Группы

>30 тыс. наименований совокупный ассортимент товаров Группы

12,9 млн заказов в онлайн-магазинах mvideo.ru и eldorado.ru в 2018 году

≈100 транзакций в секунду совершают магазины Группы онлайн и офлайн

Топ-5 «М.Видео» входит в топ-5 самых дорогих ритейл-брендов Российской Федерации по версии Brand Finance в 2018 году

<30% показатель текучести кадров «М.Видео» за 2018 год, один из самых низких в индустрии

# ИСТОРИЯ ГРУППЫ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 25 ЛЕТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» ПРОШЛА ПУТЬ ОТ НЕБОЛЬШОГО МАГАЗИНА В МОСКВЕ ДО КРУПНЕЙШЕГО ИГРОКА В СВОЁМ СЕКТОРЕ, ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО ДВА ЛИДИРУЮЩИХ БРЕНДА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ БЫТОВОЙ ТЕХНИКОЙ И ЭЛЕКТРОНИКОЙ В РОССИИ.

1993  
Май

В Москве открыт первый магазин Компании площадью 50 кв. м. Компания была основана Александром Тынкованом (в настоящее время занимает должность президента Группы «М. Видео – Эльдорадо»), Павлом Бреевым (в настоящее время – член совета директоров и член правления Группы «М.Видео – Эльдорадо») и Михаилом Тынкованом.

1997

За первые четыре года работы в Москве открыто семь магазинов «М.Видео», в том числе крупнейший торговый центр потребительской электроники в Российской Федерации. Компания запустила первый в России сервисный центр для обслуживания бытовой техники и электроники.

2000

Компания запустила интернет-магазин [www.mvideo.ru](http://www.mvideo.ru), став одним из пионеров онлайн-торговли потребительской электроникой в России.

2001

Первый магазин «М.Видео» за пределами Москвы был открыт в Нижнем Новгороде. В течение года Компания расширила присутствие на юге России, открыв магазины в Самаре и Ростове-на-Дону.

2007  
Ноябрь

«М.Видео» стала первым (и пока единственным) продавцом потребительской электроники в России, осуществившим публичное размещение акций (англ. Initial Public Offering (IPO)). В рамках сделки российские и международные инвесторы приобрели 29,2% акций Компании.

2007  
2008

Компания открывает по 37 новых магазинов ежегодно. По итогам 2008 года «М.Видео» стала самой быстрорастущей сетью по продаже электроники и бытовой техники в России. Размер сети «М.Видео» составил 157 магазинов в 64 городах России.

2009

«М.Видео» стала единственным розничным продавцом бытовой техники и электроники национального масштаба, продемонстрировавшим позитивную динамику продаж.

2010  
2011

«М.Видео» – крупнейший оператор розничной торговли в секторе бытовой техники и электроники в России по объёмам выручки. Компания продемонстрировала самый высокий рост продаж среди всех федеральных сетей по итогам 2010 года. В 2010–2011 годах Компания вводит в строй по 44 новых магазинов в год.

2011  
2015

«М.Видео» одной из первых перешла на омниканальную модель, предложив покупателям единый ассортимент, сервис и цены онлайн и в магазинах. Сеть Компании насчитывает 300 магазинов. «М.Видео» усиливает лидерские позиции на рынке бытовой техники и электроники.

2016

Активное внедрение новых технологий, позволяющих поддерживать высокий уровень сервиса и сохранять эффективность вне зависимости от внешних экономических факторов. Компания запускает проект m\_mobile, ориентированный на продажи смартфонов и аксессуаров, тестирует работу продавцов с планшетами (проект m\_RTD, от англ. Real Time Dealing – «сделка здесь и сейчас») и переходит на брокерскую модель потребительского кредитования.

1993 ..... 2000

**Становление  
и развитие  
бизнеса**

2001 ..... 2009

**Региональная  
экспансия и создание  
публичной компании –  
ЛИДЕРА РЫНКА**

2010 ..... 2016

**Внедрение  
OMNI-модели**

2017  
Апрель

Группа «САФМАР» завершила приобретение акций 57,7% ПАО «М.видео» у Александра Тынкована и его партнёров, став крупнейшим акционером Компании. Господин Тынкован продолжил работать в Группе в должности президента, председателя правления и члена совета директоров.

2018  
Апрель

Закрыта сделка по покупке 100% ООО «ЭЛЬДОРАДО» за 45,5 млрд руб. (без учёта стоимости чистого долга). Начато формирование объединённого бизнеса «М.Видео – Эльдorado» на основе двух ведущих брендов в сфере торговли бытовой техникой и электроникой. В результате этой знаковой сделки на российском рынке появился игрок с присутствием во всех клиентских сегментах, а Группа «М.Видео – Эльдorado» вошла в топ-10 мировых розничных продавцов потребительской электроники среди публичных компаний.

2018  
Июнь

Разработана новая стратегия двух брендов Группы, в том числе обновлённое ценностное предложение бренда «Эльдorado». Во втором полугодии 2018 года запущен рестарт бизнес-модели «Эльдorado», в том числе переход к омниканальной модели, усиление акцента на цифровых товарах, обновление бренда и запуск нового формата – «Эльдorado 600».

2018  
Август

Группа продолжила консолидацию рынка, закрыв сделку по приобретению российского бизнеса MediaMarkt Saturn – сети магазинов «МедиаМаркт». Группа получила 42 магазина в 22 городах России, на месте которых в 2018 году были открыты 46 магазинов под брендами «М.Видео» и «Эльдorado». В свою очередь, MediaMarkt Saturn приобрела 15% акций ПАО «М.видео» у Группы «САФМАР».

2019  
Первый квартал

Группа успешно завершила юридическую и ИТ-интеграцию компаний «М.видео» и «Эльдorado», создав прочную основу для дальнейшего развития бизнес-процессов и повышения эффективности бизнеса.

## Создание Группы «М.Видео – Эльдorado» и трансформация бизнеса на основе концепции **ONE RETAIL**

Группа начинает новый этап развития в рамках обновлённой Стратегии, ключевыми целями которой являются лидерство на российском рынке с долей более 30% и поддержание устойчивой маржи по EBITDA выше 6%

См. раздел «Стратегия группы», с. 41-49

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

ГИБКАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СОЗДАЁТ ОСНОВУ ДЛЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ КАК НАИБОЛЕЕ СИЛЬНОГО, ИННОВАЦИОННОГО И ЭФФЕКТИВНОГО ИГРОКА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ.

Принцип «одна компания, одна бизнес-модель и два бренда» обеспечивает высокую эффективность операционной модели, позволяя в полной мере реализовать эффекты масштаба и синергии от объединения «М.Видео» и «Эльдорадо».



## Многоканальность

- Расширение традиционной розничной сети за счёт интернет-магазина и кол-центра.
- Увеличение географии онлайн-бизнеса и развитие онлайн-сервиса.

## Оmnиканальность

- Выравнивание ассортимента, цен и подходов к продажам онлайн и офлайн.
- Развитие онлайн-маркетинга.

## ONE RETAIL

- Единая цифровая розничная среда с бесшовным переходом между каналами продаж.
- Единое видение клиента во всех точках взаимодействия с покупателями.
- Решения на основе мобильного интернета, анализа данных, машинного обучения, VR- и AR-технологий.

# БРЕНДЫ И АУДИТОРИЯ



## Бренды

**Два ведущих бренда,** открыто конкурирующих на рынке

**26%** совокупная доля рынка (25,6% Группы)



## Клиенты

**1 млрд** клиентских контактов в год

**От массовой розницы до премиального сегмента**

**АУДИТОРИЯ:**  
ВСЕ КЛИЕНТСКИЕ И ЦЕНОВЫЕ СЕГМЕНТЫ

### ▶▶▶ Технологии

#### ТЕХНОЛОГИИ ЛУЧШЕГО ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА



Персонализация сервиса через платформу m\_RTD



Мобильный доступ к кредитованию

### ▶▶▶ Конкурентные преимущества

#### УНИКАЛЬНЫЙ СЕРВИС И РЫНОЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

- Высокая узнаваемость брендов.
- Единственный игрок с покрытием всех клиентских сегментов и розничных форматов.
- Лучший опыт сервиса в России.

**До 76%** удовлетворённость клиентов по NPS

### ▶▶▶ Стратегические инициативы

#### СТРАТЕГИЯ ДВУХ БРЕНДОВ

- «М.Видео» – укрепление позиций в верхних ценовых сегментах, «Эльдорадо» – фокус на бюджетном сегменте и удалённых регионах.
- Развитие новых эффективных форматов в премиальном сегменте («М.Видео», m\_mobile) и массовой рознице («Эльдорадо 600»).

## РОЗНИЧНАЯ СРЕДА



### Онлайн-платформа

**1 млн**

уникальных посетителей в день

**65%**

доля клиентов, использующих интернет

**22%**

рыночная доля в онлайн-продажах



### Розничная сеть

**941** магазин в России

**1 845** тыс. кв. м общей площади

## ПАРТНЁРЫ И ИНФРАСТРУКТУРА



### Поставщики

**>300** поставщиков со всего мира

**Локализация** всех закупок в России



### Логистическая система

**>420** тыс. куб. м товаров – мощность ЦРС

**2,6** млн куб. м годовые перевозки товаров

**ПОЛНОЕ ПОКРЫТИЕ:**  
ВСЕ ФОРМАТЫ И РЕГИОНЫ

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Решения на основе анализа данных, машинного обучения, AR/VR-технологий онлайн и в магазинах



Электронный обмен данными с поставщиками



Управление доставкой через мобильное приложение



Управление персоналом на основе компьютерного зрения

### ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Омниканальность и бесшовный сервис онлайн и офлайн.
- Самые популярные сайты сегмента «Бытовая техника».
- Единственная на рынке кредитная онлайн-платформа.
- Магазины – инструмент онлайн-продаж.
- Модель, не требующая инвестиций в активы (asset-light)

**>74%**

онлайн-заказов забираются в магазинах

**>90%**

магазинов в долгосрочной аренде

### ЭКОНОМИЯ НА МАСШТАБЕ И СИНЕРГИИ

- Закупочная сила, статус якорного арендатора.
- Высокие стандарты отношений с поставщиками.
- Масштабная распределённая дистрибуционная сеть для двух брендов.
- Сочетание аутсорсинга и собственных операций, повышающее эффективность.

### КОНЦЕПЦИЯ ONE RETAIL И РАЗВИТИЕ СЕТИ

- Полная цифровизация клиентского опыта.
- Развитие стратегических проектов и сервисов: сервиса m\_RTD, мобильных приложений, кредитной платформы и др.

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- Построение организации, основанное на работе с данными.
- Проекты цифровизации фронт- и бэк-офиса.

**ПОЛНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ**  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ГРУППЫ ДО 2022 ГОДА**



**Доля рынка**

**>30%**

**ЕБИТДА маржа**

**>6%**

**Лучший покупательский опыт**

# ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ

БРЕНД

«М.Видео»

Год основания	1993	Посетители mvideo.ru в год, млн	384
Чистый оборот с НДС, млрд руб.	279,8	Количество магазинов	475
Доля в чистом обороте Группы, %	66,4	Торговая площадь, Тыс. кв. м	758
Средний чек, руб.	8 512		

\* Здесь и далее операционные показатели приведены за 2018 год и на конец 2018 года.



## Ценностное предложение бренда

«М.Видео» развивается как универсальный ритейлер в секторе бытовой техники и электроники, создающий лучший клиентский опыт, премиальное обслуживание и оптимальное сочетание новинок и ведущих брендов электроники на одном сайте или в одной розничной сети. Бренд «М.Видео» призван передавать уникальное эмоциональное участие и доносить до клиентов привлекательность предложения и выгоду, связанную с долгосрочной лояльностью. Концепция ONE RETAIL как единая цифровая среда и сервис на основе глубокого знания потребностей клиента является ключевым драйвером развития «М.Видео» на ближайшие годы.

## Стратегия

Цель стратегии «М.Видео» – укреплять свои позиции в качестве лидирующего бренда Группы, наиболее известного и надёжного ритейлера на российском рынке бытовой, цифровой и игровой техники. Увеличение доли рынка «М.Видео» будет происходить за счёт расширения аудитории, развития онлайн-бизнеса, предоставления лучшего ассортимента в среднем ценовом сегменте и в сегменте премиум-класса, а также за счёт повышения качества обслуживания через внедрение цифровых технологий, экосистем и реализации концепции ONE RETAIL.

## Концепция

### ONE RETAIL,

как единая цифровая среда и сервис на основе глубокого знания потребностей клиента, является ключевым драйвером развития «М.Видео» на ближайшие годы.

## УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА

### № 1

в умах потребителей бытовой техники и электроники

25%

### № 1

по доле покупателей за последние полгода

34%

### № 1

по знанию рекламы

72%

### № 1

по доле назвавших сеть своим основным магазином, где покупают технику чаще всего

31%

### № 1

по доле согласных с тем, что бренд является лучшим магазином для покупки бытовой техники и электроники

45%

БРЕНД

«Эльдорадо»

Год основания	1994	Посетители eldorado.ru в год, млн	228
Чистый оборот с НДС, млрд руб.	141,6	Количество магазинов	461
Доля в чистом обороте Группы, %	33,6	Торговая площадь, тыс. кв. м	633
Средний чек, руб.	6 106		

БРЕНД

m\_mobile

Год основания	2016
Количество магазинов	5
Торговая площадь, кв. м	1 405



Ценностное предложение бренда

«Эльдорадо» развивается в формате доступной розничной торговли и универсальной удобной онлайн-платформы.

Ключевая выгода бренда для потребителя – предложение наиболее выгодной сделки при поддержке промоактивности и доступного ассортимента потребительской электроники и цифровой техники. Простота и ориентированность на клиента являются ключевыми аспектами в рамках нового подхода к мерчандайзингу и единого центра по обслуживанию клиентов внутри магазина. Главные ценности бренда – наиболее выгодная сделка, простота и близость.

Стратегия

Стратегия «Эльдорадо» заключается в том, чтобы быть агрессивным игроком на рынке потребительской электроники с сильной экспертизой в цифровой технике. В рамках Группы «Эльдорадо» является тактическим «атакующим» брендом. Сеть использует модель эффективного управления затратами, предлагая клиентам выгодные «горячие» сделки с базовым набором сервисов «здесь и сейчас» как в близлежащих магазинах, так и в рамках омниканальной модели.

УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА

№ 2

в умах потребителей бытовой техники и электроники

19%

№ 3

по доле покупателей за последние полгода

26%

№ 1

по знанию рекламы

72%

№ 3

по доле назвавших сеть своим основным магазином, где они покупают технику чаще всего

24%

№ 2

по доле согласных с тем, что бренд является лучшим магазином для покупки бытовой техники и электроники

34%

Ценностное предложение и стратегия бренда

Зоны m\_mobile формата «магазин в магазине» работают в рознице «М.Видео» с конца 2016 года; в 2018 году проект был запущен в формате отдельных магазинов.

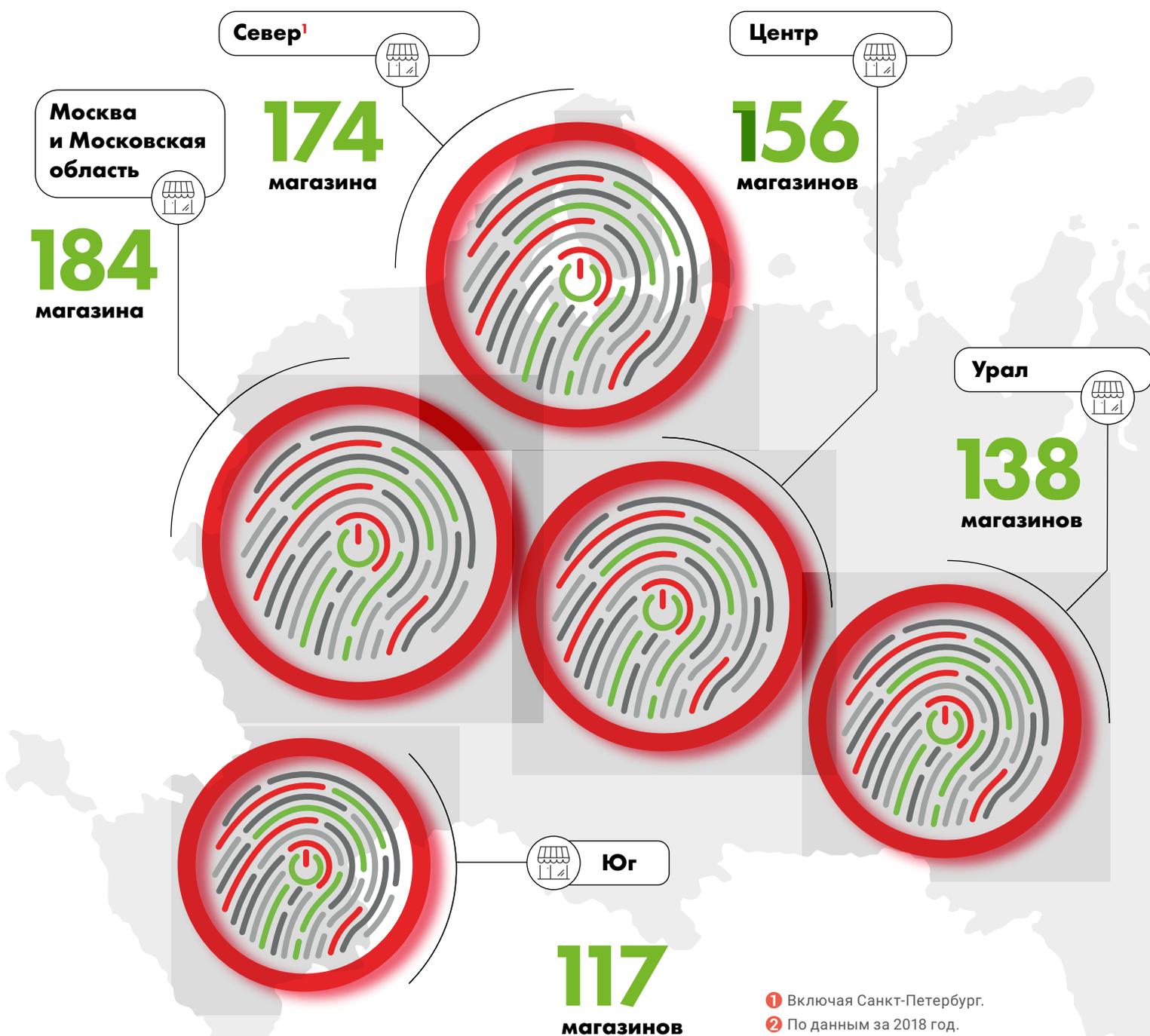
m\_mobile – бренд, формирующий тренды в розничной торговле цифровыми товарами. Магазины предлагают премиальное обслуживание в лучших локациях, наиболее выгодные сделки по формуле «цена плюс ценность» для мобильных устройств. Сеть – лидер в дистрибуции новинок в сфере мобильных устройств, гаджетов и аксессуаров, обеспечивающий квалифицированную, независимую, персонализированную помощь при продаже.

Новые торговые точки m\_mobile размещаются в высококлассных местах с высоким трафиком и управляются кросс-функционально в рамках бизнес-структуры «М.Видео». Стратегически Группа видит потенциал для развёртывания сети объёмом до 150 магазинов m\_mobile в России.

# РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ –

## КЛЮЧЕВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ГРУППЫ

МАГАЗИНЫ – ЯДРО ЭКОСИСТЕМЫ ГРУППЫ, ОСНОВА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» КАК ДВУХ ВЕДУЩИХ БРЕНДОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ. МАГАЗИНЫ ЯВЛЯЮТСЯ ЦЕНТРОМ ЛУЧШЕГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА, ГДЕ ПОКУПАТЕЛИ ИМЕЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЛИЧНО УВИДЕТЬ И ПРОТЕСТИРОВАТЬ ТОВАРЫ, А ТАКЖЕ ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ СПЕЦИАЛИСТА.



Разветвлённая розничная сеть – ключевое конкурентное преимущество в развитии онлайн-бизнеса Группы «М.Видео – Эльдorado» и основа для перехода Группы к модели ONE RETAIL, предусматривающей создание полностью бесшовного покупательского опыта во всех точках взаимодействия Группы с клиентами онлайн и офлайн.

Порядка 74% покупателей Группы, совершающих покупки онлайн, предпочитают получить товар именно в магазине<sup>2</sup>. Открытие каждой новой точки продаж увеличивает посещаемость нашей онлайн-платформы в районе открытия в среднем на 10–15%.

Кроме того, каждый магазин является центром концентрации товарных запасов Группы, поддерживающим онлайн-продажи в своём регионе и позволяющим снижать издержки по доставке товаров потребителям, повышая прибыльность продаж.

Во всех магазинах «М.Видео» покупатели имеют возможность выбрать и заказать товары по принципу «бесконечной полки». С помощью планшета продавца, подключённого к системе m\_RTД, клиент получает доступ к товарам, находящимся не только в магазинах или на складах Группы, но и на складах поставщиков, что значительно расширяет ассортимент и является одним из инструментов стирания границ между онлайн- и офлайн-каналами продаж.

Группа стремится обеспечить полное географическое покрытие российского рынка и планирует нарастить розничную сеть более чем до 1,1 тыс. магазинов к концу 2022 года. Сегодня наша сеть включает в себя 941 магазин: 480 магазинов «М.Видео» (в том числе пять магазинов m\_mobile) и 461 магазин «Эльдorado» – в 220 городах России. Расстояние между самым восточным магазином Группы в г. Петропавловске-Камчатском и самым западным в г. Калининграде составляет более 7 420 км.

См. с. 24



Сибирь  
и Дальний Восток



172  
магазина



941 магазин  
функционирует по состоянию  
на 31 декабря 2018 года, из них:

>220 городов России

480 магазинов  
«М.Видео»

882 магазина  
арендовано

117 магазинов расположены  
в отдельно стоящих  
помещениях

461 магазин  
«Эльдorado»

59 магазинов  
в собственности

824 магазина расположены  
на территории торговых  
центров



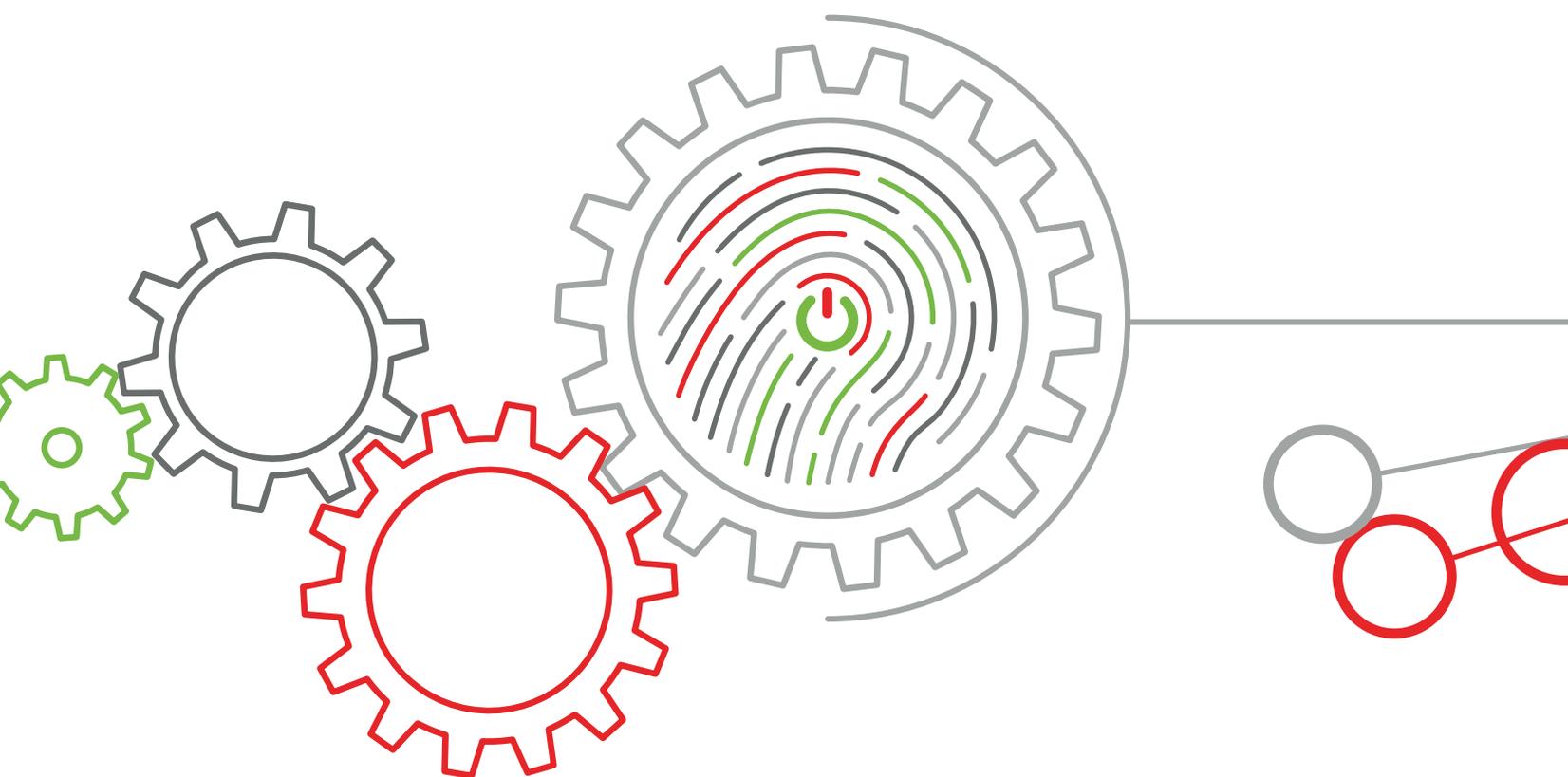
Покрывeние рынка онлайн-  
продаж в городах присутствия

Открытие каждой новой  
точки продаж увеличивает  
посещаемость нашей  
онлайн-платформы в районе  
открытия в среднем на

100%

+10-15%

Создаём ритейл будущего  
на основе цифровых  
технологий и ведущих  
розничных брендов



**Стратегический  
отчёт**





Обращение председателя совета директоров



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ И ПАРТНЁРЫ!

2018 год стал началом нового этапа в истории ПАО «М.видео» и всего российского рынка бытовой техники и электроники. В результате приобретения компании «Эльдорадо» «М.видео» трансформировалась в Группу «М.Видео – Эльдорадо» и вошла в десятку крупнейших продавцов потребительской электроники в мире. Сегодня Группа является неоспоримым лидером, успешно консолидировавшим более 25% внутреннего рынка электроники и обладающим значительным потенциалом для дальнейшего роста.

Саид Михайлович

**ГУЦЕРИЕВ**

Председатель совета директоров  
ПАО «М.видео»

В 2018 году совет директоров утвердил Стратегию развития Группы до 2022 года, направленную на максимальную реализацию потенциала брендов «М.Видео» и «Эльдорадо» в новых условиях, где ключевым драйвером роста является e-commerce.

Стратегия ставит три основные задачи:

- достижение доли рынка более 30% по сравнению с 25,6% в 2018 году;
- сохранение устойчивого показателя рентабельности по EBITDA на уровне выше 6%;
- реализация концепции ONE RETAIL, предусматривающей формирование полностью однородного покупательского опыта во всех каналах продаж – интернет-магазинах, мобильных приложениях и традиционных торговых точках.

С учётом данных задач текущий 2019 год будет периодом продолжения расширения сети магазинов Группы, а также масштабной цифровой трансформации бизнеса Компании путём внедрения современных решений и сервисов, основанных на технологиях мобильного интернета, машинного обучения и Data Science.

Уверен, что Группа обладает всеми инструментами и возможностями для достижения стратегических целей и роста акционерной стоимости Компании в будущем.

**К 2022 году запланировано достижение доли рынка**

**>30%**

Сегодня «М.Видео – Эльдорадо» развивается как долгосрочный устойчивый бизнес, полностью сохраняющий приверженность высоким стандартам корпоративного управления. В 2018 году в рамках сделки по приобретению Группой российских магазинов «МедиаМаркт» крупным акционером «М.Видео – Эльдорадо» с долей 15% стал подконтрольный группе Seconomy MediaSaturn CE Retail GmbH – один из крупнейших международных ритейлеров в сегменте потребительской электроники. Мы приветствуем диверсификацию акционерной базы ПАО «М.видео» и рады, что к совету директоров присоединился Андреас Блазе, вице-президент Seconomy AG по M&A и управлению портфелем и главный инвестиционный директор MediaMarkt Saturn Retail Group.

Хочу поблагодарить команду «М.Видео – Эльдорадо» и совет директоров за эффективную работу по развитию бизнеса Группы в интересах всех акционеров и стейкхолдеров и с учётом лучших международных практик, а также выразить признательность всем нашим инвесторам, контрагентам и партнёрам за продуктивное сотрудничество в 2018 году.

Убеждён, наша совместная работа принесёт отличные результаты для всех сторон, заинтересованных в развитии Группы как в 2019 году, так и в долгосрочной перспективе.

**С 2019 года запланировано сохранение устойчивого показателя рентабельности по EBITDA**

**>6%**



Интервью с президентом Группы Александром Тынкованом



**Александр Анатольевич  
ТЫНКОВАН**

Президент, председатель  
правления ПАО «М.видео»

**Господин Тынкован, расскажите, какими были основные результаты деятельности Группы в 2018 году?**

Для нас 2018 год прошёл под знаком объединения ПАО «М.видео» и ООО «ЭЛЬДОРАДО», итоги которого ещё раз продемонстрировали качество нашей бизнес-модели и лидирующие позиции «М.Видео» в отрасли. Всего за несколько месяцев команде Группы «М.Видео – Эльдорадо» удалось создать эффективно управляемый бизнес, который быстро показал сильные операционные и финансовые результаты и укрепил свои позиции на высококонкурентном российском рынке.

По итогам 2018 года продажи Группы выросли на 17,7%, до 421,4 млрд руб., опередив рост рынка (+16,6%). При этом в самом активном четвертом квартале и «М.Видео», и «Эльдорадо» показали темпы роста значительно выше среднерыночных, увеличив продажи на 20,2 и 23,2% соответственно. Важно, что высокие результаты обеих сетей были обеспечены в первую очередь благодаря точному позиционированию брендов «М.Видео» и «Эльдорадо», расширению аудитории покупателей, положительному эффекту от перезапуска бизнес-модели «Эльдорадо», а также развитию ассортимента и сервисов. Об этом, в частности, свидетельствуют беспрецедентно высокие для обоих брендов продажи в сопоставимых магазинах (англ. Like-for-Like (LFL)), в том числе рекордный для «Эльдорадо» рост LFL-продаж на 20,7% по итогам четвертого квартала.

**В чём заключается стратегическая ценность приобретения «Эльдорадо» для «М.Видео»?**

В последние годы мы ощущали, что бренд «М.Видео», будучи бесспорным лидером рынка, несколько ограничен в потенциале роста в нижних ценовых сегментах. Очень трудно быть одновременно премиальным и массовым игроком, не создавая рисков для своего бренда. Приобретение «Эльдорадо» полностью закрыло для нас эту нишу. Сочетание двух ведущих и узнаваемых брендов даёт нам возможность активно работать абсолютно со всеми клиентами в России и иметь полное географическое покрытие, включающее как мегаполисы, так и небольшие города в регионах, в которых Группа не была представлена до приобретения «Эльдорадо». Таких структурных преимуществ больше нет ни у одного игрока на российском рынке.

Кроме того, объединение двух крупных хорошо дополняющих друг друга компаний создаёт существенные синергии и эффект экономии на масштабе. Объединив бэк-офисный функционал «М.Видео» и «Эльдорадо», мы в 2018 году смогли получить дополнительные синергии в размере 6 млрд руб. на уровне EBITDA, то есть в 1,5 раза больше, чем рассчитывали на этапе планирования сделки. В результате рентабельность по EBITDA Группы выросла до 6% – это один из лучших результатов в мире на рынке бытовой техники и электроники.

**Теперь, когда Группа опирается на два бренда, что является ключевой сферой её развития?**

Сегодня на фоне новых этапов технологической революции мы ставим задачу быть одним из лидеров ритейла будущего, в котором ключевую роль играют цифровые технологии и информация. Если раньше мы были крупным офлайн-ритейлером, развивающим интернет-сайт как дополнительный канал продаж, то сейчас Группа «М.Видео – Эльдорадо» стремительно превращается в онлайн-компанию, управляющую крупнейшей в России сетью традиционных магазинов, полностью интегрированной с e-commerce-платформами. По итогам прошлого года наши онлайн-продажи выросли на 31%, до 77,3 млрд руб., даже несмотря на то, что в рамках перехода к омниканальной модели и оптимизации ассортимента «Эльдорадо» временно снизила темпы роста интернет-бизнеса в годовом выражении. Но в четвёртом квартале и «М.Видео», и «Эльдорадо» показали отличный прирост онлайн-продаж: 26,2 и 22,9% соответственно.

Полная цифровизация бизнеса и создание однородного клиентского опыта как в онлайн-каналах, так и в традиционных магазинах – ключевой элемент нашей Стратегии, который мы называем концепцией ONE RETAIL. Данная инициатива предусматривает полную трансформацию Компании путём внедрения digital-подхода на всех уровнях бизнес-структуры – как в бэк-офисе, так и в точках взаимодействия с нашими покупателями. Именно эта трансформация станет основным направлением наших инвестиций в ближайшие годы.

**Каких финансовых показателей Группа планирует достичь по итогам 2019 года и в более долгосрочной перспективе в рамках реализации Стратегии?**

В 2019 году мы продолжим укреплять свои позиции на рынке в соответствии со Стратегией. В рамках трёхлетнего стратегического плана мы рассчитываем, что рыночные условия и наши инициативы развития позволят нарастить выручку более чем до 500 млрд руб. и занять более 30% рынка по итогам 2022 года, сохраняя рентабельность по EBITDA на уровне более 6%.

**Ожидаете ли вы продолжения консолидации российского рынка бытовой техники и электроники? За счёт чего Группа планирует увеличивать свою рыночную долю?**

Консолидация, безусловно, продолжится. Российский рынок становится все более конкурентным, а значит, все большее значение здесь приобретают факторы эффективности, технологичности, способность меняться и внедрять лучшие практики. Вместе с тем на рынке ещё присутствуют малоэффективные игроки, которые постепенно будут выходить из игры. И за счёт них будет расти доля лидеров рынка. Мы ожидаем, что реальная конкурентная борьба будет разворачиваться между игроками, входящими в топ-5, и эта борьба будет двигать весь рынок вперёд. Одновременно всё более важную роль на рынке будут играть онлайн-площадки, в том числе маркетплейсы, и Группа «М.Видео – Эльдorado» в качестве одного из крупнейших онлайн-ритейлеров России намерена укреплять свои позиции в этом сегменте.

**Какое место в стратегии Группы занимает устойчивое развитие? Какие ключевые проекты в этом направлении вы реализуете?**

Уже много лет мы строим нашу стратегию вокруг задачи построения долгосрочной устойчивой организации, ориентированной на клиента. Группа «М.Видео – Эльдorado» стала системообразующим игроком для российского рынка, именно поэтому мы всегда помним о своей ответственности за экосистему, в которой работаем, и стремимся использовать свой опыт и масштаб для позитивных изменений в индустрии и мире с фокусом на наших клиентах, сотрудниках и партнёрах. В частности, мы реализуем целый ряд программ по обучению и развитию мотивации персонала Группы с целью создания максимально комфортных условий для реализации способностей и дальнейшего совершенствования его навыков.

Неизменным принципом нашей деятельности является также активная социальная позиция, в том числе в области защиты окружающей среды. Исторически мы были первым крупным ритейлером на российском рынке, отказавшимся от использования пластиковых пакетов. Мы активно поддерживаем и продвигаем среди сотрудников и покупателей идеи перехода на энергосберегающие технологии, а также стимулируем возврат и утилизацию отходов. Так, например, Группа запустила программу приёма старых батареек в магазинах, которая может обеспечить сбор около 100 т отработанных батареек в год. Сегодня мы также работаем над системой сбора, учёта и утилизации старой бытовой техники, которая позволит значительно снизить объёмы отходов, связанных с потреблением электроники в России.

В начале текущего года мы сформулировали корпоративную миссию Группы «М.Видео – Эльдorado», провозгласив в качестве наших ключевых ценностей равнодушие, ответственность за будущее, смелость в инновациях и открытость к переменам, а также партнёрство в команде. Уверен, что эти ценности станут прочной основой для нашей корпоративной культуры и устойчивого развития Группы в интересах её акционеров, клиентов, отрасли и всей экономики России.



Интервью с главным исполнительным директором Группы

Энрике Фернандесом



Энрике  
**ФЕРНАНДЕС**

Главный исполнительный  
директор ПАО «М.видео»

**Господин Фернандес, расскажите, как происходила интеграция сети «Эльдорадо» в рамках объединённой Компании и каковы итоги этого процесса?**

Главной стратегической целью приобретения «Эльдорадо» было создание стоимости для потребителей и всех стейкхолдеров Группы. Эта сделка позволила нам получить полное покрытие аудитории покупателей и всех сегментов рынка в России, поэтому ключевая задача интеграции «М.Видео» и «Эльдорадо» состоит в укреплении созданных в результате сделки конкурентных преимуществ и реализации долгосрочного потенциала роста.

«Эльдорадо» – один из сильнейших и наиболее узнаваемых брендов на российском рынке, поэтому для интеграции мы выбрали подход, который мы называем «1-1-2: одна компания, одна бизнес-модель и два бренда». Мы начали с объединения ключевых функций поддержки «М.Видео» и «Эльдорадо», в том числе управления закупками, товарными запасами и ассортиментом, а также всей логистики, сохранив при этом две независимые друг от друга розничные сети и два конкурирующих бренда. Мы, по сути, перезапустили операционную модель «Эльдорадо» на базе бизнес-модели «М.Видео», сохранив все лучшее, что было у «Эльдорадо» до объединения. При этом в «Эльдорадо» успешно реализуются стратегические проекты, доказавшие свою эффективность в «М.Видео»: выделенные зоны цифровых товаров (проект m\_mobile), кредитная платформа в онлайн- и офлайн-форматах (проект m\_credit) и многое другое. Мы видим, что переход к единой компании и бизнес-модели создаёт существенные синергии и позволяет экономить на масштабе в отношении расходов на аренду, эффективности закупок, логистики, коммерческих затрат и т. д. Но главное – обе сети продолжают расти, успешно привлекая новых клиентов благодаря новой Стратегии развития двух брендов.

**В чём заключаются ключевые отличия в позиционировании брендов внутри Группы и на рынке в рамках Стратегии? Является ли какой-либо из брендов приоритетным?**

Стратегически оба бренда одинаково важны для Группы, ведь именно на их комплементарности основана наша Стратегия дальнейшего роста. При этом «М.Видео» сохраняет роль лидера отрасли, стремящегося к максимальному расширению присутствия на рынке. «Эльдорадо» играет роль «атакующего» бренда, который активно идёт в те клиентские сегменты, где бренд и форматы «М.Видео» менее конкурентоспособны.

С точки зрения внешнего позиционирования «М.Видео» таргетирует потребителей, готовых платить за неординарный покупательский опыт. «Эльдорадо», в свою очередь, концентрируется на аудитории, стремящейся к наиболее выгодной сделке здесь и сейчас, к сочетанию простоты и доступности магазина. Для более эффективной работы в данном сегменте мы расширили ритейл-концепцию «Эльдорадо», запустив формат «Эльдорадо 600» – магазины с торговой площадью около 600 кв. м, работающие в формате «магазин у дома», в том числе в небольших городах с населением от 50 тыс. человек и выше. Проект успешно развивается: в 2018 году мы запустили 16 магазинов данного формата, а в 2019 году планируем увеличить их количество до 25–30.

**Какие изменения произошли в ассортименте «Эльдорадо»? Насколько сильно отличается ассортимент «М.Видео» и «Эльдорадо»?**

Мы провели большую работу по оптимизации ассортимента «Эльдорадо», «очистив» его от непрофильных категорий и сделали существенный акцент на цифровых товарах – самом быстрорастущем сегменте российского рынка. Эта оптимизация, наряду с развитием формата m\_mobile в «М.Видео», позволила увеличить продажи цифровых товаров Группы на 34,3% год к году по сравнению со среднерыночным приростом на 17,3%.

Сейчас ассортимент «М.Видео» и «Эльдорадо» пересекается примерно на 70–80%, что является важным элементом экономии на масштабе. По итогам 2018 года мы увеличили EBITDA-маржу почти на 1 п. п. за счёт расширения валовой маржи, основными драйверами которой было более эффективное управление ассортиментом и закупками.

**Группа «М.Видео – Эльдорадо» развивается как цифровой ритейлер. Какие основные шаги вы предпринимаете в рамках цифровизации?**

Нашей главной целью является переход от текущего омниканального подхода к модели ONE RETAIL, что означает полную цифровизацию покупательского опыта: стирание всех границ между онлайн- и офлайн-каналами продаж. Чтобы перейти к этой цели, мы решаем задачу построения современной организации, основанной на данных, внедряя цифровые технологии во все бизнес-процессы Компании и добиваясь максимальной персонализации в отношениях с клиентами. Для нас ONE RETAIL – это возможность для каждого покупателя создать собственную розничную экосистему.

Если говорить о конкретных шагах, то в течение последних двух лет в «М.Видео» был успешно реализован проект m\_RTD – внутреннее веб-приложение, позволяющее нашим продавцам прямо у полки с техникой идентифицировать клиента, помочь ему с выбором товара и сделать максимально выгодное персональное предложение, основанное на истории взаимоотношений покупателя с нашей сетью. В текущем году мы станем ещё ближе к клиентам благодаря запуску современного мобильного приложения с полным набором персонализированных сервисов.

Нашими следующими шагами являются полная централизация данных о покупках и внедрение продвинутых систем, основанных на технологиях машинного обучения и анализа данных. В 2018 году мы создали специальное подразделение – Digital Retail Data Science Centre, – отвечающее за внедрение математических алгоритмов во все наши бизнес-процессы и переход на автоматизированные умные сервисы в маркетинге, онлайн-продажах, логистике, управлении персоналом и других направлениях нашей деятельности. В рамках внедрения data-подходов в конце прошлого года «М.Видео» перешла на новые технологии самовывоза интернет-заказов в магазинах с помощью машинного обучения и чат-бота, связывающего покупателя и продавца. В результате мы сократили время получения заказа и сделали процесс более комфортным и персонализированным для наших клиентов. Мы верим, что за подобными решениями будущее, и планируем продолжать инвестировать в инновационное развитие.

**Если речь идёт о близком по составу ассортименте, то в чём различие предложения каждого из брендов для клиентов?**

Различие подходов «М.Видео» и «Эльдорадо» в том, как они продают свой ассортимент. Для «М.Видео» приоритет – создание долгосрочных отношений с клиентом, от которых клиент в конечном итоге выиграет. «М.Видео» выстраивает экосистему, предлагая покупателю программу лояльности, дополнительные персонализированные сервисы, в том числе гарантию, страховку, цифровой контент. Например, игровая система Sony PlayStation продаётся всеми крупными ритейлерами, но именно «М.Видео» занимает около 40% рынка в этом сегменте, поскольку здесь мы выстроили экосистему для геймеров – весьма специфичной клиентской аудитории. Данный подход «М.Видео» стремится внедрять во всех категориях товаров. «Эльдорадо» же больше сфокусирована на товарах для повседневных нужд, хотя элементы экосистемного подхода мы внедряем и в этой сети.

**Если Группа «М.Видео – Эльдорадо» – цифровая компания, то зачем инвестировать в столь масштабную сеть офлайн-магазинов? Каковы ваши планы по дальнейшему развитию сети?**

Во-первых, магазины – это центр клиентского опыта, который невозможно обеспечить в онлайн-формате. Покупатели техники любят лично «пощупать» или протестировать товар и поговорить с консультантом – неважно, как они совершают покупку: онлайн или офлайн. Примерно 65% наших клиентов при покупках так или иначе используют интернет, а доля клиентов, которые вообще не заходят в магазины, ограничиваясь онлайн-заказом и курьерской доставкой, составляет примерно 5%. Остальные покупатели предпочитают получать товар именно в магазине. Таким образом, магазины и розничный персонал играют ключевую роль в переходе к модели ONE RETAIL. А кроме того, магазины – важнейший элемент системы логистики, позволяющий существенно снизить издержки по доставке товаров покупателю.

Вывод очевиден: наша сеть обладает решающим конкурентным преимуществом перед исключительно онлайн-ритейлерами и важной основой для развития онлайн-бизнеса. В прошлом году стратегическим проектом в рамках расширения сети стало приобретение Группой 42 российских магазинов «МедиаМаркт» в 22 городах России. По итогам 2018 года на месте большинства из них открылись магазины «М.Видео» и «Эльдорадо». Полностью трансформация сети завершится в 2019 году с открытием ещё 10 магазинов. В целом в результате сделок M&A, а также органического роста Группа по итогам года открыла рекордное количество магазинов, увеличив сеть на 102 точки продаж – до 941 магазина. В текущем году мы планируем открыть около 100 новых магазинов с акцентом на усиление сети отдельных магазинов m\_mobile, хорошо зарекомендовавших себя в качестве нового современного формата цифрового ритейлера. Уверен, что эффективное развитие сети – залог успеха Группы именно как цифрового бизнеса в мире, где онлайн- и офлайн-магазины будут единым розничным пространством, а конкурентоспособными будут только те ритейлеры, которые способны предоставить клиенту услугу в любом удобном для него формате.

# М&А-ПРОЕКТЫ. СОЗДАНИЕ ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО»

В 2018 ГОДУ «М.ВИДЕО» ЗАКРЫЛА КРУПНЕЙШУЮ В СВОЕЙ ИСТОРИИ СДЕЛКУ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ (М&А): ПРИОБРЕТЕНИЕ ОДНОГО ИЗ СВОИХ КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТОВ – «ЭЛЬДОРАДО». ЭФФЕКТИВНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ДАННОЙ КОМПАНИИ И СОЗДАНИЕ ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» НА ОСНОВЕ СЛОЖНОГО ПЛАНА ТРАНСФОРМАЦИИ СТАЛИ БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫМ ПРОЕКТОМ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ РОССИИ, НО И ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ТОРГОВЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКОЙ. ПОЗЖЕ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА ГРУППА ПРИОБРЕЛА РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС «МЕДИАМАРКТ» – БОЛЕЕ 40 ПРЕКРАСНО РАСПОЛОЖЕННЫХ МАГАЗИНОВ В МОСКВЕ И РЕГИОНАХ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ДАННЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ М&А-ПРОЕКТОВ, А ТАКЖЕ ПРОДОЛЖЕНИЯ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА ВЫРУЧКА ГРУППЫ ПО ИТОГАМ ГОДА ВЫРОСЛА НА 60%, EBITDA – ПОЧТИ НА 80%, А НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ВПЕРВЫЕ ПОЯВИЛСЯ ИГРОК, ВХОДЯЩИЙ В ДЕСЯТКУ ГЛОБАЛЬНЫХ ПУБЛИЧНЫХ ЛИДЕРОВ ПО ОБЪЁМАМ ВЫРУЧКИ И В ТРОЙКУ – ПО РЕНТАБЕЛЬНОСТИ EBITDA.

## ПРИОБРЕТЕНИЕ КОМПАНИИ «ЭЛЬДОРАДО»

В апреле 2018 года ПАО «М.видео» объявило о закрытии сделки по приобретению её дочерней компанией ООО «М.видео Менеджмент» (ныне ООО «МВМ») 100%-ной доли в ООО «ЭЛЬДОРАДО». Сделка стала знаковым событием для всего российского рынка потребительской электроники, послужив началом самой глубокой волны его консолидации за всю историю. В результате сделки была создана Группа «М.Видео – Эльдорадо», объединившая два наиболее узнаваемых в своём сегменте бренда в России и ставшая безусловным лидером рынка с долей 25,6% по чистому обороту и одним из 10 крупнейших публичных ритейлеров мира в сегменте бытовой техники и электроники по показателям выручки и операционной рентабельности.

### Ключевые параметры сделки

Сумма сделки по приобретению ООО «ЭЛЬДОРАДО» составила 45,5 млрд руб., не включая кредитные обязательства Компании, что соответствовало справедливой рыночной оценке на основе дисконтированных денежных потоков, проведённой аудитором из числа «большой четвёрки». С целью финансирования сделки ООО «МВМ» привлекло кредит от Банка ВТБ на сумму около 40 млрд руб., а также использовало собственные денежные средства в размере около 5,5 млрд руб.

В рамках реализации сделки Группа выполнила все необходимые требования и получила разрешения в строгом соответствии с российским законодательством и лучшими практиками корпоративного управления. В частности, 16 апреля 2018 года условия сделки были одобрены внеочередным общим

собранием акционеров ПАО «М.видео». Внеочередное общее собрание акционеров также одобрило обеспечительные меры по кредиту, привлечённому ООО «МВМ» в рамках сделки, в виде поручительства, залога долей в капитале ООО «МВМ» и залога исключительных прав на товарные знаки. Решение одобрили 89,8% голосов всех акционеров, принявших участие во внеочередном общем собрании, и 72,2% голосов акционеров, не заинтересованных в сделке и принявших участие во внеочередном общем собрании.<sup>1</sup>

### Стратегическая целесообразность сделки

Объединение «М.Видео» и «Эльдорадо» позволило создать новую масштабную организацию с устойчивой бизнес-моделью, лидера рынка, а также увеличить охват клиентов с точки зрения ценовой сегментации, категорий товаров и регионального покрытия и реализовать значительные синергии в результате объединения крупных конкурирующих компаний и брендов.

Ключевые цели приобретения:

- создание безусловного лидера рынка с привлекательной инвестиционной историей и сильными перспективами роста;
- расширение присутствия Группы во всех клиентских сегментах, включая массовый;
- обеспечение лучшего возможного уровня операционной эффективности в результате экономии на масштабе и создания положительных синергетических эффектов;
- создание масштабной компании с устойчивой бизнес-моделью, формирующей лучшие стандарты бизнеса в отрасли и задающей рыночные тренды.

<sup>1</sup> В соответствии с законодательством Российской Федерации миноритарные акционеры ПАО «М.видео», не проголосовавшие за сделку, получили право предъявить собственные акции к выкупу в течение 45 дней с даты проведения внеочередного общего собрания акционеров по цене 401 руб. за акцию. Цена выкупа определена советом директоров на основе отчёта независимого оценщика и близка к средневзвешенной цене закрытия акций ПАО «М.видео» на Московской бирже за 12 месяцев, предшествовавших сделке.

## Принципы интеграции

Ключевыми принципами интеграции «М.Видео» и «Эльдорадо» стали два бренда, единая компания и единая бизнес-модель.

Ключевой принцип	Характеристика
Два бренда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Присутствие Группы во всех сегментах рынка и регионах России</li> <li>• Успешная конкуренция брендов в традиционной рознице и онлайн</li> </ul>
Единая компания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Синергии и экономия на масштабе</li> <li>• Эффективность управления</li> </ul>
Единая бизнес-модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение успешной операционной модели «М.Видео» на бренде «Эльдорадо», рестарт бизнес-модели «Эльдорадо»</li> <li>• Обмен лучшими практиками, от которого выигрывают оба бренда</li> </ul>

Объединённая Группа создала общие для двух брендов функции, в том числе по коммерческим закупкам, управлению персоналом, логистическим операциям, административно-хозяйственным вопросам, ИТ и финансам. При этом каждый из брендов управляется отдельной командой, отвечающей за операционное управление, работу розницы и маркетинга. Новая организационная структура позволила Группе повысить эффективность функций, обмениваться опытом и экспертизой, проводить совместные конкурентные переговоры по выбору партнёров. В результате сети «М.Видео» и «Эльдорадо» имеют возможность направлять больше ресурсов на повышение качества работы розницы и совершенствование клиентского сервиса.

Формирование единой ИТ-системы и процесс юридического объединения «М.Видео» и «Эльдорадо» был завершён в феврале 2019 года на основе главной операционной компании Группы – ООО «МВМ».

### Рестарт «Эльдорадо»

В рамках интеграции «Эльдорадо» Группа осуществила перезапуск бизнеса «Эльдорадо», реализовав следующие ключевые проекты:

- переход к омниканальной модели (единые ассортимент, цены, подход к продажам онлайн и офлайн);
- вывод из ассортимента «Эльдорадо» непрофильных категорий товаров;
- повышение фокуса на ассортименте цифровых товаров;
- обновление бренда, дизайна сайта, рекламы;
- значительное расширение функциональности сайта [eldorado.ru](http://eldorado.ru);
- оптимизация розничных форматов, создание нового формата «Эльдорадо 600».

См. раздел «Клиентский опыт», с. 58



Выручка Группы по итогам года выросла на

**+60%**

**+6 млрд руб.**

дополнительного эффекта на уровне EBITDA получила Группа в 2018 году

Первые результаты объединённой Группы «М.Видео – Эльдорадо» доказали эффективность выбранной модели интеграции. Общая для двух розничных сетей бизнес-модель в сочетании с конкуренцией в сфере клиентского сервиса, акций и ценовых предложений позволила обоим брендам наращивать продажи темпами быстрее рыночных в четвёртом квартале 2018 года и в первом квартале 2019 года. В то же время в 2018 году в результате реализации синергий «М.Видео» с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт» Группа получила более 6 млрд руб. дополнительного эффекта на уровне EBITDA, что значительно превысило первоначальные ожидания менеджмента.

## Темпы роста объединённого бизнеса, %

Показатель	«М.Видео»	«Эльдорадо»	Группа	Рынок
<b>Чистый оборот</b>				
2018 год	19,6	14,1	17,7	16,6
Четвёртый квартал 2018 года	20,2	23,2	21,2	16,1
<b>Like-for-like-продажи</b>				
2018 год	12,9	14,8	13,5	–
Четвёртый квартал 2018 года	11,6	20,7	14,6	–

ПРИБРЕТЕНИЕ БИЗНЕСА  
«МЕДИМАРКТ»

В августе 2018 года Группа «М.Видео – Эльдорадо» продолжила консолидацию российского рынка потребительской электроники, закрыв сделку по приобретению 100%-ного участия в ООО «МЕДИАСАТУРН-РУССЛАНД» – российском бизнесе MediaMarkt Saturn. По итогам сделки Группа получила в управление 42 магазина «МедиаМаркт» в 22 городах России. Одновременно MediaMarkt Saturn приобрела 15% акций ПАО «М.видео».

## Стратегическая целесообразность сделки

В результате сделки Группа приобрела контроль над магазинами с прекрасными локациями преимущественно в торговых центрах класса А и заметно усилила своё присутствие в ряде городов и регионов: Москве, Санкт-Петербурге и на юге России. Данное приобретение позволило Группе в короткие сроки реализовать планы по расширению сетей «М.Видео» и «Эльдорадо» за счёт открытия в полученных локациях активных и прибыльных точек продаж с оборотом на 1 кв. м примерно на 1/3 выше, чем в среднем по Группе.

По оценкам Группы, интеграция магазинов «МедиаМаркт» позволит существенно улучшить их экономическую модель и дополнительно получить до 110 млрд руб. выручки и до 11 млрд руб. EBITDA в течение четырёх лет.

## Интеграция магазинов «МедиаМаркт»

Магазины «МедиаМаркт» закрылись на ребрендинг и переоснащение с 1 сентября 2018 года. В 2018 году Группа открыла на месте данных магазинов 22 магазина «М.Видео» и 24 магазина «Эльдорадо». В 2019 году в бывших локациях «МедиаМаркт» откроется ещё 10 магазинов. После сделки сеть «М.Видео» также приняла на себя обязательства в рамках действующего законодательства по обмену, возврату и гарантийному ремонту техники, приобретённой ранее в магазинах «МедиаМаркт» на всей территории России: покупатели сети «МедиаМаркт» могут обратиться в любой ближайший магазин «М.Видео». Компания также сохранила бонусные баллы, накопленные по программе лояльности «МедиаМаркт», и предоставила возможность обменять подарочные карты, ранее приобретённые в магазинах «МедиаМаркт», на карты «М.Видео».

**В 2018 году  
Группа получила  
в управление**

**42**

магазина  
«МедиаМаркт»

**в 22**

городах России

**Как ожидается,  
сделка позволит  
дополнительно  
получить в течение  
четырёх лет**

**до 110  
млрд руб.  
выручки,**

**до 11  
млрд руб.  
EBITDA**

## Стратегические преимущества сделки

Преимущество	Характеристика
Расширение сети за счёт высокоэффективных магазинов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продолжение консолидации рынка и роста рыночной доли Группы</li> <li>• Благодаря качеству локаций и бизнес-модели Группы продажи новых точек на 1 кв. м соответствуют продажам в лучших магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо»</li> </ul>
Генерации дополнительной выручки и EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как ожидается, сделка позволит дополнительно получить до 110 млрд руб. выручки и до 11 млрд руб. EBITDA в течение четырёх лет</li> </ul>
Дальнейшее улучшение корпоративного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация базы акционеров Группы за счёт вхождения в её капитал группы MediaMarkt Saturn с долей 15%</li> <li>• В 2019 году в совет директоров ПАО «М.видео» вошёл Андреас Блазе – главный инвестиционный директор MediaMarkt Saturn Retail Group</li> </ul>
Доступ к экспертизе глобального игрока	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможности обмена опытом и компетенциями между менеджментом Группы и MediaMarkt Saturn – ведущего международного ритейлера в сегменте бытовой техники и электроники</li> </ul>

## Вклад приобретения магазинов «МедиаМаркт» в рост розничной сети

ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА МАГАЗИНОВ ГРУППЫ ПРОИЗОШЛО ЗА СЧЁТ ПЕРЕБОРУДОВАНИЯ ПРИОБРЕТЁННЫХ МАГАЗИНОВ «МЕДИАМАРКТ».

### Прирост числа магазинов по регионам в 2018 году

1 Москва и Московская область



2 Центр



3 Север<sup>1</sup>



4 Юг



5 Урал



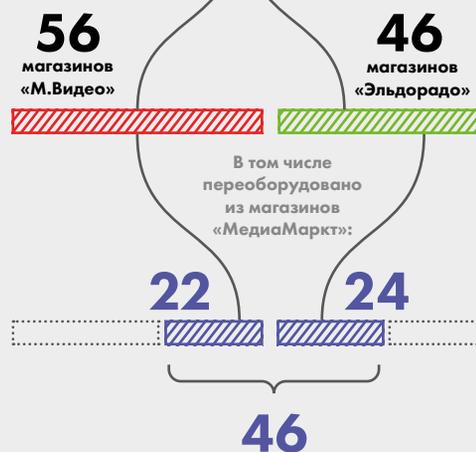
6 Сибирь и Дальний Восток



<sup>1</sup> Включая Санкт-Петербург.

**+102** новых магазина открыто в 2018 году

Из них:





Павел  
Бреев

Екатерина  
Соколова

Билан  
Ужахов

Наталья  
Малева



Александр  
Тынкован

Андрей  
Губанов

Стивен  
Льюис

Сергей  
Ли

Валерий  
Симанов

Ирина  
Иванова

Алексей  
Сухов



Энрике  
Фернандес

Олег  
Муравьев

Ирина  
Дементьева

# РУКОВОДСТВО ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО»

ОБЪЕДИНЁННЫМ БИЗНЕСОМ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» УПРАВЛЯЕТ ОПЫТНАЯ КОМАНДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ВО ГЛАВЕ С ПРЕЗИДЕНТОМ ГРУППЫ АЛЕКСАНДРОМ ТЫНКОВАНОМ И ГЛАВНЫМ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ГРУППЫ ЭНРИКЕ ФЕРНАНДЕСОМ. ГОСПОДИН ТЫНКОВАН КУРИРУЕТ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, ГОСПОДИН ФЕРНАНДЕС ОТВЕЧАЕТ ЗА ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВСЕМ БИЗНЕСОМ ГРУППЫ.

## Структура менеджмента Группы «М.Видео – Эльдорадо»

Ключевые бизнес-решения операционных компаний Группы принимаются на уровне органов управления ПАО «М.видео», в частности правления и единоличных исполнительных органов Компании.

См. раздел «Корпоративное управление», с. 112-114 

В рамках стратегии управления двумя брендами Группы операционный розничный бизнес «М.Видео» возглавляет управляющий директор Стивен Льюис, бизнес «Эльдорадо» – управляющий директор Сергей Ли. Управляющие директора обеих сетей находятся в прямом подчинении главного исполнительного директора Группы Энрике Фернандеса.



## Александр Тынкован

### Президент, председатель правления ПАО «М.видео»

Основатель «М.Видео». В 1992 году окончил Московский энергетический институт, в 1993 году вместе с партнёрами открыл первый магазин и создал бренд и компанию «М.Видео». С 1993 по 2017 год являлся бессменным руководителем растущего бизнеса Компании. В 2007 году под руководством Александра Тынкована Компания провела публичное размещение акций. С 2007 года по настоящее время – член совета директоров ПАО «М.видео». В 2013–2017 годах – генеральный директор ПАО «М.видео». С 2008 по 2015 год входил в состав наблюдательного совета X5 Retail Group. С июня 2017 года – председатель правления ПАО «М.видео», с 2018 года – президент Группы «М.Видео – Эльдorado».

## Павел Бреев

### Член правления ПАО «М.видео»

Один из основателей Группы «М.Видео – Эльдorado». В 1986 году окончил Московский авиационный моторостроительный техникум. С 2006 года по настоящее время – член совета директоров ПАО «М.видео», с 2013 по 2017 год – генеральный директор ООО «М.видео Менеджмент», с апреля 2013 года – исполнительный директор ПАО «М.видео», с июня 2017 года – член правления ПАО «М.видео», с июля 2017 года по февраль 2019 года – член совета директоров и член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО», с августа 2017 года – вице-президент ООО «МВМ».

## Билан Ужахов

### Генеральный директор, член правления ПАО «М.видео»

В 2010 году окончил Гамбургский государственный университет, в 2011 году – Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, в 2014 году – Высшую школу экономики и в 2017 году – Корпоративный университет Сбербанка совместно с London Business School (программа развития руководителей высшего звена). С ноября 2010 года по октябрь 2012 года работал в ОАО НК «РуссНефть», где специализировался на кредитовании и возглавлял отдел кредитов и рынков капитала. С июля 2013 года по июль 2017 года – генеральный директор АО «Русский уголь», с 2013 года – член совета директоров АО «Русский уголь», с июня 2017 года – член правления ПАО «М.видео», с марта 2017 года по февраль 2019 года – член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО», с августа 2017 года – член совета директоров ПАО «М.видео», с 2017 года – генеральный директор ООО «МВМ» и генеральный директор ПАО «М.видео», с января 2018 года по февраль 2019 года – генеральный директор ООО «ЭЛЬДОРАДО» и с июля 2018 года по февраль 2019 года – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».

## Энрике Фернандес

### Главный исполнительный директор Группы «М.Видео – Эльдorado», член правления ПАО «М.видео»

Обладает более чем 15-летним опытом работы на рынке потребительской электроники как в компаниях-производителях, так и в ритейле. До перехода в индустрию ритейла потребительской электроники работал в компании Whirlpool Europe, занимая должности, связанные с продажами и маркетингом. С 2003 по 2007 год занимал различные руководящие позиции в Media-Saturn Holding GmbH. На своей последней позиции в Media-Saturn Holding отвечал за организацию закупок для брендов «МедиаМаркт» и «Сатурн». В 2007–2009 годах занимал должность вице-президента по закупкам «Эльдorado». В 2009 году пришёл в «М.Видео» на позицию коммерческого директора, а в 2016 году возглавил Компанию. В 2018 году, после слияния «М.Видео» и «Эльдorado», возглавил Группу «М.Видео – Эльдorado».

## Екатерина Соколова

### Финансовый директор, член правления ПАО «М.видео»

Имеет 20-летний опыт работы в области финансов. Карьеру начала в компании Deloitte, где проработала восемь лет в различных подразделениях. В 2004 году перешла в компанию ТНК-ВР в период слияния ТНК и ВР, где возглавила финансовую службу розничного направления бизнеса. Через шесть лет заняла позицию руководителя финансовой функции блока переработки и торговли. В 2013 году в результате слияния ТНК-ВР с компанией «Роснефть» заняла аналогичную позицию финансового руководителя блока переработки и торговли. В 2016 году присоединилась к компании «М.Видео» в роли финансового директора. Имеет степень MBA Калифорнийского государственного университета, профессиональную сертификацию Ассоциации дипломированных сертифицированных бухгалтеров (ACCA), а также сертификаты участия в программах INSEAD во Франции и Сингапуре и в Kellogg School of Management в США. В настоящее время является финансовым директором Группы «М.Видео – Эльдorado».

**Стивен Льюис****Управляющий директор «М.Видео»**

Более 18 лет работает в сфере торговли электротехникой и бытовой техникой, из которых более 15 лет проработал в крупнейшей британской розничной сети Dixons International, в том числе в 1997–2001 годах в должности директора по розничным продажам. Также занимал позиции операционного директора в таких британских торговых компаниях, как Woolworths и Entertainment UK. Является выпускником Wharton University (США). Пришёл в «М.Видео» в 2010 году на должность директора по розничным продажам, с 2018 года занимает должность управляющего директора «М.Видео».

**Сергей Ли****Управляющий директор «Эльдорадо»**

Занимает менеджерские позиции в компаниях в сфере бытовой техники и электроники более 15 лет. До перехода в «Эльдорадо» работал директором направления «Бытовая электроника» компании «М.Видео». С 2004 по 2008 год занимал позиции менеджера и исполнительного директора «Эльдорадо» и компании Sulpak (Казахстан), с 2001 по 2004 год отвечал за развитие бизнеса представительства «Филипс Консюмер Электроникс Экспорт» в России. Окончил Московский технический университет связи и информатики. 1 января 2018 года назначен на должность управляющего директора компании «Эльдорадо», где отвечает за операционное руководство компанией, работу розницы и маркетинга и клиентский сервис.

**Олег Муравьев****Коммерческий директор**

Имеет 21-летний опыт работы в сфере бытовой электроники и цифровой техники. В ПАО «М.видео» пришёл в 2009 году на должность руководителя направления «Аудио-видео», с 2016 года возглавляет коммерческую дирекцию. Ранее занимал различные руководящие позиции в «ЛГ Электроникс Рус» и «БСХ Бытовая техника» (представительство Bosch/Siemens в России). Обладает компетенцией в области управления и маркетинга, имея два высших образования: первое – по специальности «менеджмент» (МАМИ) и второе – по специальности «маркетинг» (МИРБИС). В 2005 году получил степень MBA по маркетингу (МИРБИС).

**Ирина Иванова****Операционный директор**

С 1996 по 2006 год занимала должность Supply Chain Manager подразделения Ice Cream & Food компании Nestle в России. С 2004 по 2005 год руководитель проекта по внедрению лучших мировых практик в построении и управлении бизнес-процессами

для производственного объединения Nestle в России, а также единой информационной системы для производственных предприятий и бизнес-подразделений. В 2006 году присоединилась к компании «М.Видео» в роли директора проекта с целью создания функции Supply Chain, в 2008 году возглавила дирекцию по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой. В 2014 году в зону ответственности были переданы дирекции информационных технологий, проектов, а позже – административно-хозяйственная дирекция. В 2015 году назначена на должность операционного директора компании «М.видео». В 2017 году возглавила трансформацию по консолидации компаний «М.видео» и «Эльдорадо». В настоящее время является операционным директором Группы «М.Видео – Эльдорадо». Имеет степень Executive MBA Государственного университета управления, а также сертификаты бизнес-школы INSEAD по программе Leading Digital Transformation and Innovation и Artificial Intelligence for Business.

**Ирина Дементьева****Директор по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой**

Работает в «М.Видео» с 1996 года. Имеет большой опыт в различных областях дистрибуции и логистики: стратегическое моделирование, складская и транспортная логистика, таможенное оформление и импорт, а также закупки и управление запасами, в том числе для интернет-продаж. Последние четыре года занимала позицию директора по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой ПАО «М.видео», с 2018 года возглавляет эту функцию в объединённой Группе «М.Видео – Эльдорадо». Входит в топ-5 директоров по логистике и цепям поставок в своём сегменте по версии рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров» Ассоциации менеджеров России. Имеет степень Executive MBA Школы управления «Сколково».

**Наталья Малеева****Директор по персоналу**

Профессиональный опыт Натальи Малеевой составляет почти 20 лет работы на руководящих позициях в ведущих иностранных и российских компаниях. Наталья окончила Московский государственный университет по специальности «психология», кандидат психологических наук, также имеет высшее образование в сфере экономики. Получила степень MBA Thunderbird School of Global Management. В 2017 году Наталья прошла обучение в Московской школе управления «Сколково» по программе «Управление компанией в условиях цифровой трансформации», имеет сертификат бизнес-школы INSEAD по программе Leading Digital Transformation.

Профессиональная деятельность Натальи началась в компании «Тройка Диалог», одной из ведущих российских инвестиционных компаний. Впоследствии Наталья возглавляла подразделения по управлению персоналом в ряде крупных российских и международных корпораций, в том числе, «Mary Kay», «Каро-Фильм», Provident Financial PLC, ИФД «КапиталЪ». До своего прихода в «М.Видео» в 2010 году на должность директора по персоналу Наталья руководила работой департамента по управлению персоналом компании «Детский Мир». С 2018 года возглавляет объединённую функцию управления персоналом Группы «М.Видео – Эльдorado».

### **Валерий Симанов**

#### **Директор по развитию розничной сети Группы**

Окончил Рижское высшее военное авиационное инженерное училище и адъюнктуру Военно-воздушной инженерной академии им. проф. Н. Е. Жуковского, кандидат технических наук. В 2003 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации (Российско-немецкая высшая школа управления) по специальности «экономика и управление предприятием». Имеет степень MBA и более чем 20-летний опыт работы в ритейле. Начиная карьеру в компании «Спортмастер» на позиции директора магазина, затем работал управляющим розничной торговли в компании «Пан спортсмен» и директором по продажам в компании «Твоё». В 2006 году перешёл в «М.Видео» на должность регионального директора по развитию региона Сибирь, позже стал операционным директором по развитию, с 2018 года директор по развитию розничной сети Группы «М.Видео – Эльдorado».

### **Андрей Губанов**

#### **Управляющий директор m\_mobile**

Имеет более чем 20-летний опыт работы в сфере продаж цифровой электроники. В 2004–2006 годах в качестве директора по развитию бизнеса возглавлял направление компьютерной техники в компании R&K, с 2006 по 2009 год занимал позиции директора направления компьютерной техники и коммерческого директора по цифровой технике в «Эльдorado». В 2009 году присоединился к команде «М.Видео» в должности директора департамента цифровой техники: отвечал за закупки и продвижение всего ассортимента цифровой техники. В 2016 году в качестве директора цифрового стрима возглавил проект m\_mobile, ориентированный на продажи смартфонов и другой цифровой техники в рамках «М.Видео», в результате чего продажи цифровых категорий Компании за последний год показали рост вдвое быстрее рынка. Группа «М.Видео – Эльдorado» в 2018 году начала

развивать отдельно стоящие магазины под брендом m\_mobile, выделив проект в отдельное розничное направление, которое возглавил Андрей Губанов в качестве управляющего директора. Окончил МИФИ по специальности «экспериментальная ядерная физика» и Российскую академию народного хозяйства при Президенте Российской Федерации по специальности «управление маркетингом». Имеет степень Executive MBA IE Business School – одной из ведущих в мире бизнес-школ.

### **Алексей Сухов**

#### **Директор по корпоративным и правовым отношениям**

Окончил Российский университет дружбы народов по специальности «юриспруденция», имеет степень магистра права. Профессиональный путь начал в компании «Трансмашхолдинг», лидирующей на рынке транспортного машиностроения России. В профессиональном багаже множество сделок слияний и поглощений, среди которых можно отметить АО «Метровагонмаш», ПАО «Лугансктепловоз» (Украина), АО «РЭЗ» (Латвия), АО «Лисичанская сода» (Украина), ООО «Русский Уголь-Кузбасс», ООО «ЭЛЬДОРАДО» и др. С 2008 года возглавлял различные направления в компаниях Группы «САФМАР», с февраля 2011 года являлся заместителем генерального директора по корпоративным и имущественным отношениям АО «Русский уголь». В мае 2017 года вступил в должность вице-президента по корпоративным и правовым отношениям компании «Эльдorado». С 2018 года руководит дирекцией по корпоративным и правовым отношениям Группы «М.Видео – Эльдorado».

### **Денис Гольшев**

#### **Директор по безопасности**

В 1996 году окончил Институт Федеральной службы безопасности Российской Федерации, в 2003 году – Академию Федеральной службы безопасности Российской Федерации, в 2008 году – Российскую академию государственной службы при Президенте Российской Федерации. С 1994 по 2009 год проходил службу в органах Федеральной службы безопасности Российской Федерации. Подполковник запаса. С 2009 по 2016 год работал на руководящих должностях группы компаний «КиН», где курировал вопросы безопасности производственных и коммерческих процессов, сохранности материальных и нематериальных активов. В 2017 году занял должность заместителя генерального директора компании «Эльдorado», с 2018 года – директор по безопасности Группы «М.Видео – Эльдorado».

# ОБЗОР РЫНКА

## Экономика России в 2018 году: ускорение экономического роста на фоне сильного потребительского спроса



В 2018 году в российской экономике наблюдалось дальнейшее ускорение темпов роста – увеличение ВВП на 2,3% стало рекордным с 2012 года. Однако данная тенденция была во многом обусловлена разовыми факторами, в том числе результатами нефтегазового сектора и оживлением потребительского спроса на фоне усилившихся инфляционных ожиданий.

Ключевыми макроэкономическими тенденциями, влияющими на бизнес Группы, в течение 2018 года стали:

- снижение курса рубля к доллару на 20,6%, в том числе в связи с геополитическими факторами;
- ускорение инфляции до 4,3% на фоне ослабления рубля и ожиданий повышения ставки НДС с 18 до 20% с 1 января 2019 года;
- рост реальной заработной платы на 6,8% год к году, в основном в результате повышения зарплат в бюджетной сфере;
- расширение кредитования населения банками на 22,4% по итогам года, в том числе за счёт роста выдачи ипотечных кредитов;
- снижение реальных доходов населения в связи с падением доходов от банковских депозитов, а также ростом выплат по налогам и кредитам.

Рост потребления, усилившийся во второй половине 2018 года, способствовал увеличению оборота розничной торговли по итогам года на 2,6% (после роста на 1,3% в предыдущем году), в первую очередь за счёт расширения спроса на товары длительного пользования, в том числе на потребительскую электронику.

### Рынок бытовой техники и электроники в 2018 году: рост выше ожиданий

По итогам 2018 года объём российского рынка бытовой техники и электроники увеличился на 16,6% год к году, существенно опередив ожидания участников рынка и превысив 1,47 трлн руб<sup>1</sup>. Данный рост был обеспечен как увеличением среднего чека, так и приростом количества покупок.

Рост рынка ускорился благодаря комплексу факторов, в том числе усилению инвестиционного интереса россиян к технике в высоких ценовых сегментах, развитию технологий и, как следствие, появлению качественных предложений в средних ценовых сегментах, например в категориях смартфонов, телевизоров. Дополнительными драйверами спроса также выступили волатильность курса рубля в течение года и ожидания повышения ставки НДС, стимулировавшие инвестиционный спрос на товары длительного пользования.

<sup>1</sup> По данным GfK.

### Ключевые макроэкономические показатели, % (если не указано иное)

Показатель	2018	2017	Изменение, п. п.
Рост ВВП	2,3	1,6	0,7
Индекс потребительских цен	4,3	2,5	1,8
Курс рубля к доллару (конец периода), руб. / долл. США	69,5	57,6	20,6%
Оборот розничной торговли	2,6	-4,6	7,2
Реальная заработная плата	6,8	2,9	3,9
Реальные располагаемые доходы населения	-0,2	-1,2	1,0
Безработица	4,8	5,2	-0,4
Кредиты населению, трлн руб.	14,9	12,2	22,4%

**Источники:**  
Росстат, Мин-  
экономразвития  
России, Банк  
России

### Динамика розничного оборота рынка бытовой техники и электроники, млрд руб.

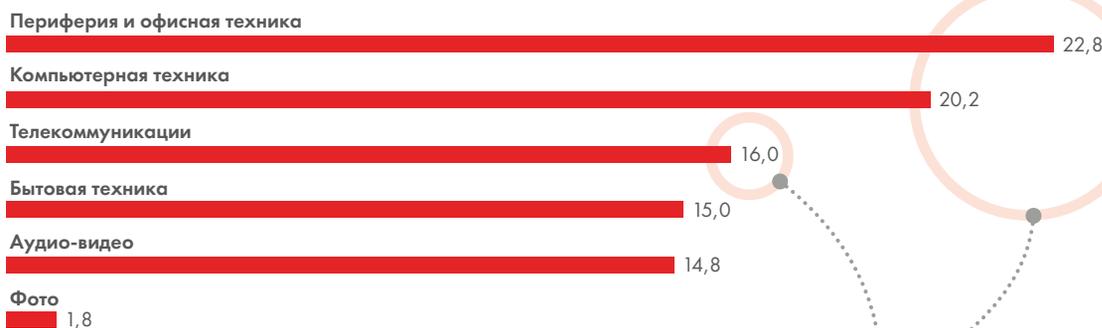
Источник: данные GfK



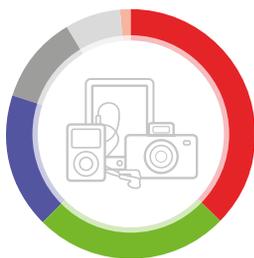
**+16,6%**  
2017 год к 2018 году

### Динамика оборота российского рынка бытовой техники и электроники по ключевым категориям в 2018 году, %

Источник: Росстат



### Структура оборота российского рынка бытовой техники и электроники по ключевым категориям в 2018 году, %



**37,3** Телекоммуникации

**25,3** Бытовая техника

**17,5** Компьютерная техника

**11,4** Аудио-видео

**7,1** Периферия и офисная техника

**1,3** Фото

ПО ИТОГАМ ГОДА ЛИДЕРАМИ РОСТА ЯВЛЯЛИСЬ ТОВАРЫ В КАТЕГОРИЯХ:

**+22,8%** Периферия и офисная техника

**+20,2%** Компьютерная техника

**+16,0%** Телекоммуникации

### Телекоммуникации



По итогам года лидерами роста оставались товары в категориях «Телекоммуникации» (+16%), «Компьютерная техника» (+20,2%) и «Периферия и офисная техника» (+22,8%). На телеком-товары приходится большая часть оборота рынка (37%).

Продажи смартфонов в 2018 году достигли исторического максимума, составив около 29,6 млн ед., или около 462 млрд руб., что превысило показатели 2017 года на 3 и 19% соответственно. В натуральном выражении рынок достигает насыщения, при этом продажи значительно растут в денежных объёмах, что связано с перераспределением спроса в пользу моделей среднего и верхнего ценового сегмента. Средняя цена проданного смартфона по сравнению с 2017 годом выросла на 17%, до 15,7 тыс. руб. На рынке укрепляется тренд к росту качественного спроса, что обусловлено расширением ассортимента в среднем и верхнем ценовых сегментах, растущей популярностью программ рассрочки и trade-in.

Покупатели все чаще отдают предпочтение китайским брендам из-за оптимального соотношения «цена-качество», а из характеристик обращают внимание на большую диагональ, разрешение

камеры, поддержку 4G и наличие модуля NFC. Онлайн-продажи росли быстрее среднерыночного темпа и прибавили около 30% по количеству и 50% по стоимости.

Одной из самых активно растущих категорий в сегменте «Телекоммуникации» стала носимая электроника, или Core Wearables (умные часы, фитнес-трекеры и др.). Важным драйвером телеком-сегмента также оставалось потребительское кредитование.

#### Продажи смартфонов, млрд руб.



**+19,1%**  
2017 год  
к 2018 году

#### Продажи носимой электроники, млрд руб.



**+112,5%**  
2017 год  
к 2018 году

### Бытовая техника



Продажи бытовой техники показали рост на 17% год к году, в том числе в связи с увеличением количества сделок купли-продажи жилой недвижимости (на фоне расширения ипотечного кредитования) и ростом потребностей покупателей квартир в новых устройствах. Значительный рост наблюдался в сегменте инновационных товаров для дома, в том числе парогенераторов и роботов-пылесосов.

#### Продажи крупной бытовой техники, млрд руб.



**+14,9%**  
2017 год  
к 2018 году

Высокий уровень спроса в сегментах «Телекоммуникации» и «Компьютерная техника» определяет стратегию Группы по дальнейшему наращиванию доли цифровых товаров в выручке опережающими темпами.

### Компьютерная техника



Развитие сегмента «Компьютерная техника» было в значительной степени обеспечено взрывным ростом продаж мощных игровых ноутбуков (+65% год к году, по данным Группы «М.Видео – Эльдorado»). Спрос на модели для игр достиг 220 тыс. шт. в год, а оборот в данном сегменте составил 15 млрд руб. Данной динамике способствует общий рост популярности гейминга и развитие киберспорта (в «М.Видео» и «Эльдorado» продажи данной категории продемонстрировали рост быстрее рынка: +80% в денежном и натуральном выражении). Продажи ноутбуков в целом в России в 2018 году выросли на 8% по количеству и 21% – по стоимости – до 2,8 млн шт. и 97 млрд руб. Это самые высокие показатели роста продаж ноутбуков начиная с 2012 года.

### Продажи ноутбуков, млрд руб.



**+21,3%**  
2017 год  
к 2018 году

### Аудио-видео



В сегменте «Аудио-видео» оборот увеличился на 13% год к году, в частности благодаря проведению в России чемпионата мира по футболу 2018 года, стимулировавшего рост продаж телевизоров. По оценке Группы «М.Видео – Эльдorado», ключевыми трендами в данной категории являются увеличение спроса на умные телевизоры с подключением к интернету, а также на модели с разрешением Ultra HD (4K).

### Продажи телевизоров, млрд руб.



**+15,8%**  
2017 год  
к 2018 году

### E-commerce – ключевой драйвер рынка



Ключевым драйвером роста российского рынка бытовой техники и электроники остаются онлайн-продажи, объём которых, по оценке Группы «М.Видео – Эльдorado», достиг 325 млрд руб. в 2018 году, увеличившись на 33,7% год к году.

### Онлайн-продажи бытовой техники и электроники, млрд руб.



**+33,7%**  
2017 год  
к 2018 году

## ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО»: укрепление лидерства в отрасли



В результате создания Группы «М.Видео – Эльдорадо» в 2018 году на российском рынке бытовой техники и электроники впервые появился игрок, занимающий более 25% рынка и входящий в число 10 крупнейших публичных продавцов потребительской электроники в мире. Сегодня Группа – безусловный лидер российского ритейла в своём секторе как по показателям продаж, так и с точки зрения технологического развития и уровня клиентского опыта. Группа присутствует во всех ценовых сегментах рынка и имеет полное географическое покрытие в России.

Благодаря опережающему рынок росту продаж сети «М.Видео» (+20% год к году), а также сильному росту сети «Эльдорадо» (+14% год к году) Группа укрепила позиции на российском рынке в 2018 году. Совокупная доля рынка Группы «М.Видео – Эльдорадо» по итогам года, согласно данным GfK, составила 25,6%<sup>1</sup>, увеличившись относительно 25,3% по итогам 2017 года. Высокие результаты обеих сетей обеспечены не открытием новых магазинов, большая часть которых пришлась на декабрь, а точным позиционированием брендов, расширением аудитории и привлечением новых клиентов, развитием ассортимента и сервисов, а также ростом общей эффективности розницы.

Группа успешно укрепляет позиции в сегменте e-commerce: по данным рейтинга Data Insight, по итогам 2018 года Группа является крупнейшим онлайн-игроком в России в категории «Электроника и техника» как по объёму онлайн-продаж (77,3 млрд руб.), так и по количеству онлайн-покупок (7,84 млн).

В портфель брендов Группы входят две ведущие высоко узнаваемые торговые марки на российском рынке бытовой техники и электроники. В 2018 году «М.Видео» стал единственным российским ритейлером потребительской электроники, вошедшим в рейтинг самых дорогих брендов Российской Федерации по версии Brand Finance (пятое место среди самых дорогих ритейл-брендов Российской Федерации). «Эльдорадо» во второй половине 2018 года обновила бренд, рекламную стратегию и формат магазинов, что позволило Группе расширить аудиторию и позитивно отразилось на результатах сети.

# ЭЛЬДОРАДО.RU

<sup>1</sup> С учётом изменений в расчётной базе, произошедших в 2019 году.



# СТРАТЕГИЯ ГРУППЫ:

## РОСТ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ С ОПОРОЙ НА ДВА ВЕДУЩИХ БРЕНДА

**Энрике Фернандес, главный исполнительный директор  
Группы «М.Видео – Эльдorado»**



Ядром нашей Стратегии-2022 является переход от омниканального подхода к модели ONE RETAIL путём полной цифровизации покупательского опыта, стирания всех границ между розничной средой и каналами продаж онлайн и офлайн. Чтобы прийти к этой цели, мы решаем задачу построения современной организации, основанной на данных, внедряя цифровые технологии во все бизнес-процессы Компании и добиваясь максимальной персонализации в отношениях с клиентами. Мы стремимся к цифровизации в каждой точке взаимодействия с покупателями и к созданию возможности для каждого нашего клиента формировать собственную розничную экосистему.

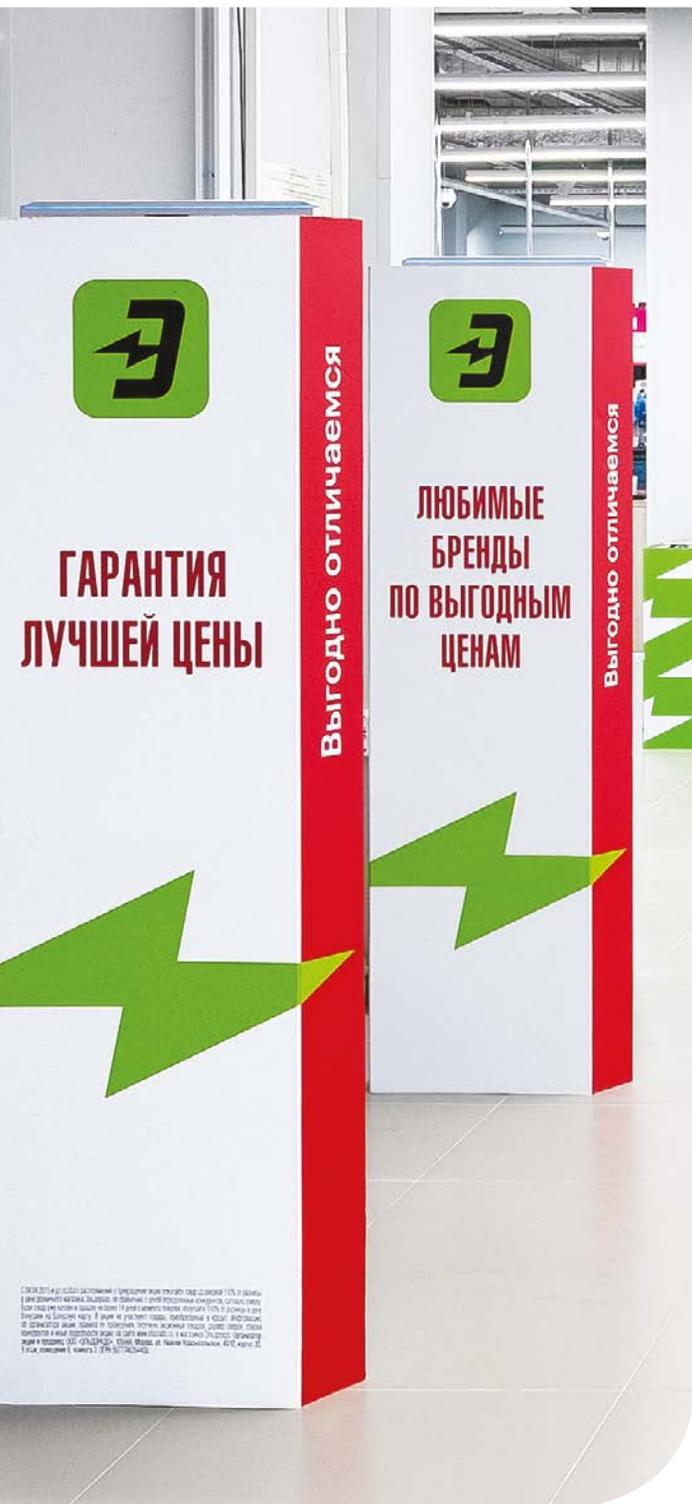
Стратегическое развитие Группы базируется на принципе «одна компания, одна бизнес-модель, два бренда». Мы фокусируемся на конечной ценности слияния «М.Видео» и «Эльдorado» как ключевом факторе нашего успеха. Это слияние даёт нам возможность реализовать все преимущества нашей бизнес-модели в рамках единой Компании, опираясь на два ведущих розничных бренда, вместе покрывающих все сегменты клиентов – от массового до премиального.



**Александр Тынкован, президент Группы  
«М.Видео – Эльдorado»**

За последние несколько лет мы создали прочную основу для нашего развития в качестве лидера и пионера рынка в условиях новой реальности ритейла, основанной на онлайн-технологиях. Группа «М.Видео – Эльдorado» стала системообразующим игроком в России. Поэтому нашим стратегическим приоритетом является внедрение экосистемного подхода в рамках построения долгосрочной устойчивой организации, ориентированной на наших клиентов, сотрудников и партнёров. Мы помним о своей ответственности за экосистему, в которой работаем, и стремимся использовать свой опыт и масштаб для позитивных изменений в отрасли и мире. Мы интегрируем наши социальные инициативы во всё, что мы делаем, объединяя цели прибыльного роста бизнеса и устойчивого развития и обеспечивая создание долгосрочной стоимости для всех стейкхолдеров Группы «М.Видео – Эльдorado».





**+6** млрд руб.

на уровне EBITDA получила Группа в 2018 году в результате реализации синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт»

Приобретение ООО «ЭЛЬДОРАДО» в 2018 году привело к глубокой трансформации российского рынка потребительской электроники, положив начало его консолидации. В результате создания Группы «М.Видео – Эльдорадо» в России впервые появился игрок, входящий в число 10 крупнейших розничных публичных продавцов потребительской электроники в мире. В августе 2018 года Группа продолжила консолидацию рынка благодаря приобретению российского бизнеса «МедиаМаркт».

Эффективная интеграция двух лидирующих брендов на рынке стала ключевой стратегической и управленческой задачей минувшего года. В рамках достижения данной цели Компания сформулировала подход, основанный на трёх ключевых принципах:

- создание единого юридического лица, управляющего двумя сетями;
- применение лучших практик на основе единой бизнес-модели «М.Видео»;
- сохранение и развитие «М.Видео» и «Эльдорадо» как двух ведущих брендов на российском рынке.

Наша обновлённая Стратегия-2022, принятая в июне 2018 года, описывает стратегические цели Группы с учётом её нового рыночного позиционирования и конкурентных преимуществ.

В период до конца 2022 года Группа намерена реализовать следующие стратегические задачи:

- достичь доли рынка более 30%;
- сохранить устойчивый показатель маржи по EBITDA на уровне выше 6%;
- обеспечивать лучший покупательский опыт в сфере потребительской электроники и цифровой техники за счёт реализации концепции ONE RETAIL.

Первые результаты объединённой Компании демонстрируют эффективность выбранной стратегии интеграции. По итогам 2018 года Группа увеличила продажи на 18%, причём и «М.Видео», и «Эльдорадо» опередили темпы роста рынка, а «Эльдорадо» продемонстрировала рекордный для себя рост сопоставимых продаж на уровне 14,8%.

См. раздел «Операционные и финансовые результаты за 2018 год», с. 88-91

**7** млрд руб. ежегодно

составит, как ожидается, эффект от синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт» в 2019–2020 годах

## Цели Стратегии

**>30%**  
доля рынка

**>6%**  
EBITDA-маржа

Цифровая трансформация и внедрение концепции ONE RETAIL

## Инструменты Стратегии

Единая компания

Единая операционная бизнес-модель

Программа цифровизации бизнеса

## Единая компания

В феврале 2019 года Группа завершила юридическое объединение бизнесов «М.Видео» и «Эльдорадо».

Мы осуществили централизацию ключевых коммерческих функций, а также всех функций поддержки, сохранив две независимые друг от друга и по-прежнему конкурирующие розничные сети.

Принцип единой компании позволяет поддерживать максимальную эффективность в управлении товарными запасами и ассортиментом, а также снижать управленческие расходы, получая максимальный эффект в результате экономии на масштабе.

Позиционирование Группы как ещё более значимого игрока на российском рынке позволило инициировать снижение стоимости закупок, а также арендных ставок, что положительно отразилось на уровне операционных расходов.

В 2018 году Группа получила более 6 млрд руб. на уровне EBITDA в результате реализации синергий с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт».

В 2019–2020 годах эффект от синергии, как ожидается, составит 7 млрд руб. ежегодно.

## Единая бизнес-модель

Приоритетом Группы является дальнейшее применение на бренде «Эльдорадо» успешной бизнес-модели и лучших практик «М.Видео» в сферах управления товарными запасами и ассортиментом, взаимоотношений с поставщиками, арендаторами и другими контрагентами.

В 2018 году Группа осуществила перезапуск операционной бизнес-модели «Эльдорадо» на основе единой компании. В частности, были реализованы оптимизация ассортимента «Эльдорадо» за счёт вывода из него непрофильных категорий, не относящихся к бытовой технике и электронике, расширение предложения цифровых товаров, а также проект перевода «Эльдорадо» на омниканальную модель (унификация ассортимента, маркетинга и ценовой политики в интернете и офлайн, развитие интернет-сайта) на основе опыта «М.Видео». Кроме того, в рамках «Эльдорадо» была запущена платформа кредитного брокера (аналог платформы m\_credit, действующей в «М.Видео»): в результате сеть «Эльдорадо» получила преимущества от обмена передовыми практиками с конкурентом, что также справедливо для «М.Видео».

## Два бренда

Группа – единственный ритейлер на российском рынке потребительской электроники, в портфель которого входят два ведущих бренда. Стратегия развития двух брендов – «М.Видео» и «Эльдорадо» – обеспечивает присутствие Группы во всех сегментах рынка и регионах России. Оба бренда успешно конкурируют в традиционной рознице и онлайн, обеспечивая расширение клиентской базы и полную реализацию принципа экономии на масштабе.

## Стратегия двух брендов

В течение более 25 лет «М.Видео» успешно развивался в качестве лидирующего бренда в среднем и премиальном клиентских сегментах с ограниченным присутствием в массовом сегменте. Приобретение «Эльдорадо» создало для Группы возможности сформировать полное географическое покрытие в России, получить доступ к максимально широкой аудитории клиентов, а также ко всем форматам магазинов, во всех сегментах – от бюджетного до премиального.

## Стратегическая роль брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»

**«М.Видео»** является основным брендом, лидером рынка, формирующим тренды и лучшие практики. Группа будет стремиться довести присутствие бренда на рынке до максимума. Прибыльность бизнеса останется ключевым приоритетом «М.Видео».

**«Эльдорадо»** играет роль «атакующего» конкурирующего бренда и занимает меньшие по размеру рынки, на которых модель «М.Видео» менее конкурентоспособна. Основной задачей «Эльдорадо» становится получение выручки в объёме, необходимом для выполнения конкурентных задач Группы. Эффективность деятельности обеспечивается жёстким контролем операционных затрат.

Оба бренда придерживаются самых современных подходов к работе, используя омниканальную бизнес-модель, и предлагают покупателям «бесшовный» переход между сайтом и магазином, единые цены, ассортимент и сервис. Группа связывает будущее своего бизнеса с эволюцией омниканальной модели в концепцию ONE RETAIL, дальнейшей интеграцией онлайн- и офлайн-платформ, персонализацией предложений, а также с развитием управления закупками, логистики, маркетинга на основе аналитики данных и мобильных технологий.



### Стратегия двух брендов: полное покрытие рынка и клиентской аудитории

Показатель	«М.Видео»	«Эльдорадо»
<b>Целевая аудитория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Средний и премиум-сегменты</li> <li>Готовность платить за неординарный клиентский опыт</li> <li>Высокая ценность технологичности и качества сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Массовый и средний сегменты</li> <li>Стремление сберегать</li> <li>Оптимальное соотношение цены и качества</li> <li>Простота и близость к клиенту</li> </ul>
<b>Сеть и форматы магазинов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Крупные города</li> <li>Первоклассное расположение, ключевые торговые центры</li> <li>Крупные магазины с премиальным дизайном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Города с населением от 50 тыс. жителей</li> <li>Торговые центры класса В (или класса А рядом с «М.Видео»), магазины «у дома»</li> <li>Простота дизайна, формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>
<b>Средний чек<sup>1</sup>, руб.</b>	<b>8 500</b>	<b>6 100</b>
<b>Предложение услуг и лояльность клиентов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Долгосрочные отношения и экосистемный подход</li> <li>Реализация полного потенциала продукта</li> <li>Успешная долгосрочная программа лояльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Простые услуги по базовой стоимости</li> <li>Привлекательные краткосрочные предложения</li> </ul>
<b>Стратегические проекты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ONE RETAIL</li> <li>«Сделка здесь и сейчас» (m_RTД)</li> <li>m_mobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перезапуск бизнес-модели, переход к омниканальной модели</li> <li>Кредитование клиентов</li> <li>Формат «Эльдорадо 600»</li> </ul>

<sup>1</sup> Средний чек с НДС в сопоставимых магазинах Группы по итогам 2018 года.

### Позиционирование брендов Группы



## Развитие бизнеса в рамках концепции ONE RETAIL

### ONE RETAIL – результат эволюции OMNI-модели



#### + ЕДИНАЯ АУДИТОРИЯ

Не делим клиентов по брендам

#### + ЕДИНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Не разделяем онлайн и офлайн

#### + ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Бизнес-процессы на основе данных

Сочетание высокоузнаваемых брендов «М.Видео» и «Эльдорадо» в портфеле Группы предполагает детальную проработку позиционирования и розничных форматов для каждой из сетей.

Два бренда располагаются на противоположных полюсах шкалы отношения потребителей к тратам и представляют обе стороны потребительского отношения к технологиям в жизни. Такое позиционирование создаёт максимальное покрытие рыночной аудитории с частичным совпадением в среднем ценовом сегменте и обеспечивает бизнесу долгосрочный успех, поддерживающий естественный клиентский поток от одного бренда к другому по мере роста доходов клиентов и персональных предпочтений.

**«М.Видео»** продолжает свои традиции и реализацию миссии «Быть лучшим местом, где встречаются люди и потребительская электроника». «М.Видео» фокусируется на самых современных продуктах и технологиях, ведущих потребительских брендах и услугах, создающих ценность и упрощающих жизнь покупателей. Клиенты «М.Видео» желают инвестировать в высокое качество жизни при поддержке технологий и считают бренд надёжным центром передового потребительского опыта.

**«Эльдорадо»** концентрируется на более низких ценовых сегментах и относительно доступных продуктовых линейках. Фокус на удачных покупках и наиболее выгодных сделках в конкретных категориях «здесь и сейчас» привлекает внимание покупателей, которые придают высокое значение цене продукта, желают воспользоваться преимуществами современных технологий и контролировать свои траты.

Группа является одним из пионеров онлайн-ритейла в России. Первый интернет-магазин «М.Видео» был открыт в 2001 году, а с 2014 года Компания начала внедрение омниканальной бизнес-модели, реализовав единый подход к ассортименту, ценообразованию и сервисам в магазинах и в интернете.

По итогам 2018 года онлайн-продажи Группы увеличились на 31% – до 77,3 млрд руб., а их доля в совокупном обороте достигла 18% (в Москве и Санкт-Петербурге – более 20%).

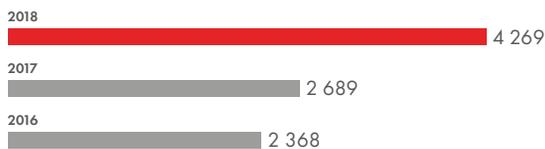
Концепция ONE RETAIL – следующий шаг в цифровой трансформации нашего бизнеса, заключающийся в создании единого опыта приобретения потребительской электроники во всех точках контакта Группы и клиента – на интернет-сайте, в мобильном приложении и в сети магазинов – с максимально персонализированным сервисом.

Сегодня границы между традиционным ритейлом и продажами в интернете исчезают. Около 65% клиентов Группы так или иначе используют онлайн-платформы [www.mvideo.ru](http://www.mvideo.ru) и [www.eldorado.ru](http://www.eldorado.ru) в рамках покупок (изучение товара или получение другой информации, оформление заказа). Покупатели интернет-магазинов, в свою очередь, становятся более мобильными, делая покупки с помощью устройств в режиме 24/7 дома, в офисах, в транспорте или непосредственно у полки с товарами в магазине. Реализация концепции ONE RETAIL призвана укрепить лидерство Группы в новой реальности, где во главе угла стоит онлайн-торговля. В рамках Стратегии «М.Видео» является пионером в реализации концепции ONE RETAIL, а «Эльдорадо» продолжает укреплять свои позиции в качестве омниканальной компании.

Группа определяет три ключевых элемента концепции ONE RETAIL:

- единое пространство – создание объединённой розничной среды, предоставляющей полноформатное обслуживание вне зависимости от канала продаж или средств коммуникации;
- единая аудитория – работа с клиентами как с единой аудиторией вне зависимости от канала продаж на всём цикле взаимодействия – от начальной коммуникации до после-продажного обслуживания;
- цифровизация бизнеса – цифровая трансформация фронт- и бэк-офисов, направленная на рост выручки и оптимизацию внутренних процессов с целью сокращения операционных расходов.

### Инвестиции Группы в ИТ и развитие онлайн-бизнеса<sup>1</sup>, млн руб.



<sup>1</sup> До 2018 года представлены данные только по компании «М.Видео».

### Онлайн-продажи Группы «М.Видео – Эльдорадо» в 2014–2018 годах, млрд руб.



### Цифровизация фронт-офиса

Нашим приоритетом является создание лучшего и однородного клиентского опыта во всех каналах продаж. В 2017 году «М.Видео» запустила проект m\_RTD, в рамках которого консультанты в магазинах начали обслуживать покупателей с помощью смартфонов и планшетов с программным обеспечением, позволяющим существенно повысить персонализацию сервиса.

См. раздел «Клиентский опыт», с. 58



Проект m\_RTD обеспечил существенный рост числа постоянных покупателей «М.Видео» и конверсию продаж, позволив предложить клиентам **уникальный уровень сервиса** на российском рынке. По итогам 2018 года к системе m\_RTD были подключены 475 (или 99%) магазинов «М.Видео».

В 2019–2021 годах ключевыми проектами «М.Видео» в области цифровизации взаимодействия с клиентами станут внедрение современного мобильного приложения как нового канала продаж

и коммуникаций, обновление системы CRM, а также проект Customer 360 – создание единого видения клиента во всех каналах продаж.

Важным элементом концепции ONE RETAIL Группа считает персонализацию сервиса, в связи с чем задачей «М.Видео» является централизация всех необходимых данных о покупателе, чтобы предложить ему индивидуально подобранные товары и услуги на всех этапах контакта с Компанией как продавцом. Потребительский опыт будущего позволит покупателю прийти в магазин, где его уже будет ожидать консультант для быстрого завершения выбора товара и покупки с учётом индивидуального предложения, сформированного онлайн.

В рамках сети «Эльдорадо» Группа намерена внедрить технологии m\_RTD с учётом специфики позиционирования данного бренда, запустить мобильное приложение для клиентов, а также продолжить усовершенствование интернет-сайта и других элементов фронт-офиса.

### Цифровизация процессов бэк-офиса

Группа намерена реализовать следующие инициативы оптимизации внутренних процессов:

- развитие процессов сопровождения сделок, в том числе путём внедрения продвинутых инструментов автоматизации и роботизации;
- осуществление программы развития внедрения технологий анализа данных и машинного обучения, включающей инициативы по внедрению доступной аналитики, умных сервисов на основе предиктивных алгоритмов и др.;
- внедрение цифрового рабочего места – подход и технологии, которые обеспечивают мобильность работников и доступность ИТ-услуг в любом месте и на любом устройстве;
- автоматизацию процессов планирования и бюджетирования.

### Фокус на цифровых продуктах. Проект m\_mobile

Стратегическим приоритетом Группы является увеличение доли маржинальной цифровой продукции в продажах в соответствии с тенденциями рынка. Ключевыми проектами в этом направлении стали расширение присутствия данной категории товаров в матрице продукции «Эльдорадо», где традиционно широко представлена крупная бытовая техника, а также развитие формата цифровых зон и магазинов под брендом m\_mobile.

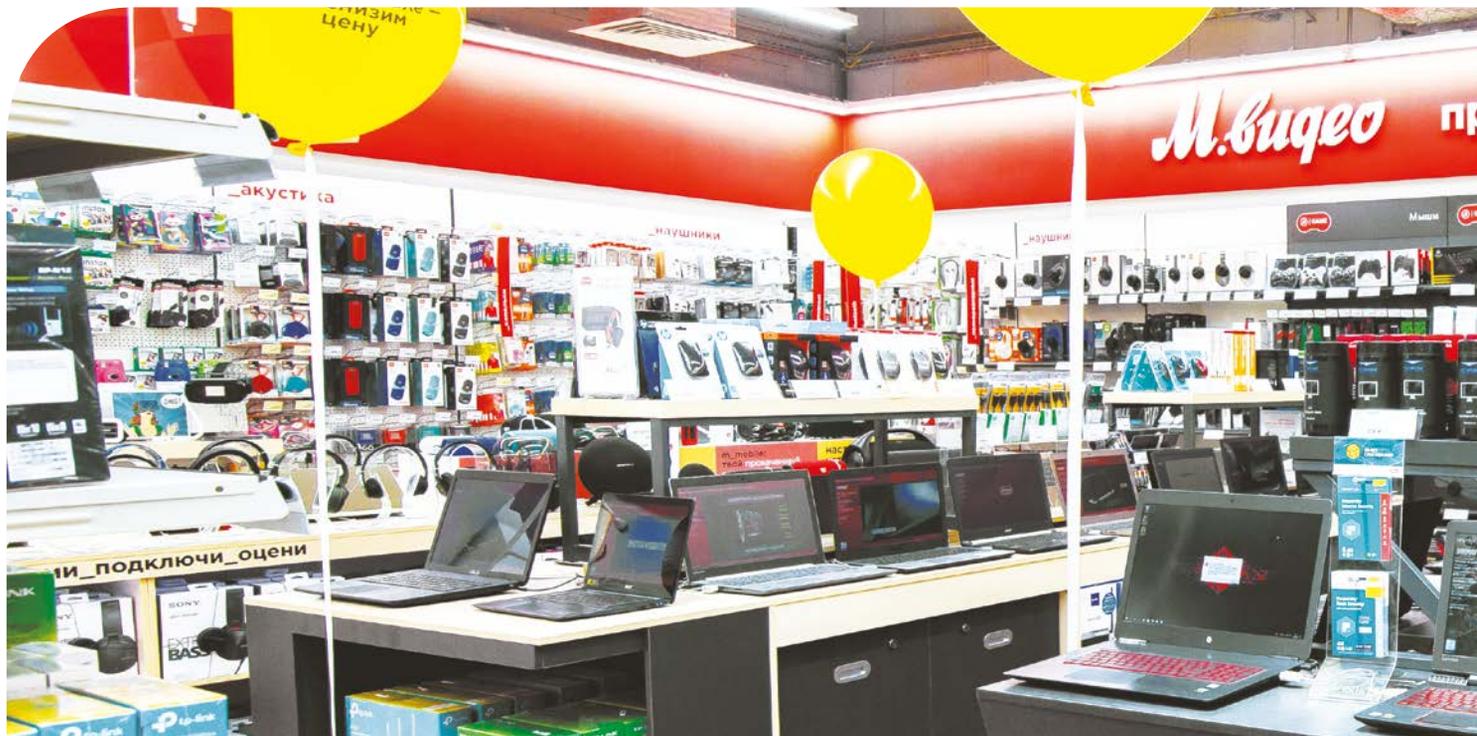
### Прогноз развития розничной сети до 2022 года, количество магазинов



Роль m\_mobile заключается в работе с потребителями высокотехнологичных гаджетов и предоставлении уникального обслуживания, которое подчеркнёт лидерство «М.Видео» в категориях мобильных устройств и бытовой электроники с выходом в интернет. В феврале 2018 года Группа открыла первый отдельный магазин m\_mobile в Москве в торговом-развлекательном центре «Афимолл Сити». В рамках реализации Стратегии Группа планирует открыть в России до 150 магазинов m\_mobile (в 2018 году было открыто пять магазинов). Новые торговые точки m\_mobile будут размещены в высокотрафиковых локациях с высоким трафиком и будут управляться кросс-функционально в рамках бизнес-структуры «М.Видео».

### Стратегия экспансии сети

Группа «М.Видео – Эльдорадо» считает, что разветвлённая розничная сеть является её ключевым конкурентным преимуществом в рамках построения бизнеса на основе концепции ONE RETAIL. Группа концентрируется исключительно на российском рынке потребительской электроники и стремится предлагать свои услуги по всей России как онлайн, так и через традиционные магазины. При этом российский Дальний Восток – одна из ключевых зон развития розничной сети для брендов «М.Видео» и «Эльдорадо». К концу 2022 года Группа планирует расширить розничную сеть более чем до 1,1 тыс. магазинов по сравнению с 941 магазином на конец 2018 года.

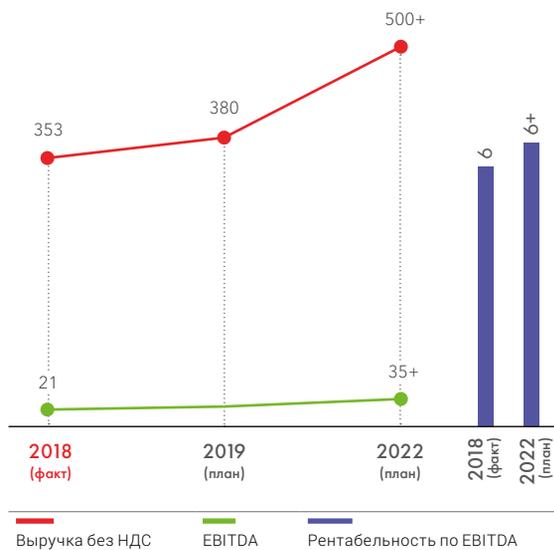


### Целевые финансовые показатели

Группа «М.Видео – Эльдорадо» ожидает, что её сильная рыночная позиция и реализация ключевых стратегических инициатив обеспечат среднегодовые темпы роста выручки до 2022 года на уровне более 7% при среднегодовом прогнозе роста рынка потребительской электроники на уровне около 5%. Целевой объём выручки Группы по итогам 2022 года составляет более 500 млрд руб. по сравнению с 321,1 млрд руб. за 2018 год. Увеличение рыночной доли Группы, как ожидается, будет происходить на фоне дальнейшей консолидации рынка за счёт ослабления позиций небольших ритейлеров, а также сокращения так называемого теневого сегмента рынка.

По итогам 2018 года Группа продемонстрировала рекордную рентабельность по EBITDA на уровне 6% (проформа-показатель), что является одним из лучших результатов среди глобальных продавцов бытовой техники и электроники. Важным фактором расширения маржи EBITDA стали синергии от интеграции с «Эльдорадо» и магазинами «МедиаМаркт».

### Целевые показатели выручки и EBITDA до 2022 года<sup>1</sup>, млрд руб.



<sup>1</sup> Выручка и EBITDA за 2018 год представлены проформа-показателями.



Влияние данных синергий на EBITDA в 2018 году, по оценкам Группы, составило примерно 6 млрд руб. (в сравнении с проформа-базой 2017 года), а в 2019 и 2020 годах будет составлять 7 млрд руб. ежегодно. В частности, маржа по EBITDA магазинов «МедиаМаркт» после ребрендинга в составе сетей «М.Видео» и «Эльдорадо», как ожидается, увеличится более чем в 10 раз, до более чем 9%.

См. раздел «Слияния и поглощения», с. 26-29



Эффект синергии, наряду с увеличением выручки и контролем над операционными расходами, обеспечит среднегодовой темп роста EBITDA на уровне более 13%. Целевой объём EBITDA Группы по итогам 2022 года составляет более 35 млрд руб. по сравнению с 20,8 млрд руб. за 2018 год. В соответствии со Стратегией Группа намерена поддерживать рентабельность по EBITDA на уровне более 6%.

Группа продолжает придерживаться консервативной стратегии управления долговым портфелем. По итогам 2018 года отношение чистого долга к EBITDA Группы составило 1,6х. В соответствии с текущим графиком погашения задолженности Группа ожидает дальнейшего последовательного снижения своей долговой нагрузки.

**>500** млрд руб.

целевой объём выручки Группы по итогам 2022 года

**>35** млрд руб.

целевой объём EBITDA Группы по итогам 2022 года

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ, СВЯЗАННЫХ С СОЗДАНИЕМ СТОИМОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ, ГРУППА СТАЛКИВАЕТСЯ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ С УЧЁТОМ РАЗНОНАПРАВЛЕННЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОКАЗЫВАТЬ КАК ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ТАК И НЕГАТИВНОЕ. ОДНИМ ИЗ СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ, ОБУСЛОВЛЕННОЙ ТАКИМИ ФАКТОРАМИ, ЯВЛЯЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ИНФОРМИРОВАННОСТИ АКЦИОНЕРОВ, РУКОВОДСТВА И СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ О НАЛИЧИИ ФАКТОРОВ, СПОСОБНЫХ ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, И ОЦЕНКА ИХ ВОЗМОЖНОГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО УЩЕРБА.

ЗАДАЧАМИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ СВОЕВРЕМЕННАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВСЕХ СУЩЕСТВЕННЫХ РИСКОВ, ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ, МАТЕРИАЛЬНОСТИ И ПОСЛЕДСТВИЙ ИХ НАСТУПЛЕНИЯ, СОЗДАНИЕ СИСТЕМ И ПРИНЯТИЕ МЕР ПО МИНИМИЗАЦИИ НЕГАТИВНЫХ И УВЕЛИЧЕНИЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ИХ НАСТУПЛЕНИЯ.

## Система управления рисками

Управление рисками в Группе «М.Видео – Эльдорадо» централизовано на уровне холдинговой компании – ПАО «М.видео» – и регулируется Политикой по управлению рисками. Целями данной политики является внедрение и поддержание эффективной системы управления рисками (СУР), адекватной масштабу и сложности бизнеса Компании и способствующей достижению ключевых корпоративных целей.

Являясь частью стратегического управления Компанией, СУР представляет собой комплекс мер и взаимосвязанных процессов, направленных:

- на развитие управления рисками как постоянного циклического процесса корпоративного менеджмента;
- интеграцию принципов и инструментов управления рисками в рутинные текущие процессы Компании;
- развитие управления рисками как одной из ключевых управленческих компетенций;
- развитие управления рисками как неотъемлемой части корпоративной культуры и всех бизнес-процессов Компании.

## Организация системы управления рисками

Этапы управления рисками	Совет директоров	Высшее руководство	Департамент внутреннего контроля и управления рисками	Внутренний аудит
Внутренняя среда (философия и политика управления рисками)	Корпоративное управление и этические ценности	Лидирующая роль в Компании, создание позитивной внутренней среды. Установление «тона сверху»	Организация и координация построения СУР. Методика оценки риска, определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска в отдельных функциональных областях	Продвижение идей СУР. Консультационная поддержка. Оценка методики определения риск-аппетита и приемлемого уровня риска
Постановка целей	Постановка стратегических целей и разработка плана по их достижению	Постановка задач в рамках достижения стратегических целей. Декомпозиция стратегических целей на операционные	Анализ операционных целей на соответствие стратегии. Анализ соответствия ключевых показателей эффективности (КПЭ) операционным целям	Аудит стратегических целей, анализ операционных целей на соответствие стратегии (в рамках плана)

Этапы управления рисками	Совет директоров	Высшее руководство	Департамент внутреннего контроля и управления рисками	Внутренний аудит
Выявление потенциальных событий и рисков	Утверждение реестра рисков	Выявление рисков на уровне постановки стратегических целей, декомпозиция их на операционные. Выявление рисков в ключевых процессах	Методика идентификации рисков. Анализ факторов влияния, ключевых процессов, ключевых индикаторов риска и пороговых значений. Поддержание реестра рисков	Оценка методики идентификации рисков на этапе годового планирования и в ходе отдельных аудиторских проверок
Оценка рисков	Утверждение результатов оценки. Утверждение карты рисков и риск-аппетита	Оценка рисков. Определение риск-аппетита Компании	Методика оценки рисков. Определение и анализ методов оценки. Ведение реестра и матрицы рисков	Оценка рисков на этапе годового планирования и в ходе отдельных аудиторских проверок
Реагирование на риски	Утверждение способов реагирования на риск (избегание, передача, снижение, принятие)	Определение способов реагирования на риск	Анализ применения способа реагирования на соответствие оценке риска и приемлемым уровням риска. Cost-benefit-анализ	Оценка методики реагирования на риск и её применения в ходе проводимых аудиторских проверок
Система внутреннего контроля (СВК) и контрольные процедуры	Утверждение плана мероприятий по управлению рисками	Документирование осуществления контрольных процедур. Поддержание СВК в актуальном состоянии. Определение плана мероприятий по управлению рисками	Выработка или консультации при выработке мероприятий. Анализ адекватности выбранных мероприятий и контроль их исполнения. Разработка методики оценки / подхода к оценке и оценка СВК	Анализ адекватности выбранных мероприятий и их выполнения в ходе аудиторских проверок. Рекомендации по улучшению СВК
Информация и коммуникация	Получение информации о наиболее значительных рисках и мерах, принимаемых руководством в отношении них	Организация взаимодействия в рамках СУР. Организация и поддержание каналов обмена информацией	Взаимодействие в рамках СУР по всем уровням иерархии и между всеми подразделениями Компании	Подготовка независимой отчётности по эффективности СУР
Мониторинг	Знание, до какой степени высшее исполнительное руководство внедрило эффективное управление рисками в Компании	Организация текущего мониторинга в ходе обычной управленческой деятельности (например, анализ КПЭ, план-факт и т. д.)	Мониторинг и проверки. Подготовка отчётности по эффективности управления рисками. Реализация мер по совершенствованию СУР. Мониторинг выполнения мероприятий. Подготовка отчётов по системе внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР)	Оценка процесса СУР. Мониторинг выполнения мероприятий

## Система управления рисками состоит из восьми взаимосвязанных элементов



### Внутренняя среда

Каждый работник должен понимать важность управления рисками. Подходы, основанные на рисках, должны разрабатываться и применяться ко всем видам деятельности Компании.



### Постановка целей и задач

Существование системы ориентиров, позволяющих выявлять риски Компании, то есть угрозы достижению её целей, и возможности для дальнейшего развития.



### Выявление рисков

Компания обеспечивает наличие эффективных и действенных процедур по выявлению внутренних и внешних событий, способных повлиять на достижение Компанией своих целей.



### Оценка рисков

Компания вырабатывает критерии оценки рисков с точки зрения их вероятности, потенциального ущерба и управляемости, чтобы на основании этих критериев ранжировать риски и распределять ресурсы.



### Реагирование на риски

Руководство Компании отвечает за разработку планов действий, направленных на снижение выявленных рисков до приемлемого уровня, или за реагирование на риски другим целесообразным образом.



### Контрольные процедуры

Компания утверждает процессы и процедуры, обеспечивающие контроль за надлежащим и своевременным выполнением разработанных планов по управлению рисками.



### Информация о рисках

Каналы обмена информацией о рисках призваны обеспечить полноту, своевременность и точность этой информации, её правильную адресацию, оптимальную форму и содержание, а также выполнение требований к конфиденциальности данных и адекватную обратную связь.

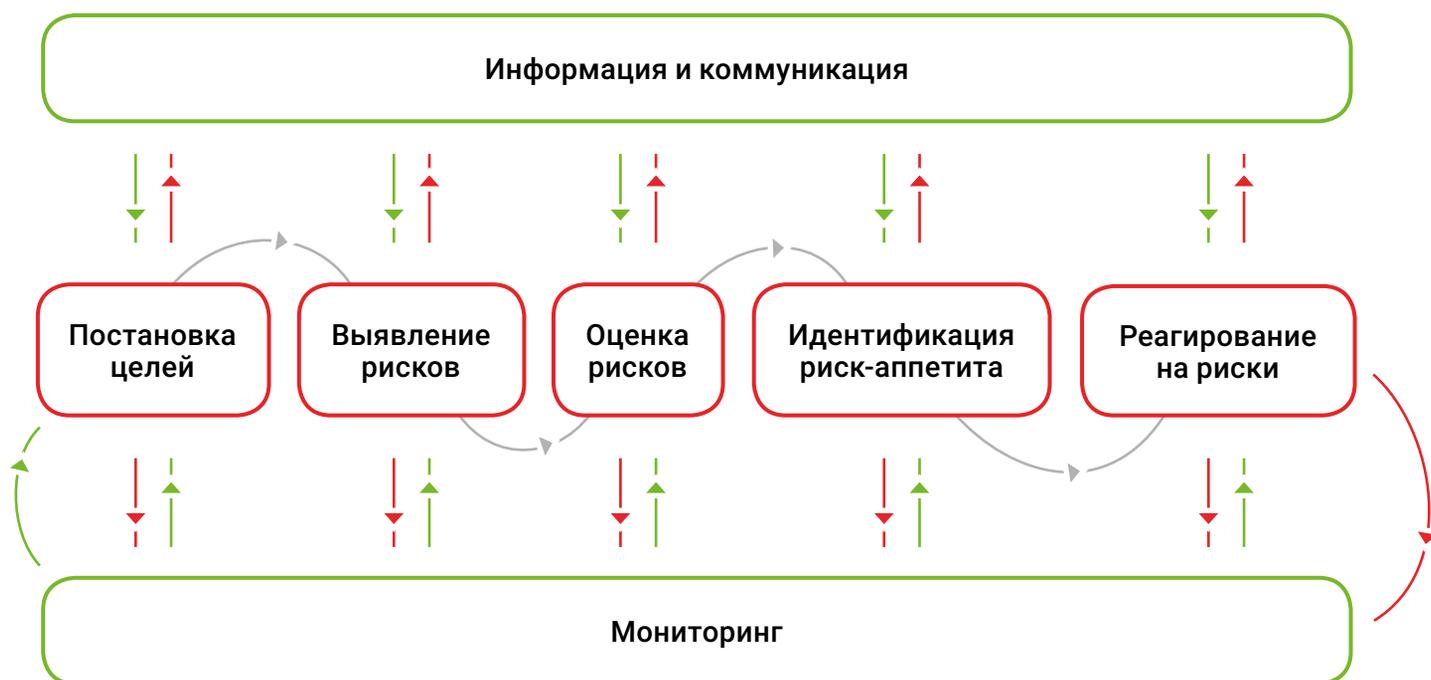


### Мониторинг и обучение

Мониторинг эффективности СУР осуществляется в рамках повседневной управленческой деятельности, а также посредством предоставления отчётности комитету по аудиту совета директоров, проверок внутренних и внешних аудиторов, проведения обучения по вопросам управления рисками и т. д.

## Процесс управления рисками

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ ЦИКЛИЧЕСКИМ, НЕПРЕРЫВНЫМ И ОХВАТЫВАЕТ ВСЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПРОЕКТЫ КОМПАНИИ.



Для построения эффективной СУР Компания делит все риски на следующие категории:

- **Стратегические риски** – риски, затрагивающие стратегические долгосрочные цели Компании и оказывающие влияние на её деятельность, а именно вопросы эффективности корпоративного управления, политические риски, природные риски, риски изменения законодательства или изменения потребительского рынка и др.
- **Операционные риски** – события в бизнес-процессах Компании, имеющие нерегулируемый характер, возникающие под воздействием внутренних и внешних факторов, следствием которых являются операционные потери. В эту группу также включаются риски в области подготовки финансовой отчётности

- **Финансовые риски** – риски, потенциально имеющие негативное влияние с точки зрения управления финансами Компании. К финансовым рискам относятся кредитные, процентные, валютные риски, а также риски ликвидности и т. д.

При оценке рисков Компания использует методы качественной и количественной оценки. В рамках оценочной модели каждому риску даётся балльная оценка и присуждается одна из трёх категорий: низкая, средняя или высокая. В зависимости от категории риска должны проводиться устраняющие/митигирующие мероприятия. Для рисков низкой категории действия должны быть предприняты в течение 12 месяцев после оценки, для средней категории – в течение 6–9 месяцев после оценки, для высокой категории – до 6 месяцев после оценки риска.

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Риск	Описание	Изменение оценки риска в 2018 году
<b>Стратегические риски</b>		
Негативная макроэкономическая ситуация	Риск негативного влияния макроэкономических факторов на бизнес-среду и потребительский спрос	↑
Потеря партнёров и давление на эффективность бизнеса	Риск прекращения деятельности основными партнёрами Компании	→
Изменение конкурентной среды и потеря доли рынка	Риск усиления позиций основных конкурентов Компании, появление новых как российских, так и зарубежных онлайн-магазинов и альянсов	↑
Потеря репутации	Риск негативных кампаний в новых и традиционных СМИ, потери лояльности и доверия клиентов, снижения интереса и доверия инвесторов к Компании	→
Форс-мажор	Риск пожара, наводнения или любого другого стихийного бедствия в магазине или на складе, потери или кражи товара в результате бедствия	↑
Нарушение антимонопольного, рекламного и иного законодательства	Риск нарушения действующих норм законодательства в рамках интеграционной и прочей деятельности	→
Риск e-commerce-проектов	Риски усиления конкуренции в онлайн-продажах со стороны как локальных, так и международных игроков	↗
Риск интеграции	Потенциальные риски совместимости IT-систем и дефицита ресурсов в рамках текущих проектов интеграции	↓
<b>Операционные риски</b>		
Сбой в цепочке поставок	Риск потери ключевого логистического оператора и/или транспортной компании	↗
Риск сбоя ИТ-систем	Риск недоступности ключевых ИТ-систем, используемых в операционной деятельности	↗
Товарный учёт	Некорректные товарные остатки	→
Риск роста текучести персонала	Риск потери наиболее компетентных сотрудников, в том числе обладающих уникальными знаниями о Компании	↑
Риск охраны труда	Риск несоблюдения норм охраны труда, риск закрытия магазинов	↗
Риски в рамках информационной безопасности	Риск компрометации существенной для Компании информации	↑
<b>Финансовые риски</b>		
Риск ликвидности	Потенциальные риски ликвидности и рефинансирования	↑
Валютный риск	Риски, связанные с изменениями валютных курсов	→
Риск неэффективности внутреннего контроля	Риски недостаточно эффективного противодействия мошенничеству и злоупотреблениям	↓
Правовой и налоговый риски	Риски, связанные с трактовкой законодательной базы и изменениями в правилах налогообложения	↑



Повышена



Незначительно повышена



Не изменилась



Понижена

## Реагирование на риски

В Компании применяются следующие стратегии реагирования на риски:

- **Передача риска.** Стратегия передачи также исключает угрозу риска путём передачи негативных последствий с ответственностью за реагирование на третью сторону. Передача риска обычно сопровождается выплатой премии за риск стороне, принимающей на себя риск и ответственность за его управление. Для ИТ-проектов третьей стороной может выступать консалтинговая компания, на которую возлагается ответственность по управлению рисками. Используется, если остаточный риск (после передачи) оценивается как приемлемый.
- **Принятие риска.** Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или потенциальный ущерб от события. Используется, если текущий уровень риска находится в пределах приемлемого уровня риска.
- **Снижение риска.** Стратегия предполагает усилие, направленное на понижение вероятности и/или последствий риска до приемлемого уровня. В стратегии снижения используется включение в деятельность Компании дополнительных контрольных процедур, которые будут выполняться независимо от реализации риска, например проведение дополнительного тестирования функциональности информационной системы, проведение регулярных сверок, разграничение полномочий и т. д. Используется, если имеется возможность проведения мероприятий, направленных на снижение вероятности реализации угроз или на повышение вероятности реализации возможностей.
- **Уклонение от риска.** Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие определённого объекта, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения. Используется, если риски несут в себе угрозу непрерывности деятельности Компании.
- **Комбинированные мероприятия.** Стратегия является любой комбинацией перечисленных выше мероприятий.

- **План выхода в случае наступления неблагоприятных событий.** Данная стратегия предполагает, что если Компания не в силах повлиять на риск, она должна иметь план выхода в случае его реализации. Эта стратегия применима для глобальных рисков с нулевым уровнем управляемости, таких как природные, политические риски и т. д.

Выбор вида стратегии в отношении выявленного риска относится к компетенции владельца риска, то есть сотрудника Компании, который в силу своих полномочий и должностных обязанностей может и должен управлять данным риском. Выбор стратегии должен быть в обязательном порядке согласован с департаментом внутреннего контроля и управления рисками.

### Управление рисками как часть корпоративной культуры Компании

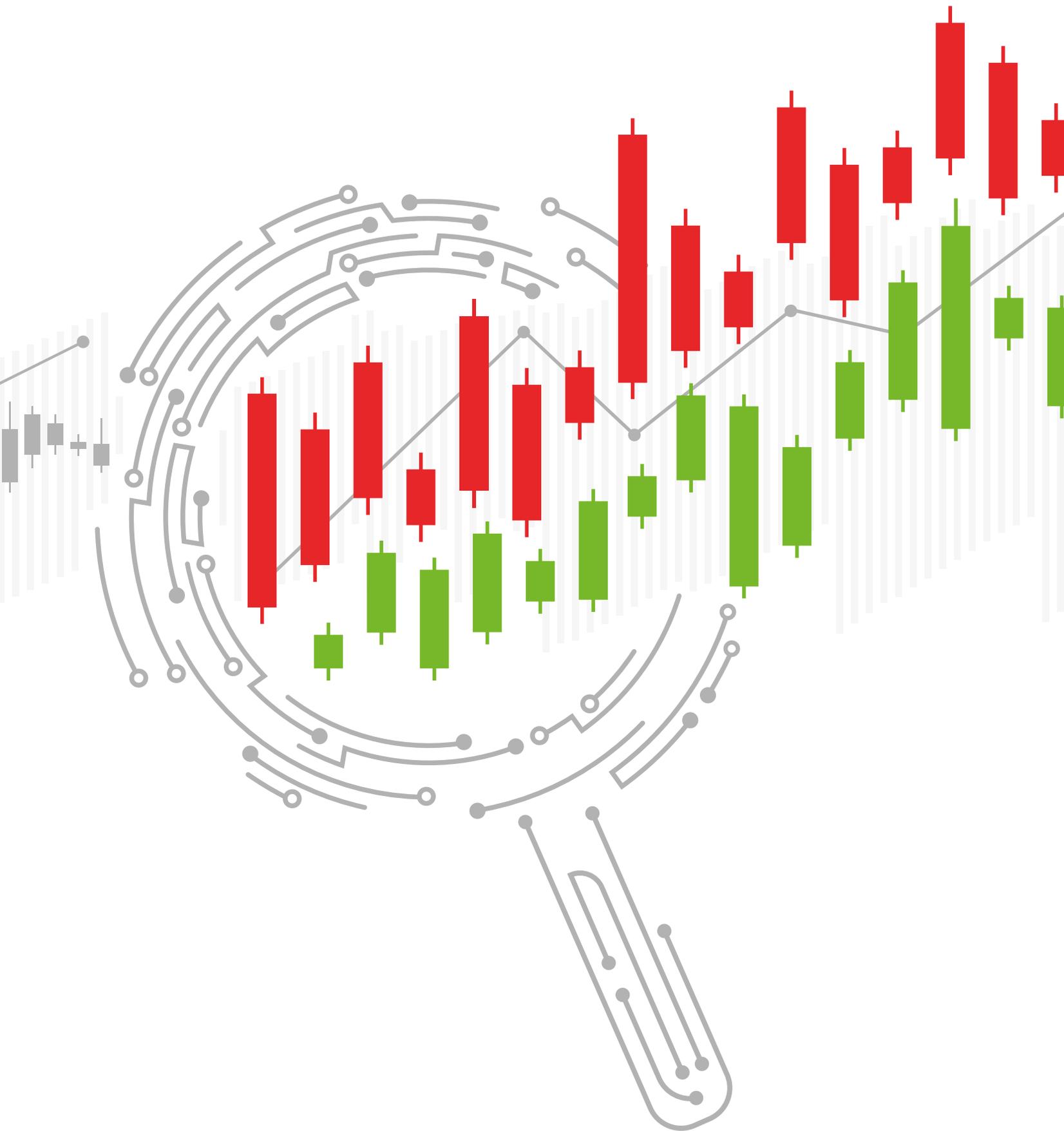
Компания признаёт управление рисками неотъемлемой частью своей корпоративной культуры, стремится повышать информированность сотрудников о СУР и стимулировать восприятие управления рисками как элемента повседневной деятельности каждого сотрудника. Компания считает участие сотрудников в управлении рисками, включая их выявление и оценку, ценным и обязательным вкладом сотрудников в успешное развитие Компании.



Интегрированная  
розничная среда и лучший  
потребительский опыт



**Операционный  
отчёт**



# КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

Три вопроса для Стивена Льюиса,

управляющего директора бренда «М.Видео» 

**В чём основное отличие «М.Видео» от конкурентов с точки зрения клиентского опыта?**

Главные отличия «М.Видео» – это технологии и то, как мы взаимодействуем с покупателями. У нас есть несколько точек контакта с клиентом: магазин, сайт, мобильное приложение, продавец-консультант, – и мы стремимся к тому, чтобы общение или сервис были полностью однородными и одинаково эффективными во всех этих точках. Этот подход мы называем ONE RETAIL.

Современный покупатель ценит скорость и информацию. Как мы отвечаем на этот запрос? Во всех магазинах «М.Видео» продавцы работают с дополнительным инструментом – смартфоном, подключённым к нашей информационной системе m\_RTD. С помощью этой системы консультант может гораздо больше рассказать о товаре, сравнить несколько моделей, проверить остаток бонусных баллов клиента, увидеть историю его покупок и многое другое. В России так не работает никто.

**Какую функцию выполняют традиционные магазины в эпоху мобильного интернета?**

Мы видим, что, несмотря на доступность технологий, трафик в нашей сети не снижается, то есть люди по-прежнему любят приходить в магазины. Примерно 70% покупателей Группы используют интернет в процессе выбора техники, но более 90% всех транзакций завершаются в магазинах.

В России торговые центры – это не просто место сделок: это центры отдыха и впечатлений, где люди проводят свой досуг. Поэтому мы развиваем наши магазины как центры нового опыта, в которых покупатель может узнать о последних технологиях и познакомиться с нашим продуктом – повертеть в руках новинку, надеть шлем виртуальной реальности, сыграть в новую игру. Такой опыт делает нас уникальными, потому что его не может предложить ни один онлайн-магазин или маркетплейс.

**Каким образом  
«М.Видео»  
измеряет качество  
клиентского опыта  
и сервиса?**

Для меня самый важный показатель – лояльность клиентов и лояльность сотрудников. Бизнес – это всегда люди, и мы хотим быть уверены, что в «М.Видео» хорошо и тем, кто покупает, и тем, кто продаёт. Мы регулярно измеряем показатель Net promoter score (NPS), демонстрирующий готовность покупателя рекомендовать нас кому-то ещё.

У «М.Видео» в прошлом году NPS находился на уровне 76%, для ритейла это прекрасный результат, который подтверждает, что наши усилия по развитию сайта, магазинов и ускорению всех клиентских операций работают. А уровень текучести персонала у «М.Видео», наоборот, один из самых низких – около 30%. Значит, сотрудники тоже довольны, а довольный продавец способен сделать довольным покупателя.



## Три вопроса для Сергея Ли,

## управляющего директора бренда «Эльдорадо» →

**Что изменилось в «Эльдорадо» с точки зрения потребителя после объединения с «М.Видео»?**

В прошлом году мы, по сути, провели полный перезапуск бизнеса «Эльдорадо» по трём направлениям. Во-первых, «Эльдорадо» снова стала специализированным продавцом бытовой техники. Раньше компания активно продвигала непрофильные категории, в том числе товары для детей, что размывало фокус бизнеса и восприятие бренда. Мы вывели непрофильные категории из ассортимента и резко усилили сегмент цифровой электроники. В 2018 году продажи цифровых товаров «Эльдорадо» выросли на 50%, втрое опередив рынок, а продажи смартфонов – на 70%.

Во-вторых, мы перешли на омниканальную модель – выровняли ассортимент, цены и сервисы онлайн и офлайн, объединили философию этих двух каналов. И в-третьих, мы провели обновление бренда и логотипа и запустили новый концепт магазина «Эльдорадо 600»: это современный формат средней площадью 650 кв. м, который позволяет эффективно работать на относительно небольшом обороте.

**В чём отличие позиционирования «Эльдорадо» от «М.Видео»? Кто ваши покупатели?**

В отличие от «М.Видео», которая делает акцент на премиальных технологиях и лучшем сервисе на рынке, нашими ценностями являются простота, лучшая цена и близость к клиенту. Мы делаем ставку на небольшие магазины «у дома», доступный ассортимент и простые промоакции, такие как «ЭльдоSALE!» – распродажа товаров ведущих брендов по привлекательным ценам.

Наши покупатели – это люди, которые ищут лучшее соотношение цены и качества. При этом у «Эльдорадо» и «М.Видео» есть пересечения в клиентской базе. Один и тот же человек сегодня может иметь запрос, на который лучшим образом ответит «Эльдорадо», но завтра он захочет чего-то ещё и пойдёт в «М.Видео».

«Эльдорадо» в рамках Группы играет роль «атакующего» бренда. Мы присутствуем не только в крупных городах и больших торговых центрах, но и в небольших населённых пунктах, куда «М.Видео» никогда не пойдёт. «Эльдорадо» умеет продавать в малом формате.



**Как развиваются  
онлайн-продажи  
«Эльдорадо»?**

В 2018 году мы провели редизайн сайта [eldorado.ru](http://eldorado.ru) и запустили масштабную программу его обновления. Расширяется функционал, повышается удобство работы с корзиной; скорость работы сайта будет увеличена вдвое благодаря внедрению технологии Single-Page Application (SPA). Всего в этом году нам предстоит завершить около 130 изменений на сайте, но уже сейчас мы видим, что переход к омниканальной модели даёт положительные результаты: в первом квартале 2019 года по объёму онлайн-продаж мы выросли на 24% год к году.

МАГАЗИНЫ –  
ЦЕНТР ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

## ФОРМАТЫ МАГАЗИНОВ на 31 декабря 2018 года



**1 600** кв. м



**~29** сотрудников



Крупные города.  
Население >200 тыс.  
Ключевые торговые центры



**475** магазинов

### М.Видео

ЛУЧШИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ  
И УРОВЕНЬ СЕРВИСА, НОВЕЙШИЕ  
ТЕХНОЛОГИИ, ВЕДУЩИЕ БРЕНДЫ



**1 450** кв. м



**~23** сотрудника



Крупные города.  
Население >200 тыс.  
Торговые центры класса В, С, реже – А



**445** магазинов

### Эльдорадо

МАГАЗИН «У ДОМА», ПРОСТОТА И СКОРОСТЬ,  
МЕСТО ЛУЧШЕЙ СДЕЛКИ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС



Средняя торговая  
площадь



Среднее число  
сотрудников

**650** КВ. М**~15** сотрудников

Все типы городов.  
Население >50 тыс.  
Стрит-ритейл; торговые центры класса В, С

**16** МАГАЗИНОВ

## Эльдорадо 600

МАГАЗИН «У ДОМА», ПРОСТОТА И СКОРОСТЬ,  
МЕСТО ЛУЧШЕЙ СДЕЛКИ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

**190** КВ. М**~11** сотрудников

Крупнейшие города.  
Премиальные локации

**5** МАГАЗИНОВ

## m\_mobile

МАГАЗИН ЦИФРОВЫХ ТОВАРОВ  
С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ СЕРВИСА



Локации



Магазины

## МАГАЗИНЫ «М.ВИДЕО»

Концепция и форматы магазинов «М.Видео» постоянно развиваются вместе с развитием технологий, обновлением предпочтений потребителей и возможностей ритейл-дизайна. Современная концепция магазинов разработана Группой совместно с известным британским агентством CampbellRigg.

Стандартный формат магазинов «М.Видео» представлен магазинами со средней торговой площадью около 1,6 тыс. кв. м и товарной матрицей в 5–7 тыс. наименований товаров на полках. Магазины сети также предоставляют доступ к полному ассортименту Группы – более 30 тыс. наименований – через информационную систему m\_RTD.

Торговое пространство магазина разделяется на 13 отделов по основным торговым направлениям и сервисную зону: кассы, выдача товара, сервисы, кредитный брокер. Помимо торговой зоны в каждом магазине расположен склад.

С 2018 года в магазинах появились зоны нового опыта (experience-зоны), в которых посетителям рассказывают о новейших технологиях, таких как умный дом, виртуальная реальность (VR), 3D-печать и др., а также демонстрируют инновационные товары «М.Видео» и дают возможность протестировать их самостоятельно.

Наряду с элементами корпоративного дизайна «М.Видео» важной составляющей оформления торгового пространства являются выделенные зоны вендоров, такие как бренд-зоны Apple, Samsung, Miele, зоны Smart Home (умный дом) Perenio и многие другие. Всего на конец 2018 года в сети «М.Видео»

установлено около 11,8 тыс. вендорских зон и демостендов, расходы по оформлению которых финансируются поставщиками.

В 2019 году «М.Видео» запустила в своих магазинах пилотную систему навигации, основанную на технологии дополненной реальности (AR). Приложение M.Go в смартфоне посетителя позволяет клиентам быстро ориентироваться в магазинах большой площади, «прокладывая» путь до нужной секции. В будущем функционал планируется расширить за счёт клавиши с функцией вызова консультанта в ту зону, где клиенту нужна помощь, а также внедрения геймифицированных маркетинговых активностей и персонализированных коммуникаций.

### Флагманский магазин «М.Видео» – полигон технологий

Флагманский магазин «М.Видео» в торговом-развлекательном комплексе «МЕГА Белая Дача» в Московской области с годовым оборотом около 3 млрд руб. имеет торговую площадь 4,8 тыс. кв. м и самую большую товарную матрицу. Уникальный формат магазина разработан британским агентством Frazer. Группа использует магазин в качестве пилотной площадки для инновационных проектов. В 2018 году в магазине были запущены experience-зоны, в которых клиенты могут попробовать в действии новые технологичные товары, проекты выдачи онлайн-заказов с помощью чат-бота и ряд других новшеств. В качестве элемента экосистемы геймеров в гейм-зоне магазина расположен гейм-музей, в котором представлены ретроприставки и аксессуары от Sony, Microsoft и Nintendo.

**>30 тыс.**  
наименований  
составляет  
ассортимент Группы

**~11,8 тыс.**  
вендорских зон  
и демостендов  
было установлено  
в магазинах  
сети «М.Видео»  
на конец 2018 года

**~3 млрд руб.**  
годовой оборот  
флагманского  
магазина «М.Видео»

См. с. 71 

### Отделы магазина «М.Видео»

<b>m_mobile</b>	Цифровые товары и аксессуары: смартфоны и планшеты, ноутбуки и др. В зоне m_mobile работают собственные консультанты и имеется выделенная кассовая зона
<b>Фото/видеокамеры</b>	Товары для фото- и видеосъемки, расширенный ассортимент зеркальных фотокамер. В отделе работает фотоэксперт
<b>M.Game</b>	Товары для геймеров и всех, кто интересуется электронными играми. Зона объединяет темы гейминга на игровых приставках и компьютерах
<b>Кухня</b>	Кухонная техника. Отдел включает кофе-зону, предлагающую товары для бодрого начала и продолжения дня
<b>Beauty-отдел</b>	Товары для ухода за собой. Отдел делится на женскую и мужскую темы
<b>Другие отделы</b>	Компьютерная техника, телевизоры, встраиваемая техника, кухонная техника (отделы «Крупная бытовая техника» и «Мелкая бытовая техника»), техника ухода за домом (отделы «Крупная бытовая техника» и «Мелкая бытовая техника»), климатическая техника, отдел «Аудио / Видео / Аудио для автомобилей»

## Пространство для геймеров

С конца 2017 года в магазинах «М.Видео» открываются игровые зоны M.Game в формате «магазин в магазине». В зоне M.Game размещены доступные для тестирования игровые консоли, VR-шлемы, аксессуары и 4K-мониторы, которые можно использовать для демонстраций и проведения киберспортивных турниров. M.Game объединяет несколько тысяч товаров для игр: сыграть в новинки можно

прямо в магазине. Кроме того, представлен широкий выбор цифрового контента: внутриигровая валюта, цифровые коды, подписки, дополнения и многое другое. В центре зоны M.Game расположены выделенные кассы и терминалы для обслуживания клиентов. В 2018 году несколько десятков новых зон появились более чем в 10 городах России. Проект укрепил лидерские позиции на рынке гаджетов для гейминга – одном из самых быстрорастущих сегментов рынка бытовой техники и электроники.

## МАГАЗИНЫ «ЭЛЬДОРАДО»

В 2018 году сеть «Эльдорадо» в рамках новой бизнес-стратегии и рыночного позиционирования провела ребрендинг, обновив логотип, рекламную концепцию, дизайн и оформление магазинов. Главные принципы перезапущенного бренда – простота, выгода и близость к клиенту.

Основной новой дизайн-концепции магазинов «Эльдорадо» стал фокус на простоте и минимализме, что соответствует общемировым тенденциям. Торговое пространство делится на две части: традиционная бытовая техника (зона организована по принципу «магазина-склада») и входная зона, представленная витриной с открытой выкладкой смартфонов и планшетов. В ходе ребрендинга во всех магазинах будут созданы центры обслуживания клиентов, объединяющие функции продаж и обслуживания в одном месте, включая выдачу интернет-заказов и оформление кредитов.

Отделы магазинов соответствуют ключевым товарным категориям: «Мобильная техника», «Развлечения», «Фото/видео», «Домашний офис», «Кино и звук», «Кухня», «Дом» и «Забота о себе». В рамках стратегии по увеличению доли цифровых товаров

в продажах во всех магазинах «Эльдорадо» создаются digital-зоны. В 2018 году они были открыты в 130 магазинах сети, в 2019 году количество магазинов с цифровыми зонами увеличится ещё на 90.

На конец 2018 года в магазинах «Эльдорадо» было установлено более 3,5 тыс. вендорских зон.

Чаще всего магазины «Эльдорадо» располагаются в торговых центрах класса В, а ключевым фактором выбора локации является доступность для массового покупателя. В то же время в рамках стратегии двух брендов Группы ряд магазинов сети присутствуют в торговых центрах класса А рядом с «М.Видео». Здесь «Эльдорадо» успешно привлекает покупателей, ориентированных на доступный ценовой сегмент и стандартный набор сервисов.

В 2019 году «Эльдорадо» планирует открывать магазины в двух основных форматах:

- магазин площадью 1,0–1,2 тыс. кв. м, в котором уменьшены неторговые помещения и увеличен ассортимент представленных в торговой зоне товаров;
- магазины «Эльдорадо 600».

**В 130**  
магазинах  
сети «Эльдорадо»  
в 2018 году были  
открыты digital-зоны

**>3,5 тыс.**  
вендорских зон  
было установлено  
в магазинах  
сети «Эльдорадо»  
на конец 2018 года





### Формат «Эльдорадо 600»

В 2018 году сеть «Эльдорадо» пополнилась новым форматом «Эльдорадо 600» со средней площадью магазина около 600 кв. м. Это небольшие магазины в шаговой доступности, размещённые преимущественно за пределами торговых центров. Ассортимент магазина включает в себя в основном популярные в сети модели бытовой техники и электроники и составляет от 2 тыс. наименований.

### МАГАЗИНЫ M\_MOBILE

В 2018 году «М.видео» запустила магазины в уникальном для российского рынка формате – m\_mobile (ранее концепция успешно использовалась для выделенных зон в сети «М.Видео»). Салоны m\_mobile площадью около 200 кв. м предлагают только цифровой ассортимент: широкий выбор смартфонов из более чем 200 моделей, умные часы, ноутбуки, планшеты, гаджеты для умного дома, устройства для гейминга и аксессуары.

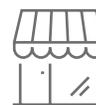
Формат m\_mobile ориентирован на потребителей, заинтересованных в высокотехнологичных гаджетах и высоком уровне сервиса. Все товары находятся в открытой выкладке: любое устройство можно подержать в руках и протестировать: послушать музыку в наушниках, оценить работу камеры в смартфоне и т. д. При этом клиенты могут получить

Магазины «Эльдорадо» будут представлены как в крупных городах, так и в малых – с населением от 50 тыс. жителей. Внедрение данного формата позволит расширить присутствие в приоритетных регионах, сократив затраты на открытие магазинов. В 2018 году Группа открыла 16 магазинов «Эльдорадо 600», в 2019 году число таких магазинов планируется увеличить до 25–30.

квалифицированную персонализированную консультацию эксперта по цифровым устройствам и мобильной связи. Посетителям доступны тарифные планы любого из четырёх федеральных операторов связи.

В магазинах m\_mobile доступны услуги кредитного брокера «М.Кредит». Салоны также работают как пункты самовывоза мелкогогабаритной техники: клиент может заказать на сайте mvideo.ru смартфон, ноутбук, мелкую бытовую технику или аксессуары и забрать их в ближайшем салоне m\_mobile.

Новые торговые точки m\_mobile размещаются в высококлассных локациях с высоким трафиком. Так, первый магазин данного формата был открыт в Москве на первом этаже торгово-развлекательного центра «Афимолл Сити».



В 2018 году  
Группа открыла

**16**

магазинов  
«Эльдорадо 600»

От **2 тыс.**  
наименований  
составляет  
ассортимент  
магазинов  
«Эльдорадо 600»

## ПОКУПКИ ОНЛАЙН – ОСНОВНОЙ ДРАЙВЕР БИЗНЕСА

Ключевым элементом бизнес-модели Группы являются онлайн-платформы mvideo.ru и eldorado.ru. Группа стремится предлагать максимально широкий ассортимент товаров и сервисов онлайн по всей России, без каких-либо географических ограничений.

С 2014 года сеть «М.Видео» одним из первых ритейлеров в России начала переход к полноценной омниканальной модели, гармонизировав ассортимент, цены и сервисы в розничной сети и на веб-сайте. В 2018 году переход на omni-модель начался в сети «Эльдорадо»: компания запустила проекты по масштабному техническому обновлению сайта, включая усовершенствование системы навигации, покупательской корзины, карточек товаров, механизма использования промоакций и др. (всего более 130 доработок).

Сегодня e-commerce – наиболее быстро растущее направление нашего бизнеса: за последние пять лет среднегодовой темп роста онлайн-продаж «М.Видео» составил 40,8%, а доля онлайн-продаж в чистом обороте Группы выросла с 5,5% в 2013 году до 18,3% по итогам 2018 года.

По итогам 2018 года Группа «М.Видео – Эльдорадо» стала вторым ритейлером на российском рынке по объёмам онлайн-продаж и крупнейшим публичным e-commerce-оператором России.

См. раздел «Портрет Группы», с. 2–13

## САЙТЫ – КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОДАЖ

Интернет-платформы Группы являются универсальным и удобным для потребителей инструментом продаж и одним из основных каналов коммуникации с клиентом. По оценке рейтинга «Яндекс.Радар», сайт mvideo.ru является крупнейшим интернет-проектом по количеству посетителей из России в категории «Бытовая техника», а сайт eldorado.ru находится на третьем месте в рейтинге (в высокий сезон в ноябре – декабре 2018 года занимал второе место).

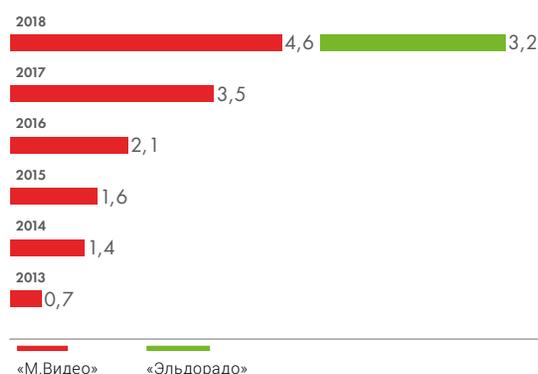
По итогам 2018 года количество посещений сайтов Группы составило 612,6 млн<sup>1</sup>, увеличившись на 18,2% по сравнению с 2017 годом. Количество покупок (чеков) на сайтах по итогам года превысило 7,8 млн.

<sup>1</sup> Показатель проформы по сайтам mvideo.ru и eldorado.ru – данные Группы «М.Видео – Эльдорадо».

### Доля онлайн-продаж в чистом обороте Группы<sup>2</sup>, %



### Количество покупок (чеков) в онлайн-продажах Группы<sup>2</sup>, млн сделок



<sup>2</sup> До 2018 года показатель включает только результаты сети «М.Видео».

### Количество посещений сайтов Группы<sup>3</sup>, млн



<sup>3</sup> Компания «Эльдорадо» и сайт eldorado.ru вошли в состав Группы в 2018 году.

Функционал сайтов постоянно расширяется. Помимо стандартных функций покупки-продажи, в том числе через промоакции, на сайтах функционируют система умного поиска, блоки с персонализированными предложениями, а также личный кабинет, предоставляющий покупателям полный доступ к программам лояльности «М.Видео» и «Эльдорадо». В личном кабинете доступны операции по бонусным картам и возможность реализации бонусных баллов.

В январе 2019 года в рамках перехода к омниканальной бизнес-модели сеть «Эльдорадо» значительно увеличила функциональность сайта eldorado.ru. Среди ключевых нововведений – умный поиск, увеличение скорости загрузки страниц в полтора раза, усовершенствование интерфейса, быстрое оформление заказа и др. По итогам первых недель работы обновлённого сайта конверсия в покупки выросла на 10%, а показатель отказов снизился на 5%: покупатели стали просматривать больше товаров, средняя продолжительность сеанса увеличилась на 7%. Была оптимизирована версия для мобильных устройств, поскольку около 55% сеансов на eldorado.ru приходится на смартфоны и планшеты.

Группа развивает интернет-порталы как источник полезной и интересной информации о потребительской электронике, технологиях и новинках рынка. Одним из наиболее популярных сервисов сайта является инструмент сравнения различных моделей техники, позволяющий сопоставлять характеристики однотипных товаров. На сайте регулярно публикуются обзоры потребительской электроники, в том числе составленные посетителями сайта. Пользователи также имеют возможность оставлять отзывы и давать публичные оценки тем или иным товарам.

## САМОВЫВОЗ – СИНЕРГИЯ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ И РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Разветвлённая розничная сеть из около 1 тыс. магазинов на территории России значительно расширяет возможности наших покупателей по самовывозу онлайн-заказов. Забирая товар в магазине, клиент может протестировать новое устройство, подобрать нужные аксессуары или контент, проконсультироваться с менеджером. Благодаря выгодному расположению точек продаж Группы и новым сервисам самовывоз (pick-up) остаётся наиболее популярным способом получения покупки: по итогам 2018 года его доля в продажах составила 74,4%. Высокая популярность самовывоза среди клиентов позволяет эффективно контролировать логистические расходы, увеличивать трафик и конверсию в магазинах за счёт генерации дополнительных продаж.

Группа постоянно совершенствует процесс осуществления онлайн-заказа. В 2018 году «М.Видео» предоставила покупателям возможность отслеживать весь путь онлайн-покупки в личном кабинете на сайте, а также усовершенствовала услугу самовывоза с помощью машинного обучения и программы чат-бота.

См. с. 71 

### Доля самовывоза в онлайн-продажах Группы<sup>1</sup>, %



<sup>1</sup> Показатель проформы по сайтам mvideo.ru и eldorado.ru – данные Группы «М.Видео – Эльдорадо».

Конверсия в покупки  
выросла

на **10%**

по итогам первых  
недель работы  
обновлённого сайта

По итогам 2018 года  
доля в продажах  
сервиса pick-up  
составила

**74,4%**

## КОНЦЕПЦИЯ ONE RETAIL – РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС БУДУЩЕГО

В 2018 году Группа поставила перед собой задачу выйти на новый уровень цифрового взаимодействия с покупателем на основе концепции ONE RETAIL. ONE RETAIL – единое розничное пространство, обеспечивающее «бесшовный» клиентский опыт онлайн и офлайн, а также полностью персонализированный сервис на основе новейших цифровых технологий. Переход к модели ONE RETAIL укрепит лидерство Группы на рынке в условиях, когда торговля практически полностью перейдёт в формат мобильных коммуникаций, а традиционные магазины будут расширять контакт покупателей с продавцом в качестве центров потребительского опыта, основанных на принципах экономики впечатлений.

С точки зрения развития потребительского опыта ключевыми задачами в рамках концепции ONE RETAIL являются:

- единое пространство – создание объединённой розничной среды без разделения на онлайн- и офлайн-каналы;
- единая аудитория – работа с клиентами как с одной аудиторией в четырёх точках взаимодействия (магазин, интернет-сайт, мобильное приложение, система m\_RTD);
- персонализация – обеспечение индивидуального сервиса на основе анализа данных и машинного обучения.

Реализация данных задач требует своевременного внедрения комплексных технологичных решений, обогащающих опыт клиента во всех точках взаимодействия с Группой. Полный переход Группы к модели ONE RETAIL запланирован до конца 2022 года.



### Энрике Фернандес, главный исполнительный директор Группы «М.Видео – Эльдорадо»

Учитывая вектор развития рынка и технологий, мало быть просто хорошим онлайн-игроком, недостаточно быть лучшим примером омниканальности на рынке. Следующий шаг Группы – переход к модели ONE RETAIL. Мы намерены выйти на новый уровень цифровизации нашего бизнеса и клиентского опыта, внедрить цифровые технологии во все бизнес-процессы Компании, добиться максимальной персонализации в отношениях с клиентами. Это путь, который до этого никто не проходил. Группа готова принять этот вызов, открывая новые возможности развития и раз за разом демонстрируя лидерский характер.

### Персонализация сервиса: от планшета продавца к мобильному приложению



С 2017 года «М.Видео» развивает не имеющую аналогов в России платформу m\_RTD, которая позволяет продавцам в магазинах использовать планшеты и смартфоны со специальным программным обеспечением, интегрированным с ERP-системами Группы и помогающим консультировать покупателей на более высоком уровне персонализации.

С помощью m\_RTD-планшета продавец может быстро подобрать устройства и аксессуары, наиболее подходящие клиенту, в режиме реального времени сравнить цены «М.Видео» с условиями ключевых конкурентов и предложить лучшую цену, уточнить баланс бонусных баллов покупателя и сделать ему максимально выгодное предложение с учётом всех действующих акций и скидок. Если клиенту необходимо дополнительное время на обдумывание покупки, продавец может добавить выбранные товары в онлайн-корзину и направить клиенту ссылку на данную корзину по электронной почте. Этот функционал позволяет заметно повысить вероятность покупки: около 13% клиентов, получающих ссылку на онлайн-корзину, возвращаются для завершения оплаты.

По состоянию на конец 2018 года к платформе m\_RTD были подключены все магазины сети «М.Видео». Все вновь открываемые магазины сразу подключаются к платформе.

В прошедшем году Группа приняла решение о разработке мобильных приложений «М.Видео» и «Эльдорадо» с учётом особенностей ценностного предложения каждого бренда. В конце года «М.Видео» запустила бета-версию приложения, в которой пользователям доступны онлайн-покупки, каталог товаров с функциями поиска, информация о новинках, промоакциях, карта с локациями магазинов в городе пользователя, а также доступ в личный кабинет с информацией о бонусных баллах. Запуск полной версии приложения запланирован на 2019 год.

### Персонализация сервиса на основе машинного обучения



Переход к модели ONE RETAIL предусматривает глубокое понимание потребностей клиента, эффективное использование данных о его контактах с Группой во всех аспектах – от поиска и выбора товара до оплаты, доставки и участия в программах лояльности. Реализовать данный подход возможно только на основе эффективного использования анализа данных, алгоритмов машинного обучения и компьютерного зрения.

Направление Data Science активно развивается Группой на протяжении двух лет. В 2018 году в Группе создан центр компетенций в области аналитики данных и машинного обучения – Digital Retail Data Science Centre.

См. раздел «Инновации и информационные технологии», с. 85

Ключевыми задачами данного подразделения являются развитие целевого маркетинга и оптимизация клиентского опыта на сайтах Группы. Ряд разработок в этом направлении уже сейчас позволяют повышать персонализацию сервиса. Группа анализирует поведение покупателей как онлайн, так и офлайн, в том числе историю покупок, использование бонусных баллов и других скидочных средств, поведение на сайте и в магазине, просмотры, брошенные корзины, отклики на маркетинговые коммуникации, СМС- и email-рассылки.

**Количество посетителей сайта «М.Видео»,  
пользующихся поиском, увеличилось на**

**+25%**

### Умный поиск



Алгоритмы умного поиска анализируют все данные о покупках и других действиях посетителей сайтов mvideo.ru и eldorado.ru и на их основе выдают наиболее релевантные подборки товаров. Клиент также получает информацию о тех промоакциях, которые, скорее всего, будут интересны именно ему. Если товара нет в наличии или доставка занимает значительное время, сайт предложит альтернативные товары с лучшим временем доставки. Клиент также получает рекомендации о наиболее подходящих аксессуарах. Если пользователь покидает сайт, не завершив процесс покупки, система может продолжить взаимодействовать с ним через таргетированные рассылки, предлагая альтернативные товары, информируя о снижении цен или о том, что ранее недоступный товар появился на складе. В результате внедрения решений умного поиска количество посетителей сайта «М.Видео», пользующихся поиском, увеличилось на 25%, а конверсия поисковых сессий в покупки выросла на 15%.

### Самовывоз с помощью чат-бота



В конце 2018 года «М.Видео» запустила выдачу интернет-заказов в магазинах с помощью машинного обучения и программы-бота. Покупателя на входе встречает терминал, в котором достаточно указать номер заказа из СМС. Терминал с помощью чат-бота отправляет уведомление о приходе покупателя на свой смартфон, и первый свободный продавец принимает заказ. Так как товар уже отложен, продавцу остаётся только подобрать аксессуары, которые также рекомендует бот. Процесс получения товара от входной зоны с терминалом до выхода из магазина занимает менее семи минут. В перспективе Компания рассчитывает ускорить выдачу до пяти минут. По состоянию на конец 2018 года по новой схеме работали более 180 магазинов «М.Видео». В будущем «М.Видео» планирует повысить персонализацию процесса самовывоза за счёт интеграции с системой m\_RTД (в результате продавцы сразу смогут видеть историю клиента и доступные ему скидки и бонусы).



## Покупки в кредит



Возможность приобрести потребительскую электронику в кредит пользуется значительным спросом среди покупателей. Одним из конкурентных преимуществ Группы является не имеющая аналогов на российском рынке платформа потребительского кредитования, позволяющая купить товары в кредит как в магазинах Группы, так и через интернет-сайты mvideo.ru и eldorado.ru.

Брокерская платформа, развёрнутая в торговых сетях «М.Видео» и «Эльдорадо», предоставляет покупателям доступ к кредитным программам банков-партнёров. Выбрав товар в магазине, покупатель может обратиться к представителю брокерской платформы и оформить кредитную заявку, которая будет направлена на рассмотрение в банки-партнёры.

Онлайн-кредитование доступно через интернет-сайты Группы для товаров общей стоимостью в диапазоне 3–250 тыс. руб. Добавив товары в онлайн-корзину, покупатель может прямо на сайте заполнить анкету и отправить заявку в несколько банков. Рассмотрение заявки занимает менее трёх минут. По итогам рассмотрения заявки покупатель может получить сразу несколько предложений о кредите и выбрать наиболее привлекательное. В случае оформления кредита на сайте кредитные документы доставляются покупателю курьером банка, а приобретённый товар – курьером магазина. Клиент также может получить товар и подписать документы в магазине.

Данный сервис существенно повышает уровень одобрения кредитных заявок: на брокерской платформе он превышает 80% по сравнению с 64% в случаях, когда представители банков-партнёров работают только в магазинах. Кроме того, платформа экономит время покупателей и увеличивает вероятность выдачи кредитов за счёт расширения количества банков, обрабатывающих одновременно одну анкету.

На конец 2018 года число банков-партнёров в рамках брокерской платформы достигло 11, в том числе пять банков работают в сервисе онлайн-кредитования.

В 2018 году платформа онлайн-кредитования была успешно развёрнута в сети «Эльдорадо».



**> 2** млн покупателей Группы

воспользовались возможностью покупки товаров в кредит в 2018 году

**19,8%**

составила доля кредитных продаж в совокупных продажах Группы по итогам 2018 года

**+ 0,5** п. п.  
2017 год  
к 2018 году

## Ассортимент

Совокупный ассортимент товаров Группы «М.Видео – Эльдorado» превышает 30 тыс. товарных позиций. Ассортимент сетей «М.Видео» и «Эльдorado» строится исходя из ценностного предложения каждого из брендов и в основном

состоит из близкого набора товаров. Линейка товаров «М.Видео» ориентирована на средний и верхний ценовые сегменты, а также включает товары премиум-класса. Ассортимент «Эльдorado» сфокусирован на средний и массовый ценовые сегменты и товары с относительно невысокой рентабельностью.



# Кухня

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдorado**



Ассортиментные матрицы Группы формируются на основе анализа рынка, тенденций спроса, а также ценового мониторинга по основным категориям товаров. Результаты анализа совмещаются с кластерной структурой розничной сети исходя из экономических и географических параметров регионов. Результатом данного совмещения являются финальные ассортиментные матрицы каждого магазина.

За формирование матрицы по каждой категории товара отвечает менеджер коммерческой дирекции.

#### Проект «Бесконечная полка»

С 2016 года «М.Видео» развивает сервис Vendor Catalog – продажу товаров, находящихся на складах поставщиков. С помощью планшета m\_RTD у продавца в магазине или на сайте mvideo.ru



## Дом и забота о себе

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдорадо**



покупатель может заказать товар, имеющийся в наличии на складе аккредитованного поставщика Группы. Таким образом, сервис позволяет значительно расширить доступный ассортимент по принципу «бесконечной полки» без увеличения логистических затрат. По итогам 2018 года объём продаж через платформу Vendor Catalog превысил 2 млрд руб., увеличившись в 2,8 раза по сравнению с 2017 годом.

### Продажи через сервис Vendor Catalog, млн руб.



# Кино и звук

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдорадо**



**3,3** тыс.

количество наименований

**1,9** тыс.

количество наименований

**4,3** тыс.

количество наименований

**>200**

брендов

**>150**

брендов

**>220**

брендов

## Программы лояльности и удовлетворённость клиентов

### Программы лояльности

«М.Видео» и «Эльдорадо» стремятся обеспечивать долгосрочную лояльность покупателей как за счёт долгосрочных программ, так и через инвестиции в привлекательные краткосрочные предложения.

Основной программой лояльности «М.Видео» является программа эффективных покупок «М.Бонус», которая помогает покупателям совершать более выгодные покупки за счёт возврата части средств на бонусную карту и имеет единые правила начисления вознаграждений. За каждый заказ в розничном магазине или на сайте [mvideo.ru](http://mvideo.ru) на бонусный счёт клиента зачисляется около 3% от оплаченной



# Мобильная техника

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдорадо**



**6** тыс.  
количество  
наименований

**4,1** тыс.  
количество  
наименований

**8,3** тыс.  
количество  
наименований

**>200**  
брендов

**<200**  
брендов

**>200**  
брендов

суммы после применения всех скидок. Накопленные бонусы покупатели могут использовать для оплаты последующих покупок. Один бонусный рубль приравнивается к одному рублю.

По итогам 2018 года база держателей карты «М.Бонус» достигла 24 млн пользователей, увеличившись за год на 12%. Около 80% активных

владельцев бонусной карты в течение года совершили от одной до трёх покупок, а средний чек превысил 10 тыс. руб., что на 9% больше, чем годом ранее. Наиболее популярными товарами, оплаченными картой «М.Бонус» в 2018 году, были смартфоны, телевизоры, холодильники, стиральные машины, а также встраиваемая и компьютерная техника.



# Домашний офис

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдорадо**



В результате внедрения проекта m\_RTD покупатели могут регистрироваться в программе лояльности, уже находясь в розничном магазине. По статистике, мобильная консультация привлекает на 30% больше новых пользователей программы лояльности.

Информацию о проекте m\_RTD см. в разделе «Персонализация сервиса: от планшета продавца к мобильному приложению», стр. 70

В сети «Эльдорадо» действует бонусная программа «Эльдорадости» с аналогичным механизмом: при каждой покупке клиенту возвращается на его бонусный счёт от 3 до 25% бонусами от стоимости приобретённого товара. Бонусными баллами можно оплачивать до половины стоимости следующей покупки в магазинах или на сайте [eldorado.ru](http://eldorado.ru). По итогам 2018 года количество пользователей программы «Эльдорадости» превысило 30 млн человек, увеличившись за год на 10%. Средний чек постоянного покупателя «Эльдорадо» по итогам 2018 года достиг суммы около 9 тыс. руб. Активные участники программы совершают более двух покупок в год.



## Развлечения и фото/видео

**М.Видео**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

**М.ВидеоЭльдорадо**



### Удовлетворённость клиентов

«М.Видео» и «Эльдорадо» постоянно работают над повышением уровня удовлетворённости клиентов и проводят измерения соответствующих показателей. Основным индикатором удовлетворённости посетителей, используемым в Группе, является индекс NPS – готовность покупателей рекомендовать место покупки бытовой техники и электроники.

По данным маркетингового исследования, проведённого компанией Impracto в период с января по декабрь 2018 года, индекс NPS «М.Видео» достиг 76%, увеличившись на 3 п. п. год к году. При этом в «М.Видео» сохраняется высокая степень

удовлетворённости клиентов всеми параметрами работы магазина – от 83% («Возможность купить товары последних моделей») до 98% («Общая удовлетворённость работой продавцов», «Скорость обслуживания в зоне М.Сервис»).

Индекс NPS по покупателям в «Эльдорадо» также находится на достаточно высоком уровне – 59%. «Эльдорадо» демонстрирует высокую удовлетворённость по большинству параметров, лучшими из которых являются «Скорость обслуживания в зоне выдачи товара» (97%), «Скорость обслуживания в сервисной зоне» (96%) и «Общая удовлетворённость работой продавцов» (96%).

## КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАКУПКИ: ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Одним из ключевых бизнес-приоритетов Группы является построение долгосрочного стратегического партнёрства и взаимовыгодных отношений с поставщиками с целью поддержания стабильности бизнес-модели и устойчивого развития рынка.

Олег Муравьев, коммерческий директор Группы «М.Видео – Эльдорадо»: «Для нас важно видеть в поставщике партнёра, ориентированного на долгосрочные отношения и развитие. От того, какие отношения мы выстраиваем с нашими контрагентами, зависит качество нашего предложения для покупателей. Поэтому мы стремимся к взаимовыгодному сотрудничеству, от которого бы выигрывала и Группа, и все её поставщики».

В 2018 году в процессе объединения «М.Видео» и «Эльдорадо» Группа осуществила централизацию коммерческой функции двух розничных сетей. Оба бренда Группы пользуются преимуществами объединённых коммерческих закупок, а поставщики получили возможность сотрудничества с более крупным игроком, способным позиционировать их продукт во всех сегментах рынка и на все аудитории, обеспечить полное географическое покрытие на российском рынке. Для многих производителей Группа «М.Видео – Эльдорадо» является основным каналом входа на российский рынок, так как может обеспечить доступность товаров для потребителей по всей России, предложить консультации, сервис и постпродажную поддержку, маркетинговые инструменты. Так, сеть «М.Видео» стала одним из первых крупных продавцов российской техники Bork и продуктов китайской компании Haier, выступив надёжным долгосрочным партнёром молодых торговых марок.

Количество постоянных поставщиков Группы составляет около 300 компаний. В число крупнейших вендоров входят глобальные лидеры сектора бытовой техники и электроники, такие как Samsung, Apple, LG, Sony, Huawei, Bosch и др. Около 75% коммерческих закупок Группы приходится на прямые контракты с производителями; часть ассортимента Группа закупает через дистрибьюторов. По итогам 2018 года на долю 10 крупнейших поставщиков пришлось около 63% коммерческих закупок.

Коммерческая дирекция постоянно идентифицирует новые перспективные торговые марки и продукты, которые могут заинтересовать российских покупателей и выгодно позиционировать Группу на рынке. Например, «М.Видео» первой из федеральных розничных сетей запустила продажи новой категории – модных смарт-часов, а также развивает категорию электротранспорта, дронов и гаджетов для умного дома.

Вместе с поставщиками Группа ежедневно реализует десятки промоакций и проектов. Совместные проекты являются важным элементом развития экосистемного подхода к ритейлу, в рамках которого Группа, помимо товаров своего ассортимента, предлагает клиентам участие в акциях и мероприятиях, дополнительные сервисы, аксессуары и контент, значительно расширяющие клиентский опыт. Так, в 2018 году сеть «М.Видео» первой в России, в дополнение выделенным зонам Apple, открыла авторизованные сервисные

центры данной марки в магазинах. Сервисы используют сертифицированное оборудование, а также детали и запчасти, получаемые напрямую от Apple. В 2018 году в магазинах «М.Видео» действовало более 100 выделенных зон Apple, а по итогам 2018 года Группа «М.Видео – Эльдорадо» стала крупнейшим продавцом смартфонов Apple в России.

Группа «М.Видео – Эльдорадо» также развивает продажи нишевых или редких товаров через платформу Vendor Catalog на своих онлайн-ресурсах и в магазинах. Партнёры ритейлера имеют возможность выставить свои товарные предложения

через витрину онлайн-магазина. В этом случае Группа не закупает эти товары, но может обеспечить их продажу, доставку и все сопутствующие сервисы для покупателей. Для клиентов Группы такой подход позволяет заказать любую модель техники, в том числе редкую или эксклюзивную, ритейлер расширяет ассортимент без дополнительных рисков для оборотного капитала, а производитель увеличивает продажи и может тестировать покупательский спрос на экспериментальные модели. Объём продаж через платформу Vendor Catalog в 2018 году вырос в 2,8 раза.

## Создание стоимости для поставщиков

Возможности	Кейсы и результаты
<b>Продвижение и информирование на сайте</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Более 612 млн посещений сайтов mvideo.ru и eldorado.ru в год.</li> <li>Гибкая архитектура сайта расширяет возможности для проведения промоакций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«М.Видео» и «Эльдорадо» регулярно проводят партнёрские конкурсы, акции и распродажи – более 100 проектов в год</li> </ul>
<b>Позиционирование в розничной сети</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сеть из ≈1 тыс. магазинов по всей России.</li> <li>11,8 тыс. вендорских зон и демо-стендов в магазинах «М.Видео» и 12,1 тыс. – в «Эльдорадо»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Брендовые зоны крупных вендоров (Apple, Samsung и др.).</li> <li>Тематические зоны: посуда и товары для кухни (Tefal, Tescona и др.), beauty-зоны (SEB, Philips и др.)</li> </ul>
<b>Активный маркетинг</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкий набор инструментов для повышения интереса пользователей: <ul style="list-style-type: none"> <li>– онлайн-трансляции презентаций новинок Samsung, Apple и др.;</li> <li>– подробные материалы о новинках на сайтах Группы</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«М.Видео» ежегодно проводит на своём сайте на эксклюзивной основе трансляцию презентации новых смартфонов Apple с синхронным переводом в режиме реального времени. Трансляция собирает несколько десятков тысяч просмотров ежегодно.</li> <li>Группа «М.Видео – Эльдорадо» – один из лидеров рынка в организации предзаказов и стартов продаж гаджетов крупнейших вендоров (Samsung, Apple, Huawei и пр.)</li> </ul>
<b>Экосистемный подход</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение дополнительных сервисов, гарантийных и страховых продуктов, цифрового контента.</li> <li>Возможности развлечений, бесплатного тестирования игровых систем, VR-станций и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В феврале 2019 года презентация «М.Видео» в рамках раннего старта продаж игры Metro: Exodus с участием писателя Дмитрия Глуховского собрала несколько тысяч участников, что способствовало высоким продажам продукта.</li> <li>«М.Видео» – единственный ритейлер, создающий уникальный стриминговый контент для фанатов игр в популярных социальных сетях. Созданная в Группе экосистема для геймеров (игровые зоны, кибертурниры и т. д.) вывела Группу в лидеры рынка по продаже игровых приставок (около 50%) и ноутбуков (около 20%)</li> </ul>

Источник:



[www.cnews.ru/news/line/2018-10-12\\_mvideo\\_otkryla\\_v\\_magazinah\\_poinoformatnye](http://www.cnews.ru/news/line/2018-10-12_mvideo_otkryla_v_magazinah_poinoformatnye)

## ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ

С целью минимизации таможенных, налоговых и других типов рисков Группа проводит внутренний аудит всех поставщиков. В аудите по каждому контрагенту участвуют одновременно аудиторы финансовой дирекции, дирекции по корпоративным и правовым отношениям и дирекции по безопасности. В рамках создания объединённой Группы «М.Видео – Эльдорадо» в 2018 году Компания провела аудит всех контрагентов ООО «ЭЛЬДОРАДО».

При оценке добросовестности контрагентов среди прочих проводится анализ следующих факторов:

- обоснованность выбора контрагента (в том числе оценка условий сделки);
- деловая репутация, сроки создания юридического лица контрагента, частота ротации юридических лиц, ранее являвшихся контрагентами компаний Группы;

- отсутствие фактов искусственного снижения контрагентом своих налоговых обязательств;
- наличие квалифицированного персонала;
- наличие производственных мощностей для ведения бизнеса (склад, офис, основные средства и т. д.);
- цепочка поставщиков от производителя/импортера, динамика изменения цены;
- исполнение налоговых обязательств;
- оценка финансовой устойчивости (отсутствие убытков в течение трёх лет);
- корректность таможенного декларирования.

Срок заключения договора для поставщиков, прошедших аудит, составляет не более трёх лет.

В Группе действует комитет по аккредитации контрагентов по коммерческим закупкам для рассмотрения сложных случаев и утверждения важных контрагентов, по которым существуют расхождения в заключениях аудиторов.

## ЛОГИСТИКА

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ ГРУППЫ – ОБЕСПЕЧИВАТЬ НАЛИЧИЕ ТОВАРОВ НА ПОЛКАХ МАГАЗИНОВ И ДОСТАВКУ ЗАКАЗОВ С УЧЁТОМ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ В КАЖДОМ РЕГИОНЕ. ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И ПЕРЕВОЗКАМИ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАСШИРЕНИЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ И ОНЛАЙН-БИЗНЕСА ГРУППЫ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОЛИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

См. раздел «Стратегия Группы», с. 41



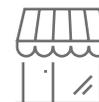
Стратегической задачей Группы «М.Видео – Эльдорадо» в 2018 году стала глубокая перестройка логистических систем и процессов в рамках перехода двух сетей к единой бизнес-модели. В Группе была утверждена и реализована новая структура дирекции по управлению поставками, дистрибуцией и логистикой, подтвердившая по итогам года свою эффективность в рамках поддержки двух брендов.

Изначально организация логистики в «М.Видео» и «Эльдорадо» базировалась на разных подходах: «М.Видео» отдавала большую часть процессов на аутсорсинг, а «Эльдорадо» поддерживала собственные операции. По итогам объединения Группа использует смешанную логистическую модель аутсорсинга и собственных операций. В рамках слияния «М.Видео» и «Эльдорадо» Группа сохранила лучшие практики обеих сетей и получила существенные синергии за счёт масштабирования и оптимизации операционных процессов и ресурсов.

В течение 2018 года команда Группы внедрила в общей сложности более 150 изменений. В частности, для поддержки продаж двух брендов была смоделирована одноуровневая централизованная дистрибуционная сеть; запущены процессы объединения центральных и региональных складов, магистральных перевозок, домашних доставок клиентам; внедрены единые правила приёмки/отгрузки товаров.

В обновлённую дистрибуционную сеть были интегрированы 150 новых розничных магазинов, в том числе в конце четвёртого квартала были наполнены товаром для открытия 46 новых объектов на базе бывшей сети «МедиаМаркт» (22 магазина «М.Видео» и 24 магазина «Эльдорадо»).

В результате дистрибуционную сеть магазинов и складов позволяет выполнять 90% продаж, используя запасы в регионе, с высоким уровнем клиентского сервиса – возможностями самовывоза товаров из магазина через 30 мин после оформления заказа или получения курьерской доставки в течение 24 ч после оформления заказа.



**В обновлённую дистрибуционную сеть были интегрированы**

**150**

**новых розничных магазинов**

## Дистрибьюторская сеть Группы на 31 декабря 2018 года

Объект	Описание и функционал	Локации
<ul style="list-style-type: none"> <li>9 центральных распределительных складов (ЦРС)</li> <li>45% товарного запаса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концентрация всех товаров, закупаемых Группой более чем у 300 поставщиков, на суммарной площади более 250 тыс. кв. м</li> <li>Распределение товаров в магазины и на региональные мультиплатформы</li> <li>Обработка клиентских заказов на доставку</li> </ul>	Москва (3), Новосибирск, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Нижний Новгород, Владивосток
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;50 региональных мультиплатформ</li> <li>8% товарного запаса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хранение крупногабаритной техники</li> <li>Доставка товаров в магазины и покупателям в радиусе 150–200 км</li> </ul>	Крупные и средние города в регионах России (Новороссийск, Тюмень, Иркутск, Ульяновск, Якутск и др.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>941 магазин сетей «М.Видео», «Эльдорадо» и m_mobile</li> <li>47% товарного запаса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Презентация образцов техники на витрине, а также хранение малогабаритной и цифровой техники</li> <li>Выдача заказов покупателям, в том числе сделавшим заказ на сайте</li> </ul>	>200 городов России

## Ключевые проекты трансформации логистики в 2018 году

Проект	Ключевые результаты 2018 года
<b>Оптимизация дистрибьюторской сети</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моделирование дистрибьюторской сети для поддержки продаж двух брендов</li> <li>Реализация первого этапа объединения центральных складов и региональных платформ</li> <li>Увеличение операционной эффективности использования текущих мощностей на 20%</li> </ul>
<b>Логистическая интеграция с «МедиаМаркт»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Присоединение и оптимизация логистических активов «МедиаМаркт»</li> <li>Открытие и наполнение товаром 46 новых магазинов на базе объектов «МедиаМаркт» в кратчайшие сроки высокого сезона продаж</li> </ul>
<b>Объединение и ускорение клиентской доставки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ускорение доставки клиентских заказов цифрового ассортимента («М.Видео» – для 127 городов, «Эльдорадо» – для 113 городов)</li> <li>Объединение доставки клиентских заказов двух брендов в 53 городах России (~60% от всего объёма)</li> </ul>
<b>Сервис HiTechnic: одновременная доставка и установка техники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пилотный проект одновременных доставок/установок в «М.Видео» (на основе опыта «Эльдорадо»)</li> </ul>
<b>Оптимизация управления товарным запасом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение закупки товара на два бренда (по методологии «М.Видео»)</li> <li>Достижение целевых показателей по представленности ассортиментной линейки в магазинах в течение сезона высоких продаж</li> </ul>

## ДОСТАВКА ТОВАРОВ

Группа «М.Видео – Эльдорадо» в 2018 году перевезла более 2,6 млн куб. м товаров, или около 50 тыс. машин (на 7% больше, чем в 2017 году).

Все магистральные перевозки осуществляются силами контрагентов Группы. Выбор поставщиков транспортных услуг, в том числе для магистральных перевозок и домашней доставки товаров клиентам, происходит на основании тендерных процедур.

Фокусом транспортной логистики Группы является постоянное ускорение сроков доставки для всего ассортимента цифровой и бытовой техники.

Стандартная матрица одного магазина «М.Видео» или «Эльдорадо» составляет 5–7 тыс. товаров в зависимости от размера, географического положения и специфики магазина (для городов с большим количеством магазинов – 7–9 тыс. товаров). Менее востребованный ассортимент, превышающий

10 тыс. позиций, хранятся на центральном складе в Москве или на складе поставщика (товары доступны через сервис Vendor Catalog). Для тех товаров, которые покупатели не могут получить в рамках сервиса в городе, Группа использует систему сокращения сроков доставки заказов путём доставки с частичной загрузкой (LTL=less than truck load), сквозного складирования товаров (кросс-докинг), экспресс-доставки самолётом и др.).

Доставка заказов клиентам осуществляется силами привлечённых контрагентов. В рамках оказания услуги поддерживаются высокие стандарты

клиентского сервиса: срочная доставка, бесплатный подъём техники на этаж, приём скидочных средств на адресе и т. д.

В дополнение к стандартной домашней доставке в ряде городов предоставляется услуга одновременной доставки и установки техники. В 2018 году было принято решение развивать данный сервис для обеих сетей Группы под собственным брендом – HiTechnic. Выездной сервис поддерживается как силами партнёров (через аутсорсинг), так и собственной службой доставки, использующей более 150 брендированных автомобилей.

## Модель пополнения товарных запасов



Заказ	Количество
Pick-up («Закажи на сайте, забери в магазине»)	3 858 382
ППО («Продажа по образцу», или «Посмотри товар в магазине и закажи его со склада»)	1 593 769
Домашняя доставка Retail («Купи в магазине с доставкой на свой адрес»)	1 337 560
Домашняя доставка E-com («Купи на сайте с доставкой на свой адрес»)	699 367
Общее количество заказов	7 489 078

**Число доставок в 2018 году  
превысило**

**7** **млн заказов**

**+**  
**25%**  
2017 год  
к 2018 году

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ

Цифровые технологии являются одним из ключевых драйверов развития логистической платформы и клиентского сервиса. Группа «М.Видео – Эльдорадо» много лет инвестирует в самые современные ИТ-системы, поддерживающие логистику (SAP ERP – enterprise resource planning, SAP TMS, Predictix, VeeRoute, и др.), для большинства из которых Группа стала пионером отрасли и значимым референтом на рынке.

В 2018 году Группа «М.Видео – Эльдорадо» внедрила современную систему управления потребительскими данными и техническими характеристиками товаров. Данная система позволяет точно и корректно управлять рекомендациями аксессуаров к основным товарам на сайтах Группы, создавать и редактировать поисковые SEO-коллекции для упрощения поиска товаров, создавать и подсвечивать на сайтах Группы данные об отличиях технических характеристик товаров (например, цвет, объём памяти и т. п.) для ускорения просмотра товарных карточек. Также для удобства клиентов объединены отзывы и рейтинги.

Группа активно развивает VeeRoute – мобильное приложение для водителей-экспедиторов, интегрированное с системой управления заказами и другими системами, помогающее получать информацию о статусе заказа в реальном времени, оперативно менять электронный маршрутный лист водителей и т. д. «М.Видео» – одна из первых компаний, которая запустила в качестве пилотного проекта данное мобильное решение российского стартапа, позволившее существенно улучшить качество работы доставки последней мили.

В Группе выстроен процесс сквозного планирования товарного запаса от поставщика до магазина. Система планирования на базе технологий Predictix использует различные математические модели для прогнозирования оптимального уровня сервиса на каждом этапе цепи поставок более чем для 20 тыс. активных артикулов при смене товарной линейки на 40% в год.

Группа внедряет электронный документооборот в большинство транзакционных процессов, что позволяет ускорить обработку и отправку документации, контролировать обмен данными на всех этапах цепи поставок.

В 2018 году обмен данными по стандартам EDI был реализован более чем со 100 ключевыми поставщиками, что позволило оптимизировать процессы закупочной деятельности.

Электронная тендерная площадка на базе SAP SRM делает процессы закупки некоммерческих услуг максимально прозрачными.

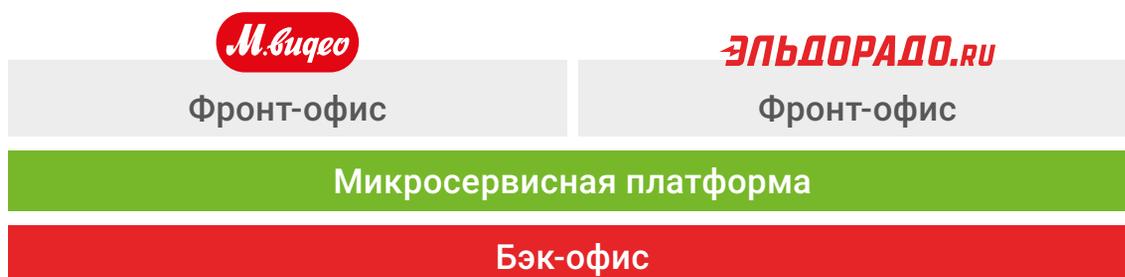
В феврале 2019 года Группа завершила юридическое присоединение бизнеса «Эльдорадо» и переход на единую систему SAP ERP. Текущая логистическая система успешно обслуживает два бренда во всех регионах присутствия. Дальнейшая интеграция процессов и совершенствование систем управления поставками, дистрибуцией и логистикой «М.Видео» и «Эльдорадо» продолжится в 2019–2020 годах.

# ИННОВАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ИНДУСТРИЕЙ, В КОТОРОЙ ВЫСОКАЯ СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ ЯВЛЯЕТСЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ. ИНТЕРНЕТ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТАНОВЯТСЯ ВСЁ БОЛЕЕ ВАЖНЫМ ДРАЙВЕРОМ РАЗВИТИЯ РЫНКА. ПО МНЕНИЮ ГРУППЫ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ БУДУЩЕЕ ТОРГОВЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКОЙ СВЯЗАНО С ДАЛЬНЕЙШЕЙ ИНТЕГРАЦИЕЙ ОНЛАЙН- И ОФЛАЙН-ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ, ПОЛНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ, ЛОГИСТИКИ, МАРКЕТИНГА И ДРУГИХ ФУНКЦИЙ НА ОСНОВЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И АНАЛИТИКИ ДАННЫХ.

ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» ПОСТОЯННО ВНЕДРЯЕТ ИННОВАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СВОЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, И ИСПОЛЬЗУЕТ ШИРОКИЙ СПЕКТР ТЕХНОЛОГИЙ – ОТ БЛОКЧЕЙН-РЕШЕНИЙ В РАБОТЕ С ПОСТАВЩИКАМИ ДО МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК И БИОМЕТРИИ В ФОРМИРОВАНИИ ГИБКИХ ГРАФИКОВ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА. ГРУППА СТРЕМИТСЯ РАЗВИВАТЬСЯ КАК ИТ-КОМПАНИЯ И ЦИФРОВОЙ РИТЕЙЛЕР С ЛУЧШИМ ИННОВАЦИОННЫМ КЛИЕНТСКИМ СЕРВИСОМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

## Целевая ИТ-архитектура: два бренда, два фронт-офиса, объединённый бэк-офис



### ИТ-трансформация Группы «М.Видео – Эльдorado»

В 2018 году в рамках объединения «М.Видео» и «Эльдorado» в единую компанию команда Группы приступила к реализации беспрецедентного проекта по интеграции ИТ-функций обеих розничных сетей с различными моделями управления.

Ключевыми задачами в рамках построения единой ИТ-инфраструктуры стали:

- сохранение независимости брендов «М.Видео» и «Эльдorado» в разработке фронт-решений;
- перевод бэк-офисных операций «Эльдorado» на модель «М.Видео»;
- оптимизация расходов и обеспечение синергетического эффекта от объединения.

В соответствии со стратегией развития двух брендов Группой было принято решение продолжить развитие фронт-офисных систем обеих сетей (сайты, торговые системы, в том числе мобильное приложение для сотрудников m\_RTD и CRM-системы).

В связи с этим в составе ИТ-дирекции были созданы

новые подразделения – департаменты развития информационных систем бренда «М.Видео» и бренда «Эльдorado».

Дизайн и проектирование архитектуры, а также выбор целевой модели объединения и новой организационной структуры ИТ-подразделения осуществлялись трансформационным офисом Группы совместно с консультантами McKinsey.

В феврале 2019 года произошли юридическое слияние основной операционной компании Группы (ООО «МВМ») и ООО «ЭЛЬДОРАДО» и переход на единую систему SAP ERP. Ключевыми результатами проекта стали:

- успешное объединение backend-процессов на основе SAP ERP, увеличение производительности систем Группы (рост объёмов операций, проходящих через системы, почти вдвое);
- единая система обрабатывает около 300 тыс. чеков в день;
- существенное обновление систем фронт-офиса «Эльдorado»;
- обеспечение синергии: снижение операционных затрат на ИТ и штата ИТ-подразделения.

## Управление технологическим развитием

По состоянию на конец 2018 года ИТ-команда Группы поддерживала более 100 ИТ-систем, включая как собственные продукты, так и внешние сервисы и решения российских и зарубежных стартапов, такие как Verme, VeeRoute, система кредитного брокера и др.

Поддержание и развитие ИТ-систем и информационных сервисов Группы является сферой ответственности дирекции информационных технологий. Общее количество сотрудников дирекции информационных технологий превышает 460 человек. ИТ-дирекция работает как в рамках классических подходов к управлению проектами, так и по принципам Agile (гибкое управление в рамках рабочих групп), что позволяет оптимизировать скорость и стоимость внедрения комплексных бизнес-решений исходя из конкретной задачи.

В рамках Группы также функционирует централизованная дирекция по управлению проектами. Подразделение представляет собой проектный офис, отвечающий за полный цикл управления портфелем и реализацию стратегических, бизнес- и ИТ-проектов. Централизованный подход к внедрению новых решений, единые стандарты оценки и принятия инвестиционных решений обеспечивают своевременную поддержку приоритетных для Группы направлений и максимальное эффективное инвестирование в дальнейшее развитие. В течение 2018 года проектный офис реализовал более 40 проектов различного масштаба в сфере логистики, финансов, розничных продаж и ИТ.

Для эффективной поддержки перехода к модели ONE RETAIL развитие розничных систем, непосредственно влияющих на клиентский опыт, происходит с использованием продуктового подхода. С этой целью менеджмент формирует продуктовые команды, отвечающие за постоянное развитие ключевых ИТ-продуктов, таких как веб-сайты «М.Видео» и «Эльдорадо», мобильные приложения, система управления заказами и др.



## Программа цифровизации бизнеса

С 2019 года Группа начинает работу над новой масштабной программой цифровизации процессов фронт- и бэк-офиса с целью создания нового клиентского опыта, увеличения выручки и снижения операционных затрат.

См. раздел «Стратегия Группы», с. 47



В рамках программы собраны крупные проекты в таких сферах, как логистика, финансовый менеджмент, HR и другие, отобранные совместно с консультантами KPMG. Программа рассчитана на срок до трёх лет; в её рамках планируется реализовать до 50 проектов.

## Цифровое рабочее место

Группа внедряет гибкие цифровые рабочие места сотрудников как в центральном офисе, так и в магазинах розничной сети. В частности, более чем для 800 сотрудников центрального офиса персональные компьютеры заменены «тонкими клиентами» – виртуальной машиной, интегрированной с облачным хранилищем данных, то есть имея ноутбук и интернет, сотрудник может получить доступ к своим рабочим документам в любом месте. Данный подход обеспечивает мобильность персонала и предоставляет возможность быстро собирать оперативные команды под конкретные задачи.

## Центр Data Science

В 2018 году Группа «М.Видео – Эльдorado» сформировала центр компетенций в области аналитики данных и машинного обучения – Digital Retail Data Science Centre. Основная функция подразделения – разработка и внедрение математических алгоритмов в бизнес-процессы Группы – маркетинг, онлайн-продажи, логистику и управление персоналом. Группа рассчитывает, что технологии, основанные на анализе данных, позволят сократить операционные расходы и смогут принести до 5 млрд руб. дополнительного оборота в среднесрочной перспективе.

В 2018 году команда центра запустила в режиме пилотных проектов ряд сервисов на основе машинного обучения, в том числе решения в сфере целевого маркетинга и самовывоз онлайн-заказов с помощью алгоритмов и чат-бота.

См. раздел «Клиентский опыт», с. 71



Приоритетным направлением работы центра Data Science в 2018 году были задачи персонализированного маркетинга и оптимизации клиентского опыта на сайте. Разработки в этом направлении позволяют значительно повысить уровень персонализации сервиса. В частности, «М.Видео – Эльдorado» анализирует поведение покупателей как онлайн, так и офлайн, в том числе историю покупок, использование бонусных баллов и других скидочных средств, поведение на сайте и в магазине, просмотры, брошенные корзины, отклики на маркетинговые коммуникации, СМС- и email-рассылки.

Группа также внедряет решения на основе аналитики данных во внутренние процессы, в том числе в логистику и управление персоналом. Так, «М.Видео» и «Эльдorado» осуществляют прогнозирование ежедневной потребности в персонале в рознице, а также спроса для управления логистическими поставками. При планировании рабочих графиков персонала и транспортировок товаров в каждый магазин учитывается географическое расположение магазина, трафик, сезонность, а также скорость розничных продаж и потенциальные объёмы самовывоза онлайн-заказов.

**До конца 2019 года Группа планирует увеличить количество сотрудников центра**

**до 17 человек**

## ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2018 ГОД

### **Екатерина Соколова**, главный финансовый директор Группы «М.Видео – Эльдорадо»



Первые результаты объединённой Группы «М.Видео – Эльдорадо» подтверждают успешность интеграции сети «Эльдорадо» в Группу и эффективность нашей новой Стратегии двух брендов. По итогам 2018 года Группа показала рекордный рост объединённых проформа-продаж<sup>1</sup> на 18% и сопоставимый рост выручки, причём как «М.Видео», так и «Эльдорадо» продемонстрировали двузначные темпы роста. Одновременно мы увеличили объединённую EBITDA на 39%, показав рекордную для Группы рентабельность по EBITDA на уровне 6% проформа. Этот результат был достигнут благодаря повышению валовой маржи и операционной эффективности, что было во многом обусловлено синергией от объединения двух сетей, в том числе централизацией управления товарными запасами и логистикой, а также реализацией эффекта масштаба. Мы гордимся тем, что в результате роста операционной рентабельности Группа вошла в тройку самых прибыльных компаний по EBITDA среди публичных продавцов потребительской электроники в мире.

В 2019 году мы продолжим повышать операционную эффективность объединённой Группы, реализуя эффект масштаба на быстро растущей сети под брендами «М.Видео», «Эльдорадо» и m\_mobile. Кроме того, в рамках новой программы цифровизации бизнеса мы планируем активно инвестировать в развитие фронт- и бэк-офисных систем, создание новых уникальных сервисов и решений на основе концепции ONE RETAIL.

Несмотря на крупные M&A-сделки 2018 года, наша долговая нагрузка осталась на комфортном уровне: показатель «Чистый долг / EBITDA» составил 1,6x по итогам года.

<sup>1</sup> Проформа-показатели отражают выручку, EBITDA, сводные продажи, LFL, включающие результаты «Эльдорадо» за 12 месяцев 2018 года и ретроспективно – за 12 месяцев 2017 года.

## Операционные результаты Группы по итогам 2018 года

Продажи Группы «М.Видео – Эльдorado» увеличились на 14,1% год к году (до 421,4 млрд руб. с НДС). По итогам года продажи сети «М.Видео» выросли на 19,6% (до 279,8 млрд руб.), а продажи «Эльдorado» – на 17,7% (до 141,6 млрд руб.).

Продажи сопоставимых магазинов выросли на 13,5% благодаря росту трафика в магазинах обеих сетей Группы, а также увеличению среднего чека на фоне повышения доли цифровых продуктов, аксессуаров и услуг в выручке. «М.Видео» увеличила продажи в сопоставимых магазинах на 12,9% год к году, а «Эльдorado» продемонстрировала рекордный для себя рост сопоставимых продаж – на 14,8%.

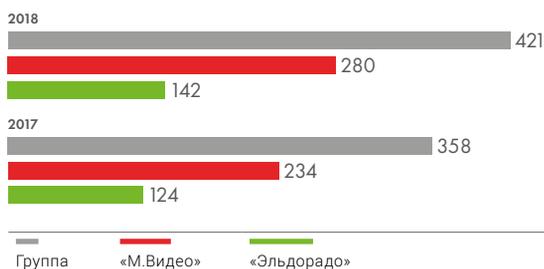
В соответствии с выбранной стратегией Группа продолжала активно развивать продажи цифровых товаров, в том числе используя формат m\_mobile. По итогам года продажи цифровых товаров в формате отдельных магазинов и выделенных зон Группы увеличились на 34,3%, вдвое опередив темпы роста по российскому рынку. Продажи под брендом m\_mobile по итогам года составили 72,9 млрд руб. Группа также направила фокус на цифровой ассортимент «Эльдorado», за 2018 год увеличив долю данной категории в продажах Компании на 5 п. п. – до 20,6%.

По сравнению с 2017 годом интернет-продажи Группы по итогам 2018 года увеличились на 31,0%, до 77,3 млрд руб., благодаря росту трафика интернет-магазинов и конверсии посетителей в покупатели, а также высокому уровню среднего чека.

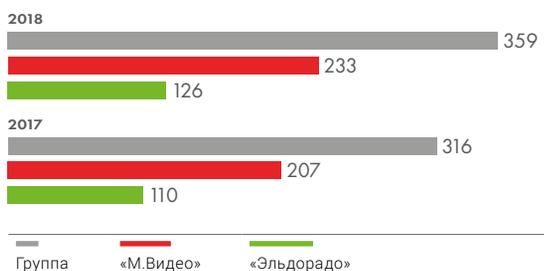
Интернет-продажи «М.Видео» увеличились на 45,7% год к году (приблизительно в 1,5 раза быстрее, чем в среднем по рынку), до 52,8 млрд руб.<sup>2</sup>, благодаря улучшению функциональности и пользовательского опыта на сайте www.mvideo.ru. «Эльдorado» показала рост интернет-продаж на 7,5%, до 24,5 млрд руб., на фоне перехода «Эльдorado» на омниканальную модель и выравнивания цен в онлайн-магазине и сетевых торговых точках, вызвавшего временное перераспределение клиентского потока в пользу офлайн-магазинов.

<sup>2</sup> Включая НДС.

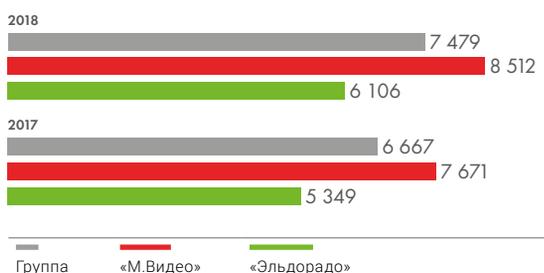
## Чистый оборот (с НДС), млрд руб.



## Like-for-like продажи, млрд руб.



## Средний чек, руб.



**421,4** млрд руб.  
продажи Группы  
«М.Видео – Эльдorado»

**+14,1%**  
2017 год  
к 2018 году

Доля онлайн-продаж в совокупных продажах Группы достигла 18,3% по сравнению с 16,5%<sup>1</sup> по итогам 2017 года. Большинство покупателей, заказавших товары в интернет-магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо», предпочли забрать товар в точках продаж сети Группы: доля самовывоза в онлайн-продажах по итогам года составила 74,4%.

За 2018 год объединённая Группа открыла рекордное количество новых магазинов, увеличив свою сеть на 102 точки продаж (87 из них были открыты в четвёртом квартале), включая 51 магазин «М.Видео», 46 магазинов «Эльдорадо» и пять магазинов m\_mobile. Общее число магазинов Группы на конец года достигло 941 с присутствием в 220 городах по всей России.

### Финансовые результаты Группы по итогам 2018 года

#### Консолидированные финансовые показатели по МСФО<sup>2</sup>

Консолидированная выручка Группы увеличилась в 2018 году на 62,0% по сравнению с 2017 годом – до 321,1 млрд руб. – на фоне сильного роста продаж сопоставимых магазинов, увеличения онлайн-продаж, а также за счёт приобретения сети «Эльдорадо».

Консолидированная валовая прибыль увеличилась на 69,0%, до 78,6 млрд руб.; валовая маржа улучшилась на 1 п. п. год к году (до 24,5%) по итогам 2018 года, в основном в связи с эффективным управлением ассортиментом и товарными запасами, а также ростом доли цифровых товаров в продажах Группы.

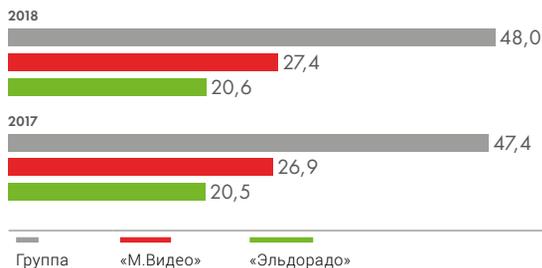
Консолидированный показатель EBITDA по Группе показал рост 76,0% год к году и достиг 20,8 млрд руб., а рентабельность по показателю EBITDA увеличилась на 0,5 п. п. год к году (до 6,5%) – рекордный уровень в истории Компании.

#### Объединённые финансовые проформа-показатели

Объединённая валовая прибыль – проформа Компании увеличилась на 19,4% год к году и составила 86,7 млрд руб., а валовая маржа в 2018 году выросла на 0,8 п. п. в годовом исчислении – до 24,6%.

Объединённый проформа-показатель EBITDA по Группе увеличился на 39,2% год к году и достиг 21,3 млрд руб., а рентабельность по показателю EBITDA в 2018 году выросла на 1,0 п. п. год к году – до 6,0%.

### Количество чеков, млн сделок



### Онлайн-продажи Группы<sup>3</sup>, млрд руб.



### Развитие розничной сети в 2018 году



- 1 Проформа-показатель.
- 2 МСФО – международные стандарты финансовой отчетности.
- 3 Включая НДС.

## Анализ динамики проформа-рентабельности по EBITDA

### Маржа по EBITDA в 2017 г.



### Маржа по EBITDA в 2018 г.



Улучшение рентабельности по EBITDA год к году обусловлено ростом валовой маржи, а также повышением операционной эффективности ключевых объединённых функций. По итогам интеграции сети «Эльдорадо» и магазинов MediaMarkt Группа реализовала более 6 млрд руб. синергий на уровне EBITDA в 2018 году за счёт централизации систем закупок и управления, а также за счёт реализации эффекта масштаба.

Отношение расходов на рекламу и продвижение товаров к выручке снизилось на 0,1 п. п. – с 2,1 до 2,0% – в результате инициированного Группой снижения рекламных ставок, в том числе за счёт синергии «М.Видео» и «Эльдорадо» как крупных рекламодателей.

Расходы по заработной плате, как доля от выручки, возросли на 0,2 п. п. – с 6,9 до 7,1%, – в основном в связи расширением розничной сети, а также выплатой разовых компенсаций в рамках интеграции магазинов MediaMarkt и оптимизации персонала. Данный эффект был частично компенсирован повышением производительности труда как в сети «М.Видео», так и в «Эльдорадо». Объём продаж в час увеличился по итогам 2018 года на 14,7 и 18,0% в «М.Видео» и «Эльдорадо» соответственно, количество проданных товаров в час – на 5,2 и 8,5%, количество чеков в час – на 3,5 и 4,1%.

Несмотря на активное открытие новых магазинов, отношение расходов на аренду к выручке по итогам 2018 года сохранилось на уровне 5,4% благодаря снижению арендных ставок в рамках переговоров объединённой Группы с арендодателями.

Соотношение прочих расходов и выручки увеличилось на 0,6 п. п. год к году (до 2,6%), в основном в связи с разовыми расходами на присоединение юридических лиц MediaMarkt и «Эльдорадо», в том числе связанными с консультационными услугами, резервами по налогам и резервам под обесценение задолженности.

### Долговой портфель и ликвидность

На конец 2018 года совокупный долг Группы составил 59,5 млрд руб. 76,8% долгового портфеля представлено долгосрочными обязательствами, относящимися к сделкам по приобретению «Эльдорадо» и MediaMarkt.

Денежные средства и эквиваленты на 31 декабря 2018 года достигли 25,7 млрд руб. Отношение «Чистый долг / EBITDA» по итогам года составило 1,6х. Группа намерена последовательно снижать уровень долговой нагрузки в будущем.

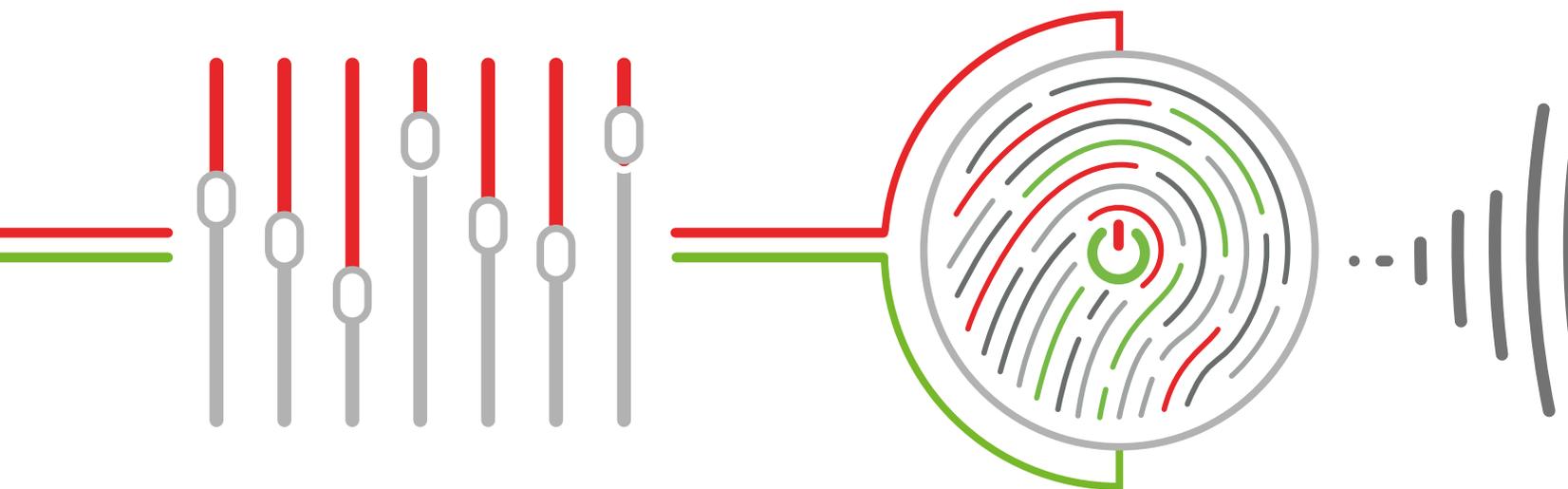
**8,4** млрд руб.  
консолидированная чистая прибыль  
по Группе в 2018 году

**+20,3%**  
2017 год  
к 2018 году

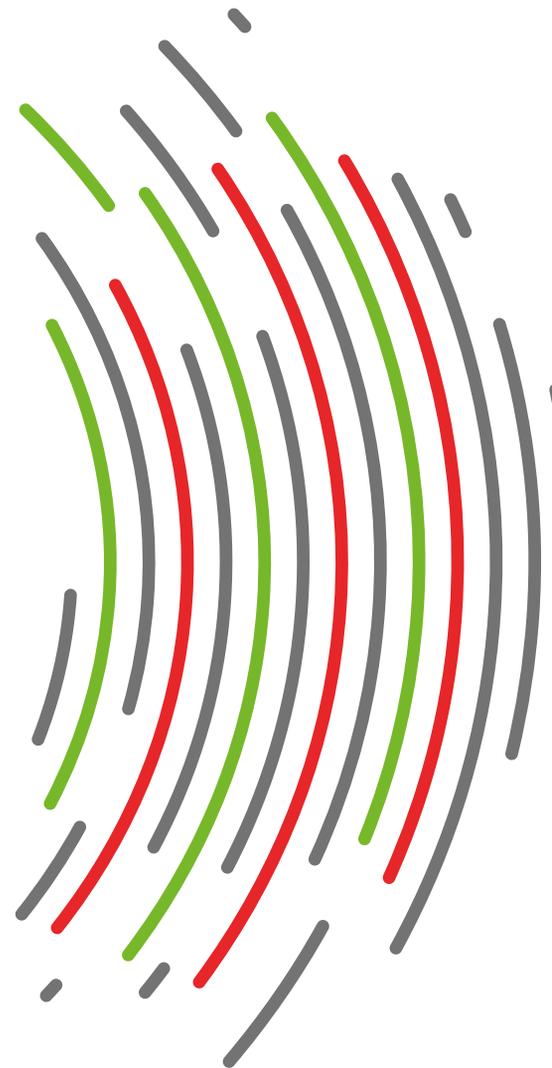
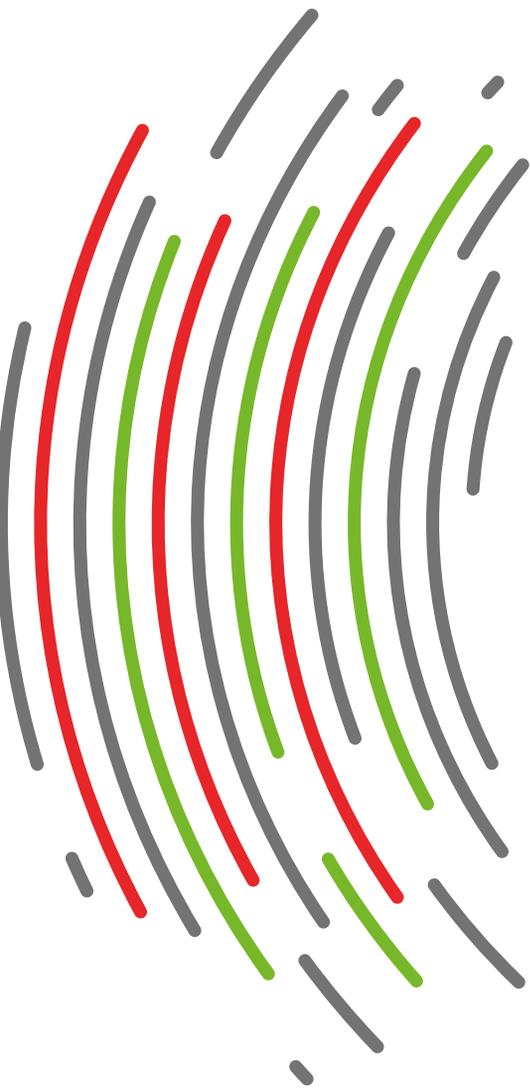
**352,5** млрд руб.  
объединённая проформа-выручка  
по Группе в 2018 году

**+15,7%**  
2017 год  
к 2018 году

Соблюдение высоких  
стандартов корпоративного  
управления и уважение  
прав акционеров



**Корпоративное  
управление**



# ОБЗОР СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГРУППЕ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО»

ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» СЧИТАЕТ ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ И СОЗДАНИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ИНВЕСТИРАМИ И ДРУГИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ГРУППЫ.

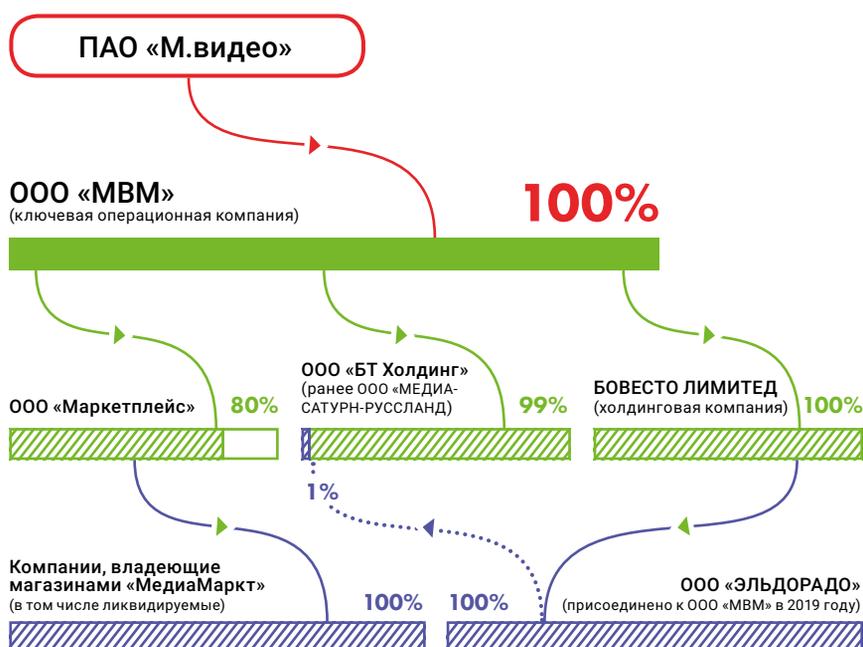
В рамках развития системы корпоративного управления Группа руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, а также принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России.

Группа построена по принципу холдинга, головной компанией которого является ПАО «М.видео» (далее – «Общество»). Все стратегические решения, а также ключевые бизнес-решения операционных компаний Группы принимаются на уровне органов управления Компании, что позволяет добиваться полной координации между функциональными

подразделениями, оптимизировать управленческие расходы и максимально эффективно использовать ресурсы Группы.

Основной операционной компанией Группы является ООО «МВМ»<sup>1</sup> – дочернее общество ПАО «М.видео», обеспечивающее деятельность торговых розничных сетей «М.Видео» и «Эльдорадо». Будучи основным торговым оператором в рамках Группы, данная компания является владельцем товаров, реализуемых обеими сетями, а также собственником объектов недвижимости, используемых обеими сетями. Кроме того, ООО «МВМ» владеет 80%-ной долей в ООО «Маркетплейс», развивающем онлайн-платформу Goods.

### Ключевые компании Группы «М.Видео – Эльдорадо» по состоянию на 31 декабря 2018 года



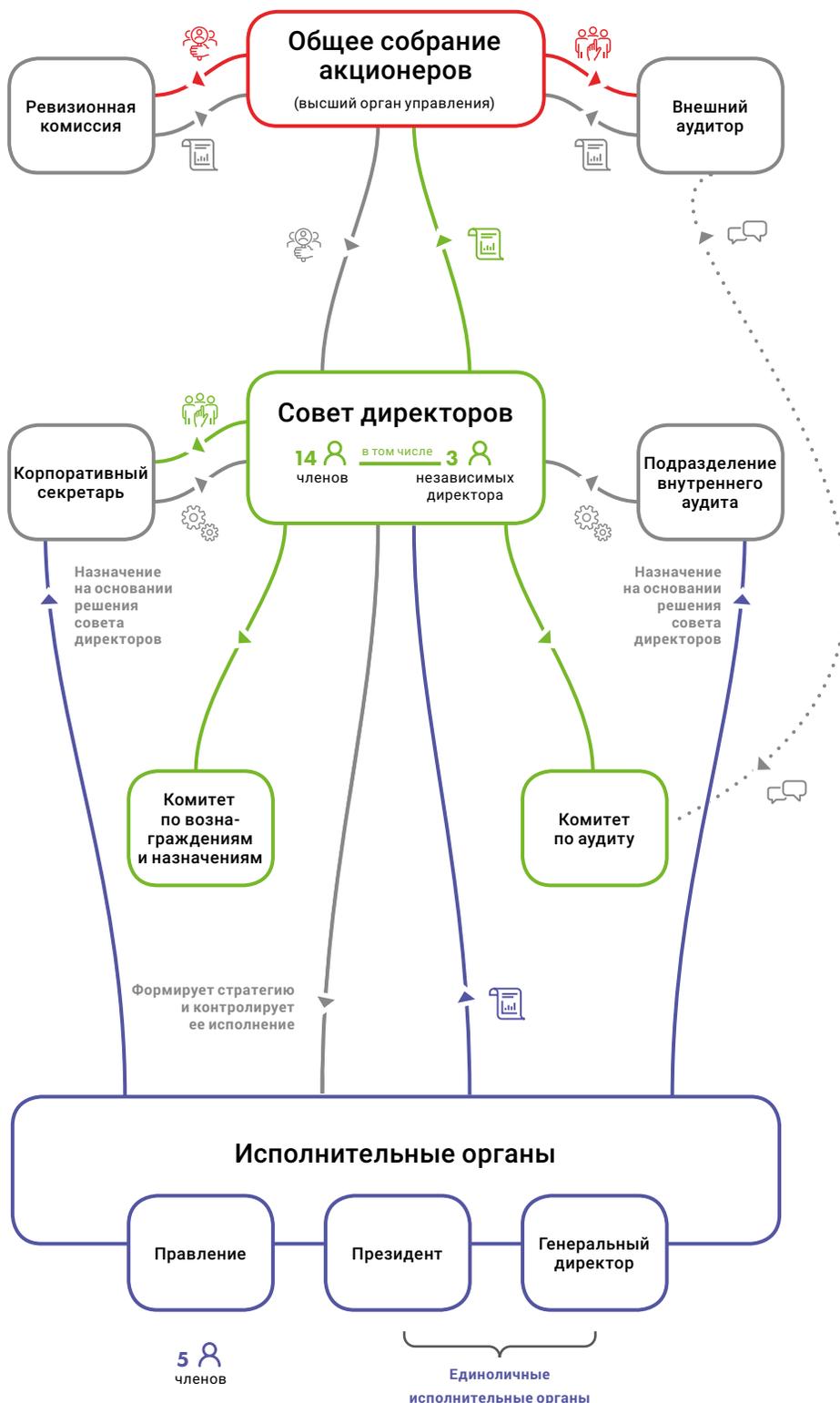
### Основные изменения в структуре Группы после отчётной даты

В феврале 2019 года в рамках интеграции бизнеса сети «Эльдорадо» в Группу было завершено юридическое присоединение ООО «ЭЛЬДОРАДО» к ООО «МВМ». В результате эффективная доля владения ПАО «М.видео» в ООО «МВМ» не изменилась, составив 100%.

В первом полугодии 2019 года в рамках оптимизации структуры Группы было принято решение о ликвидации ряда российских юридических лиц, приобретённых Группой в рамках сделки по покупке российского бизнеса «МедиаМаркт».

<sup>1</sup> Наименование общества до 31 октября 2018 года – ООО «М.видео Менеджмент».

**Система корпоративного управления ПАО «М.видео»**



-  Избирает
-  Утверждает
-  Отчитывается
-  Функциональное подчинение
-  Коммуникация

Ключевыми элементами модели корпоративного управления ПАО «М.видео» являются общее собрание акционеров, совет директоров и его комитеты, правление и единоличные исполнительные органы (президент и генеральный директор), ревизионная комиссия, а также структурные подразделения Компании, осуществляющие функции внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Контроль за соблюдением Компанией требований применимого корпоративного законодательства, положений Устава и внутренних документов Компании, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров, осуществляется корпоративным секретарём, назначаемым советом директоров.

Дополнительные гарантии достоверности бухгалтерской и финансовой отчётности Компании в соответствии с российскими и международными стандартами обеспечиваются за счёт привлечения внешнего (независимого) аудитора, утверждаемого собранием акционеров.

## ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Компания придерживается следующих ключевых принципов, призванных гарантировать интересы акционеров и обеспечивать разумный баланс между полномочиями органов управления и контроля:

- предоставление акционерам реальной возможности осуществлять свои права, связанные с участием в Обществе;
- обеспечение равного отношения ко всем акционерам и равных прав акционеров, владеющих равным числом акций одного типа (категории), включая миноритарных и иностранных акционеров;
- осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью Общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Общества;
- подотчётность членов совета директоров Общества его акционерам;
- осуществление исполнительными органами руководства текущей деятельностью Общества в интересах обеспечения его долгосрочного устойчивого развития и получения акционерами выгоды от этой деятельности; подотчётность исполнительных органов совету директоров и его акционерам;
- осуществление своевременного раскрытия полной и достоверной информации об Обществе, необходимой для принятия обоснованных решений его акционерами;
- обеспечение эффективного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров;
- социальная ответственность и соблюдение прав и законных интересов иных заинтересованных лиц.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ОБЩЕСТВО ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ПОЛИТИКИ ПОСТОЯННОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ С УЧЁТОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД ГРУППОЙ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО», И ЛУЧШИХ ПРАКТИК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

**В результате обновления системы корпоративного управления был значительно усилен контроль за решениями, принимаемыми в подконтрольных ПАО «М.видео» обществах, путём определения позиции представителя Компании при принятии решений собраниями участников подконтрольных обществ.**

### Ключевые события в рамках совершенствования корпоративного управления Компании в 2017–2018 годах

2017

Развитие модели корпоративного управления: формирование коллегиального органа управления Обществом – правления, избрание двух единоличных исполнительных органов.

Расширение компетенции совета директоров Общества.

2018

1 кв. 2019

Расширение состава правления с трёх до пяти членов.

Диверсификация структуры акционеров в результате вхождения в капитал ПАО «М.видео» MS CE Retail GmbH.

Вхождение в состав совета директоров Компании представителя миноритарного акционера – Андреаса Блазе, вице-президента Sesonoptu AG по слияниям и поглощениям и управлению инвестиционным портфелем, главного инвестиционного директора и члена правления MediaMarkt Saturn Retail Group.

Централизация бизнес-процессов, обеспечение синергий и оптимизация структуры Группы: реорганизация ООО «МВМ» в форме присоединения к нему ООО «ЭЛЬДОРАДО» и ООО «МВБ ТРЕЙД».

## ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Группы «М.Видео – Эльдорадо». Проведение оценки корпоративного управления относится к вопросам компетенции совета директоров, а также является одной из функций внутреннего аудита Общества.

ПАО «М.видео» ежегодно проводит оценку соблюдения принципов и рекомендаций корпоративного управления, закреплённых в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России (далее также – «Кодекс»). Компания стремится

повышать уровень соответствия принципам и рекомендациям Кодекса и раскрывает информацию о соблюдении данных принципов и рекомендаций.

В рамках совершенствования системы корпоративного управления Компании в 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечь внешнего консультанта для проведения оценки работы совета директоров Общества. Кроме того, в 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.

См. Приложение № 2 к данному Отчёту

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ – ВЫСШИЙ ОРГАН УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ СОЗЫВАЕТСЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ НЕ РЕЖЕ ОДНОГО РАЗА В ГОД. РЕШЕНИЯ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ ЯВЛЯЮТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ, ПРАВЛЕНИЕМ, ПРЕЗИДЕНТОМ И ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ, А ТАКЖЕ ВСЕМИ РАБОТНИКАМИ ОБЩЕСТВА.

К компетенции общего собрания акционеров, в частности, относятся следующие ключевые вопросы:

- определение количественного состава совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение аудитора;
- распределение прибыли (в том числе объявление дивидендов) и убытков Общества;
- выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев отчётного года.

Общие собрания акционеров проводятся ежегодно. Годовое общее собрание акционеров проводится по решению совета директоров не ранее чем через два и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Общее собрание акционеров может быть проведено в форме очного собрания или в форме заочного голосования. В соответствии с Уставом Компания информирует акционеров о проведении общего собрания акционеров путём размещения сообщения на официальном сайте Общества. На сайте Общества также размещаются иные материалы, предоставляемые акционерам в порядке подготовки общего собрания акционеров.

[www.invest.mvideo.ru](http://www.invest.mvideo.ru)



### Общие собрания акционеров ПАО «М.видео», состоявшиеся в 2018 году

Вид и дата собрания	Решения общего собрания акционеров
<b>Внеочередное</b> <b>13.04.2018</b>	Принято решение о предоставлении согласия на совершение крупной сделки (взаимосвязанных сделок), в совершении которой имеется заинтересованность: заключение Компанией договора залога и поручительства в рамках сделки по привлечению кредита Банка ВТБ (ПАО) с целью приобретения компании Bovesto Limited – материнской компании ООО «ЭЛЬДОРАДО»
<b>Годовое</b> <b>29.06.2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принято решение не распределять чистую прибыль Компании по итогам года.</li> <li>• Определён количественный состав совета директоров в размере 14 человек.</li> <li>• Избраны совет директоров и ревизионная комиссия.</li> <li>• Утверждён аудитор годовой отчётности Компании по РСБУ<sup>1</sup> и МСФО – АО «Делойт и Туш СНГ».</li> <li>• Определён размер вознаграждения и компенсаций расходов членов совета директоров и ревизионной комиссии за период с июля 2018 года по июнь 2019 года</li> </ul>

<sup>1</sup> РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учёта.

18 января 2019 года состоялось внеочередное общее собрание акционеров ПАО «М.видео», на котором было принято решение об избрании совета директоров Общества в новом составе. В соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров в состав совета директоров вошёл Андреас Блазе, вице-президент Sesocomp AG по слияниям и поглощениям и управлению инвестиционным портфелем, главный инвестиционный директор и член правления MediaMarkt Saturn Retail Group. Из состава совета директоров вышел Максим Калюжный – директор по юридическим и корпоративным вопросам GCM Global Energy PLC.

В целях соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, ПАО «М.видео» включает в состав материалов годового общего собрания акционеров позицию совета директоров по вопросам повестки дня общего собрания акционеров.

В 2019 году Общество проводит анализ возможности использования телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удалённого доступа для участия в общем собрании акционеров.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ЯВЛЯЕТСЯ КОЛЛЕГИАЛЬНЫМ ОРГАНОМ УПРАВЛЕНИЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ ОБЩЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАО «М.ВИДЕО», ФОРМИРОВАНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА.

В соответствии с Уставом совет директоров отвечает за принятие следующих ключевых решений по вопросам, связанным с управлением Компанией:

- определение приоритетных направлений деятельности и стратегии развития Компании, а также осуществление контроля за их реализацией исполнительными органами;
- утверждение Годового отчёта Компании, годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Компании в соответствии с РСБУ и МСФО;
- утверждение СВКиУР Общества; утверждение Политики в области СВКиУР Общества; утверждение матрицы рисков Общества;
- проведение оценки практики корпоративного управления в Обществе;
- утверждение Положения о внутреннем аудите, проведение оценки работы руководителя подразделения внутреннего аудита, утверждение отчётов о его работе, утверждение Плана внутреннего аудита на календарный год и внесение в него изменений;

- рекомендации по размеру дивиденда по акциям, форме и порядку его выплаты, утверждение Положения о дивидендной политике Общества;
- одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в соответствии с критериями, определёнными законодательством и Уставом;
- предварительное утверждение действий и решений уполномоченных представителей Общества на собраниях участников и советах директоров его подконтрольных обществ или иных организаций, участником которых является Общество, при принятии решений по ключевым вопросам, связанным с деятельностью данных обществ и организаций;
- иные вопросы, предусмотренные Уставом Компании и законодательством Российской Федерации.

Совет директоров формируется общим собранием акционеров и подотчётен ему. Совет директоров избирается в составе не менее семи человек.



**На годовом общем собрании акционеров 29 июня 2018 года был определён количественный состав совета директоров**

**14**  
человек

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Принципы формирования состава совета директоров, заложенные в Уставе и внутренних документах Компании, сформулированы с учётом требований действующего законодательства, применимых к Компании Правил листинга ПАО Московская Биржа и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

В частности, в целях эффективного выполнения советом директоров своих контрольных функций и предотвращения потенциального конфликта интересов:

- члены исполнительных органов Компании не могут составлять в совокупности более 1/4 состава совета директоров и избираются коллегиальным решением совета директоров;
- в состав совета директоров должны входить не менее трёх независимых членов.

Общество проводит оценку соответствия кандидатов в совет директоров Общества критериям независимости, установленным Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Положением о совете директоров Общества.

### Структура совета директоров с точки зрения статуса директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года

Ф. И. О. члена совета директоров	Статус директора	
	Неисполнительный	Независимый
Гуцериев Саид Михайлович	♥	
Гуцериев Микаил Сафарбекович	♥	
Бреев Павел Юрьевич		
Тынкован Александр Анатольевич		
Ужахов Билан Абдурахимович		
Миракян Авет Владимирович	♥	
Елисеев Вилен Олегович	♥	
Жученко Антон Александрович	♥	
Преображенский Владимир Владимирович		♥
Дерех Андрей Михайлович		♥
Махнев Алексей Петрович	♥	
Калюжный Максим Геннадьевич	♥	
Вагапов Эльдар Рстамович	♥	
Януш Лелла		♥

В 2018 году из состава совета директоров вышел Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович, в состав совета директоров вошёл Вагапов Эльдар Рстамович. В январе 2019 года в соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров из состава совета директоров вышел Максим Калюжный, неисполнительным членом совета директоров стал Андреас Блазе, вице-президент Sesocom AG по слияниям и поглощениям и управлению инвестиционным портфелем, главный инвестиционный директор и член правления MediaMarkt Saturn Retail Group.

По результатам оценки работы совета директоров внешним консультантом в 2020 году планируется рассмотреть вопросы о соответствии количественного состава совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров и об увеличении количества независимых директоров не менее чем до 1/3 состава совета директоров.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА



**Гуцериев Саид Михайлович**  
Председатель совета директоров

*Биографические сведения*

Родился в 1988 году.

**Образование:** Плимутская бизнес-школа Университета Плимута, Оксфордский университет (Колледж Св. Петра).

**В 2012–2014 годах** работал в компании Glencore UK Ltd.

**В 2016–2017 годах** – член совета директоров АО «ИНТЕКО».

**В 2017–2018 годах** – член совета директоров ПАО «Моспромстрой».

**В 2017 году:**

- член совета директоров АО «БИНБАНК кредитные карты»;
- член совета директоров ООО «РОСТ КАПИТАЛ»;
- член совета директоров АО «РОСТ БАНК»;
- член совета директоров ПАО «БИНБАНК».

**В 2017–2018 годах:**

- член совета директоров АО НПФ «Доверие»;
- член совета директоров, председатель совета директоров ООО «Сафмар Ритейл»;
- член совета директоров АО НПФ «САФМАР»;

**С 2017 года** – председатель совета директоров ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2014 года:**

- генеральный директор АО «ФортеИнвест»;
- член совета директоров ПАО НК «РуссНефть»;
- член совета директоров АО «Русский уголь»;
- член совета директоров АО «Преображенскнефть» (с 2015 года – председатель совета директоров).

**С 2015 года:**

- член совета директоров АО «Ойлгазтэт» (с 2015 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров ПАО «Орскнефтеоргсинтез»;
- член совета директоров АО «НК «Нефтиса»;
- член совета директоров АО «ФортеИнвест»;
- председатель совета директоров ООО «Геопрогресс».

**С 2016 года:**

- член совета директоров ООО «А101»;
- член совета директоров АО «Корпорация А.Н.Д.».

**С 2017 года:**

- член совета директоров ООО «Пионер Эстейт»;
- член совета директоров АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- член совета директоров АО «Группа «САФМАР»;
- член совета директоров АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС»;
- член совета директоров, председатель совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- член совета директоров АО «Проект-град»;
- член совета директоров АО «АВГУР-ЭСТЕЙТ»;
- член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс»;
- член совета директоров АО «ЛК «Европлан».

**С 2018 года:**

- член совета директоров САО «ВСК»;
- член совета директоров ИООО «Славкалий».



**Бреев Павел Юрьевич**  
Исполнительный директор (член правления ПАО «М.видео»)

*Биографические сведения*

Родился в 1967 году.

**Образование:** Московский авиационный моторостроительный техникум им. С. К. Туманского.

**С 2006 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

**В 2006–2013 годах** – генеральный директор ОАО «Компания «М.видео» (ныне ПАО «М.видео»).

**В 2008–2013 годах** – директор по развитию розничной сети ООО «М.видео Менеджмент».

**С 2013 года** – исполнительный директор ПАО «М.видео».

**В 2013–2017 годах** – генеральный директор ООО «М.видео Менеджмент».

**В 2016–2017 годах** – директор частной компании с ограниченной ответственностью Svece limited.

**С 2017 года** – член правления ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2017 года:**

- вице-президент ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»);
- директор Tonesino Limited;
- альтернативный директор Starwolf Limited;
- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО».

**С 2018 года** – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».



## Гуцери́ев Михаи́л Сафа́рбекович

Неисполнительный  
директор

### Биографические сведения

Родился в 1958 году.

**Образование:** Технологический институт (г. Джамбул, Казахская ССР); Российский государственный университет нефти и газа им. Губкина; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, г. Москва; Санкт-Петербургский юридический университет.

**В 2010–2015 годах** – президент ПАО НК «РуссНефть».

**В 2013–2014 годах** – председатель правления благотворительного фонда «Сафмар».

**В 2015–2018 годах** – член совета директоров ИП «СЛАВНЕФТЕХИМ» ЗАО.

**В 2016 году** – член совета директоров ООО «РОСТ КАПИТАЛ».

**В 2016–2017 годах** – член совета директоров АО «ИНТЕКО» (с 2017 года – председатель совета директоров).

**В 2017–2018 годах** – член совета директоров, председатель совета директоров АО «Группа «САФМАР».

**В 2017 году:**

- член совета директоров, председатель совета директоров АО «РОСТ БАНК»;
- член совета директоров, председатель совета директоров ПАО «БИНБАНК»;
- член совета директоров ООО «Строительная компания Стратегия»;
- член совета директоров АО «ПАТРИОТ»;
- член совета директоров АО «Деловой центр».

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

**В 2017–2018 годах:**

- член совета директоров АО НПФ «САФМАР»;
- член совета, председатель совета фонда НПФ «Моспромстрой-Фонд».

### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2010 года:**

- председатель совета директоров АО «Русский уголь»;
- член совета директоров ПАО НК «РуссНефть» (с 2015 года – председатель совета директоров).

**С 2011 года** – член совета директоров, председатель совета директоров ИООО «Славкалий».

**С 2013 года** – член совета директоров, председатель совета директоров АО «НК «Нефтиса».

**С 2015 года:**

- член совета директоров, председатель совета директоров АО «ФортеИнвест»;
- председатель совета благотворительного фонда «Сафмар».

**С 2016 года:**

- член совета директоров, председатель совета директоров ПАО «Моспромстрой»;
- член совета директоров ООО «ПО Меховые Промыслы» (с 2017 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров, председатель совета директоров ООО «Пионер Эстейт»;
- член совета директоров АО «Корпорация А.Н.Д.» (с 2017 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров ООО «Грин Поинт» (с 2017 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров, председатель совета директоров ООО «САФМАР КЭПИТАЛ Групп»;
- член совета директоров, председатель совета директоров ООО «САФМАР Плаза»;
- член совета директоров ООО «А101» (с 2017 года – председатель совета директоров).

**С 2017 года:**

- член совета директоров, председатель совета директоров АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС»;
- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- член совета директоров АО «Сервис-Реестр»;
- член совета директоров, председатель совета директоров АО «Проект-Град»;
- член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член совета директоров, председатель совета директоров АО НПФ «САФМАР»;
- член совета директоров АО «АВГУР ЭСТЕЙТ» (в 2017–2018 годах – председатель совета директоров);
- член совета директоров АО НПФ «Доверие» (с 2018 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров АО НПФ «САФМАР» (с 2018 года – председатель совета директоров);
- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс» (в 2017–2018 годах – председатель совета директоров);
- член совета директоров, председатель совета директоров АО «Группа «САФМАР»» (с 2018 года – президент, председатель совета директоров);
- член совета директоров АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ» (в 2017–2018 годах – председатель совета директоров).

**С 2018 года** – член совета директоров, председатель совета директоров АО НПФ «Моспромстрой-Фонд».

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА



**Вагапов  
Эльдар  
Рстамович**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1981 году.

**Образование:** Университет Кембриджа.

**В 2009–2015 годах** – генеральный директор ООО «ЭРФИД».

**В 2015–2016 годах** – советник генерального директора АО «ФортеИнвест».

**В 2016–2017 годах** – директор департамента инвестиций АО «ФортеИнвест».

**С 2018 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2014 года** – член совета директоров Ассоциации автоматической идентификации «ЮНИСКАН/ГС1 РУС».

**С 2015 года** – член совета директоров ООО «ЭРФИД».

**С 2017 года:**

- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс»;
- генеральный директор ООО «Ларнабель Венчурс».



**Дерех Андрей  
Михайлович**  
Независимый  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1968 году;

**Образование:** Минский радиотехнический институт; Международный институт менеджмента Республики Беларусь; Диплом Королевского института маркетинга; Специализированная подготовка по вопросам развития и управления в нефтегазовом секторе для руководителей стран СНГ по программе SABIT в США.

**В 2016–2018 годах** – член совета директоров ИООО «Славкалий».

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2012 года:**

- председатель совета директоров ЗАО «Инвестиционная компания «ЮНИТЕР»;
- заместитель директора по внешнеэкономической деятельности ЗАО «Инвестиционная компания «ЮНИТЕР».

**С 2016 года** – член совета директоров (независимый директор) ПАО НК «РуссНефть».

**С 2017 года** – член правления Фонда «Новая экономическая стратегия» Республики Беларусь.



**Елисеев Вилен  
Олегович**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1987 году.

**Образование:** Кубанский государственный университет (квалификация «информатик-менеджер», специальность «прикладная информатика в менеджменте»); Кубанский государственный аграрный университет (квалификация по диплому – «экономист», специальность «финансы и кредит»).

**В 2012–2014 годах** – старший консультант ООО «ПвК Раша БиВи».

**В 2014–2015 годах** – младший менеджер ООО «ПвК Консультирование».

**В 2015–2016 годах** – руководитель направления Центра привлечения акционерного капитала ПАО «БИНБАНК».

**В 2016–2018 годах** – инвестиционный директор АО «Группа «САФМАР».

**В 2017–2018 годах** – инвестиционный директор ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции».

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2017 года** – член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;

**С 2018 года:**

- директор департамента инвестиций и рынков капитала ПАО «Сафмар Финансовые инвестиции»;
- директор департамента инвестиций и рынков капитала АО «Группа «САФМАР».



**Жученко Антон  
Александрович**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1975 году.

**Образование:** Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

**В 2014–2018 годах** – член совета директоров ОАО «Машиностроительный завод «Арсенал».

**В 2015–2017 годах** – член совета директоров АО «Каспий нефть».

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2008 года** – директор GCM Global Energy PLC.

**С 2010 года** – член совета директоров АО «Русский уголь».

**С 2011 года:**

- член совета директоров ПАО «Мосстройпластмасс»;
- член совета директоров ИООО «Славкалий».
- С 2013 года** – член совета директоров АО «НК «Нефтиса».
- С 2015 года** – член совета директоров АО «ФортеИнвест».
- С 2016 года:**
  - член совета директоров ООО «Грин Поинт»;
  - член совета директоров ООО «САФМАР Плаза»;
  - член совета директоров ООО «САФМАР КЭПИТАЛ Груп»;
  - член совета директоров ООО «Пионер Эстейт»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «ГРАНДЪ-ОТЕЛЬ»;
  - председатель наблюдательного совета ООО Гостиница «Аврора-Люкс»;
  - председатель совета директоров АО «САДКО ОТЕЛЬ»;
  - председатель наблюдательного совета ООО «Моспромстрой Отель Менеджмент»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «МПС-ГРАНД»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «МПС-ЛЮКС»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «МПС-СТАР»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «МПС-МИР»;
  - председатель наблюдательного совета ЗАО «МПС-ФОРЕСТ»;
  - член совета директоров ПАО «Моспромстрой»;
  - член совета директоров АО «Корпорация А.Н.Д.».

**С 2017 года:**

- член совета директоров АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- член совета директоров АО «Группа «САФМАР»;
- член совета директоров ООО «А101»;
- член совета директоров АО «Проект-Град»;
- член совета директоров АО «АВГУР-ЭСТЕЙТ»;
- председатель наблюдательного совета ЗАО «ГОСТИНИЦА ТВЕРСКАЯ»;
- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс».

**С 2018 года:**

- член совета директоров ООО «ПО Меховые Промыслы».
- председатель совета директоров ИП «СЛАВНЕФТЕХИМ» ЗАО.



**Януш Александр  
Лелла**  
Независимый директор

#### Биографические сведения

Родился в 1957 году.

**Образование:** Варшавский технический университет, Химико-технологический институт.

**В 2005–2009 годах** – директор по розничным продажам ООО «М.видео Менеджмент».

**В 2009–2012 годах** – главный исполнительный директор «Касторама» (Castorama) (Польша).

**В 2013–2014 годах** – главный исполнительный директор формата «Супермаркет» X5 Retail Group, Russia (ООО «ИКС 5 ФИНАНС»).

**В 2015–2017 годах** – главный исполнительный директор Малпка С.А. (Malpka S.A.).

**В 2017 году:**

- член совета директоров ОАО «Седьмой континент»;
- член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2012 года** – собственник индивидуальной частной компании «Януш Лелла Консалтинг».

**С 2017 года** – член наблюдательного совета BRW S.A. (Black Red White).

**С 2018 года** – член наблюдательного совета TXM S.A.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА



**Калужный  
Максим  
Геннадьевич**  
Неисполнительный  
директор

*Биографические сведения*

Родился в 1974 году.

**Образование:** Российский университет дружбы народов, магистр юриспруденции

**В 2010–2016 годах** – член совета директоров АО «Русский уголь».

**В 2012–2015 годах** – член совета директоров АО «Каспий нефть».

**В 2017–2019 годах** – член совета директоров ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2017 года** – директор по юридическим и корпоративным вопросам GCM Global Energy PLC.



**Махнев Алексей  
Петрович**  
Неисполнительный  
директор

*Биографические сведения*

Родился в 1976 году.

**Образование:** Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, аспирантура Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

**В 2009–2015 годах** – член совета директоров ПАО «Магнит».

**В 2013–2018 годах:**

- начальник управления потребительского сектора, ритейла и недвижимости корпоративно-инвестиционного департамента АО «ВТБ Капитал»;
- руководитель дирекции «Торговля, АПК, потребительские товары и фармацевтика» департамента по работе с клиентами рыночных отраслей – старший вице-президент Банка ВТБ (ПАО).

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2015 года** – член совета директоров ПАО «Группа ЛСР».

**С 2018 года:**

- главный исполнительный директор департамента инвестиционно-банковской деятельности на глобальных рынках АО «ВТБ Капитал»;
- советник первого заместителя президента – председателя правления, старший вице-президент департамента по работе с клиентами рыночных отраслей Банка ВТБ (ПАО);
- член совета директоров ООО «ВТБ Недвижимость»;
- член совета директоров ПАО «Магнит».



**Миракян Авет  
Владимирович**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1974 году.

**Образование:** Ереванский государственный университет.

**В 2009–2015 годах** – партнёр, руководитель практики консультационных услуг по сопровождению сделок на финансовых рынках СНГ ООО «Эрнст энд Янг».

**В 2016–2017 годах** – член совета директоров АО «ИНТЕКО».

**В 2017 году:**

- член совета директоров АО «РОСТ БАНК»;
- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- член совета директоров АО НПФ «Доверие».

**С 2017 года** – член совета директоров ПАО «М.видео».

**В 2017–2018 годах:**

- член совета директоров ПАО «БИНБАНК»;
- член совета директоров ООО «Сафмар Ритейл».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2016 года:**

- генеральный директор АО «Группа «САФМАР»;
- член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член совета директоров САО «ВСК»;
- член совета директоров АО НПФ «САФМАР».

**С 2017 года:**

- член совета директоров АО «Группа «САФМАР»;
- член совета директоров ООО «А101»;
- член совета директоров АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- член совета директоров ИООО «Славкалий»;
- член совета директоров ПАО НК «РуссНефть»;
- генеральный директор ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член совета директоров АО «АВГУР ЭСТЕЙТ»;
- член совета директоров АО «Проект-Град»;
- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс»;
- член совета директоров, председатель совета директоров АО «ЛК «Европлан».

**С 2018 года:**

- член совета директоров АО НПФ «Доверие»;
- председатель совета директоров ООО «ДИРЕКТ КРЕДИТ ЦЕНТР».



**Преображенский  
Владимир  
Владимирович**  
Независимый директор

#### Биографические сведения

Родился в 1961 году.

**Образование:** Московский авиационный институт.

**В 2012–2014 годах** – директор по исследованиям Московской школы управления «Сколково».

**С 2013 года** – приглашённый профессор Российской экономической школы.

**С 2016 года** – независимый член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2014 года** – член совета директоров ООО «Волга-Днепр Москва».

**С 2016 года** – представитель совета директоров ООО «МУЛЬТИКУБИК».

**С 2018 года** – член совета директоров Volga-Dnepr Logistics B.V.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА


**Тыкован Александр  
Анатолевич**

Исполнительный директор  
(председатель правления  
и президент «М.видео»)

*Биографические сведения*

Родился в 1967 году.

**Образование:** Московский энергетический институт.

**С 2007 года** – член совета директоров ПАО «М.видео» (исполнительный директор);

**В 2008–2015 годах** – член наблюдательного совета X5 Retail Group N.V.

**В 2010–2017 годах** – первый заместитель генерального директора ООО «Авторитет».

**В 2016–2017 годах** – директор частной компании с ограниченной ответственностью Svece Limited.

**В 2013–2017 годах** – генеральный директор ПАО «М.видео».

**С 2017 года** – президент, председатель правления ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2013 года** – президент ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»).

**С 2017 года:**

- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- директор Norateno Holding Limited;
- директор Starwolf Limited.

**С 2018 года** – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».


**Ужахов Билан  
Абдурахимович**

Исполнительный директор  
(генеральный директор и член  
правления ПАО «М.видео»)

*Биографические сведения*

Родился в 1987 году.

**Образование:** Гамбургский университет, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Корпоративный университет Сбербанка совместно с Лондонской школой бизнеса, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение Высшего профессионального образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**В 2012–2013 годах** – заместитель генерального директора по финансам ОАО «Русский уголь».

**В 2013–2017 годах** – генеральный директор АО «Русский уголь».

**В 2017–2018 годах** – член совета директоров ООО «Сафмар Ритейл».

**В 2017 году:**

- член совета директоров АО НПФ «Доверие»;
- заместитель генерального директора ПАО «М.видео»;
- вице-президент ООО «М.видео Менеджмент».

**С 2017 года:**

- член правления, генеральный директор ПАО «М.видео»;
- член совета директоров ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2013 года** – член совета директоров АО «Русский уголь».

**С 2017 года:**

- член совета директоров АО НПФ «САФМАР»;
- советник генерального директора АО «Русский уголь»;
- член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- генеральный директор ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»);
- член совета директоров АО «ЛК «Европлан».

**С 2018 года:**

- генеральный директор ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- член совета директоров САО «ВСК»;
- член совета директоров АО НПФ «Доверие»;
- член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### В 2018 ГОДУ



**Гуцериев  
Саиф-Салам  
Сафарбекович<sup>1</sup>**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1959 году.

**Образование:** Грозненский нефтяной институт им. академика М. Д. Миллионщикова, Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

**В 2008–2015 годах** – глава представительства частной компании с ограниченной ответственностью «Маргрэй Лимитед».

**В 2013–2015 годах** – член совета директоров ПАО НК «РуссНефть».

**В 2016–2017 годах:**

- член совета директоров ООО «РОСТ КАПИТАЛ»;
- член совета директоров АО «ИНТЕКО».

**В 2016–2018 годах** – член совета директоров ПАО «Моспромстрой».

**В 2017 году:**

- член совета директоров АО «Группа «САФМАР»;
- член совета директоров ПАО «БИНБАНК»;
- член совета директоров АО НПФ «Доверие»;
- член совета директоров ООО «Строительная компания Стратегия»;
- член совета директоров АО «ПАТРИОТ»;
- член совета директоров АО НПФ «САФМАР»;
- член совета директоров АО «Деловой центр»;
- член совета директоров АО «Сервис-Реестр»;
- член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции».

**В 2017–2018 годах:**

- член совета директоров ООО «ЭЛЬДОРАДО»;
- член совета директоров ИООО «Славкалий»;
- член совета директоров ООО «Ларнабель Венчурс»;
- член совета директоров ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2016 года:**

- член совета директоров ПАО НК «РуссНефть»;
- член совета директоров АО «Корпорация А.Н.Д.»;
- член совета директоров ООО «САФМАР КЭПИТАЛ Груп»;
- член совета директоров ООО «Пионер Эстейт»;
- член совета директоров ООО «САФМАР Плаза»;
- член совета директоров ООО «А101»;
- член совета директоров АО «НК «Нефтиса».

**С 2017 года:**

- член совета директоров АО «А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- генеральный директор АО «ФортеИнвест»;
- член совета директоров АО «КОМПАНИЯ «АДАМАС»;
- член совета директоров АО «Русский уголь»;
- член совета директоров АО «Проект-град»;
- член совета директоров ПАО «Орскнефтеоргсинтез»;
- член совета директоров АО «АВГУР-ЭСТЕЙТ».

В 2018 году состав совета директоров Общества незначительно изменился. С 29 июня 2018 года в соответствии с решением годового общего собрания акционеров в состав совета директоров вошёл Эльдар Вагапов. Из состава совета директоров вышел Саиф-Салам Гуцериев.

### В 2019 ГОДУ<sup>2</sup>



**Блазе Андреас**  
Неисполнительный  
директор

#### Биографические сведения

Родился в 1983 году.

**Образование:** Dipl. – Kaufmann (2007).

**В 2010–2015 годах** – дирек-

тор по инвестициям  
Carvic Equity Partners AG.

**В 2015–2016 годах** – директор  
по слияниям и поглощениям  
Federal Mogul GmbH.

**С 2019 года** – член совета дирек-  
торов ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**В 2016–2018 годах** – вице-прези-  
дент по слияниям и поглощениям  
и управлению инвестиционным  
портфелем Ceconomy AG.

**С 2018 года** – главный инвестици-  
онный директор и член правле-  
ния MediaMarkt Saturn Retail Group.

Андреас Блазе – гражданин  
Германии. Письменное согла-  
сие Андреаса Блазе на избрание  
в совет директоров  
ПАО «М.видео» получено.

В январе 2019 года в соответствии с решением внеочередного общего собрания акционеров вместо Максима Калужного в состав совета директоров вошёл Андреас Блазе.

- <sup>1</sup> Информация о Гуцериеве Саиф-Саламе Сафарбековиче приведена на момент окончания периода исполнения им функций члена совета директоров Общества.
- <sup>2</sup> По состоянию на конец первого квартала 2019 года.

## СВЕДЕНИЯ О ЧЛЕНАХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По состоянию на 31 декабря 2018 года член совета директоров Общества Авет Миракян владеет 0,000807% обыкновенных акций Общества. Другие члены совета директоров участия в уставном капитале Компании / обыкновенных акций Компании по состоянию на 31 декабря 2018 года не имели, сделки по приобретению или отчуждению акций Компании в течение 2018 года не совершали.

Члены совета директоров Саид Гуцериев, Микаил Гуцериев, Саит-Салам Гуцериев и Билан Ужахов в 2018 году являлись лицами, заинтересованными в совершении сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества. Иная информация о наличии у данных лиц конфликта интересов (в том числе связанного

с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

В отношении других членов совета директоров Общества отсутствует информация о наличии у них конфликта интересов (в том числе связанного с участием данных лиц в органах управления конкурентов Общества).

Общество не располагает сведениями о предъявлении в 2018 году исков к членам совета директоров.

Ответственность директоров и должностных лиц Компании застрахована. Расходы по страхованию ответственности директоров и должностных лиц, понесённые Компанией в 2018 году, составили 2,6 млн руб.

### ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**В 2017 году**

**7** очных

**14** заочных

**В 2018 году**

**7** очных

**15** заочных

## ПРОГРАММА ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ НОВЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Программу ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов организует председатель совета директоров или корпоративный секретарь по его поручению на индивидуальной основе. Также члены совета директоров имеют

право запрашивать интересующую их информацию об Обществе. Как показывает практика Общества, указанных способов ознакомления достаточно для вновь избранных членов совета директоров.

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2018 ГОДУ

Заседания совета директоров в течение года проводились регулярно на плановой основе, а также по мере необходимости принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции совета директоров. Всего в 2018 году было проведено 21 заседание совета директоров, в том числе семь заседаний в очной форме и 14 – в форме заочного голосования.

В числе ключевых вопросов и решений, рассмотренных и принятых советом директоров в течение года, были:

- приобретение контроля над компанией «Эльдорадо», заключение в связи с проведением данной сделки кредитного соглашения и обеспечительных сделок с Банком ВТБ (ПАО);
- созыв внеочередного общего собрания акционеров по вопросу об одобрении крупных сделок с заинтересованностью и определение цены выкупа Обществом у акционеров принадлежащих им акций в соответствии со ст. 76 Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» в размере 401,01 руб. за акцию;

- приобретение российского бизнеса «МедиаМаркт»;
- объединение ключевых операционных компаний Группы (реорганизация ООО «МВМ» в форме присоединения к нему ООО «ЭЛЬДОРАДО» и ООО «МВБ ТРЕЙД»);
- увеличение состава правления ПАО «М.видео» с трёх до пяти человек и избрание двух новых членов правления – Энрике Фернандеса и Екатерины Соколовой;
- созыв годового общего собрания акционеров, утверждение списков кандидатур в совет директоров и ревизионную комиссию Общества для избрания на годовом общем собрании акционеров;
- утверждение в качестве нового регистратора (реестродержателя) ПАО «М.видео» акционерного общества «Сервис-Реестр» и условий договора на ведение реестра владельцев ценных бумаг с ним.

В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2018 ГОДУ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ДЕЙСТVOВАЛИ ДВА КОМИТЕТА – КОМИТЕТ ПО АУДИТУ И КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ. ОБА КОМИТЕТА СФОРМИРОВАНЫ ПОЛНОСТЬЮ ИЗ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ.

Комитеты совета директоров предварительно рассматривают и прорабатывают вопросы, выносимые на заседания совета директоров. Основной целью работы комитетов является повышение качества и оперативности принятия решений

советом директоров, а также эффективности взаимодействия совета директоров с исполнительными органами Общества и подконтрольными ему организациями.

### Комитет по аудиту

Комитет по аудиту оказывает содействие совету директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы, качества управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

К основным задачам комитета по аудиту относятся:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчётности, включая годовые и промежуточные отчёты, объявления предварительных результатов и любые иные официальные заявления, касающиеся финансовых результатов Группы;
- участие в рассмотрении существенных вопросов и суждений в отношении финансовой отчётности Общества, предоставляемых третьим лицам, а также могущих оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг Общества;
- оценка эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля, практики корпоративного управления, подготовка предложений по их совершенствованию;
- контроль за эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля;
- контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Обществом требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур Общества, требований Московской биржи;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Общества и третьих лиц, а также иных нарушениях деятельности Общества;
- обеспечение независимости и объективности функций внутреннего и внешнего аудита, оценка эффективности функционирования внутреннего аудита, надзор за проведением внешнего аудита.

### Состав комитета по аудиту на 31 декабря 2018 года:

**Владимир Преображенский**, независимый директор, председатель комитета;  
**Януш Лелла**, независимый директор;  
**Андрей Дерех**, независимый директор.

### Отчёт о работе комитета по аудиту в 2018 году

В 2018 году состоялось восемь заседаний комитета по аудиту, из них пять очных, два заочных и одно очно-заочное (проведено посредством конференц-звонка). Комитетом были, в частности, рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- утверждение консолидированной финансовой отчётности, утверждение бухгалтерской отчётности ПАО «М.видео» за 2017 год и заключения независимого аудитора;
- утверждение условий договора с внешним аудитором финансовой отчётности Группы за 2018 год. В качестве аудитора финансовой отчётности ПАО «М.видео» комитетом по аудиту на 2018 год была рекомендована компания «Делойт и Туш СНГ»;
- рассмотрение промежуточной сокращённой финансовой информации Группы по МСФО за первое полугодие и заключение по обзорной проверке данной информации.

Комитет по аудиту также обсудил с менеджментом такие вопросы, как планирование аудита за 2018 год, отчёт о соблюдении казначейской политики, улучшение матрицы рисков, мероприятия в части информационной безопасности, отчёт о результатах аудита ООО «Маркетплейс» за 2017 год по РСБУ, трансформация финансовой функции и другие вопросы.

Положение о комитете по аудиту доступно на сайте по адресу:



[www.invest.mvideo.ru/disclosure/internaldocs/index.shtml](http://www.invest.mvideo.ru/disclosure/internaldocs/index.shtml)

## КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

Совет директоров делегировал комитету по вознаграждениям и назначениям полномочия по определению критериев привлечения в Группу квалифицированных топ-менеджеров. Комитет содействует соблюдению Группой Политики по вознаграждениям, реализации практик успешного найма, развитию и преемственности высшего менеджмента.

К компетенции комитета по вознаграждениям и назначениям относятся:

- кадровые вопросы назначения на различные позиции в Группе, в том числе:
  - определение критериев подбора кандидатов в члены совета директоров, члены правления и на должность единоличного исполнительного органа;
  - предварительная оценка кандидатов, проверка их независимости и формирование рекомендаций совету директоров в отношении кандидатов в члены совета директоров, на позиции единоличного исполнительного органа, члена правления, корпоративного секретаря, а также иных ключевых руководящих работников Группы;
  - формирование рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания членов совета директоров;
  - разработка и утверждение существенных условий (в том числе условий досрочного расторжения) трудовых договоров с руководителями высшего уровня Группы;
  - разработка критериев и системы оценки работы и предварительная оценка по итогам года работы правления и руководителей высшего уровня;
  - разработка критериев независимости членов совета директоров, информирование акционеров о соответствии (несоответствии) членов совета директоров данным критериям;
  - оценка состава совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлечённости; определение приоритетных направлений для усиления состава совета директоров;
- вопросы вознаграждения по различным позициям в Группе, в том числе:
  - разработка и пересмотр Политики по вознаграждению членов совета директоров и руководителей высшего уровня Группы, а также надзор за её внедрением и реализацией;
  - постоянный мониторинг соответствия действующих в Группе критериев вознаграждения стратегии и финансовому положению Группы, а также ситуации на рынке труда;

- контроль за исполнением решений общего собрания акционеров в части установления вознаграждения членам совета директоров, контроль за раскрытием информации в соответствии с требованиями законодательства, Правилами листинга ПАО Московская Биржа и иных нормативных правовых актов.

### Состав комитета по вознаграждениям и назначениям на 31 декабря 2018 года:

**Януш Лелла**, независимый директор, председатель комитета;

**Владимир Преображенский**, независимый директор;

**Андрей Дерех**, независимый директор.

### Отчёт о работе комитета по вознаграждениям и назначениям в 2018 году

В 2018 году состоялось восемь заседаний комитета по вознаграждениям и назначениям, из них пять очных и три очно-заочных (проведены посредством конференц-звонка). Комитетом были, в частности, рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- рекомендации совету директоров по вопросу достижения топ-менеджерами КПЭ и соответствующих размеров вознаграждений за 2017 год;
- разработка критериев КПЭ топ-менеджмента для целей бонуса на 2018 год;
- продление полномочий генерального директора Общества;
- сохранение уровня заработных плат без увеличения общего бюджета дирекции на 2018 год на основании анализа рынка труда;
- предложение относительно структуры вознаграждения членам совета директоров на период 2018/2019 года и его последующего утверждения на годовом общем собрании акционеров;
- пересмотр и процедуры отбора высококвалифицированных специалистов (HiPo) для целей соответствия лучшим рыночным практикам;
- рекомендации по позиционированию Группы и брендов на рынке труда и в бизнес-сообществе, включая вопрос по выбору названия объединённой Группы;
- рекомендации по формированию миссии и ценностей объединённой Группы;
- оценка независимости и предложение на утверждение совету директоров независимого статуса члена совета директоров;
- подготовка к процессу внешней независимой оценки работы совета директоров за 2018 год и выбора соответствующего подрядчика.

**Положение о комитете по вознаграждениям и назначениям доступно на корпоративном сайте по адресу:**



[www.invest.mvideo.ru/disclosure/internaldocs/index.shtml](http://www.invest.mvideo.ru/disclosure/internaldocs/index.shtml)

На все очные заседания комитета по вознаграждениям и назначениям в качестве спикеров были приглашены президент Группы Александр Тынкован, главный исполнительный директор Группы Энрике Фернандес и руководитель дирекции по персоналу Наталья Малеева.

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Корпоративный секретарь ПАО «М.видео» обеспечивает взаимодействие Компании с акционерами, контроль за соблюдением требований применимого к ней корпоративного законодательства, положений её Устава и внутренних документов, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров и его комитетов, подготовку и проведение общего собрания акционеров, своевременное раскрытие Обществом информации.

Одной из важных функций корпоративного секретаря является работа с инсайдерами. Корпоративный секретарь осуществляет ведение списка инсайдеров, поддержание перечня информации, относимой к инсайдерской, контроль за совершением инсайдерами сделок с ценными бумагами Общества на основании предоставленной ему информации.

Корпоративный секретарь назначается советом директоров, подконтролен и подотчётен ему.

Корпоративный секретарь в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Уставом Общества, Положением о корпоративном секретаре Общества и иными внутренними документами Общества.

По состоянию на 31 декабря 2018 года корпоративный секретарь участия в уставном капитале Компании / обыкновенных акций Компании не имела, сделки по приобретению или отчуждению акций Компании в течение 2018 года не совершала.

У корпоративного секретаря в течение 2018 года отсутствовал конфликт интересов.

Компания не располагает сведениями о предъявлении в 2018 году исков к корпоративному секретарю.

До марта 2018 года корпоративным секретарём Общества являлась **Яна Хавасова**, в период с марта по апрель 2018 года – **Елена Лымарь**.



**Шалгачёва Ольга Геннадьевна**  
Корпоративный секретарь  
ПАО «М.видео»

### Биографические сведения

**Образование:** В 2007 году окончила Российский университет дружбы народов, в 2011 году – Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова.

**С апреля 2014 по январь 2017 года** – корпоративный секретарь ПАО «МДМ Банк».

**С января по апрель 2017 года** – руководитель направления по корпоративной деятельности ПАО «ФГ БУДУЩЕЕ».

**С апреля 2017 по апрель 2018 года** – корпоративный секретарь ПАО «ФГ БУДУЩЕЕ».

**С апреля 2018 года по настоящее время** – корпоративный секретарь ПАО «М.видео» (избрана советом директоров, протокол № 144/2018 от 24 апреля 2018 года).



# ПРАВЛЕНИЕ И ЕДИНОЛИЧНЫЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

## ПРАВЛЕНИЕ

ПРАВЛЕНИЕ – КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЙ РУКОВОДСТВО ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ.

К компетенции правления относятся следующие ключевые вопросы:

- общие вопросы развития Компании;
- организация выполнения решений общего собрания акционеров и совета директоров;
- рассмотрение отчётности Компании (управленческой и бухгалтерской), в том числе подготовленной в соответствии с МСФО;
- предоставление рекомендаций совету директоров по вопросам, относящимся к его компетенции;
- утверждение инвестиционных проектов и капитальных вложений Компании, в том числе сделок, заключаемых в рамках реализации таких инвестиционных проектов и капитальных вложений;
- одобрение позиции представителя Общества при голосовании на общих собраниях участников / принятии решений в качестве единственного участника подконтрольных обществ по вопросам, входящим в компетенцию правления.

Образование правления, включая определение количественного состава и избрание его членов, за исключением президента и генерального директора, входящих в состав правления по должности, осуществляется решением совета директоров. Контроль за деятельностью правления осуществляет совет директоров.

Члены правления избираются сроком на три года. Заседания правления созываются председателем правления по его собственной инициативе или по требованию члена правления.

## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

### Состав правления, действовавший до февраля 2018 года:

- Александр Тынкован;
- Павел Бреев;
- Билан Ужахов.

Состав правления был избран советом директоров 07.06.2017 (протокол № 126/2017 от 13 июня 2017 года).

### Состав правления, действующий с февраля 2018 года:

- Александр Тынкован;
- Павел Бреев;
- Билан Ужахов;
- Екатерина Соколова;
- Энрике Фернандес.

В феврале 2018 года решением совета директоров (протокол № 140/2018 от 16 февраля 2018 года) состав правления был расширен до пяти человек, и в него вошли два новых члена.



**Тынкован  
Александр  
Анатольевич**

*Сведения о члене правления приведены в разделе «Совет директоров» данного Отчёта на с. 98–108.*



**Бреев  
Павел  
Юрьевич**

*Сведения о члене правления приведены в разделе «Совет директоров» данного Отчёта на с. 98–108.*



**Ужахов  
Билан  
Абдурахимович**

*Сведения о члене правления приведены в разделе «Совет директоров» данного Отчёта на с. 98–108.*





**Фернандес Аиса  
Энрике Анхель**  
Член правления

#### Биографические сведения

Родился в 1968 году.

**Образование:** Университет Сарагосы, факультет экономики, MBA Института управления бизнесом I.C.A.D.E. (Мадрид).

**В 2009–2016 годах** – коммерческий директор ООО «М.видео Менеджмент».

**В 2017 году** – генеральный директор ООО «М.видео Менеджмент».

**С 2018 года** – член правления ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2017 года** – главный исполнительный директор ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»).

**С 2018 года** – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».



**Соколова Екатерина  
Феликсовна**  
Член правления

#### Биографические сведения

Родилась в 1974 году.

**Образование:** Диплом АССА по Международной финансовой отчётности, Институт бизнеса и экономики Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, MBA; California State University, MBA.

**В 2004–2013 годах** – вице-президент по стратегии, экономике и финансам блока «Переработка и торговля» ОАО «ТНК-ВР Менеджмент».

**В 2013 году** – советник президента – директор департамента экономики и финансов блока «Переработка и торговля» ОАО НК «Роснефть».

**С 2016 года** – финансовый директор ПАО «М.видео».

**С 2018 года** – член правления ПАО «М.видео».

#### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2016 года** – финансовый директор ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»).

**С 2018 года** – член правления ООО «ЭЛЬДОРАДО».

## СВЕДЕНИЯ О ЧЛЕНАХ ПРАВЛЕНИЯ

По состоянию на 31 декабря 2018 года члены правления участия в уставном капитале Компании / обыкновенных акций Компании не имели, сделки по приобретению или отчуждению акций Компании в течение 2018 года не совершали.

Члены правления Билан Ужахов и Энрике Фернандес в 2018 году являлись лицами, заинтересованными в совершении сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества. Иная информация о наличии у данных лиц конфликта интересов (в том числе связанного

с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

В отношении других членов правления у Общества отсутствует информация о наличии у них конфликта интересов (в том числе связанного с участием данных лиц в органах управления конкурентов Общества).

Компания не располагает сведениями о предъявлении в 2018 году исков к членам правления.

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

В 2018 году правление провело 32 заседания. Значительный рост количества заседаний правления по сравнению с 2017 годом обусловлен тем фактом, что в 2017 году правление было сформировано только в конце первого полугодия, а также расширением в 2018 году полномочий правления и появлением подконтрольной ПАО «М.видео»

организации, имеющей для него существенное значение, – ООО «ЭЛЬДОРАДО».

Подавляющее большинство вопросов, рассмотренных правлением в 2018 году, связаны с деятельностью обществ, подконтрольных ПАО «М.видео».

## ЕДИНОЛИЧНЫЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Единоличными исполнительными органами ПАО «М.видео» являются президент и генеральный директор, которые действуют независимо друг от друга в пределах компетенции, предусмотренной Уставом и соответствующими положениями о единоличных исполнительных органах.

К компетенции единоличных исполнительных органов относится решение всех вопросов руководства текущей деятельностью ПАО «М.видео», за исключением вопросов, отнесённых к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления, а также организация выполнения решений общего собрания акционеров, совета директоров и правления.

Президент и/или генеральный директор избираются на должность (освобождаются от должности) по решению совета директоров и подотчётны общему собранию акционеров и совету директоров.

В случае если президент не избран или в случае кратковременной или длительной невозможности президента исполнять свои должностные обязанности, его полномочия осуществляет генеральный директор.

В случае если генеральный директор не избран или в случае кратковременной или длительной невозможности генерального директора исполнять свои должностные обязанности, его полномочия осуществляет президент.

Президент председательствует на заседаниях правления и организует ведение протоколов заседаний правления.

В 2018 году президентом Общества являлся Александр Тынкован.

В 2018 году генеральным директором Общества являлся Билан Ужахов.

## ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ

**В 2017 году**

**6** очных

**1** очное с использованием аудио- и видео-интернет-связи

**В 2018 году**

**23** очных

**8** очных с использованием аудио- и видео-интернет-связи

**1** заочное



**Тынкован  
Александр  
Анатольевич**

*Сведения о президенте приведены в разделе «Совет директоров» данного Отчёта на с. 98–108.*



**Ужахов  
Билан  
Абдурахимович**

*Сведения о генеральном директоре приведены в разделе «Совет директоров» данного Отчёта на с. 98–108.*

# КОНТРОЛЬ И АУДИТ

## КОНТРОЛЬ ЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### Органы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «М.видео»

Ревизионная комиссия	Подразделение внутреннего аудита	Отдел внутреннего контроля и управления рисками
<b>Подчинение и подотчётность</b>		
Подотчётность только общему собранию акционеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>Функциональное подчинение совету директоров.</li> <li>Подотчётность единоличным исполнительным органам</li> </ul>	Функциональное подчинение единоличным исполнительным органам
<b>Задачи и функции</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Плановые документальные проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества по итогам года, а также внеплановые документальные проверки.</li> <li>Требование созыва совета директоров и/или внеочередного общего собрания акционеров в случаях, предусмотренных ст. 55 п. 8 Федерального закона «Об акционерных обществах».</li> <li>Организация созыва внеочередного общего собрания акционеров.</li> <li>Контроль за устранением выявленных в результате проверок недостатков и нарушений, выполнением рекомендаций ревизионной комиссии.</li> <li>Принятие решения о проведении внеплановых проверок по инициативе органов управления Общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Содействие исполнительным органам и работникам в разработке и мониторинге процедур и мероприятий по развитию управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления.</li> <li>Координация деятельности с внешним аудитором и консультантами в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.</li> <li>Проведение внутреннего аудита подконтрольных обществ.</li> <li>Подготовка и предоставление совету директоров и исполнительным органам отчётов по результатам деятельности подразделения внутреннего аудита.</li> <li>Проверка соблюдения сотрудниками Общества положений законодательства и внутренних политик Общества, касающихся инсайдерской информации и борьбы с коррупцией, соблюдения требований Кодекса этики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация и координация работ по построению СУР.</li> <li>Идентификация и оценка рисков, методов реагирования на риски.</li> <li>Обеспечение эффективной работы СУР.</li> <li>Методологическое обеспечение СВКиУР</li> </ul>

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью органов его управления и должностных лиц путём документальных и фактических проверок следующих пунктов:

- законности, экономической обоснованности и эффективности (целесообразности) хозяйственных и финансовых операций, совершенных Обществом в проверяемом периоде;
- полноты и правильности отражения хозяйственных и финансовых операций в управленческих документах Общества;
- законности, экономической обоснованности и эффективности действий должностных лиц органов управления и руководителей

структурных подразделений Общества на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, утверждённым планам, программам и иным внутренним документам Общества.

Количественный состав ревизионной комиссии и порядок её деятельности определяется Положением о ревизионной комиссии, утверждаемым общим собранием акционеров. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Общества.

## СОСТАВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

**Безлик Евгений Владимирович**  
Председатель  
ревизионной комиссии

*Биографические сведения*

Родился в 1975 году.

**Образование:** Ташкенское военное-техническое училище.

**В 2011–2018 годах** – руководитель отдела внутренних расследований ООО «М.видео Менеджмент».

**С 2013 года** – председатель ревизионной комиссии ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях***С 2018 года:**

- руководитель департамента внутренних расследований ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»);
- ревизор ООО «Маркетплейс».

Ревизионная комиссия в данном составе была избрана на внеочередном общем собрании акционеров ПАО «М.видео» 7 августа 2017 года (протокол № 23 от 10 августа 2017 года) и на годовом общем собрании акционеров 29 июня 2018 года (протокол № 26 от 2 июля 2018 года).

По состоянию на 31 декабря 2018 года члены ревизионной комиссии участия в уставном капитале Компании / обыкновенных акций Компании не имели, сделки по приобретению или отчуждению акций Компании в течение 2018 года не совершали.

Общество не располагает сведениями о предъявлении в 2018 году исков к членам ревизионной комиссии.

**Горохов Андрей Александрович**

*Биографические сведения*

Родился в 1980 году.

**Образование:** Ивановский государственный химико-технологический университет.

**В 2007–2015 годах** – начальник управления финансового и инвестиционного анализа ООО «ПромСвязьКапитал».

**В 2015–2017 годах** – руководитель направления финансового и инвестиционного анализа ПАО «Промсвязьбанк».

**В 2017–2018 годах** – член совета директоров ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции».

**С 2017 года** – член ревизионной комиссии ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях***С 2017 года:**

- заместитель генерального директора по управленческому учёту, отчётности и новым проектам ООО «КИИТ»;
- член совета директоров АО «Русский уголь»;
- член совета директоров ПАО «Моспромстрой».

**С 2018 года:**

- ревизор АО НПФ «Доверие»;
- ревизор АО НПФ «САФМАР»;
- ревизор ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции»;
- член ревизионной комиссии АО «ЛК «Европлан»;
- член совета директоров ИП «Славнефтехим» ЗАО.

**Рожковский Алексей Леонидович**

*Биографические сведения*

Родился в 1984 году.

**Образование:** Новосибирский государственный университет экономики и управления, Diploma in International Financial Reporting (ДипИФР АССА), Master of Business Administration, Management College of South Africa, кандидат экономических наук).

**В 2012–2015 годах** – начальник аналитического департамента ПАО «МДМ БАНК».

**В 2016–2017 годах** – начальник департамента по работе с небанковскими финансовыми организациями АО «Группа «САФМАР».

**С 2017 года** – член ревизионной комиссии ПАО «М.видео».

*Должности, занимаемые в других организациях*

**С 2017 года** – директор финансового департамента – заместитель финансового директора ПАО «САФМАР Финансовые инвестиции».

**С 2018 года:**

- член ревизионной комиссии САО «ВСК»;
- член ревизионной комиссии АО «ЛК «Европлан».

## ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

**Руденко Лариса  
Сергеевна**

Руководитель подразделения  
внутреннего аудита

### Биографические сведения

Родилась в 1984 году.

**Образование:** Российский государственный социальный университет.

**С 2013 года** – руководитель подразделения внутреннего аудита ПАО «М.видео».

### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2013 года** – руководитель департамента по внутреннему аудиту ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»).

Руководитель подразделения внутреннего аудита подотчётен совету директоров, назначается и освобождается от занимаемой должности единоличным исполнительным органом на основании решения совета директоров. Комитетом по аудиту совета директоров на регулярной основе рассматриваются отчёты внутреннего аудитора и оценивается его эффективность.

Деятельность подразделения внутреннего аудита регулируется Положением о внутреннем аудите Открытого акционерного общества «Компания «М.видео», утверждённым советом директоров Общества (Протокол № 94/2014 от 15 декабря 2014 года).

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

**Огарков Борис  
Андреевич**

Руководитель отдела внутреннего  
контроля и управления рисками

### Биографические сведения

Родился в 1987 году.

**Образование:** МГИМО (У) МИД России, бакалавр «коммерция», магистр «международные финансы».

**В 2013–2014 годах** – директор департамента операционного и финансового контроля ООО «НК «Итера».

**В 2014 году** – директор по управлению проектами ЗАО «Ре-кон».

**В 2014–2015 годах** – начальник управления финансового контроля, системы контрактования и управления оборотным капиталом в департаменте экономики и финансов ЗАО «Независимая нефтегазовая компания».

**В 2015 году** – начальник управления финансового контроля блока экономики и финансов АО «Независимая нефтегазовая компания».

**В 2016 году:**

- заместитель финансового директора ООО «Сибирская интернет-компания»;
- руководитель отдела внутреннего контроля и управления рисками ПАО «М.видео».

**В 2016–2017 годах** – руководитель департамента внутреннего контроля и управления рисками ООО «М.видео Менеджмент».

### Должности, занимаемые в других организациях

**С 2017 года** – руководитель департамента внутреннего контроля и тендерных процедур ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент»).

Целями внутреннего контроля в Обществе являются:

- своевременное выявление и анализ рисков деятельности Общества;
- обеспечение достоверности финансовой и управленческой информации и отчётности;
- выполнение финансово-хозяйственных планов Общества;
- обеспечение сохранности активов и эффективного использования ресурсов;
- содействие построению оптимальной организационной структуры Общества;
- соблюдение требований действующих нормативных правовых актов Российской Федерации и установленных в Обществе внутренних процедур.

В 2018 году совет директоров дал высокую оценку эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, организованной в Обществе. Данная система позволяет надлежащим образом обеспечить защиту интересов акционеров и активов Общества, укрепляя доверие инвесторов к Обществу и его органам управления. СВКиУР обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчётности Общества, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков. Информация о СУР в Обществе доступна в разделе «Управление рисками» данного Отчёта.

Для эффективного функционирования СВКиУР в Обществе создан отдел внутреннего контроля и управления рисками.

## ВНЕШНИЙ АУДИТОР

ПАО «М.видео» привлекает внешнего аудитора, который осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества. Внешний аудитор утверждается общим собранием акционеров.

Объективность выбора внешнего аудитора достигается путём проведения тендерной процедуры.

В соответствии с Уставом Общества к компетенции совета директоров относится вопрос определения размера оплаты услуг внешнего аудитора.

По итогам оценки коммерческих предложений компаний – участниц тендерной процедуры на заседании тендерного комитета 16 мая 2018 года было принято решение рекомендовать в качестве аудитора ПАО «М.видео» АО «Делойт и Туш СНГ». На основании

итогов проведения запроса ценовых предложений и рекомендации комитета по аудиту (протокол № 62/2018 от 22 мая 2018 года) советом директоров 22 мая 2018 года было принято решение рекомендовать общему собранию акционеров утвердить АО «Делойт и Туш СНГ» в качестве аудитора Общества. По итогам годового общего собрания акционеров ПАО «М.видео» принято решение утвердить АО «Делойт и Туш СНГ» в качестве аудитора Общества на 2018 год.

Стоимость аудиторских услуг, оказанных АО «Делойт и Туш СНГ» в качестве аудитора Общества, составила 25,4 млн руб. Неаудиторские услуги АО «Делойт и Туш СНГ» в течение 2018 года Обществу не оказывались. Отсроченные и просроченные платежи за оказанные аудитором услуги отсутствуют.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

В ПАО «М.видео» действует Положение об инсайдерской информации (далее – Положение), регулирующее порядок использования инсайдерской информации, то есть той информации о деятельности Группы (а также её ценных бумагах и сделках с ними), которая не является общедоступной и раскрытие которой может повлиять на рыночную стоимость ценных бумаг ПАО «М.видео».

Данное Положение направлено на обеспечение:

- защиты прав и законных интересов акционеров Общества и иных лиц

при совершении сделок с ценными бумагами Общества;

- контроля за деятельностью инсайдеров;
- недопущения манипулирования ценами на ценные бумаги Общества.

Ведение списка инсайдеров и перечня информации, относимой к инсайдерской, а также контроль за совершением инсайдерами сделок с ценными бумагами Общества обеспечивает корпоративный секретарь.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ

Группа стремится эффективно управлять возможным конфликтом интересов как в системе корпоративного управления, так и на уровне исполнения своих обязанностей каждым сотрудником.

С целью предотвращения ситуаций, при которых личная заинтересованность сотрудника может повлиять на надлежащее исполнение

им должностных обязанностей, Группа приняла Положение о конфликте интересов, которое определяет, что такое конфликт интересов, перечисляет наиболее распространённые ситуации его возникновения и устанавливает специальные нормы в части конфликта интересов для работников отдельных подразделений.

## КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

В 2017 году в Группе на уровне ключевой операционной компании ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент») принят Кодекс деловой этики и рекомендуемого поведения (далее – «Кодекс деловой этики» или «Кодекс»), определяющий основополагающие принципы и стандарты деловой и личной этики Группы.

В числе ключевых принципов, устанавливаемых и регулируемых Кодексом:

- антимонопольный комплаенс (в Группе также принята антимонопольная политика);
- безопасные условия труда и охрана труда;
- запрет любой дискриминации, преследования, давления или запугивания;
- добросовестность, честность и порядочность взаимоотношений;
- достоверность и полнота документации и отчётности;
- добросовестное отношение к имуществу Группы;
- недопустимость совершения сделок с ценными бумагами Общества на основе инсайдерской информации;
- защита коммерческой тайны, служебной информации и персональных данных;
- управление конфликтом интересов, в том числе во взаимоотношениях с контрагентами, при личных покупках в сети «М.Видео»;
- возможности для профессионального и личного роста и развития;
- ограничение возможностей получения подарков от контрагентов;
- необходимость выявления и противодействия подозрительным операциям;
- разделение политической и профессиональной деятельности.

Кодекс деловой этики распространяется на всех сотрудников Группы, включая директоров, постоянных и временных сотрудников, консультантов, представителей и партнёров.

### Комитет по этике

В ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент») постоянно действует комитет по этике, деятельность которого направлена на сохранение деловой репутации Компании, обеспечение соответствия её деятельности в целом и её работников высоким стандартам деловой этики и поведения, предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Компетенция комитета по этике включает в себя:

- рассмотрение кейсов, связанных с нарушением норм Кодекса деловой этики, иных этических принципов и норм, определяющих ценности и корпоративную культуру Компании;
- рассмотрение ситуаций потенциального или реального конфликта интересов;
- рассмотрение вопросов этического характера, вытекающих из рабочих и/или личных взаимоотношений работников и/или связанных с такими взаимоотношениями, имеющими влияние на рабочие процессы либо рабочее взаимодействие;
- согласование назначений (переводов) работников на должности, как это предусмотрено Кодексом деловой этики и иными внутренними документами;
- формирование правил делового поведения и корпоративной культуры Компании;
- формирование предложений для внесения изменений и дополнений в Кодекс деловой этики, а также в иные документы Компании.

Председателем комитета по этике является главный исполнительный директор ООО «МВМ» (прежнее наименование – ООО «М.видео Менеджмент») Энрике Фернандес.



## ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Компенсационный пакет, предлагаемый в Обществе, включает в себя заработную плату, программы медицинского страхования, дополнительные льготы и систему премирования.

Согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам совета директоров ПАО «М.видео» (далее – «Положение о вознаграждениях»), общий размер вознаграждения и компенсаций, выплачиваемых членам совета директоров и членам ревизионной комиссии, утверждается общим собранием акционеров.

Размер вознаграждения корпоративного секретаря и подразделения внутреннего аудита определяется советом директоров.

За участие в работе совета директоров и/или комитетов совета директоров членам совета директоров выплачиваются следующие виды вознаграждений:

- базовое вознаграждение:
  - за участие в очных заседаниях совета директоров;
  - участие в заседаниях стратегической и бюджетной сессий;
  - участие члена совета директоров по требованию председателя совета директоров, председателей комитетов совета директоров, генерального директора в заседаниях тематических рабочих групп, встречах, обсуждениях, связанных с деятельностью Общества и его дочерних компаний и проводимых в офисе Общества или за его пределами;
- вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей:
  - за исполнение обязанностей члена комитета при совете директоров;
  - исполнение обязанностей председателя комитета при совете директоров;
  - исполнение обязанностей председателя совета директоров.

Членам совета директоров – резидентам Российской Федерации выплата вознаграждения осуществляется в российских рублях. Членом совета директоров, не являющимся резидентом Российской Федерации, выплата вознаграждения осуществляется в иностранной валюте по курсу Банка России на день проведения платежа.

В соответствии с Положением о вознаграждениях каждому члену совета директоров могут компенсироваться следующие расходы:

- фактически произведённые и документально подтверждённые транспортные расходы, связанные с проездом члена совета директоров к месту проведения заседания совета директоров и/или комитетов совета директоров и обратно, иные транспортные расходы, понесённые в связи с поездками в рамках работы совета директоров;
- расходы по проживанию члена совета директоров в период проведения заседаний совета директоров и/или заседаний комитетов совета директоров;
- расходы по питанию члена совета директоров в период проведения заседаний совета директоров и/или заседаний комитетов совета директоров;
- прочие расходы (оплата услуг связи, оплата топлива, представительские расходы и т. д.).

Предельный размер компенсаций расходов членам совета директоров утверждается общим собранием акционеров по предложению совета директоров.

На основании решения годового общего собрания акционеров 29 июня 2018 года определён следующий размер вознаграждения, подлежащий выплате членам совета директоров за период с июля 2018 года по июнь 2019 года:

- вознаграждение членам совета директоров в общем размере не более 52 млн руб.;
- компенсация расходов, понесённых членами совета директоров в рамках исполнения функций членом совета директоров, в общем размере не более 10 млн руб.

Общий размер вознаграждения, выплаченный членам совета директоров за участие в работе органа управления в течение 2018 года (за весь год), составил 28,2 млн руб. Общий размер компенсации расходов, связанных с исполнением функций членом совета директоров, компенсированных Обществом в течение 2018 года (за весь год), составил 676 тыс. руб.

Заработная плата исполнительным членам правления, состоящим в трудовых отношениях с Группой, выплачивается в соответствии с трудовыми договорами. В отношении членом правления уполномоченные органы управления не принимали решения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и/или размера расходов, подлежащих компенсации. Иные соглашения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и/или размера расходов, подлежащих компенсации, отсутствуют.

# КАПИТАЛ, АКЦИИ, ДИВИДЕНДЫ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ПАО «М.ВИДЕО» НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА СОСТАВЛЯЛ 1 797 682 270 РУБ. И БЫЛ РАЗДЕЛЁН НА 179 768 227 ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ НОМИНАЛЬНОЙ СТОИМОСТЬЮ 10 РУБ. ЗА ОДНУ АКЦИЮ.

### Структура акционеров

#### Список акционеров ПАО «М.видео» на 31 декабря 2018 года, %

Наименование акционера	Доля в уставном капитале на 31.12.2018	Доля голосов на 31.12.2018	Доля в уставном капитале на 31.12.2017	Доля голосов на 31.12.2017
Mianello Limited	38,56	38,93	57,68	57,68
MS CE Retail GmbH	15,00	15,15	0,00	0,00
АО НПФ «Доверие»	6,97	7,04	9,68	9,68
АО НПФ «БУДУЩЕЕ» <sup>1</sup>	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	9,35	9,35
ПАО «М.видео»	0,97	Акции не предоставляют права голоса	0,00	0,00
ООО «МВМ»	0,13	0,13	0,13	0,13
Иные акционеры	38,37	38,75	23,16	23,16
<b>Итого</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Крупнейшим акционером ПАО «М.видео» с долей 38,6% является компания Mianello Limited.

приобрела 100% участия в российском бизнесе MediaMarkt Saturn – сети магазинов «МедиаМаркт».

В августе 2018 года Группа «М.Видео – Эльдorado» закрыла сделку, в рамках которой MediaMarkt Saturn приобрела 15% акций ПАО «М.видео» у Группы «САФМАР», а Группа «М.Видео – Эльдorado»

По состоянию на конец 2018 года ООО «МВМ» принадлежало 236 990 акций ПАО «М.видео». Остальные акции (казначейские акции) были выкуплены и принадлежали самому ПАО.

#### Информация о численности зарегистрированных лиц<sup>2</sup>

Тип держателя акций	Количество держателей		Количество акций, шт.		Доля в уставном капитале, %
	Обыкновенные	Привилегированные	Обыкновенные	Привилегированные	
Владельцы – физические лица	9		294	0	0,000164
в том числе нерезиденты Российской Федерации	0		0	0	0
в том числе резиденты Российской Федерации	9		294	0	0,000164
Владельцы – юридические лица	0		0	0	0
в том числе нерезиденты Российской Федерации	0		0	0	0
в том числе резиденты Российской Федерации					
Номинальные держатели	1		178 028 753	0	99,032380
ЦБ неуст. лиц – юридическое лицо	0		0	0	0
Залогодержатели	0		0	0	0
Эмиссионный счёт эмитента	1		1 739 180	0	0,967457
<b>Итого</b>	<b>11</b>		<b>179 768 227</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Информация в отношении АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» по состоянию на 31 декабря 2018 года приведена в соответствии с данными Списка зарегистрированных лиц в реестре владельцев именных ценных бумаг Общества по состоянию на 31 декабря 2018 года (с учётом раскрытия номинальных держателей). В указанном списке АО «НПФ «БУДУЩЕЕ» отсутствует.

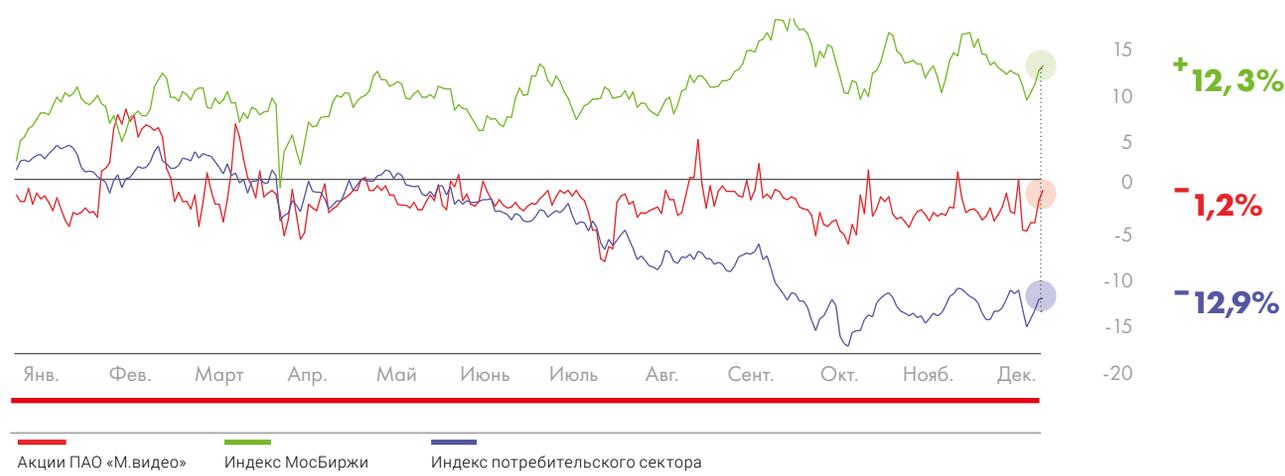
<sup>2</sup> Сведения приведены по состоянию на 31 декабря 2018 года без учёта данных о клиентах номинальных держателей.

## Рыночная капитализация и котировки акций

Обыкновенные акции ПАО «М.видео» торгуются на Московской бирже под тикером MVID и включены в котировальный список первого уровня. Акции Компании входят в базу расчёта основного

индекса российского фондового рынка – Индекса Московской биржи, а также Индекса потребительского сектора, рассчитываемого Московской биржей.

## Динамика цены акций ПАО «М.видео» в 2018 году, %



В 2018 году акции ПАО «М.видео» продемонстрировали незначительное снижение цены на 2,3% на фоне давления, оказывавшегося на акции российских ритейлеров макроэкономическими и геополитическими факторами. При этом курс акций ПАО «М.видео» заметно опережал динамику Индекса потребительского сектора МосБиржи, который показал снижение на 12,9% по итогам 2018 года.

Средний объём торгов акциями Компании (в штуках акций) в 2018 году снизился на 58,0% по сравнению с 2017 годом.

По состоянию на конец 2018 года рыночная капитализация ПАО «М.видео» составила 73 740 926 715,40 руб.

## Маркетмейкинг

В рамках работы по повышению инвестиционной привлекательности Группы ПАО «М.видео» уделяет значительное внимание поддержанию ликвидности своих акций на Московской бирже. С этой целью Компания заключила соглашения о поддержании цены акции и оказании услуг маркетмейкинга с профессиональными участниками ценных бумаг. В соответствии с данными соглашениями при выполнении определённых условий маркетмейкеры обеспечивают проведение сделок с акциями Компании на бирже, создавая дополнительную ликвидность в интересах всех групп акционеров.

## Маркетмейкеры по акциям ПАО «М.видео» в 2018–2019 годах<sup>1</sup>

Маркетмейкер	Начало действия соглашения с маркетмейкером	Срок действия соглашения с маркетмейкером
Инвестиционная компания «ФИНАМ»	25.07.2017	11.07.2018 с пролонгацией
Инвестиционная компания «Ай Ти Инвест»	04.09.2018	31.12.2018 с пролонгацией
«УНИВЕР Капитал»	10.04.2018	12.04.2019
	23.04.2019	30.04.2022

<sup>1</sup> Информация по состоянию на 1 мая 2019 года.

## ДИВИДЕНДЫ

В соответствии с действующим Положением о дивидендной политике ПАО «М.видео» Общество может выплачивать акционерам дивиденды из чистой прибыли по итогам соответствующего отчётного финансового периода. Совет директоров при определении рекомендуемого общему собранию акционеров размера дивидендов ориентируется на показатели чистой прибыли Группы по МСФО.

При определении рекомендуемого размера дивидендов совет директоров учитывает предлагаемые генеральным директором совместно с правлением

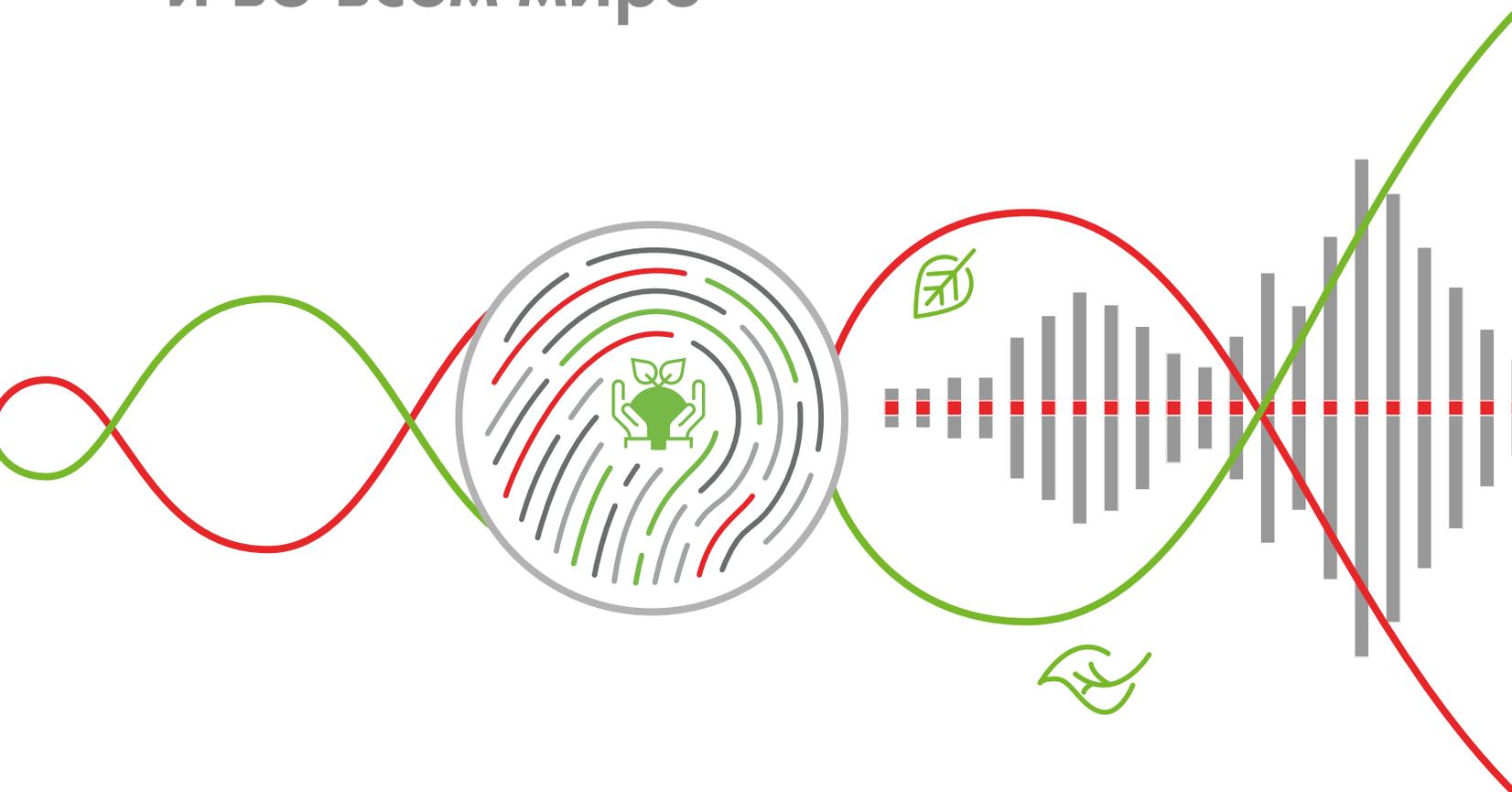
основные направления по распределению прибыли исходя из следующих факторов:

- размера чистой прибыли Группы после налогообложения за соответствующий период;
- финансово-хозяйственных планов Группы на последующие периоды;
- структуры оборотных средств Группы на конец соответствующего периода;
- долговой нагрузки Группы на конец соответствующего периода.

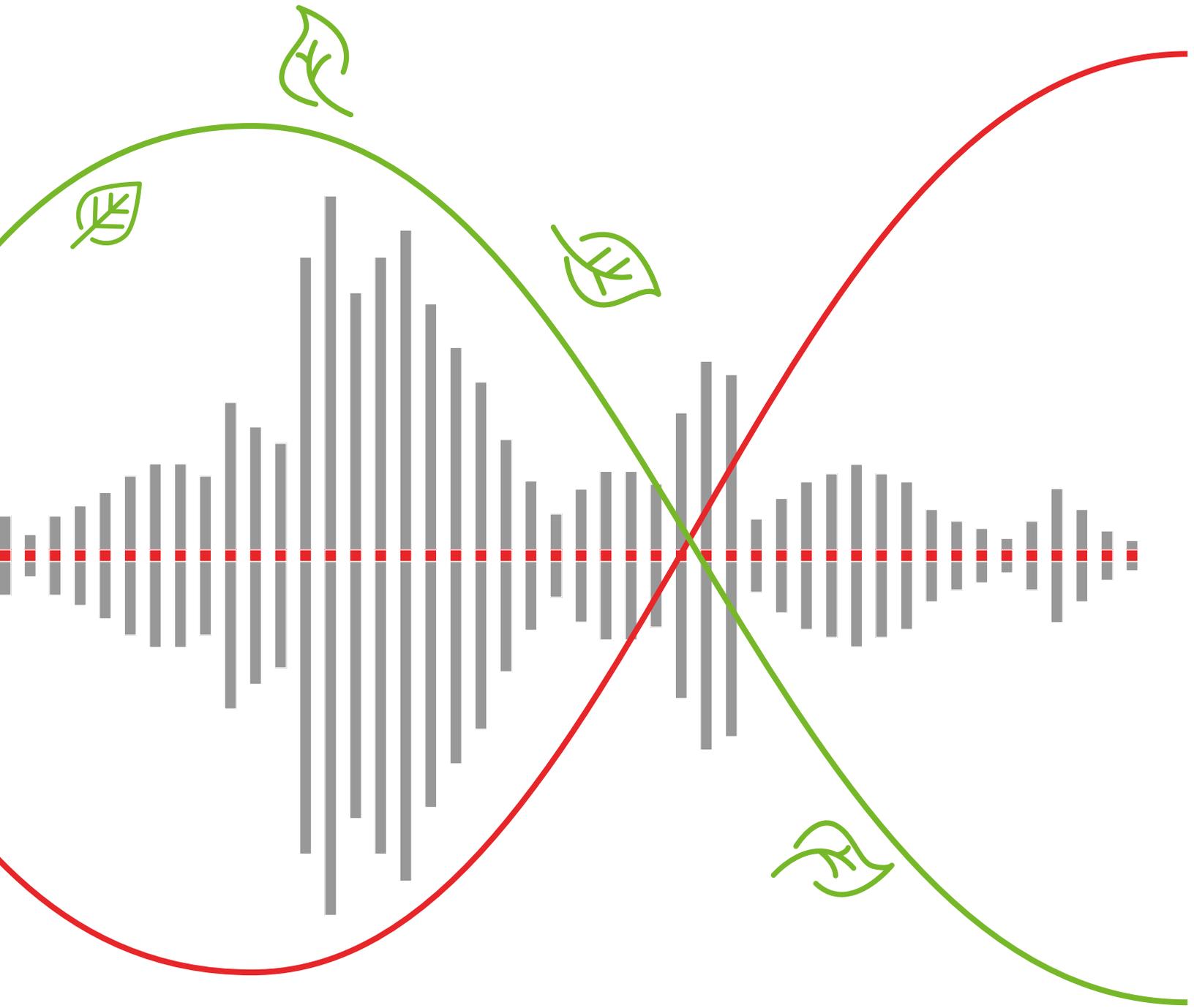
### Дивидендные выплаты Компании в 2013–2018 годах

Отчетный период	Размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда на одну акцию, руб.	Доля дивидендов в чистой прибыли, %	Дата решения общего собрания акционеров об объявлении дивидендов
2013 год	3 595 364 540	20	73,86	17.06.2014
9 мес. 2014 года	4 494 205 675	25	98,34	05.12.2014
2014 год	4 853 742 129	27	53,00	16.06.2015
2015 год	3 595 364 540	20	99,86	20.06.2016
2016 год	Годовым общим собранием акционеров, состоявшимся 05.06.2017, принято решение дивиденды по результатам 2016 года не выплачивать			
2017 год	Годовым общим собранием акционеров, состоявшимся 29.06.2018, принято решение дивиденды по результатам 2017 года не выплачивать			
2018 год	Годовым общим собранием акционеров, состоявшимся 26.06.2019, принято решение дивиденды по результатам 2018 года не выплачивать			

Мы работаем  
для ПОЗИТИВНЫХ  
изменений в отрасли  
и во всем мире



**Устойчивое  
развитие**



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

ОТНОШЕНИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ) – ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА ГРУППОЙ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАК ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ТАК И НЕФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ.

Любое лицо или организация, заинтересованные в том, что мы делаем, входят в круг наших стейкхолдеров. Помимо этого, к числу заинтересованных сторон мы относим лиц или организации, которые могут быть затронуты нашей деятельностью, а также тех, кто может влиять на принимаемые Группой решения.

Группа стремится активно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и выстраивать с ними открытые, уважительные и взаимовыгодные отношения, а также своевременно информировать их о событиях внутри Группы, вызовах и достижениях. Для Группы имеет большое значение понимание ценностей и потребностей всех заинтересованных сторон.

В Группе «М.Видео – Эльдорадо» действует внутренняя нормативная база, регламентирующая взаимодействие с заинтересованными сторонами. Политика взаимодействия с заинтересованными сторонами определяет общий подход к управлению отношениями со стейкхолдерами. Отдельные аспекты взаимодействия с заинтересованными сторонами также регулируются такими внутренними документами, как:

- Регламент проведения аудита контрагентов;
- Политика некоммерческих закупок;
- Положение о тендерном комитете;
- Кодекс деловой этики;
- Положение о комитете по этике;
- Кодекс корпоративного управления;
- Политика благотворительности, спонсорства и пожертвований.

## Партнёры

-  **Надёжное долгосрочное сотрудничество**
-  **Эксклюзивные договоры по всей России**
-  **Всесторонний контроль качества**

### Цели взаимодействия

- Развитие долгосрочных отношений с поставщиками и другими контрагентами с целью обеспечения высокого качества продукта Группы и её долгосрочной конкурентоспособности.
- Повышение осведомлённости партнёров о деятельности Группы, её планах и развитии в долгосрочной перспективе.
- Совершенствование коммуникаций с партнёрами, поиск и внедрение новых инструментов и каналов взаимодействия.
- Диверсификация пула поставщиков.
- Единое понимание взаимных обязательств и ожиданий от сотрудничества.

### Создание стоимости

- Группа является надёжным партнёром и крупным контрагентом для широкого круга поставщиков.
- Группа придерживается высоких стандартов в сфере контроля качества, корпоративного поведения и требует их соблюдения от поставщиков.
- Внедрение современных ИТ-решений для повышения автоматизации и эффективности работы системы поставок.

### Формы взаимодействия

- Периодические встречи и участие в профильных мероприятиях.
- Развитие собственной выстроенной системы поставщиков.
- Диалог с поставщиками; опросы, проводимые среди поставщиков.

## Покупатели

-  **Лучшие товары по доступным ценам**
-  **Здоровая конкуренция**
-  **Уникальный подход к обслуживанию благодаря технологиям**

### Цели взаимодействия

- Повышение узнаваемости брендов «М.Видео» и «Эльдорадо».
- Донесение до покупателей ключевой информации о новых продуктах, сервисах, специальных предложениях и пр.
- Выстраивание доверительных и открытых отношений с покупателями до совершения покупки, а также в процессе и после неё.
- Получение обратной связи от покупателей для дальнейшего совершенствования линейки продуктов и услуг.
- Донесение до покупателей информации о вкладе Группы в решение актуальных социальных и экологических проблем.

### Создание стоимости

- Создание нового потребительского опыта, основанного на мобильном интернете.
- Предоставление удобных форматов и инструментов для совершения покупки, создание для наших клиентов единого сервисного пространства в торговых залах и онлайн-магазинах.
- Обеспечение доступа покупателей к новейшим технологиям и ведущим брендам.

### Формы взаимодействия

- Коммуникация через веб-сайты и мобильные приложения.
- Маркетинг в социальных сетях.
- Выход публикаций о Группе в специализированных и бизнес-СМИ.
- СМС- и email-рассылки.
- Консультирование покупателей на площадках магазинов.

## Инвесторы

### Лидер рынка

-  **Публичная и прозрачная компания**
-  **Лучшие практики корпоративного управления**
-  **Высокая рентабельность по EBITDA**

**В 1,5 раза**  
рост выручки  
за три года

**В 2 раза**  
рост чистой  
прибыли за три года

### Цели взаимодействия

- Повышение осведомлённости об инвестиционной привлекательности Группы и её развитии, содействие росту рыночной капитализации Группы.
- Раскрытие информации о текущей деятельности Группы, реализации её стратегии развития, финансовых и нефинансовых показателей.
- Расширение и диверсификация базы инвесторов Группы с целью обеспечения доступа Компании к широкому спектру инструментов рынка капитала.
- Обеспечение обратной связи от инвестиционного сообщества, генерация новых идей через диалог с инвесторами.
- Информирование инвестиционного сообщества об усилиях Группы, направляемых на обеспечение устойчивости её бизнеса.

### Создание стоимости

- Реализация стратегии роста с целью укрепления рыночных позиций Группы и реализации её инвестиционного потенциала.
- Диверсификация акционерной базы за счёт вхождения в состав акционеров ПАО «М.Видео» подразделения группы Sесопому – MediaMarkt Saturn Retail Group.
- Сохранение приверженности высоким стандартам прозрачности и корпоративного управления.

### Формы взаимодействия

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционных конференций, роуд-шоу и др.
- Телефонные конференции, посвящённые финансовым результатам.
- Анализ восприятия Компании инвесторами.
- Выстраивание диалога с аналитиками.
- Пресс-релизы, сообщения в рамках обязательного раскрытия информации.
- Ежегодные общие собрания акционеров и обязательная отчётность.
- Корпоративный веб-сайт.
- Наличие в составе совета директоров трёх независимых директоров, обеспечивающих защиту интересов акционеров.

## Общество

### Топ-10

лучших работодателей России

**28 тыс.**  
сотрудников

**220**  
городов

-  **Награда «Лучший HR-бренд в ритейле» в 2018 году («М.Видео»)**
-  **Практики корпоративной социальной ответственности**

### Цели взаимодействия

- Обеспечение положительного восприятия и понимания деятельности Группы.
- Формирование корпоративной культуры, отвечающей стратегическим целям Группы.
- Обеспечение обоснованной и эффективной системы мотивации персонала, создание возможностей для профессионального развития наших сотрудников.
- Поддержание конструктивного диалога с сотрудниками Группы.
- Вклад в решение актуальных социальных проблем и экологических вопросов на локальном и глобальном уровнях; принятие мер, направленных на удовлетворение потребностей общества.
- Содействие в защите здоровья сотрудников, а также людей, в той или иной сфере соприкасающихся с Группой.
- Поддержание диалога по вопросам государственного регулирования отрасли и возможных изменений в нормативно-правовой сфере, которые могут повлиять на деятельность Группы.

### Создание стоимости

- Группа реализует ряд социальных и экологических проектов, создающих долгосрочные положительные эффекты для общества.
- Мы постоянно обмениваемся опытом и знаниями с ключевыми стейкхолдерами Группы и стремимся задавать тренды.
- Группа уделяет большое внимание инновационному развитию, направляя значительные ресурсы на разработку и внедрение новых технологий.
- Группа предлагает привлекательные возможности карьерного роста и развития персонала, достойную оплату труда и мотивацию.

### Формы взаимодействия

- Реализация программ по охране окружающей среды.
- Реализация социальных проектов.
- Участие в деятельности и инициативах ассоциаций, отраслевых и бизнес-организаций.
- Работа со СМИ и социальными медиа.
- Опросы, проводимые среди сотрудников; презентации, внутрикорпоративные коммуникации.
- Прием анонимных отзывов от сторон, взаимодействующих с Группой.

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ПЕРСОНАЛ

**>28 тыс.**   
 численность сотрудников  
 Группы по итогам 2018 года

**37 ч**   
 среднее количество  
 часов обучения на одного  
 сотрудника за год

**34,2%**   
 показатель добровольной  
 текучести персонала  
 Группы

## Среднесписочная численность персонала Группы, человек



**14 630**

Сотрудники «М.Видео»

**13 453**

Сотрудники «Эльдорадо»

## Гендерная структура персонала Группы, человек



**18 953**

Мужчины

**9 130**

Женщины

## Численность персонала Группы в разрезе основных категорий, человек



**23 799**

Розница

**1 726**

Офис

**2 558**

Городской уровень<sup>1</sup>

## Возрастная структура персонала Группы, %



**24,4**

До 26 лет

**30,6**

26–30 лет

**32,9**

От 31 года до 40 лет

**8,9**

От 41 года до 50 лет

**3,3**

Старше 50 лет

За счёт кадрового резерва  
 Группы закрывается



<sup>1</sup> Сотрудники вспомогательных функций (контактный центр, склады, сервисы и др.).

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО»

В РАМКАХ ОБЪЕДИНЕНИЯ «М.ВИДЕО» И «ЭЛЬДОРАДО» В 2018 ГОДУ ПЕРЕД ГРУППОЙ ВСТАЛА ЗАДАЧА ФОРМИРОВАНИЯ ОСНОВ ЕДИНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕОЛОГИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ.

В основу корпоративной культуры Группы легли обновлённые миссия и ценности, сформулированные после успешного объединения компаний «М.видео» и «Эльдорадо».

См. раздел «Портрет Группы», с. 4



Ключевыми элементами миссии Группы являются клиенты, партнёры, сотрудники и вся экосистема, в которой работает Группа. Будучи крупнейшим игроком на российском рынке бытовой техники и электроники, Группа осознаёт свою ответственность за развитие отрасли, в которой она работает, и формирование лучших практик на рынке потребительской электроники России. Группа стремится использовать свой масштаб и опыт для позитивных изменений в индустрии и мире.

Корпоративная культура Группы основана на идеях партнёрства, ответственности и равнодушия во взаимодействии со всеми стейкхолдерами. Сочетание масштаба бизнеса и задач дальнейшего динамичного роста требует от каждого сотрудника

гибкости в принятии решений, способности быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и потребностям наших покупателей.

При осуществлении работы в области выстраивания корпоративной культуры и управления персоналом Группа строго придерживается как требований российского законодательства, так и применимых международных стандартов.

### Система управления персоналом

Сотрудники Группы – ключ к нашему успеху в построении устойчивой и прибыльной организации. Мы создаём ценность для наших сотрудников, направляя значительные ресурсы на их развитие. Всем своим сотрудникам Группа «М.Видео – Эльдорадо» предоставляет широкие возможности по управлению карьерой, обучению и профессиональному развитию. Мы также работаем над предоставлением достойных социальных условий для каждого сотрудника и обеспечения прав работников, включая соблюдение принципов равенства и отсутствия дискриминации.

### Стратегические инициативы в управлении персоналом

Стратегические направления	Ключевые цели
<b>Новая корпоративная культура</b>	
Единство Группы и ценность каждого бренда	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дальнейший рост вовлечённости персонала</li> <li>Уникальное ценностное предложение в рамках розничных брендов и центрального офиса</li> </ul>
Сильный инновационный HR-бренд не только в рознице	<ul style="list-style-type: none"> <li>Укрепление позиций как одного из ведущих работодателей России</li> <li>Расширение целевых аудиторий для привлечения персонала</li> </ul>
<b>Концепция ONE RETAIL</b>	
Цифровое мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система организационного взаимодействия как альтернатива системе иерархии</li> <li>Решения на основе данных в HR</li> </ul>
Технологичный HR-бренд	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлекательный IT-бренд</li> <li>Бесшовное взаимодействие «сотрудник – Компания»</li> <li>Автоматизация процессов HR</li> </ul>
<b>Эффективность бизнеса</b>	
Стратегические цели: EBITDA – >6%, доля рынка – >30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективность магазинов малого формата</li> <li>Эффективность промперсонала и аутсорсинга</li> </ul>
Привлечение и удержание талантов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение скорости подбора персонала</li> <li>Снижение текучести кадров</li> <li>Сильный кадровый резерв</li> </ul>

## ПОСТРОЕНИЕ СИЛЬНОГО ИТ-бренда



Одной из наиболее важных задач в рамках реализации стратегической концепции ONE RETAIL является привлечение на работу в Группу квалифицированных специалистов в ИТ-сфере. С этой целью Группа считает ИТ-компонент ядром позиционирования своего HR-бренда, повышая гибкость организационной структуры и бизнес-процессов, а также активизируя коммуникации с профессиональным ИТ-сообществом через социальные сети и профильные медиаресурсы (habr, vc.ru и др.). Кроме того, Группа работает над запуском стажёрской программы и формированием ритейл-сообщества для молодых ИТ-специалистов, что призвано повысить осведомлённость об инновационных проектах Группы, требующих решения нестандартных профессиональных задач.

### Принципы системы управления персоналом

#### Вовлечённость решает

Группа определяет вовлечённость как стремление и мотивированность сотрудника к активному участию в жизни Группы, понимание и поддержку её ценностей, готовность участвовать в достижении корпоративных целей. Высокая вовлечённость персонала является одним из ключевых факторов обеспечения клиентоориентированности бизнеса «М.Видео» и «Эльдорадо».

Мы работаем с вовлечённостью каждого сотрудника, поощряя инициативу, а также предлагая открытость к изменениям, гибкую организационную структуру и интересные профессиональные задачи. В рамках открытого диалога менеджмент стремится донести до каждого сотрудника стратегические цели, стоящие перед его командой, и получать постоянную обратную связь от персонала. Мы также создаём среду доступных коммуникаций и активно вовлекаем сотрудников в жизнь Компании через корпоративные мероприятия, программы нематериальной мотивации и волонтерские проекты.

На основании показателей вовлечённости по итогам 2018 года «М.Видео» и «Эльдорадо» вошли в число лучших работодателей России по версии hh.ru: бренд «М.Видео» стал лучшим среди работодателей в российском ритейле, а бренд «Эльдорадо» вошёл в топ-10.

Также бренд «М.Видео» был признан лучшим работодателем по результатам ежегодного исследования AON Best Employers. Мировые лидеры HR-консалтинга Aon Hewitt и AXES Management оценили уровень вовлечённости и удовлетворённости сотрудников более 100 компаний и выделили восемь лучших. Бренд «М.Видео» стал единственной российской розничной сетью, вошедшей в этот список: уровень вовлечённости сотрудников бренда составил 85% – более чем на 20% выше среднего показателя по России.

Группа «М.Видео – Эльдорадо» гордится тем, что уровень текучести её персонала остаётся значительно ниже среднего по рынку и составляет 34% по итогам 2018 года (агрегированный показатель по двум брендам).

#### Лидерство в инновациях

Группа «М.Видео – Эльдорадо» постоянно внедряет инновации, направленные на укрепление её конкурентных преимуществ, и активно инвестирует в развитие технологий во всех сферах деятельности Компании. Мы включаем новейшие технологии в жизнь наших клиентов, партнёров и сотрудников путём цифровизации бизнес-процессов.

#### Цифровое рабочее пространство

Группа «М.Видео – Эльдорадо» активно развивает цифровую среду для обеспечения комфортного доступа к кадровым, административным

и ИТ-сервисам. Сотрудники имеют единую точку входа через портал ЭМ.Life, доступный с обычных компьютеров и мобильных устройств, для заказа и получения сервисов.

### Прозрачное и сбалансированное целеполагание

Группа регулярно устанавливает и каскадирует месячные, квартальные и годовые цели для всех сотрудников. Вознаграждение сотрудников зависит от выполнения сбалансированных КПЭ, нацеленных на достижение финансовых целей Группы, повышение операционной эффективности и обеспечение устойчивого развития.

### Гибкий график сотрудников сети

С 2018 года «М.Видео» использует программное обеспечение для формирования гибких графиков работы персонала розницы. Специальная программа рассчитывает индивидуальные рабочие графики в зависимости от динамики покупательского потока, особенностей спроса, расположения магазинов, времени суток и пожеланий персонала. Кроме того, в сети внедрена система управления рабочим временем, основанная на технологии биометрического сканирования лица. Данная технология позволяет в автоматическом режиме учитывать рабочее время сотрудников розницы, повышая прозрачность выплат, а также оперативно менять число консультантов в магазинах в зависимости от трафика, проведения промоакций и других мероприятий. Система гибких графиков в сочетании с биометрическим решением формирует комфортную и прозрачную систему компенсаций, значительно снижает число конфликтов внутри команды, повышая мотивацию и вовлечённость персонала. По итогам 2018 года число сотрудников розницы, работающих на основе гибких графиков, превысило 13 тыс., увеличившись более чем вдвое по сравнению с 2017 годом.

### Количество сотрудников с гибким графиком работы, человек



По итогам 2018 года число сотрудников розницы, работающих на основе гибких графиков, увеличилось более чем

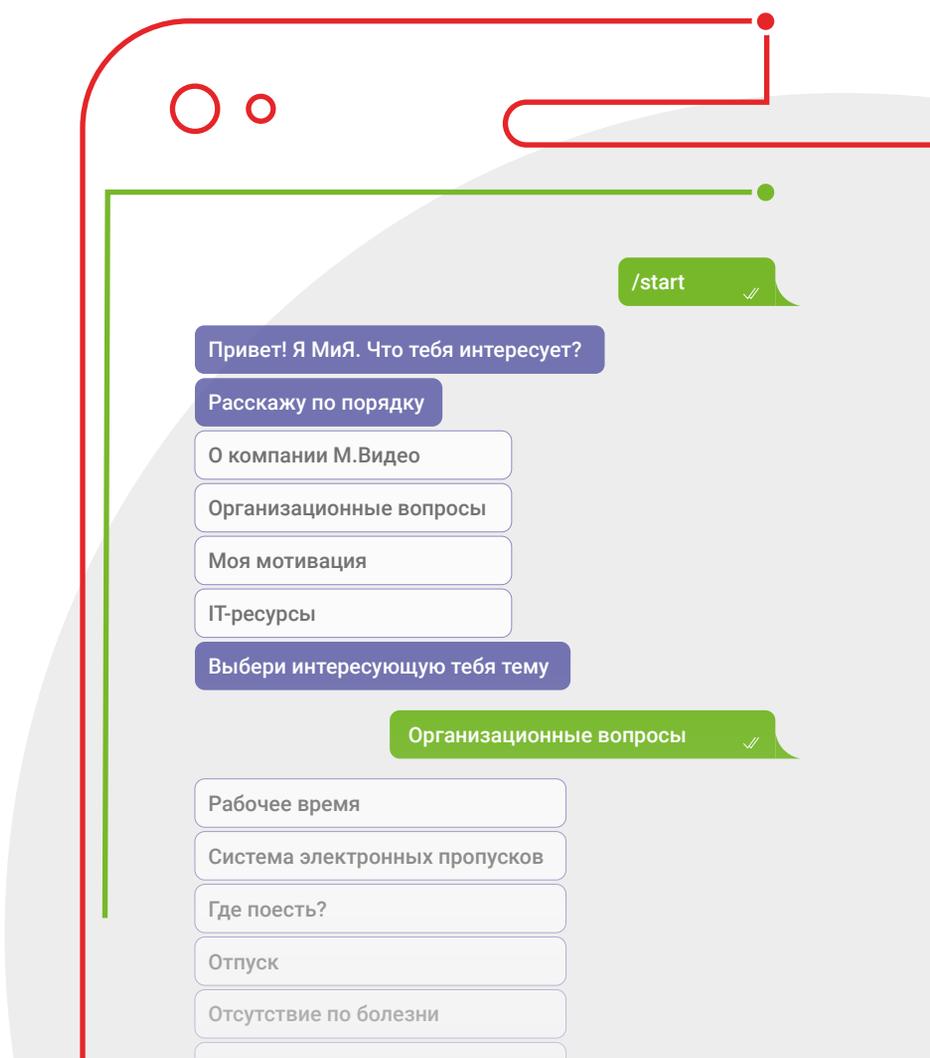
**В 2** раза

### МиЯ – электронный помощник новых сотрудников

«М.Видео» развивает программу чат-бота «МиЯ» (сокращение от «М.Видео» и я»), помогающую новым сотрудникам Компании быстрее и эффективнее адаптироваться к рабочему месту и коллективу. Программа, разрабатываемая на основе облачной платформы Dialogflow, работает в Telegram и отвечает на наиболее распространённые вопросы новых сотрудников об условиях работы, ресурсах, доступных персоналу, корпоративных традициях, расположении тех или иных объектов и др. Сотрудники HR могут самостоятельно заносить информацию в чат-бот, что повышает оперативность обновления информации в программе.

Группа реализует такие программы и проекты в области развития сотрудников, как:

- программы обучения для розницы и центрального офиса;
- эффективная система дистанционных курсов (вебинары);
- проект «Кафедра «М.Видео»;
- индивидуальный план карьерного роста для каждого сотрудника.



### Ответственность за сотрудников

Одно из ключевых HR-преимуществ Группы – развитие собственных кадров. Компания предоставляет всем своим сотрудникам широкие возможности для управления карьерой, обучения и развития. И в офисе, и в рознице действует программа кадрового резерва. Специально разработанная система развития сотрудников обеспечивает 86% внутренних назначений в рознице «М.Видео» и 81% – в «Эльдорадо». В офисе доля внутренних назначений составляет 72%.

### Проект «Карьера без барьеров»

В 2015 году «М.Видео» запустила программу «Карьера без барьеров», созданную для содействия переходу наиболее инициативных и заинтересованных сотрудников магазинов Компании на работу в центральный офис.

Отбор происходит в четыре этапа. Розничный сотрудник:



Лучшие кандидаты попадают в базу кадрового резерва. Когда в центральном офисе открывается вакансия, Компания в первую очередь предлагает её к рассмотрению «внутренним силам». Участвовать в программе могут сотрудники из любого города, и резервист должен быть готов к переезду в Москву.

### Уровень закрытия вакансий внутренними кандидатами, %



У каждого сотрудника Группы «М.Видео – Эльдорадо» есть доступ к программе управления персональными льготами через накопление бонусных баллов – «Кафетерий льгот». Механика программы предусматривает накопление виртуальных баллов и их обмен на широкий ассортимент товаров и услуг. До 2019 года программа существовала только в рамках «М.Видео»; с 2019 года к ней также получили доступ сотрудники «Эльдорадо». Программа направлена на поощрение высоких результатов работы и приверженности корпоративным ценностям.

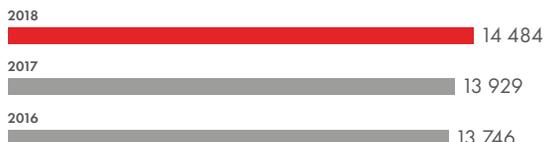
### Корпоративные коммуникации в социальных медиа

Группа понимает высокую важность взаимодействия с сотрудниками в социальных сетях. Помимо маркетинговых страниц для клиентов Группа поддерживает корпоративные аккаунты в ведущих социальных медиа, популярных в России: «ВКонтакте», Instagram и Facebook. Посредством социальных сетей Группа доносит до персонала и более широкой аудитории важные сообщения, делится новостями и информацией о новых возможностях. Кроме того, через свои аккаунты Группа активно взаимодействует с потенциальными сотрудниками, заинтересованными в работе в Группе, отвечая на их вопросы и принимая обратную связь.

### Подписчики на HR-аккаунты в социальных сетях



### Количество участников программы «Кафетерий льгот», человек



# СОХРАНЕНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

К КЛЮЧЕВЫМ ЦЕННОСТЯМ

ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» ОТНОСЯТСЯ НЕРАВНОДУШИЕ ВО ВСЁМ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА БУДУЩЕЕ.

Мы уделяем внимание не только реализации всех взятых на себя обязательств перед клиентами, акционерами и сотрудниками, но и экологическому благополучию России и сохранению разнообразия дикой природы в нашей стране. Нам не всё равно, в каком мире мы живём. Более 10 лет Группа развивает экологические инициативы, вовлекая в их реализацию партнёров, сотрудников и покупателей.

Крупнейшие российские ритейлеры в июне 2019 года подписали Меморандум об устойчивом развитии и совершенствовании экологических практик под эгидой Всемирного фонда дикой природы (WWF). Группа «М.Видео – Эльдorado» выступила одним из наиболее активных организаторов проекта. Компании планируют вместе работать над экологическими стандартами отрасли, развивать проекты по защите природы и внедрять в свои бизнес-процессы международные практики в сфере устойчивого развития. Данная инициатива направлена на внедрение принципов устойчивого развития в ритейле за счёт совместного поиска решений для снижения нагрузки на окружающую среду, совершенствования бизнес-процессов, разработки новых технологических решений и изменения модели потребления. Принципы меморандума будут реализовываться в формате Клуба ответственных ритейлеров.

## Ключевые проекты Группы в области сохранения окружающей среды

### Переход на бумажные экопакеты



«М.Видео» одной из первых компаний на российском рынке отказалась от продажи пластиковых пакетов в магазинах, заменив их на FSC-сертифицированную бумажную упаковку, произведённую максимально щадящим для природы способом. В 2018 году на бумажные пакеты перешла и сеть «Эльдorado». Около 1,5 млн оставшихся в рознице пакетов из пластика были изъяты из продажи и утилизированы за счёт Компании. Покупая пакет со знаком FSC на упаковке, клиенты Группы содействуют бережному лесопользованию и защите лесной флоры и фауны. Часть средств от продажи бумажных пакетов была направлена на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов

# 220 тыс. ед

техники сдали участники программы утилизации в 2018 году

на территории национального парка «Угра» в рамках проекта «Восстанавливаем леса – возвращаем зубров», организуемого совместно с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире».

### Утилизация батареек



В 2018 году «М.Видео» и «Эльдorado» в партнёрстве с заводом «Мегаполисресурс» запустили программу по приёму и утилизации отработанных батареек. Сдать использованные батарейки на утилизацию можно в 176 магазинах «М.Видео» и «Эльдorado» в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. В рамках пилотного проекта с конца октября 2018 года посетители уже передали на утилизацию более 1 т использованных батареек. До конца текущего года контейнерами для сбора оснастят 470 магазинов обеих сетей, что позволит совместными усилиями собирать около 100 т отработанных батареек ежегодно.

В магазинах установлены специально разработанные боксы для сбора, которые отвечают всем необходимым требованиям безопасного хранения. Каждый контейнер вмещает до 35 кг. Посетители магазинов могут оставить отработавшие срок батарейки самых распространённых форматов. После наполнения бокса переработчик вывозит батарейки на свой завод «Мегаполисресурс» – на данный момент единственный в России завод по переработке батареек.

### Программа утилизации техники



Сети «М.Видео» и «Эльдorado» также реализуют программы по утилизации старой бытовой техники. Специальные акции, разработанные Группой, позволяют клиентам получить скидку на новое устройство в обмен на старое и ответственно подойти к защите окружающей среды. Собранную в магазинах или вывезенную от клиентов электронику сети передают партнёрам-утилизаторам, которые её разбирают и превращают во вторсырьё. Услугой утилизации старой техники можно

воспользоваться как в магазине, так и онлайн. Программа утилизации охватывает такие категории техники, как телевизоры, крупная бытовая техника, встраиваемая техника, водонагреватели и кондиционеры. За несколько лет существования программы покупатели сдали уже около 3,5 млн ед. бывшей в употреблении техники.

В июне 2019 года Группа «М.Видео – Эльдорадо» и Ассоциация «Система коллективной ответственности Электроника – утилизация» договорились о проекте по постоянному приёму бывшей в употреблении техники на утилизацию. Сдать технику можно будет в любом магазине «М.Видео» и «Эльдорадо» в любой день вне зависимости от наличия специальных акций. Пилотный проект запущен в Санкт-Петербурге, до конца года программу планируется запустить в магазинах «М.Видео» в Москве, Казани, Самаре, Ульяновске, Челябинске и Ярославле. В течение двух лет планируется организация приёма техники во всех 220 городах присутствия «М.Видео» и «Эльдорадо». Кроме того, в планах участников соглашения – запуск возможности вывоза крупногабаритной техники на утилизацию из дома.

#### Природоохранные проекты WWF



Группа «М.Видео – Эльдорадо» также поддерживает природоохранные проекты WWF. Компания ежегодно участвует в акции «Час Земли»: во всех магазинах отключают телевизоры, мониторы и подсветку вывесок. Другой реализуемой инициативой является продажа энергосберегающих ламп: 22 декабря 2009 года «М.Видео» прекратила продажу неэффективных ламп накаливания, предложив покупателям широкий ассортимент энергосберегающих ламп, которые расходуют на 80% меньше энергии.

Бренд «М.Видео» поддерживает программу WWF по сохранению популяции снежного барса и амурского тигра, помогает в реконструкции визит-центра национального парка «Зов тигра», борьбе с пожарами и нелегальной вырубкой леса, финансирует и обеспечивает специальной техникой антибраконьерские отряды заповедников Алтая, Тывы и Красноярского края.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

НЕРАВНОДУШИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА БУДУЩЕЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОДНИМИ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕННОСТЕЙ ГРУППЫ «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО». ОРИЕНТИРУЯСЬ НА ПРИНЦИПЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, КОМПАНИЯ УДЕЛЯЕТ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ И СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ, ПОДДЕРЖИВАЕТ ВОЛОНТЁРСТВО СРЕДИ СОТРУДНИКОВ.

#### Приоритетные направления в области социальных проектов

Важным направлением деятельности Группы «М.Видео – Эльдорадо» в сфере устойчивого развития является адресная помощь людям, в первую очередь детям, в сложных жизненных ситуациях.

В 2005 году на базе волонтерского движения был создан благотворительный фонд «Наша инициатива», который в настоящее время является экономическим механизмом реализации социальных программ и проектов Группы «М.Видео – Эльдорадо». Фонд «Наша инициатива» в основном работает в регионах России, охватывая благотворительными акциями более 250 городов и населённых пунктов страны.

**Программы фонда «Наша инициатива» рассчитаны на длительную перспективу.**

Фонд охватывает благотворительными акциями

**>250**

городов и населённых пунктов страны

## Благотворительные вложения фонда в 2018 году по направлениям, %



74,2

Регионы Российской Федерации

25,8

Москва и Московская область

Основная часть благотворительных вложений в 2018 году была направлена на поддержку и развитие детства. Затраты на помощь детям и подросткам в 2018 году составили 89% от общего объёма благотворительных вложений; 11% средств были инвестированы в программы поддержки взрослых. В работе фонда активное участие принимают сотрудники Группы, оказывающие содействие в организации многих программ на региональном уровне.

**Программа «Растём вместе»** направлена на поддержку детей от рождения до четырёх лет, находящихся на полном государственном обеспечении. Программа распространяется на детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, – воспитанников домов ребёнка, а также детей соответствующей возрастной группы, находящихся на воспитании в других социальных учреждениях в подчинении Министерства труда и социальной защиты и Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Мероприятия программы способствуют улучшению медицинской, педагогической и социальной помощи детям, а также оказывают помощь в усыновлении малышей.

**Программа «Мир подростка»** направлена на поддержку детей-сирот, социальных сирот и подростков в возрасте от 5 до 18 лет, попавших в трудную жизненную ситуацию, находящихся в государственных детских сиротских учреждениях. Программой предусмотрены мероприятия, направленные на социализацию воспитанников детских домов, школ-интернатов, центров содействия семейному воспитанию и социальных центров для несовершеннолетних. В 2018 году в программе приняли участие 169 учреждений для детей и подростков.

**Программа «Профессии XXI века»** направлена на поддержку детей и молодёжи в возрасте от 10 до 18 лет, получающих образование в кадетских корпусах, суворовских военных училищах, а также в Нахимовском военно-морском и Московском военно-музыкальном училищах Министерства обороны Российской Федерации. Программа призвана оказывать содействие федеральным государственным общеобразовательным учреждениям в подготовке всесторонне образованных и патриотически настроенных граждан. По итогам 2018 года программой были охвачены 24 учебных заведения.

**Программа «Ветеран»** направлена на поддержку ветеранов Великой Отечественной войны, а также семей, чьи кормильцы являлись участниками боевых действий и погибли при исполнении служебного долга. Данная программа реализуется в содружестве с межрегиональными общественными организациями ветеранов – участников военных парадов на Красной площади 7 ноября 1941 и 24 июня 1945 годов. В 2018 году программой были охвачены 75 человек.

**Программа «Содружество»** предусматривает совместную благотворительную деятельность на партнёрской основе с другими некоммерческими, коммерческими и государственными организациями по оказанию помощи благополучателям путём объединения общих интересов, опыта и возможностей организаций-партнёров и благотворительного фонда «Наша инициатива».

В 2018 году основная совместная деятельность по данной программе осуществлялась с благотворительным фондом помощи тяжело больным детям, сиротам и инвалидам «РУСФОНД», обществом с ограниченной ответственностью «Московский центр детской челюстно-лицевой хирургии», некоммерческой организацией Фонд «Благая весть», Владимирским, Нижегородским, Псковским, Самарским областными отделениями Российского детского фонда, Благотворительным фондом возрождения культуры и традиций малых городов Руси, Центром детского народного творчества «Калинка» и др. В 2018 году в состав данной программы входили следующие проекты и акции:

- **Проект «Счастливый ребёнок – здоровый ребёнок»** предусматривает длительное и сложное лечение детей, связанное с их внешностью и не имеющее государственного финансирования. Особое внимание мы уделяем детям дошкольного и младшего школьного возраста, детям, находящимся в сиротских учреждениях, и детям из малообеспеченных семей. Благодаря данному проекту 84 ребёнка получили высокотехнологичное медицинское лечение.



По итогам 2018 года программой «Профессии XXI века» были охвачены

24

учебных заведений



Благодаря проекту «Счастливый ребёнок – здоровый ребёнок»

84

ребёнка получили лечение

- Проект «Видеопаспорт» создан в 2010 году. Благодаря данному проекту благотворительный фонд «Наша инициатива» принимает участие в функционировании общероссийской информационно-поисковой системы для усыновителей на территории Российской Федерации путём участия в создании видеоматериалов для семейного устройства детей, оставшихся без попечения родителей. «Видеопаспорт» – это максимально подробные и объективные видеоматериалы о ребёнке, которого можно усыновить.
- Проект «Ступени творчества» направлен на поддержку талантливых и одарённых в художественном творчестве детей и подростков, попавших в сложную жизненную ситуацию. Используя механизм социального партнёрства, мы оказываем поддержку несовершеннолетним гражданам страны в выборе специальности и приобретении первых профессиональных навыков. В прошедшем году на базе Нижегородской области совместно с областным отделением Российского детского фонда благотворительный фонд «Наша инициатива» оказал поддержку в организации занятий для одарённых детей – художников и детей, обучающихся профессиональным навыкам шитья. Данными проектами охвачено 45 подростков, воспитывающихся без родителей или находящихся в трудной жизненной ситуации.
- Акция «Призвание» предусматривает моральное и материальное поощрение работников сфер образования, культуры, социальной защиты и медицины за добросовестный и творческий вклад в воспитание подрастающего поколения российских граждан. В 2018 году в рамках программы было поощрено 49 специалистов.
- Акция «Поддержка актёров театра и кино» направлена на финансирование мероприятий, а также поддержку ветеранов и талантливой молодёжи в сфере искусства и культуры. В отчётном году благотворительный фонд «Наша инициатива» принял участие в финансировании двух открытых российских фестивалей кино и театра, входящих в число пяти основных фестивалей России: это кинофорумы «Провинциальная Россия» (г. Ейск) и «Амурская осень» (г. Благовещенск). Кроме того, нами были поддержаны мероприятия, проведённые актёрами старшего поколения: Т. Пилецкой, В. Алениковым, Е. Кондулайнен, Л. Лужиной, Н. Гвоздиковой и др.
- Акция «Скорая социальная помощь» предусматривает оказание срочной помощи, не вошедшей в число плановых акций фонда «Наша инициатива», при непредвиденных ситуациях в учреждениях и организациях, где находятся дети и подростки, ветераны Великой Отечественной войны и представители других социально уязвимых слоев населения.

- Акция «Чрезвычайные ситуации» – это оказание материальной помощи и моральной поддержки пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических катастроф и террористических актов. В рамках данного направления фонд «Наша инициатива» передал необходимую бытовую технику 237 многодетным семьям, пострадавшим от наводнения в Краснодарском крае в 2018 году.
- Акция «Новые и экспериментальные направления и проекты» направлена на выявление целесообразности освоения и внедрение фондом новых направлений в благотворительной деятельности. Результаты данной акции могут стать основой для создания актуальных и интересных благотворительных проектов и программ.

### Благотворительный фонд «Красивые дети в красивом мире»

В рамках ключевых приоритетных направлений деятельности – поддержки детства и сохранения окружающей среды – «М.Видео» в 2013 году учредила фонд «Красивые дети в красивом мире», специализирующийся на помощи детям и природе (сайт фонда: [www.detipriroda.ru](http://www.detipriroda.ru)). В рамках данных направлений реализуются две благотворительные программы: «Красивые дети» и «Красивый мир».

- Программа «Красивые дети» Программа предоставляет организационную и финансовую помощь в хирургическом лечении детей с челюстно-лицевой патологией. В 2018 году в рамках данной программы была проведена 171 операция детям из разных регионов России. Всего за пять лет своего существования фонд подарил 845 улыбок: профинансировал 845 операций или иных этапов лечения для 566 детей.



**В 2018 году  
в рамках  
программы  
было поощрено**

**45**  
специалистов



Благотворительный фонд  
**красивые дети  
в красивом мире**

**За пять лет фонд  
профинансировал**

**845**  
операций или иных  
этапов лечения  
для 566 детей



В отчётном году состоялся четвёртый благотворительный забег в поддержку программ фонда – первая общая благотворительная акция Группы «М.Видео – Эльдорадо». Забег прошёл под лозунгом «Вместе быстрее» и стал самым массовым в истории Компании: в нём приняли участие более 4,2 тыс. человек из 159 городов. В рамках проекта удалось собрать 1,4 млн руб.

- **Программа «Красивый мир»**

Проект направлен на сохранение природы России – природы, которую мы любим и которой гордимся. За пять лет с момента учреждения фонда программа поддержала 35 природоохранных проектов на 17 заповедных территориях.

Так, в национальном парке «Угра» фонд вместе с Группой «М.Видео – Эльдорадо» с 2014 года реализует проект «Восстанавливаем леса – возвращаем зубров». Продажи FSC-сертифицированных пакетов в магазинах «М.Видео» уже пять лет помогают собирать средства на этот проект – по 2,5 млн руб. ежегодно. В конце 2018 года на бумажные FSC-пакеты перешёл и бренд «Эльдорадо». Приобретая такой пакет, клиент помогает посадить дерево в национальном парке «Угра». Кроме того, волонтеры «М.Видео» ежегодно высаживают в парке 10 га деревьев. В 2018 году к проекту присоединились и сотрудники «Эльдорадо». Всего за время реализации проекта волонтеры Группы высадили в национальном парке «Угра» уже 50 га деревьев. В рамках проекта на территорию национального парка «Угра» завозят зубров: сейчас в «Угре» живут уже 50 особей этого вида.

В 2018 году в широкий прокат вышел фильм «Медведи Камчатки. Начало жизни», снятый при поддержке «М.Видео» и фонда «Красивые дети в красивом мире». Фильм собрал более десятка наград на российских и международных фестивалях.

### Корпоративное волонтерство

Группа «М.Видео – Эльдорадо» уделяет значительное внимание развитию корпоративного волонтерства. Мы понимаем важность развития локальных сообществ и поощряем стремление наших сотрудников менять мир вокруг нас. Они участвуют в разного уровня проектах: федеральных, организованных централизованно, и региональных, организованных на локальном уровне как при поддержке центрального офиса, так и по инициативе сотрудников на местах.

Волонтерское движение Группы «М.Видео – Эльдорадо» насчитывает около 3 тыс. участников. Наши сотрудники-волонтеры высаживают деревья, занимаются уборкой и обустройством заповедных территорий (национальные парки «Башкирия», «Таганай», «Орловское полесье», Забайкальский национальный парк и др.), помогают детям, пожилым людям и ветеранам, поддерживают приюты для животных.

Волонтеры Группы в течение 2018 года приняли участие в работе в национальных парках «Угра», «Смоленское Поозерье», «Таганай», в Волжско-Камском заповеднике, Забайкальском национальном парке, заповеднике «Брянский лес», национальном парке «Орловское Полесье», Воронежском заповеднике и национальном парке «Башкирия». Так, в рамках проекта «Восстанавливаем леса. Возвращаем зубров», организованного совместными усилиями «М.Видео», фонда и национального парка «Угра», ежегодно силами волонтеров «М.Видео» высаживается 10 га саженцев дуба. С начала существования проекта высажено более 50 га деревьев. В рамках проекта идёт серьезная работа по лесовосстановлению: вырубка погибших еловых насаждений (именно на этих площадях ведутся посадки), механизированная подготовка почвы под посадку леса на этих землях, уход за посадками разных лет.



**За пять лет программа «Красивый мир» поддержала**

**35**  
природоохранных проектов

**на 17**  
заповедных территориях



**Волонтерское движение Группы «М.Видео – Эльдорадо» насчитывает около**

**3** тыс.  
участников

### В РАМКАХ ПРОГРАММЫ «КРАСИВЫЕ ДЕТИ» ГРУППА «М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО» РЕАЛИЗОВАЛА МНОЖЕСТВО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.

Благодаря «добрым подарочным картам» в 2018 году удалось собрать

**1,5**  
млн руб.

С помощью ящиков для сбора пожертвований в 177 магазинах «М.Видео» за отчётный год было собрано

**~5,7**  
млн руб.

Благодаря акции «Ваша помощь – не мелочь» удалось собрать

**>685**  
тыс. руб.

В 2018 году во всех магазинах «М.Видео» и «Эльдорадо» прошли предновогодние благотворительные акции «Подари новогоднее чудо» и «Шар добра», которые принесли фонду

**~12**  
млн руб.

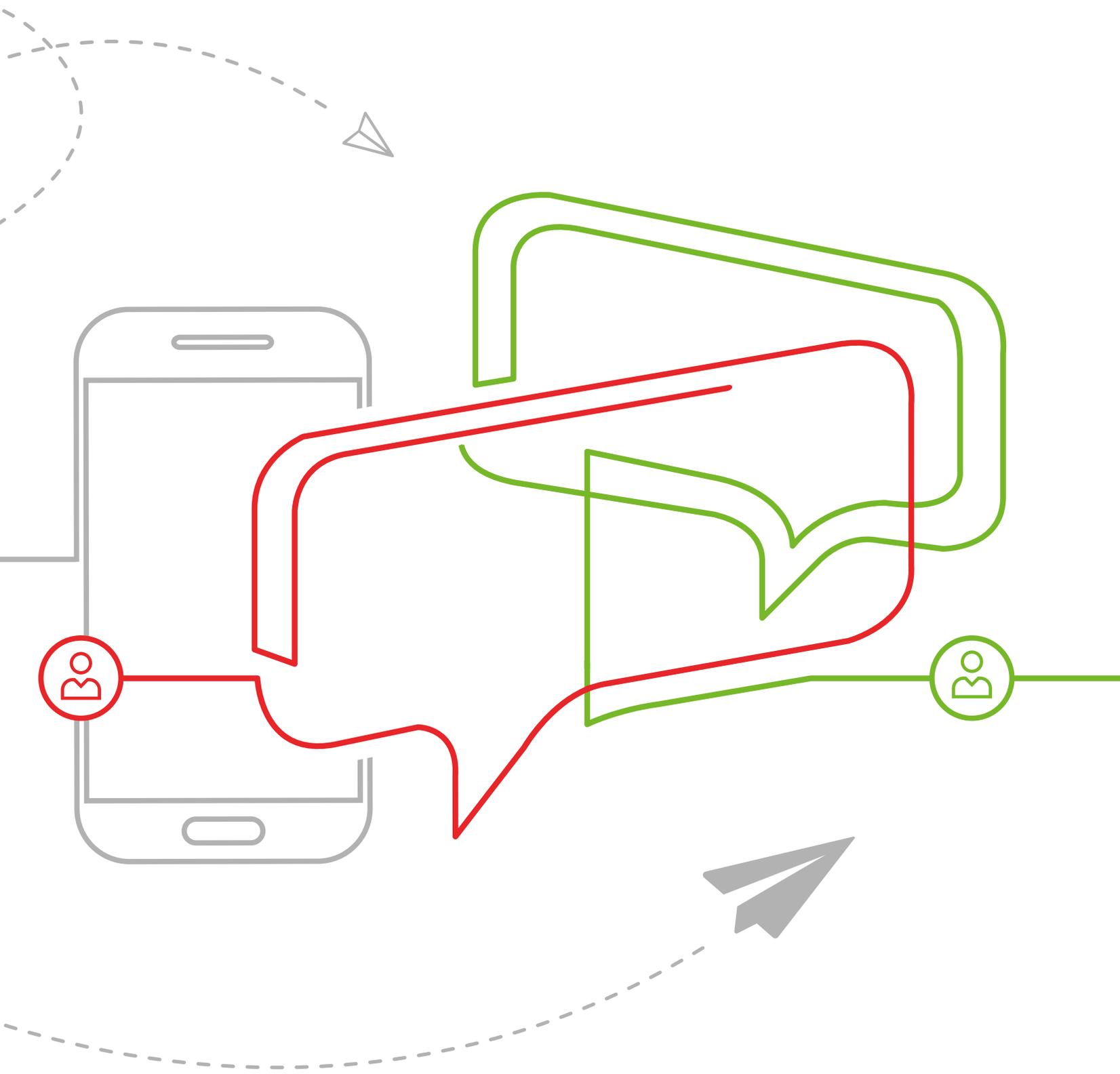
Сайт фонда:



[www.detipriroda.ru](http://www.detipriroda.ru)



# Приложения



# ЗАЯВЛЕНИЕ РУКОВОДСТВА ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

## ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

Руководство отвечает за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей консолидированное финансовое положение ПАО «М.видео» («Компания») и дочерних компаний («Группа») по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также консолидированные результаты деятельности Группы, движение денежных средств и изменения в капитале за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- обеспечение правильного выбора и применение принципов учетной политики;
- представление информации, в т.ч. данных об учетной политике, в форме, обеспечивающей уместность, достоверность, сопоставимость и понятность такой информации;
- раскрытие дополнительной информации в случаях, когда выполнения требований МСФО оказывается недостаточно для понимания пользователями отчетности того воздействия, которое те или иные сделки, а также прочие события или условия оказывают на консолидированное финансовое положение и консолидированные финансовые результаты деятельности Группы;
- оценку способности Группы продолжать деятельность в обозримом будущем.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы;
- ведение учета в форме, позволяющей раскрыть и объяснить сделки Группы, а также предоставить на любую дату информацию достаточной точности о консолидированном финансовом положении Группы и обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности требованиям МСФО;
- ведение бухгалтерского учета в соответствии с законодательством и стандартами бухгалтерского учета Российской Федерации;
- принятие всех разумно возможных мер по обеспечению сохранности активов Группы; и
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, была утверждена 20 марта 2019 года.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

	Примечания	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>			
Основные средства	7	20 734	7 936
Инвестиционная недвижимость	8	575	-
Нематериальные активы	9	68 767	7 999
Отложенные налоговые активы	18	5 759	4 264
Внеоборотные финансовые активы	10	-	2 471
Прочие внеоборотные активы	11	2 646	993
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>98 481</b>	<b>23 663</b>

	Примечания	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>			
Товарно-материальные запасы	12	113 145	52 283
Дебиторская задолженность и расходы будущих периодов	13	31 457	21 611
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль		33	16
Дебиторская задолженность по прочим налогам	14	16 112	6 154
Денежные средства и их эквиваленты	15	25 669	17 791
Активы, предназначенные для продажи	16	494	-
Прочие оборотные активы		43	7
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>186 953</b>	<b>97 862</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>285 434</b>	<b>121 525</b>
<b>КАПИТАЛ:</b>			
Уставный капитал	17	1 798	1 798
Добавочный капитал	17	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	17	(749)	(52)
Нераспределенная прибыль		25 240	16 602
Собственный капитал акционеров Компании		30 865	22 924
Неконтролирующие доли	17	510	230
<b>Итого капитал</b>		<b>31 375</b>	<b>23 154</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>			
Долгосрочные банковские кредиты	19	45 720	-
Прочие обязательства		573	-
Резервы	25	256	-
Отложенные налоговые обязательства	18	1 785	-
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>48 334</b>	<b>-</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>			
Краткосрочные банковские кредиты	19	13 789	-
Торговая кредиторская задолженность		155 420	77 698
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	20	17 126	8 708
Авансы полученные	21	5 309	2 656
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль		1 397	531
Кредиторская задолженность по прочим налогам	22	2 782	1 627
Отложенная выручка	23	6 940	5 923
Финансовые гарантии	24	-	780
Резервы	25	2 962	448
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>205 725</b>	<b>98 371</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>254 059</b>	<b>98 371</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>285 434</b>	<b>121 525</b>

Примечания на стр. 146-181 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Подписано 20 марта 2019 года.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ ИЛИ УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

(в миллионах российских рублей, за исключением прибыли на акцию)

	Примечания	2018	2017
ВЫРУЧКА	26	321 102	198 197
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	27	(242 463)	(151 670)
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ		78 639	46 527
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	28	(69 234)	(40 754)
Прочие операционные доходы	29	6 079	2 623
Прочие операционные расходы	30	(801)	(216)
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ		14 683	8 180
Финансовые доходы	31	509	659
Финансовые расходы	31	(3 617)	-
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ		11 575	8 839
Расходы по налогу на прибыль	18	(3 210)	(1 885)
<b>Итого чистая прибыль и общий совокупный доход за год</b>		<b>8 365</b>	<b>6 954</b>
Итого чистая прибыль и общий совокупный доход за год относящиеся к:			
Акционерам Компании		8 582	6 974
Неконтролирующим долям		(217)	(20)
Базовая прибыль на акцию (в российских рублях)	32	48,04	38,85
Разводненная прибыль на акцию (в российских рублях)	32	48,04	38,85

Примечания на стр. 146-181 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Подписано 20 марта 2019 года.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

	Примечания						Итого	
		Уставный капитал	Добавочный капитал	Выкупленные собственные акции	Нераспределенная прибыль	Собственный капитал акционеров Компании		Неконтролирующие доли
<b>Остаток на 31 декабря 2016 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(52)</b>	<b>9 628</b>	<b>15 950</b>	<b>1</b>	<b>15 951</b>
Увеличение неконтролирующей доли в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС»	17	-	-	-	-	-	249	249
Итого совокупный доход/(расход) за год		-	-	-	6 974	6 974	(20)	6 954
<b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(52)</b>	<b>16 602</b>	<b>22 924</b>	<b>230</b>	<b>23 154</b>
Эффект от ретроспективного применения МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»		-	-	-	56	56	-	56
<b>Остаток на 1 января 2018 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(52)</b>	<b>16 658</b>	<b>22 980</b>	<b>230</b>	<b>23 210</b>
Выкуп собственных акций	17	-	-	(697)	-	(697)	-	(697)
Вклад неконтролирующего участника в капитал дочерней компании	17	-	-	-	-	-	497	497
Итого совокупный доход/(расход) за год		-	-	-	8 582	8 582	(217)	8 365
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(749)</b>	<b>25 240</b>	<b>30 865</b>	<b>510</b>	<b>31 375</b>

Примечания на стр. 146-181 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Подписано от 20 марта 2019 года.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

	Примечания	2018	2017
<b>Движение денежных средств от операционной деятельности:</b>			
Итого чистая прибыль за год		8 365	6 954
Корректировки:			
Расходы по налогу на прибыль	18	3 210	1 885
Амортизация основных средств и нематериальных активов	27, 28	6 107	3 614
Изменение в резерве под обесценение долгосрочных авансов, выданных по договорам аренды и дебиторской задолженности	11,13	275	(12)
Изменение в резерве на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков		1 017	98
Процентные доходы	31	(509)	(657)
Процентные расходы	31	3 604	-
Прочие неденежные операции, нетто		273	(66)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>		<b>22 342</b>	<b>11 816</b>
Увеличение товарно-материальных запасов		(32 114)	(7 118)
Уменьшение /(увеличение) дебиторской задолженности и расходов будущих периодов		1 930	(8 465)
Увеличение дебиторской задолженности по прочим налогам		(6 017)	(1 897)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		36 635	11 413
Увеличение/(уменьшение) прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов		3 728	(131)
Увеличение отложенной выручки		682	979
Увеличение/(уменьшение) прочих обязательств		113	(68)
Увеличение авансов полученных		577	284
(Уменьшение)/увеличение кредиторской задолженности по прочим налогам		(273)	933
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто		(187)	(24)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>27 416</b>	<b>7 722</b>
Уплаченный налог на прибыль		(3 024)	(2 704)
Уплаченные проценты		(2 820)	-
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>21 572</b>	<b>5 018</b>

	Примечания	2018	2017
<b>Движение денежных средств от инвестиционной деятельности:</b>			
Выданные займы		-	(1 631)
Возврат займов выданных		1 711	-
Приобретение основных средств и инвестиционной недвижимости		(4 251)	(2 091)
Поступления от выбытия основных средств и активов, предназначенных для продажи		292	3
Приобретение нематериальных активов		(3 562)	(3 168)
Проценты полученные		522	661
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерних компаний/инвестиции в ассоциированную компанию	6	(55 019)	(15)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(60 307)</b>	<b>(6 241)</b>
<b>Движение денежных средств от финансовой деятельности:</b>			
Выкуп собственных акций	17	(697)	-
Вклад неконтролирующего участника в капитал дочерней компании	17	497	249
Поступления от кредитов		71 209	21
Погашение кредитов	19	(24 207)	(21)
Погашение займов		(124)	-
Платежи по финансовой аренде		(67)	-
<b>Чистые денежные средства, полученные от финансовой деятельности</b>		<b>46 611</b>	<b>249</b>
<b>Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>7 876</b>	<b>(974)</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года</b>		<b>17 791</b>	<b>18 763</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте		2	2
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>		<b>25 669</b>	<b>17 791</b>

Примечания на стр. 146-181 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Подписано 20 марта 2019 года.

# ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

## 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «М.видео» («Компания») и ее дочерних компаний (совместно именуемые «Группа») за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, была утверждена к выпуску согласно решению Совета Директоров от 20 марта 2019 года.

Компания зарегистрирована на территории Российской Федерации.

В ходе первичного публичного размещения акций в ноябре 2007 года акции Компании были допущены к торгам на бирже ММВБ (Московская биржа) в Российской Федерации.

Группе принадлежит сеть магазинов и интернет-магазинов бытовой техники и электроники в Российской Федерации.

Группа специализируется на реализации телевизионной, аудио-, видео-, хай-фай, бытовой техники и цифрового оборудования, а также на предоставлении сопутствующих услуг. Группа включает в себя сеть собственных и арендованных магазинов (941 магазин по состоянию на 31 декабря 2018 года; 424 магазина по состоянию на 31 декабря 2017 года) и интернет-магазинов в Москве и 110 других городах (93 города по состоянию на 31 декабря 2017 года).

Настоящая консолидированная финансовая отчетность включает в себя активы, обязательства и результаты деятельности Компании и ее дочерних компаний, входящих в Группу по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов:

Название	Основная деятельность	Место регистрации и деятельности	Процент владения/ процент голосующих акций у Группы	
			31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
ООО «МВМ»	Розничные операции	РФ	100	100
ООО «МАРКЕТПЛЕЙС»	Разработка проекта «Маркетплейс»	РФ	80	80
Бовесто Лимитед	Холдинговая компания	Республика Кипр	100	-
ООО «Эльдорадо»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «Инвест-Недвижимость»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «Рентол»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «ТК «Пермский»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «Эльдомаркет»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «БТ Холдинг»	Холдинговая компания	РФ	100	-
ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ	Холдинговая компания	Германия	100	-
ООО «МВБ ТРЕЙД»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «БТ торговые решения»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «МВ ТВТ»	Розничные операции	РФ	100	-

30 апреля 2018 года ООО «МВМ» приобрело 100% акций компании Бовесто Лимитед (Примечание 6). Бовесто Лимитед являлась холдинговой компанией для ООО «Эльдорадо», ООО «Инвест-Недвижимость», ООО «Рентол», ООО «ТК «Пермский», ООО «Эльдомаркет».

31 августа 2018 года ООО «МВМ» приобрело 99% доли в ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» и 100% доли в МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ. После приобретения ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» был

переименован в ООО «БТ Холдинг», а МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ в ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ.

ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ владеет 1% доли в ООО «БТ Холдинг». ООО «БТ Холдинг» является холдинговой компанией для ООО «МВБ ТРЕЙД», ООО «БТ торговые решения», ООО «МВ ТВТ» (Примечание 6).

## АКЦИОНЕРЫ

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов зарегистрированные акционеры ПАО «М.видео», а также их доли владения представлены следующим образом:

	2018	2017
«Мианелло Лимитед»	38,5632%	57,6755%
MS CE Retail GmbH	15,0000%	-
Выкупленные собственные акции	1,0993%	0,1318%
Различные акционеры	45,3375%	42,1927%
Итого	100%	100%

## КОНЕЧНЫЕ СОБСТВЕННИКИ

«Мианелло Лимитед» владеет 38,5632% обыкновенных акций Компании. «Мианелло Лимитед» зарегистрирована на Кипре. По состоянию на 31 декабря 2018 года основным акционером «Мианелло Лимитед» является Саид Михайлович Гуцериев.

В 2018 году MS CE Retail GmbH приобрела 15% акций ПАО «М.видео» у Мианелло Лимитед, крупнейшего акционера компании, а Группа приобрела 100% участия

в ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд», российском бизнесе MS CE Retail GmbH.

По состоянию на 31 декабря 2017 года «Мианелло Лимитед» владел 57,6755% голосующих обыкновенных акций Компании. «Гренодар Холдингс Лимитед» являлась материнской компанией самого высокого уровня, а конечной контролирующей стороной Компании являлся Михаил Сафарбекович Гуцериев.

## 2. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ

### Заявление о соответствии

Консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

### Основы составления отчетности

Консолидированная финансовая отчетность была подготовлена на основе принципа исторической стоимости, за исключением оценки финансовых инструментов в соответствии с Международным Стандартом Финансовой отчетности 9 «Финансовые инструменты» («МСФО 9») и Международным Стандартом Финансовой Отчетности 13 «Оценка справедливой стоимости» («МСФО 13») и оценки объектов основных средств по их справедливой стоимости, которая была принята в качестве фактической стоимости на дату перехода на МСФО 1 января 2006 года.

Бухгалтерский учет в предприятиях, входящих в Группу, ведется в соответствии с законодательством в отношении бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности тех стран, в которых они утверждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учета и стандарты подготовки финансовой отчетности в данных юрисдикциях могут отличаться от общепринятых принципов и стандартов, соответствующих МСФО. Соответственно, в финансовую отчетность отдельных предприятий Группы были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

Настоящая консолидированная финансовая отчетность представлена в миллионах рублей (далее млн рублей), кроме сумм в расчете на акцию, которые указаны в рублях, или в случаях, если указано иное.

В консолидированной финансовой отчетности представлена сравнительная информация за предыдущий период.

Функциональная валюта и валюта представления отчетности – Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в российских рублях («руб.»), являющихся функциональной валютой каждой компании Группы, ведущей операционную деятельность. Функциональная валюта каждой компании Группы определялась как валюта основной экономической среды, в которой осуществляет свою деятельность соответствующая компания.

### Применение новых стандартов и интерпретаций

Учетная политика, применяемая при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, соответствует учетной политике, применявшейся при подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2017 года, за исключением последствий от применения новых стандартов, изменений в стандартах и интерпретаций с 1 января 2018 года:

- МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»;
- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»;
- Поправки к МСФО (IFRS) 4 – «Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» вместе с МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования»;
- Поправки к МСФО (IFRS) 2 – «Классификация и оценка

- операций по выплатам на основе акций»;
- Поправки к МСФО (IAS) 40 «Инвестиционная недвижимость»;
- Поправки к МСФО (IFRS) 1 и МСФО (IAS) 28 – «Ежегодные усовершенствования к МСФО: цикл 2014-2016 гг.»;
- КРМФО (IFRIC) 22 «Операции в иностранной валюте и авансовые платежи в счет возмещения».

Принятие данных стандартов, изменений в стандартах и интерпретаций не оказало значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, за исключением последствий применения МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», вступившего в силу 1 января 2018 года.

### 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Принципы консолидации – Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и контролируемых ею организаций (дочерних компаний). Организация считается контролируемой в случае, если Компания:

- имеет властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций;
- имеет права/несет риски по переменным результатам деятельности организации-объекта инвестиций; и
- может использовать властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций с целью воздействия на величину переменного результата.

Финансовая отчетность дочерних компаний составляется за тот же отчетный год с использованием тех же принципов учетной политики, что и финансовая отчетность материнской компании.

Дочерние компании полностью консолидируются, начиная с даты приобретения, т.е. даты, когда Группа приобретает контроль над ними, и исключаются из консолидации с даты прекращения контроля.

Внутригрупповые остатки по расчетам и операциям, доходы и расходы или прибыли и убытки от внутригрупповых операций исключаются при подготовке консолидированной финансовой отчетности.

Операционные сегменты – Представление информации по сегментам основано на точке зрения руководства и относится к частям Группы, определенным в качестве операционных сегментов. Операционные сегменты определяются на основании внутренней отчетности, представляемой высшим должностным лицам Группы, принимающим операционные решения. Такая внутренняя отчетность составляется на основании тех же принципов, что и настоящая консолидированная финансовая отчетность.

Правлению как ключевому органу управления Группы, ответственному за принятие решений по операционной деятельности, предоставляется информация для распределения ресурсов и оценки результатов деятельности в разрезе сегментов

Группа использовала модифицированный ретроспективный метод для применения МСФО (IFRS) 15 в отношении всех договоров. Данный метод предполагает отражение эффекта от применения МСФО (IFRS) 15 путем корректировки капитала по состоянию на 1 января 2018 года. Сравнительная информация за предыдущие отчетные периоды представлена в соответствии с требованиями МСФО (IAS) 18 «Выручка». Группа признала суммарное влияние первоначального применения МСФО (IFRS) 15 в качестве корректировки остатка нераспределенной прибыли на начало года, закончившегося 31 декабря 2018 года.

бизнеса, соответствующих брендам М.видео и Эльдорадо. Организационная структура Группы также построена в разрезе брендов. Соответственно, отчетные операционные сегменты Группы согласно МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты» представлены следующим образом:

- Сегмент М.видео;
- Сегмент Эльдорадо.

Сегментам принадлежат сети розничных магазинов и интернет-магазинов бытовой техники и электротехники под брендами «М.видео» и «Эльдорадо». Оба сегмента специализируются на реализации телевизионной, аудио-, видео-, хай-фай, бытовой техники и цифрового оборудования, а также на предоставлении сопутствующих услуг.

Применимость допущения непрерывности деятельности – Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности.

Операции в иностранной валюте – Отдельная финансовая отчетность каждой компании Группы составляется в валюте основной экономической среды, в которой она осуществляет свою деятельность (в функциональной валюте).

При подготовке финансовой отчетности отдельных компаний операции в валюте, отличающейся от функциональной (в иностранной валюте), отражаются по курсу на дату совершения операции. На каждую отчетную дату денежные статьи, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на отчетную дату. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на дату определения справедливой стоимости. Неденежные статьи, отраженные по первоначальной стоимости, выраженной в иностранной валюте, пересчитываются в функциональную валюту по курсу на дату совершения операции и в дальнейшем не пересчитываются.

Курсовые разницы отражаются в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в том периоде, в котором они возникли. Курсовые разницы,

возникающие по кредитам и займам, отражаются в составе финансовых расходов, в то время как курсовые разницы, относящиеся к операционной деятельности, отражаются в составе прочих операционных доходов или расходов.

Основные средства – Объекты основных средств отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Первоначальная стоимость включает расходы, непосредственно связанные с приобретением объектов основных средств.

Существенные затраты на восстановление или модернизацию объектов основных средств капитализируются и амортизируются в течение срока полезного использования соответствующих активов. Все прочие расходы на ремонт и текущее обслуживание отражаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в периоде их возникновения.

Амортизация начисляется в целях списания стоимости или переоценки активов с использованием линейного метода в течение ожидаемого срока полезного использования следующим образом:

Здания	20-30 лет
Капитальные вложения в арендованные основные средства	7 лет
Торговое оборудование	3-5 лет
Охранное оборудование	3 года
Прочие основные средства	3-5 лет

Капитальные вложения в арендованные основные средства амортизируются в течение срока полезного использования или срока соответствующей аренды, если этот срок более короткий.

Торговое оборудование и неотделимые улучшения арендованных торговых площадей амортизируются в течение указанного выше оцененного срока полезного использования, кроме случаев, когда имеются планы по полному обновлению оборудования магазина до окончания предопределенного срока его использования. В таком случае остаточная стоимость торгового оборудования амортизируется в течение оставшегося оцененного срока полезного использования, который равняется периоду времени, оставшемуся до проведения запланированных работ по обновлению.

Остаточная стоимость и сроки полезного использования прочих активов анализируются и, при необходимости, корректируются на каждую отчетную дату.

В случае обнаружения признаков того, что балансовая стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, превышает его оцененную возмещаемую стоимость, балансовая стоимость актива списывается до его возмещаемой стоимости.

Прибыль или убыток, возникший в результате выбытия актива, определяется как разница между выручкой от продажи и балансовой стоимостью актива, и отражается

в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

Незавершенное строительство включает в себя стоимость оборудования, находящегося в процессе установки, и прочие расходы, напрямую связанные со строительством основных средств, включая соответствующие переменные накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства. Начисление амортизации по данным активам, так же как и по прочим объектам недвижимости, начинается с момента готовности активов к запланированному использованию.

Нематериальные активы – Нематериальные активы, приобретенные в рамках отдельной сделки, учитываются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленного убытка от обесценения. Амортизация начисляется линейным способом в течение срока полезного использования и метод начисления амортизации анализируются на конец каждого отчетного года, при этом все изменения в оценках отражаются в учете и отчетности за последующие периоды.

Ожидаемый срок полезного использования по классам нематериальных активов представлен следующим образом:

Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт	1-10 лет
Торговые знаки	5-10 лет
Права аренды	7-15 лет

Группа владеет торговым знаком «Эльдорадо», который имеет неопределенный срок полезного использования в связи с отсутствием предсказуемых ограничений периода, в течение которого данный актив будет приносить экономические выгоды Группе. Стоимость торгового знака «Эльдорадо» по состоянию на отчетную дату составляет 9 130.

Внутренне созданные нематериальные активы – Внутренне созданный нематериальный актив, возникающий в результате разработок (или на этапе разработок внутреннего проекта) признается в качестве актива тогда и только тогда, когда все нижеследующие критерии могут быть продемонстрированы в полной мере:

- техническая осуществимость завершения работ по созданию нематериального актива, пригодного для использования или продажи;
- намерение завершить создание нематериального актива, а также использовать или продать его;
- возможность использовать или продать нематериальный актив;
- высокая вероятность поступления будущих экономических выгод от нематериального актива;
- наличие достаточных технических, финансовых и других ресурсов для завершения разработки, а также для использования либо продажи нематериального актива; и
- возможность надежно оценить затраты, относящиеся к нематериальному активу в ходе его разработки.

Затраты, возникающие на этапе исследований, признаются как расходы в момент их возникновения.

Первоначальная стоимость внутренне созданных нематериальных активов представляет собой сумму затрат, понесенных с момента выполнения всех перечисленных выше критериев признания. В случае, когда нематериальный актив не подлежит признанию, затраты по разработке подлежат отражению в составе расходов того отчетного периода, в котором затраты были понесены.

После первоначального признания внутренне созданные нематериальные активы учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, аналогично нематериальным активам, приобретенным в рамках отдельной сделки.

Обесценение внеоборотных активов – На каждую отчетную дату Группа осуществляет проверку балансовой стоимости своих внеоборотных активов с тем, чтобы определить, имеются ли признаки, свидетельствующие о наличии какого-либо убытка от обесценения этих активов. В случае обнаружения таких признаков Группа рассчитывает возмещаемую стоимость соответствующего актива с целью определения размера убытка от обесценения (если таковой имеется).

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки («ЕГДП»), представляет собой наибольшее из двух значений: справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу или эксплуатационной ценности. Возмещаемая стоимость определяется для индивидуального актива, за исключением случаев, когда актив не генерирует денежные потоки, которые являются независимыми от денежных потоков, генерируемых другими активами или группой активов. При оценке эксплуатационной ценности предполагаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до текущей стоимости с использованием коэффициента дисконтирования до налогообложения, отражающего текущую рыночную оценку стоимости денег во времени и риски, специфичные для актива. При определении справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу Группа основывается на информации о последних рыночных транзакциях, если таковые имели место. Если таких транзакций не выявлено, Группа применяет наиболее подходящую модель оценки для расчета справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Такие расчеты подтверждаются соответствующими коэффициентами, рыночными котировками акций для дочерних компаний, которые котируются на биржах, а также прочими индикаторами справедливой стоимости.

Для проверки наличия обесценения внеоборотных активов Группа рассматривает в качестве ЕГДП группу магазинов, расположенных в одном городе. При наличии возможности определить обоснованный и последовательный метод распределения активов по ЕГДП, корпоративные активы также распределяются по этим единицам; если такой возможности нет, распределение производится по самым мелким группам ЕГДП, в отношении которых можно определить обоснованный и последовательный метод распределения.

Ежегодно Группа осуществляет проверку наличия обесценения гудвила и тех нематериальных активов, которые имеют неопределенный срок полезного использования, а также нематериальных активов, которые еще не готовы к использованию по состоянию на конец года, посредством сравнения их балансовой стоимости с возмещаемой стоимостью, рассчитанной как описано выше. Если балансовая стоимость таких активов не включает оттоки денежных средств, которые ожидаются до того момента, когда данные активы будут готовы к эксплуатации, в прогноз оттоков денежных средств включаются оттоки денежных средств, которые ожидаются до того момента, когда данные активы будут готовы к эксплуатации.

Налог на прибыль – Налог на прибыль за отчетный период включает суммы текущего и отложенного налога.

### **Текущий налог на прибыль**

Сумма текущего налога на прибыль определяется исходя из размера налогооблагаемой прибыли за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от чистой прибыли, отраженной в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, поскольку не включает статьи доходов или расходов, подлежащих налогообложению или вычету для целей налогообложения в другие годы, а также исключает статьи, не облагаемые и не учитываемые в целях налогообложения. Начисление обязательств Группы по текущему налогу на прибыль осуществляется с использованием ставок налога, утвержденных законом или фактически установленных на отчетную дату.

### **Отложенный налог**

Отложенный налог признается в отношении разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств, отраженных в консолидированной финансовой отчетности, и соответствующими данными налогового учета, используемыми при расчете налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые обязательства, как правило, отражаются с учетом всех временных разниц, увеличивающих налогооблагаемую прибыль, а отложенные налоговые активы отражаются с учетом вероятности наличия в будущем налогооблагаемой прибыли, достаточной для использования образовавшихся налоговых активов. Подобные налоговые активы и обязательства не отражаются в финансовой отчетности, если временные разницы связаны с гудвиллом или возникают вследствие первоначального признания (кроме случаев объединения компаний) других требований и обязательств в рамках операций, которые не влияют на размер налогооблагаемой или бухгалтерской прибыли.

Отложенные налоговые обязательства не отражаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, касающихся инвестиций в дочерние компании, так как Группа имеет возможность контролировать сроки обратимости временной разницы и представляется вероятным, что данная разница не изменится в обозримом будущем. Отложенные налоговые активы, возникающие в результате образования вычитаемых временных разниц, связанных с такими инвестициями

и соответствующими доходами, отражаются в той степени, в какой представляется вероятным, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, в отношении которой смогут быть использованы данные временные разницы, и что данные разницы не изменятся в обозримом будущем.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в случае снижения уровня вероятности получения значительной налогооблагаемой прибыли, достаточной для полного или частичного возмещения актива, до уровня ниже высокой.

Отложенные налоговые активы и обязательства по налогу на прибыль рассчитываются с использованием ставок налогообложения, которые, как предполагается, будут действовать в период реализации налогового актива или погашения обязательства, основываясь на налоговых ставках, которые были утверждены законом и введены или фактически введены на дату составления баланса. Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, которые могут возникнуть в связи с тем, каким образом Группа намеревается возместить или погасить балансовую стоимость своих активов и обязательств на отчетную дату.

## СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ БИЗНЕСА

Сделки по объединению бизнесов, в том числе сделки под общим контролем, учитываются по методу приобретения. Возмещение, уплачиваемое при объединении бизнеса, оценивается по справедливой стоимости, рассчитываемой как сумма справедливой стоимости на дату приобретения активов, переданных Группой, обязательств, принятых Группой перед бывшими владельцами приобретаемого бизнеса, а также долевых ценных бумаг, выпущенных Группой в обмен на получение контроля над бизнесом. Все связанные с этим расходы, как правило, отражаются в прибылях и убытках в момент возникновения.

Идентифицируемые приобретенные активы и принятые обязательства признаются по справедливой стоимости на дату приобретения, за следующими исключениями:

- отложенные налоговые обязательства и активы, а также активы (обязательства) по выплате вознаграждений работникам признаются и оцениваются в соответствии

## ГУДВИЛ

Гудвил от приобретения бизнеса учитывается по стоимости приобретения, установленной на дату приобретения бизнеса (см. выше), за вычетом накопленных убытков от обесценения.

Для оценки обесценения гудвил распределяется между группами единиц, генерирующих денежные средства (ЕГДС), которые предположительно получают выгоды синергии от объединения.

Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачету друг против друга, если существует законное право произвести взаимозачет текущих налоговых активов и обязательств, и они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом, и Группа намеревается произвести зачет своих текущих налоговых активов и обязательств на нетто основе.

## Текущий и отложенный налог на прибыль за отчетный период

Текущие и отложенные налоги признаются в составе расходов или доходов в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, кроме случаев, когда они относятся к статьям, напрямую относимым в состав капитала (в этом случае соответствующий налог также признается напрямую в составе капитала), или если они признаются в результате первоначального отражения в бухгалтерском учете приобретенной компании. Налоговый эффект от объединения компаний учитывается до расчета гудвила или величины превышения доли приобретающей компании в чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств приобретаемого предприятия над стоимостью приобретения.

с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» и МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам», соответственно;

- активы (или группы выбывающих активов), классифицированные как предназначенные для продажи в соответствии с МСФО (IFRS) 5 «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность», оцениваются в соответствии с МСФО (IFRS) 5.

Гудвил рассчитывается как превышение стоимости приобретения, стоимости неконтролирующих долей в приобретенном предприятии и справедливой стоимости ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретенного предприятия над величиной его чистых идентифицируемых активов и обязательств на дату приобретения. Условное возмещение, переданное Группой в рамках сделки объединения бизнеса, оценивается по справедливой стоимости на дату приобретения и включается в общее возмещение, переданное по сделке объединения бизнеса.

## АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

Активы и группы выбывающих активов классифицируются как предназначенные для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном не в процессе использования в производственной деятельности, а при продаже. Данное условие считается выполненным, если актив (группа выбывающих активов) может быть продан в текущем состоянии в соответствии с обычно принятыми условиями продажи таких активов (группы), и вероятность продажи высока. Руководство должно завершить продажу актива в течение

года с момента его классификации как предназначенного для продажи.

Активы (группы выбывающих активов), классифицированные как предназначенные для продажи, оцениваются по наименьшей из: а) остаточной стоимости на момент реклассификации, и б) справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу, и представляются в отчетности Группы в составе оборотных активов.

## 8. ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Инвестиционная недвижимость представляет собой объекты, используемые с целью получения арендной платы или прироста стоимости капитала, или того и другого (в том числе такие объекты, находящиеся на стадии строительства).

Объекты инвестиционной недвижимости учитываются по стоимости приобретения, включая затраты на приобретение.

Амортизация начисляется для списания фактической или оценочной стоимости инвестиционной недвижимости за вычетом ликвидационной стоимости равномерно в течение ожидаемого срока полезного использования. В соответствии с учетной политикой срок полезного использования инвестиционной недвижимости составляет 20 лет.

Объект инвестиционной недвижимости списывается с баланса при выбытии или окончательном выводе из эксплуатации, когда более не предполагается получение связанных с ним экономических выгод. Любой доход или убыток от выбытия объекта (разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью актива) включается в прибыль или убыток периода, в котором происходит выбытие объекта.

Справедливая стоимость финансовых инструментов – Справедливая стоимость финансовых инструментов, которые торгуются на активных рынках, определяется на каждую отчетную дату на основе рыночных котировок дилера за вычетом затрат по сделке. Для финансовых инструментов, не обращающихся на активном рынке, справедливая стоимость определяется с использованием подходящих методик оценки, которые включают в себя использование данных о рыночных сделках; данные о текущей справедливой стоимости других аналогичных инструментов; анализа дисконтированных денежных потоков, и другие модели оценки.

Группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия методов оценки справедливой стоимости финансовых инструментов:

- Уровень 1: цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные);
- Уровень 2: методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно;
- Уровень 3: методы, использующие исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, не основанные на наблюдаемых рыночных данных.

## ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

Группа классифицирует свои финансовые активы по двум следующим категориям оценки:

- Оценивается по справедливой стоимости (отражает через прочий совокупный доход либо через прибыли и убытки);
- Оцениваемые по амортизированной стоимости.

Классификация зависит от бизнес-модели Группы, нацеленной на управление финансовыми активами, и от предусмотренных договором денежных потоков.

Для активов, оцениваемых по справедливой стоимости, прибыли и убытки будут отражаться либо в составе отчета о прибылях и убытках, либо в составе прочего совокупного дохода. Для инвестиций в долевыми инструментами, не предназначенные для торговли, это будет зависеть от того, сделала ли Группа безотзывный выбор на момент первоначального признания по учету инвестиций в долевыми инструментами

по справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода. Группа реклассифицирует долговые инвестиции тогда и только тогда, когда изменяется бизнес-модель по управлению этими активами.

Все стандартные сделки по покупке и продаже финансовых активов признаются на дату совершения сделки. Стандартные сделки по покупке или продаже представляют собой покупку или продажу финансовых активов, требующих поставки активов в сроки, установленные нормативными актами или рыночной практикой.

### Метод эффективной процентной ставки

Метод эффективной процентной ставки используется для расчета амортизированной стоимости финансового актива и распределения процентных доходов в течение

соответствующего периода. Эффективная процентная ставка представляет собой ставку, обеспечивающую дисконтирование ожидаемых будущих денежных поступлений в течение ожидаемого срока действия финансового актива или более короткого срока, если это применимо.

Доходы, относящиеся к долговым инструментам, отражаются по методу эффективной процентной ставки, за исключением финансовых активов ОССЧПУ.

## Оценка

Финансовые активы первоначально оцениваются Группой по справедливой стоимости, а также, в случае финансовых активов, отражаемых не по справедливой стоимости через прибыли и убытки, с учетом транзакционных издержек, напрямую связанных с приобретением финансовых активов.

Транзакционные издержки финансовых активов, отражаемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, относятся непосредственно на прибыль или убыток. Финансовые активы со встроенными производственными инструментами оцениваются целиком при определении того, являются ли их денежные потоки исключительно выплатой основной суммы и процентов.

## Долговые инструменты

Последующая оценка долговых инструментов зависит от бизнес-модели Группы по управлению активами и характеристик денежных потоков актива. Большая часть долговых инструментов Группы представлена счетами торговой дебиторской задолженности и дебиторской задолженности по займам и оценивается по амортизируемой стоимости с использованием эффективной процентной ставки, поскольку данные инструменты удерживаются в рамках бизнес-модели, нацеленной на получение предусмотренных договором денежных потоков, являющихся исключительно погашением основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы. Процентный доход от данных финансовых активов включается в состав финансового дохода, используя метод эффективной процентной ставки. Любая прибыль или убыток, возникающие при прекращении признания, признается непосредственно в составе прибыли или убытка и отражается в прочих прибылях/убытках вместе с прибылями и убытками от курсовых разниц. Убытки от обесценения представлены в отдельной строке в отчете о прибылях и убытках.

## Обесценение финансовых активов

Финансовые активы, за исключением финансовых активов ОССЧПУ, на каждую отчетную дату оцениваются на предмет наличия признаков обесценения

Группа всегда признает ожидаемые кредитные убытки за весь срок жизни для торговой и прочей дебиторской задолженности. Ожидаемые кредитные убытки по этим финансовым активам оцениваются исходя из обоснованной и подтвержденной информации о прошлых событиях, текущих

и прогнозируемых будущих экономических условиях, а также исходя из временной стоимости денег, где применимо.

Для всех других финансовых инструментов Группа признает ожидаемые кредитные убытки при наличии существенного увеличения кредитного риска с момента первоначального признания. В случае, если кредитный риск по финансовому инструменту не увеличился значительно с момента первоначального признания, Группа оценивает резерв по убыткам по данному финансовому инструменту в размере, равном 12-месячным ожидаемым кредитным убыткам.

Ожидаемые кредитные убытки за весь срок жизни инструмента представляют собой ожидаемые кредитные убытки, возникающие вследствие всех возможных случаев дефолта на протяжении срока действия финансового инструмента. 12-месячные ожидаемые кредитные убытки представляют собой часть ожидаемых кредитных убытков, которые возникнут вследствие дефолтов по финансовому инструменту в течение 12 месяцев после отчетной даты.

При оценке изменения кредитного риска по финансовому инструменту с момента первоначального признания Группа сравнивает риск дефолта по финансовому инструменту на отчетную дату с риском дефолта по финансовому инструменту на дату первоначального признания. При проведении такой оценки Группа анализирует изменение риска наступления дефолта на протяжении ожидаемого срока действия финансового инструмента, учитывая обоснованную и подтвержденную информацию, доступную без чрезмерных затрат или усилий, которая указывает на значительное увеличение кредитного риска с момента первоначального признания соответствующего инструмента (в том числе использует прогнозную информацию).

Группа предполагает, что кредитный риск по финансовому инструменту не увеличился значительно с момента первоначального признания, если было определено, что финансовый инструмент имеет низкий кредитный риск по состоянию на отчетную дату. Финансовый инструмент имеет низкий кредитный риск, если:

- Риск дефолта по финансовому инструменту является низким;
- Должник в ближайшей перспективе обладает стабильной способностью выполнить предусмотренные договором денежные обязанности, и
- Неблагоприятные изменения экономических и коммерческих условий в более отдаленной перспективе могут, но не обязательно снизят способность должника выполнить предусмотренные договором денежные обязательства.

На регулярной основе Группа анализирует эффективность критериев, использованных для оценки того, имело ли место существенное увеличение кредитного риска, и при необходимости пересматривает их в целях своевременного выявления значительного увеличения кредитного риска до того, как сумма станет просроченной.

Убыток от обесценения напрямую уменьшает балансовую стоимость всех финансовых активов, за исключением торговой и прочей дебиторской задолженности, снижение балансовой стоимости которой осуществляется за счет созданного резерва. В случае если торговая и прочая дебиторская задолженность является безнадежной, она списывается за счет соответствующего резерва. Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм отражаются по кредиту счета резерва. Изменения в балансовой стоимости счета резерва отражаются в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

Если в последующем периоде размер убытка от обесценения уменьшается, и такое уменьшение может быть объективно привязано к событию, имевшему место после признания обесценения, ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается путем корректировки в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе. При этом балансовая стоимость финансовых вложений на дату восстановления обесценения не может превышать

амортизированную стоимость, которая была бы отражена в случае, если бы обесценение не признавалось.

### Списание финансовых активов

Группа списывает финансовый актив только в случае прекращения прав на денежные потоки по соответствующему договору или в случае передачи финансового актива и соответствующих рисков и выгод другой организации. Если Группа не передает и не сохраняет все основные риски и выгоды от владения активом, и продолжает контролировать переданный актив, то она отражает свою долю в данном активе и связанном с ним обязательстве в размере возможной оплаты соответствующих сумм.

Если Группа сохраняет все основные риски и выгоды от владения переданным финансовым активом, она продолжает учитывать данный финансовый актив, а также отражает обесцененный заем по полученным поступлениям.

## ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ДОЛЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ВЫПУЩЕННЫЕ ГРУППОЙ

### Учет в составе обязательств или капитала

Долговые и долевыми финансовыми инструментами классифицируются как обязательства или собственные средства исходя из сути договорных обязательств, на основании которых они возникли.

### Долевые инструменты

Долевой инструмент – это любой договор, подтверждающий право на долю активов компании, оставшихся после вычета всех ее обязательств. Выпущенные Группой долевыми инструментами отражаются в размере поступлений по ним за вычетом прямых затрат на их выпуск.

### Финансовые обязательства

Все финансовые обязательства впоследствии оцениваются по справедливой стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки либо по справедливой стоимости через прибыли и убытки. Финансовые обязательства классифицируются как оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли и убытки, когда финансовое обязательство является (i) условным вознаграждением покупателя при приобретении бизнесов, (ii) предназначенным для торговли или (iii) оно отнесено в категорию оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки. В противном случае финансовые обязательства впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Относительно оценки финансовых обязательств, отнесенных в категорию оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли и убытки, МСФО (IFRS) 9 требует, чтобы сумма изменения справедливой стоимости финансового

обязательства, связанная с изменениями кредитного риска по данному обязательству, была представлена в прочем совокупном доходе, если только признание таких изменений в прочем совокупном доходе не приведет к возникновению или увеличению несоответствия в составе прибыли или убытка. Изменения справедливой стоимости, связанные с изменениями кредитного риска финансового обязательства, впоследствии не реклассифицируются в состав прибыли или убытка.

### Договоры финансовых гарантий

Договор финансовой гарантии – это договор, обязывающий эмитента производить конкретные выплаты в возмещение убытков, понесенных держателем гарантии из-за того, что соответствующий должник не производит своевременные платежи по условиям долгового инструмента.

Обязательства по договорам финансовой гарантии, заключенным Группой, первоначально оцениваются по справедливой стоимости, и впоследствии, если руководство не квалифицирует их как ССЧПУ, отражаются по наибольшей из следующих величин:

- стоимости обязательств, определяемой в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»;
- первоначально признанной суммы за вычетом, если это необходимо, суммы накопленной амортизации, признанной в соответствии с политикой признания выручки.

### Прекращение признания финансовых обязательств

Группа прекращает признание финансовых обязательств только в случае их погашения, аннулирования или истечения срока действия. Разница между балансовой стоимостью финансового обязательства, признание которого

прекращается, и уплаченным или причитающимся к уплате вознаграждением признается в прибыли или убытке.

Налог на добавленную стоимость – Налог на добавленную стоимость («НДС») по реализованным товарам подлежит уплате в государственный бюджет либо (а) в момент получения аванса от покупателей, либо (б) в момент поставки товаров или оказания услуг покупателям, в зависимости от того, что происходит раньше. НДС по приобретенным товарам и услугам в большинстве случаев подлежит возмещению путем зачета против НДС, начисленного с выручки от реализации, по факту поступления соответствующих счетов-фактур. Входящий НДС по незавершенному строительству может быть возмещен по получении счетов-фактур по отдельным этапам проведенных работ, либо, если проект незавершенного строительства не может быть разделен на этапы, при получении счетов-фактур по завершении подрядных работ в целом.

Как правило, налоговые органы разрешают производить зачет НДС. НДС в отношении операций купли-продажи, расчет по которым не был завершён на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении раздельно отдельными суммами как активы и обязательства. При создании резерва под обесценение дебиторской задолженности убыток от обесценения отражается в размере полной суммы задолженности, включая НДС.

На каждую отчетную дату Группа оценивает возмещаемость остатка входящего НДС и создает резерв под обесценение в отношении сумм, сомнительных к возмещению, в случае необходимости.

Товарно-материальные запасы – Товарно-материальные запасы отражаются по наименьшей из двух величин: средней себестоимости или чистой цене возможной продажи. Расходы по транспортировке товаров от поставщиков до центрального распределительного склада Группы включаются в состав чистой себестоимости товарно-материальных запасов. Предоставленные поставщиками скидки и бонусы, которые не являются возмещением прямых, дополнительных и идентифицируемых издержек по продвижению товаров поставщиков, также включаются в себестоимость товарно-материальных запасов. Прочие затраты, связанные со складированием, хранением и доставкой товарных запасов от центральных распределительных складов Группы до точек розничной торговли, относятся на расходы по мере возникновения и включаются в «Себестоимость реализации» (затраты на доставку товарных запасов от центральных распределительных складов Группы до торговых точек) или в состав «Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов» (все остальные затраты).

Чистая цена возможной продажи – это предполагаемая цена реализации за вычетом всех предполагаемых расходов на реализацию.

Денежные средства и их эквиваленты – Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в банках, в пути и в кассах магазинов, краткосрочные депозиты

с первоначальным сроком погашения не более трех месяцев, а также платежи кредитными картами, поступающие в течение 24 часов следующего рабочего дня.

Затраты по кредитам и займам – Затраты по займам капитализируются Группой в состав актива, если они напрямую относятся к приобретению или строительству квалифицируемого актива. Группа включает в состав квалифицируемых активов капитальные вложения в арендованные средства и прочие активы, приобретенные в связи с открытием новых магазинов, для которых подготовка к использованию занимает три и более месяцев. Прочие затраты по займам признаются в составе расходов в период их возникновения.

Резервы – Резервы признаются, когда у Группы в настоящем периоде имеется обязательство, возникшее в результате прошлых событий, существует вероятность того, что от Группы потребуется погашение данного обязательства, и при этом может быть сделана надежная оценка суммы обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, представляет собой наилучшую оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с обязательством.

Когда все или некоторые экономические выгоды, необходимые для покрытия резерва, предполагается получить от третьей стороны, дебиторская задолженность признается в качестве актива в случае, если имеется почти полная уверенность в том, что возмещение будет получено и сумма дебиторской задолженности может быть надежно определена.

Признание выручки – Выручка признается Группой по мере передачи обещанных товаров или услуг покупателям в сумме, соответствующей ожидаемому вознаграждению, на которое Группа имеет право в обмен на товары и услуги. Из суммы выручки вычитается предполагаемая стоимость возвратов товаров покупателями, суммы скидок и НДС. Выручка от реализации товаров компаниям внутри Группы не учитывается для целей консолидированной финансовой отчетности.

МСФО (IFRS) 15 вводит пятиэтапную модель признания выручки:

- Этап 1: Определить договор (договоры) с покупателями;
- Этап 2: Определить обязанности к исполнению договора;
- Этап 3: Определить сумму сделки;
- Этап 4: Распределить сумму сделки между обязанностями к исполнению по договору;
- Этап 5: Признать выручку, когда/по мере того как организация выполнит обязанности к исполнению договора.

Группа признает выручку тогда или по мере того, как выполняется обязательство исполнителя, т.е. когда контроль над товарами или услугами, составляющими обязательство исполнителя, переходит к покупателю: в момент продажи товаров покупателям в розничных магазинах (выручка от розничной торговли) или в момент доставки товаров клиентам, включая самовывоз из магазинов (выручка от торговли через Интернет-магазин).

## Программы лояльности

В Группе действуют программы лояльности клиентов «М.видео Бонус», «Ко-бренд», «Карта Хоум Кредит-Эльдорадо» и «Эльдорадо», которые позволяют покупателям накапливать баллы при покупке товаров в магазинах Группы. До принятия МСФО (IFRS) 15 в результате применения программ лояльности часть цены сделки распределялась на предоставленные бонусные баллы на основе их справедливой стоимости, и отложенная выручка признавалась в отношении бонусных баллов, которые были предоставлены, но еще не были погашены, и срок действия которых еще не истек. Группа пришла к заключению, что согласно МСФО (IFRS) 15 программы лояльности приводят к возникновению отдельного обязательства к исполнению, поскольку оно предоставляет покупателю существенное право, и распределила часть цены сделки на бонусные баллы, предоставленные покупателям, основываясь на относительной цене их обособленной продажи. Группа определила, что с учетом относительной цены обособленной продажи сумма, отнесенная на программы лояльности, не отличается существенно от суммы, отраженной в соответствии с ранее применявшейся учетной политикой.

## Договоры на продажу программ дополнительного обслуживания

Группа реализует программы дополнительного обслуживания («ПДО»), по которым у Группы возникают обязательства перед покупателями по обслуживанию ПДО в течение всего периода действия договора. Выручка от продажи ПДО переносится на следующие периоды и признается равномерно в течение всего срока действия договора. Соответствующие расходы, такие как стоимость услуг по обслуживанию сертификатов, общехозяйственные и административные расходы и расходы на рекламу, признаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе по мере их возникновения.

## Агентская комиссия

Поступления от продажи товаров или услуг Группой как посредником отражаются в составе выручки в нетто-сумме (т.е. в сумме комиссии, причитающейся Группе). Соответствующее вознаграждение Группа получает за продажу товаров, контрактов на предоставление услуг телефонной связи и телевидения, и других услуг.

## Подарочные карты

Группа реализует подарочные карты покупателям через магазины розничной торговли и через свой сайт в Интернете. Подарочные карты имеют ограниченный срок действия и должны быть использованы до указанной на них даты. Группа признает доход от продажи подарочных карт на более раннюю из дат, когда: (i) подарочная карта использована покупателем; или (ii) срок действия подарочной карты истек.

## Процентные доходы

Процентные доходы от финансового актива признаются, когда существует вероятность получения Группой

экономических выгод и сумма дохода может быть надежно определена. Процентные доходы отражаются по мере начисления с использованием метода эффективной процентной ставки и стоимости финансового актива. Процентный доход включается в состав финансовых доходов консолидированного отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

Себестоимость реализации – Себестоимость реализации включает стоимость товаров и услуг, приобретенных у поставщиков, стоимость доставки товаров до распределительных центров, расходы, связанные с транспортировкой товаров из распределительных центров в магазины, списание избыточных или устаревших товарно-материальных запасов, резерв под недостачи и бонусы, получаемые от поставщиков товаров.

Бонусы поставщиков – Группа получает бонусы от поставщиков. Данные бонусы поступают в форме денежных платежей или других вознаграждений, предоставляемых за достижение Группой определенного объема закупок, а также с целью компенсации расходов на рекламу и иных расходов, поддержания рентабельности продаж в период проведения маркетинговых акций и т.д. Группа имеет соглашения с каждым поставщиком в отношении особых условий для каждого вида соглашений и выплат. В зависимости от условий соглашений с поставщиками Группа признает такие вознаграждения в качестве уменьшения расходов текущего периода или же распределяет такие платежи на весь срок, в течение которого продаются соответствующие товарно-материальные запасы.

Если выплата представляет собой возмещение прямых, дополнительных и идентифицируемых издержек, понесенных с целью продвижения продукции поставщика, то она учитывается как уменьшение соответствующих расходов. В иных случаях, бонусы поставщиков учитываются в виде снижения себестоимости товаров, к которым они относятся.

Бонусы поставщиков, предоставляемые за достижение Группой определенного объема закупок, отражаются в учете, когда существует разумная уверенность в том, что Группа достигнет объемов закупок, предусмотренных соглашениями с поставщиками. Такие платежи учитываются в качестве уменьшения стоимости приобретенных товаров и признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, когда соответствующие товарные запасы проданы.

Суммы компенсации снижения торговой наценки проданных товаров, поддержки проводимых акций по продвижению товаров и аналогичные платежи согласовываются с поставщиками и документируются командой департамента закупок Группы и относятся на уменьшение себестоимости проданных товаров в том периоде, в котором Группой выполняются условия их получения.

Операционная аренда – Платежи по операционной аренде, являющиеся платой за пользование помещением, списываются на расходы равномерно в течение срока аренды при условии, что использование другого систематического

способа учета не позволяет более адекватно отразить характер получения выгод от арендованного актива. Условные арендные платежи по договорам операционной аренды, в том числе возмещение эксплуатационных затрат арендодателя, отражаются как расходы в том периоде, в котором они были совершены. В случае, если в договоре аренды возмещение эксплуатационных и коммунальных затрат арендодателя включено в состав фиксированных арендных платежей, сумма расходов по возмещению эксплуатационных расходов арендодателя, подлежащая признанию в качестве расходов отчетного периода, определяется расчетным путем.

Льготы, полученные от арендодателя в качестве стимулов к заключению договоров операционной аренды (если такие существуют), распределяются равномерно в течение срока аренды. Доходы от субаренды и расходы по аренде отражаются на основе принципа взаимозачета.

Затраты, предшествующие открытию магазинов – Затраты, предшествующие открытию новых магазинов, которые не соответствуют критериям капитализации, предусмотренным МСФО (IAS) 16 «Основные средства», относятся на расходы по мере возникновения. В состав таких затрат входят расходы на аренду, оплату коммунальных услуг и прочие операционные расходы.

Вознаграждения работникам – Заработная плата сотрудников за осуществленную трудовую деятельность признается в качестве расхода, соответствующего отчетного периода. Группа осуществляет взносы в государственный пенсионный фонд, фонды медицинского и социального страхования за всех своих сотрудников (пенсионный план

с установленными взносами группы работодателей) посредством социальных отчислений. Единственным обязательством Группы является своевременное перечисление взносов в фонды. Таким образом, Группа не имеет обязательств по выплатам и не гарантирует каких-либо будущих выплат своим российским сотрудникам. Все расходы признаются в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в том периоде, в котором наступает срок их выплаты. Величина взносов в отношении каждого работника варьируется от 15,1% до 30% от суммы его дохода в зависимости от ее размера. Группа не имеет пенсионных планов, спонсируемых работодателем.

Дивиденды – Дивиденды признаются в качестве обязательств в том периоде, в котором они объявлены решением общего собрания акционеров, и подлежат выплате в соответствии с законодательством. Информация о дивидендах раскрывается в отчетности, если они были предложены до отчетной даты, а также предложены или объявлены после отчетной даты, но до даты утверждения к выпуску финансовой отчетности.

Выкупленные собственные акции – В случае если Группа выкупает собственные акции, то данные собственные акции («выкупленные собственные акции») отражаются как уменьшение капитала по стоимости затрат на их приобретение. Прибыль и убытки не признаются в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе при покупке, продаже, выпуске или аннулировании собственных акций. Такие собственные выкупленные акции могут быть приобретены и принадлежать Компании или дочерним компаниям.

## 4. НОВЫЕ И ПЕРЕСМОТРЕННЫЕ МСФО, ВЫПУЩЕННЫЕ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ

Группа не применяла следующие новые и пересмотренные МСФО, выпущенные, но еще не вступившие в силу:

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда»<sup>1</sup>;
- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»<sup>2</sup>;
- КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»<sup>1</sup>;
- Поправки к МСФО (IAS) 28 «Долгосрочные вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия»<sup>1</sup>;
- Поправки к МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам»<sup>1</sup>;
- Поправки к МСФО (IFRS) 9 «Условия о досрочном погашении с потенциальным отрицательным возмещением»<sup>1</sup>;
- Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием»<sup>3</sup>;
- Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015-2017 гг.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Действуют в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся с 1 января 2019 года, с возможностью досрочного применения.

<sup>2</sup> Действуют в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся с 1 января 2021 года, с возможностью досрочного применения.

<sup>3</sup> Дата вступления в силу будет определена позднее, возможно досрочное применение.

### МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

МСФО (IFRS) 16 вводит единую модель определения соглашений аренды и учета со стороны как арендодателя, так и арендатора. После вступления в силу новый стандарт заменит МСФО (IAS) 17 «Аренда» и все связанные разъяснения.

МСФО (IFRS) 16 различает договоры аренды и договоры оказания услуг на основании того, контролирует ли покупатель идентифицированный актив. Разделения между операционной арендой (внебалансовый учет) и финансовой арендой (учет на балансе) для арендатора больше нет, вместо этого используется модель, в соответствии с которой в учете арендатора должны признаваться актив в форме права пользования и соответствующее обязательство в отношении всех договоров аренды (учет на балансе по всем договорам).

Актив в форме права пользования изначально признается по первоначальной стоимости и после первоначального признания учитывается (с учетом нескольких исключений) за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательства по аренде. Обязательство по аренде первоначально

оценивается по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей. После первоначального признания обязательство по аренде корректируется на проценты по обязательству и арендные платежи, а также, среди прочего, на влияние модификаций договора аренды. Кроме того, классификация денежных потоков также изменится, поскольку платежи по договорам операционной аренды в соответствии с МСФО (IAS) 17 классифицируются в качестве денежных потоков от операционной деятельности, тогда как в соответствии с МСФО (IFRS) 16 арендные платежи будут разбиваться на погашение основной суммы обязательства и процентов, которые будут представляться как денежные потоки от финансовой и операционной деятельности, соответственно.

Помимо прочего, требования к раскрытию информации в соответствии с МСФО (IFRS) 16 существенно расширились.

МСФО (IFRS) 16 применяется в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся не ранее 1 января 2019 года, включая промежуточные периоды, начинающиеся не ранее 1 января 2019 года. Допускается досрочное применение МСФО (IFRS) 16.

По состоянию на 31 декабря 2018 года будущие минимальные арендные платежи Группы по нерасторгаемым договорам операционной аренды (см. Примечание 36) составили 106 985. В соответствии с положениями МСФО (IAS) 17 признание какого-либо актива в форме права пользования или обязательства по данным договорам не требуется. Вместо этого Группа раскрыла определенную информацию в отношении будущих минимальных арендных платежей по договорам операционной аренды в Примечании 36. Предварительная оценка показывает, что в подавляющем большинстве данные договоры будут соответствовать определению договоров аренды согласно МСФО (IFRS) 16, и, следовательно, Группа будет признавать актив в форме права пользования и соответствующее обязательство в отношении всех данных договоров. Новое требование о признании актива в форме права пользования и соответствующих обязательств в отношении договоров аренды окажет значительное влияние на суммы, признанные в консолидированной финансовой отчетности Группы.

Группа выбрала модифицированное ретроспективное применение МСФО (IFRS) 16. Следовательно, Группа не будет пересчитывать сравнительную информацию.

Группа планирует использовать упрощение практического характера, доступное при переходе на МСФО (IFRS) 16, чтобы не проводить переоценку того, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды.

Соответственно, определение договора аренды в соответствии с МСФО (IAS) 17 и КРМФО (IFRIC) 4 будет по-прежнему применяться к договорам аренды, заключенным или модифицированным до 1 января 2019 года.

Также Группа планирует использовать следующие упрощения практического характера:

- упрощение практического характера, позволяющее не отделять компоненты, которые не являются арендой, от компонентов, которые являются арендой, а вместо этого учитывать каждый компонент аренды и соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, в качестве одного компонента аренды;
- упрощение практического характера, позволяющее применить одну ставку дисконтирования в отношении портфеля договоров аренды с обоснованно аналогичными характеристиками (например, договоры аренды с аналогичным оставшимся сроком аренды для аналогичного вида базовых активов в аналогичных экономических условиях);
- упрощение практического характера, позволяющее исключить первоначальные прямые затраты из оценки актива в форме права пользования на дату первоначального применения.

Группа оценила эффект от применения МСФО (IFRS) 16 с 1 января 2019 года: необходимо будет признать дополнительно на своем балансе обязательства по договорам аренды (включая долгосрочную и краткосрочную части) на общую сумму, не превышающую 82 000, которые ранее не признавались, так как арендные отношения, в отношении которых Группа выступает в качестве арендатора, отражались в качестве операционной аренды в рамках положений действующего до 1 января 2019 года МСФО (IAS) 17 «Аренда». Величина оцененных обязательств представляет собой приведенную стоимость будущих (на момент первого применения) платежей, дисконтированную с использованием ставки привлечения кредитных средств.

По состоянию на 1 января 2019 года Группа признает активы в форме права пользования, связанные с применением положений МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на сумму, не превышающую 83 000. Активы в форме права пользования с 1 января 2019 года будут амортизированы линейным способом в течение сроков действия договоров аренды.

По состоянию на 1 января 2019 года средневзвешенная ставка привлечения кредитных средств, использованная в расчетах, составит от 9,5% до 10,5% в зависимости от срока действия договора аренды.

## 5. ОСНОВНЫЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ ОЦЕНКИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УЧЕТЕ, И ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ОЦЕНКЕ

Применение учетной политики Группы, изложенной в Примечании 3, требует от руководства формирования суждений, оценок и допущений в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которую невозможно определить на основании других источников. Оценочные значения

и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих факторов, которые считаются обоснованными в конкретных обстоятельствах, и среди прочего включают толкования в отношении неопределенности и противоречивости российской правовой и налоговой

систем и трудности получения основанных на договорах прав согласно определениям, содержащимся в договорах. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Оценки и связанные с ними допущения постоянно пересматриваются. Последствия того или иного изменения в бухгалтерской оценке отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение затрагивает только этот период, либо в том периоде, в котором оценка была пересмотрена и в будущих периодах, если изменение затрагивает как отчетный, так и будущие периоды.

## Существенные оценки и допущения

### Оценка стоимости товарно-материальных запасов

Руководство на периодической основе проводит проверку товарных остатков для выявления возможности реализации запасов по цене, превышающей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Такая проверка включает выявление неходовых и устаревших товарно-материальных запасов, а также частично или полностью поврежденных товарно-материальных запасов. Процесс выявления подразумевает оценку исторических данных и анализ продаж товаров по цене ниже себестоимости. В отношении поврежденных товарно-материальных запасов начисляется резерв либо производится списание в зависимости от степени повреждений. Руководство начисляет резерв по любым объектам товарно-материальных запасов, признаваемым устаревшими. Резерв начисляется в размере разницы между себестоимостью товарно-материальных запасов и их оцененной возможной стоимостью чистой реализации.

Резерв возможной стоимости чистой реализации рассчитывался с использованием следующей методологии:

- запасы, предназначенные для перепродажи – сопоставление ожидаемой цены реализации с балансовой стоимостью по каждой единице учета запасов;
- поврежденные товары – анализ данных прошлых лет по скидкам, предоставляемым на поврежденные товары, и сравнение с учетной стоимостью по состоянию на отчетную дату, а также анализ исторических данных о компенсациях, полученных от поставщиков в отношении поврежденных товаров;
- запасы, находящиеся в сервисных центрах – создается резерв, рассчитанный на основе оценок руководства в отношении балансовой стоимости запасов и на основе исторических данных по продажам соответствующих товаров и компенсаций, полученных от поставщиков в отношении товаров, находящихся в сервисных центрах;
- дополнительные суммы резерва начисляются, если существует фактическое свидетельство снижения цен продажи по истечении отчетного периода в такой степени, что такое снижение подтверждает условия, существующие по состоянию на конец периода.

Если фактические результаты будут отличаться от оценок руководства в отношении реализации запасов по цене, равной или меньшей их балансовой стоимости, от руководства потребуются корректировка балансовой стоимости товарно-материальных запасов.

### Налоговые и таможенные резервы и условные обязательства

Группа уплачивает различные налоги, взимаемые в Российской Федерации. Большая часть товаров Группы импортируется на территорию Российской Федерации, а значит, подпадает под действие российского таможенного законодательства. Определение суммы резерва по налогу на прибыль и прочим налогам в значительной мере является предметом субъективного суждения. Группа признает обязательства по предполагаемым налоговым спорам на основе оценки потенциально возможных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по этим налоговым обязательствам будет отличаться от изначально отраженных сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

### Оценка сроков операционной аренды

При заключении или модификации каждого договора операционной аренды, Группа проводит оценку нерасторгаемого срока действия такого договора. При этом принимаются во внимание как юридические условия (условия досрочного расторжения и условия, дающие Группе право на пролонгацию договора), так и экономические факторы (финансовые и нефинансовые, такие как темпы роста выручки, рентабельность, стратегическое значение местоположения). Оценка указанных факторов требует от руководства Группы применения субъективного суждения. Оцененный таким образом нерасторгаемый срок аренды используется при определении платежей, подлежащих равномерному признанию в качестве расходов, а также при определении срока амортизации капитальных вложений в арендованные основные средства, который не может превышать нерасторгаемый срок аренды соответствующего помещения.

### Определение части арендных платежей, не являющихся платой за пользование помещением

Как указано в Примечании 3 выше, в случае, если в договоре операционной аренды помещения возмещение эксплуатационных затрат арендодателя включено в состав фиксированных арендных платежей, сумма расходов по возмещению эксплуатационных расходов арендодателя, подлежащая признанию в качестве расходов отчетного периода, определяется Группой расчетным путем по каждому договору. Расчет осуществляется руководством на основе данных о сумме эксплуатационных расходов по договорам аренды аналогичных помещений, в которых суммы эксплуатационных платежей выделены в явном виде. Аналогии выбираются по возможности в том же городе или регионе.

### Выручка, относящаяся к бонусам, выпущенным в рамках программ лояльности

Группа ведет учет бонусных баллов как отдельных компонентов транзакций по реализации товара, в результате которых они были выданы клиентам, вследствие чего часть справедливой стоимости компенсации, получаемой от клиентов за товар, в отношении бонусных баллов признается в консолидированном отчете о финансовом положении в качестве отложенной выручки. Бонусные баллы признаются в качестве выручки в течение периода, когда они используются

либо аннулируются согласно условиям программы лояльности. Таким образом, руководству необходимо делать оценку предполагаемого использования баллов, которая может быть основана на накопленной статистике за прошлые периоды. Данная оценка осуществляется в условиях высокой неопределенности, которая существует на каждую отчетную дату, поскольку бонусные баллы аннулируются по истечении установленного времени.

#### Бонусы поставщиков

Руководство делает оценку суммы и надлежащего времени признания дохода, получаемого от поставщиков за достижение Группой определенного объема закупок, а также с целью компенсации снижения торговой наценки, расходов на рекламу и поддержания рентабельности продаж. Для определения суммы зависящих от объема товаров бонусов, признаваемых в каком-либо периоде, руководство оценивает вероятность достижения согласованных с поставщиками целевых показателей, основываясь на исторических и прогнозных данных. В отношении признания величины бонусов, связанных с продвижением отдельных видов товаров и с прочими активностями, как правило, существует меньшая неопределенность.

Руководство оценивает исполнение Группой обязательств перед поставщиками, от которых зависит получение дохода, и признает доход по мере исполнения таких обязательств или по факту их полного удовлетворения в зависимости от конкретных соглашений с поставщиками. Доход от получения бонусов признается в уменьшение себестоимости реализации, за исключением компенсаций прямых, дополнительных и идентифицируемых издержек, которые учитываются против соответствующих расходов. В том случае, если

доходы относятся к товарам, которые еще не были распроданы, они уменьшают стоимость товарных запасов, учтенных на конец отчетного периода.

Руководство Группы на основе внедрения обновленного алгоритма автоматизации учета и распределения бонусов и компенсаций, получаемых от поставщиков товаров, внедренного группой в течение отчетного периода, и позволяющего привязать получаемые бонусы к индивидуальным единицам товара или товарным партиям, провело детальный анализ типов бонусов и компенсаций, выплачиваемых поставщиками. Был выявлен ряд бонусов, которые относятся исключительно к проданным товарам, и таким образом подлежат признанию в составе себестоимости реализации товаров по факту их начисления. Преимущественно этот подход относится к бонусам за продукцию, реализованную на условиях кредитования покупателей, а также к компенсации поставщиками промо-акций.

Уточнение подхода к распределению бонусов поставщиков было внедрено Группой с 1 января 2018 года и отражено как изменение учетной оценки в соответствии с МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки». Это повлияло следующим образом на значение товарно-материальных запасов на 1 января 2018 года:

	Сумма до изменения оценочного значения	Эффект изменения оценочного значения	Сумма после изменения оценочного значения
Товарно-материальные запасы	52 283	1 480	53 763

## 6. СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ БИЗНЕСА

### Приобретение дочерних компаний

#### В 2018 году Группа приобрела дочерние организации:

	Основной вид деятельности	Дата приобретения	Приобретенная доля акций (%)	Сумма возмещения
Бовесто Лимитед	Холдинговая компания	30.04.2018	100%	45 520
ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд»	Холдинговая компания	31.08.2018	99%	14 397
МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ	Холдинговая компания	31.08.2018	100%	117
				60 034

Дочерняя компания Бовесто Лимитед, которая является материнской компанией группы Эльдорадо («группа Эльдорадо»), была приобретена в рамках дальнейшего расширения деятельности Группы в сфере розничной торговли. На дату приобретения группа Эльдорадо находилась под общим контролем с Группой.

Дочерние компании ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» и МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ, которые являлись контролирующими компаниями группы Медиа Маркт в России («Медиа Маркт»), были приобретены в рамках дальнейшего расширения деятельности Группы в сфере розничной торговли. На дату приобретения компании находились под общим контролем.

## Приобретенные активы и принятые обязательства на дату приобретения

	Группа Эльдорадо	Медиа Маркт	Итого
<b>Краткосрочные активы</b>			
Запасы	28 741	-	28 741
Денежные средства и их эквиваленты	1 432	3 612	5 044
Дебиторская задолженность и прочие активы	13 273	341	13 614
Активы для продажи	704	34	738
<b>Долгосрочные активы</b>			
Основные средства	10 941	313	11 254
Инвестиционная недвижимость	594	-	594
Нематериальные активы	10 220	47	10 267
Прочие внеоборотные активы	297	83	380
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Краткосрочные обязательства	(54 155)	(2 918)	(57 073)
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Отложенные налоговые обязательства	(1 874)	(424)	(2 298)
Прочие обязательства	(622)	-	(622)
<b>Справедливая стоимость чистых активов</b>	<b>9 551</b>	<b>1 088</b>	<b>10 639</b>

При составлении отчетности за 2018 год Руководство уточнило оценку стоимости активов и обязательств группы Эльдорадо. Изменения связаны с пересчетом резервов по запасам исходя из новых учетных политик, пересмотром результатов обесценения нематериальных активов, пересмотром резервов по дебиторской задолженности, с соответствующим налоговым эффектом.

Распределение стоимости приобретения Медиа Маркт на отчетную дату не было окончательно завершено. При составлении отчетности за 2018 год, Руководство использовало предварительную оценку стоимости активов и обязательств Медиа Маркт. Когда окончательная оценка будет определена, изменения в оценке справедливой стоимости активов и обязательств возможны в отношении дебиторской задолженности, нематериальных активов и активов для продажи, а также налоговых активов и обязательств.

## Гудвил, возникающий в связи с приобретением

	Группа Эльдорадо	Медиа Маркт	Итого
Сумма возмещения (i)	45 520	14 514	60 034
За вычетом: Справедливая стоимость приобретенных идентифицируемых чистых активов	(9 551)	(1 088)	(10 639)
<b>Гудвил</b>	<b>35 969</b>	<b>13 426</b>	<b>49 395</b>

Гудвил при приобретении бизнесов группы Эльдорадо и Медиа Маркт образовался за счет включения в стоимость приобретения потенциальных синергий. Ожидается, что выгоды от таких синергий получают все ЕГДС, входящие в Группу.

средствами. На отчетную дату задолженность Группы по приобретению Медиа Маркт составляет 134. Также на отчетную дату в составе дебиторской задолженности Группы есть сумма, причитающаяся к возврату продавцом, в размере 163.

i. Расчеты по приобретениям производились денежными

## Чистые денежные выплаты по приобретению дочерних организаций

	Группа Эльдорадо	Медиа Маркт	ИТОГО
Оплата денежными средствами	45 520	14 543	60 063
За вычетом приобретенных денежных средств и их эквивалентов	(1 432)	(3 612)	(5 044)
<b>Итого</b>	<b>44 088</b>	<b>10 931</b>	<b>55 019</b>

## Влияние приобретений на финансовые результаты Группы

В результате приобретения группы Эльдорадо прибыль Группы за год увеличилась на 3 020. В результате приобретения Медиа Маркт Группа понесла убытки за год в размере 1 237. Выручка Группы увеличилась на 86 175 и 0 соответственно.

Прибыль от продолжающейся деятельности группы Медиа Маркт до даты приобретения оценить, на наш взгляд, не представляется возможным в связи с большим количеством допущений, поэтому данные о чистой прибыли указаны только по группам М.видео и Эльдорадо. Если бы сделка по объединению бизнеса произошла 1 января 2018 года, выручка Группы за год составила бы 352 591. Данная расчетная оценка получена прямым сложением фактической выручки входящих в Группу компаний за календарный год, после исключения внутригрупповых операций, но без каких-либо корректировок на синергии, которые были бы возможны, если бы сделки по объединению бизнеса произошли 1 января 2018 года. Если бы сделка по приобретению группы Эльдорадо произошла 1 января 2018 года, расчетная прибыль от продолжающейся деятельности составила бы 6 474, что отражает примерную

оценку результатов деятельности объединенной группы за год с поправкой на разовые корректировки, связанные с вхождением группы Эльдорадо в Группу.

При определении расчетных значений прибыли Группы, если бы группа Эльдорадо была приобретена на начало текущего года, были применены следующие подходы:

- начисление амортизации и расчет прибыли или убытка от выбытия по приобретенным основным средствам производились на основе справедливой стоимости, определенной при первоначальном отражении сделки по объединению бизнеса, а не на основе балансовой стоимости основных средств, отраженной в финансовой отчетности дочерних организаций перед приобретением;
- для унификации учетных политик М.видео и Эльдорадо транспортные расходы, капитализированные в товарно-материальных запасах Эльдорадо, были отражены в отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе. Также был пересчитан резерв на возврат по нормам резервирования Группы;
- было признано обесценение некоторых видов лицензий и программного обеспечения бэк-офиса в связи с планируемым переходом на единую платформу в объединенной группе.

## 7. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Основные средства по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	Земля и здания	Капитальные вложения в арендованные основные средства	Незавершенное строительство и оборудование к установке	Торговое оборудование	Охранное оборудование	Компьютерное оборудование и прочие основные средства	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>							
<b>На 31 декабря 2016 года</b>	<b>5 615</b>	<b>5 146</b>	<b>305</b>	<b>5 774</b>	<b>1 319</b>	<b>3 872</b>	<b>22 031</b>
Приобретения	-	-	2 000	-	-	-	2 000
Перемещения	14	90	(1 762)	722	146	790	-
Выбытия	(2)	(60)	-	(87)	(20)	(159)	(328)
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>5 627</b>	<b>5 176</b>	<b>543</b>	<b>6 409</b>	<b>1 445</b>	<b>4 503</b>	<b>23 703</b>
Приобретения	-	-	5 370	-	-	-	5 370
Активы, приобретенные при объединении бизнеса	5 575	1 737	526	1 431	644	1 341	11 254
Перемещения	15	293	(3 039)	795	235	1 701	-
Выбытия	-	(80)	-	(218)	(79)	(381)	(758)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>11 217</b>	<b>7 126</b>	<b>3 400</b>	<b>8 417</b>	<b>2 245</b>	<b>7 164</b>	<b>39 569</b>
<b>Накопленная амортизация</b>							
<b>На 31 декабря 2016 года</b>	<b>2 212</b>	<b>3 938</b>	<b>-</b>	<b>3 995</b>	<b>1 133</b>	<b>2 626</b>	<b>13 904</b>
Начислено за год	271	350	-	732	123	700	2 176
Выбытия	-	(59)	-	(79)	(19)	(156)	(313)
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>2 483</b>	<b>4 229</b>	<b>-</b>	<b>4 648</b>	<b>1 237</b>	<b>3 170</b>	<b>15 767</b>
Начислено за год	632	532	-	959	281	1 187	3 591
Выбытия	-	(73)	-	(164)	(40)	(246)	(523)
<b>На 31 декабря 2018</b>	<b>3 115</b>	<b>4 688</b>	<b>-</b>	<b>5 443</b>	<b>1 478</b>	<b>4 111</b>	<b>18 835</b>
<b>Остаточная стоимость</b>							

	Земля и здания	Капитальные вложения в арендованные основные средства	Незавершенное строительство и оборудование к установке	Торговое оборудование	Охранное оборудование	Компьютерное оборудование и прочие основные средства	Итого
На 31 декабря 2017 года	3 144	947	543	1 761	208	1 333	7 936
На 31 декабря 2018 года	8 102	2 438	3 400	2 974	767	3 053	20 734

Амортизационные отчисления отражены в составе себестоимости (Примечание 27) и коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 28).

Активы балансовой стоимостью 235, в основном относящиеся к магазинам, закрытым Группой, выбыли в течение 2018 года (2017 год: 15). Убыток от выбытия в размере 195 (2017 год: 12) был отражен в составе прочих операционных расходов (Примечание 30).

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов инвестиционная недвижимость представлена следующим образом:

	Сооружения и здания	Земельные участки	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>			
На 31 декабря 2017 года	-	-	-
Активы, приобретенные при объединении бизнеса	436	158	594
На 31 декабря 2018 года	436	158	594
<b>Накопленная амортизация</b>			
На 31 декабря 2017 года	-	-	-
Начислено за период	19	-	19
На 31 декабря 2018 года	19	-	19
<b>Остаточная стоимость</b>			
На 31 декабря 2017 года	-	-	-
На 31 декабря 2018 года	417	158	575

За период с даты объединения бизнеса и до 31 декабря 2018 года доход от сдачи в аренду инвестиционной недвижимости и помещений, не занятых Группой, составил 288 и был включен в выручку по строке «Прочая выручка». Коммунальные платежи и расходы (см. Примечание

28) составили 224. В течение отчетного периода Группа не понесла существенных прямых операционных расходов в отношении инвестиционной недвижимости, которая не генерировала доход от аренды. Справедливая стоимость инвестиционного имущества на 31 декабря 2018 года составляет 575.

## 9. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов нематериальные активы представлены следующим образом:

	Гудвил	Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт	Права аренды	Торговые знаки	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
на 31 декабря 2016 года	-	8 401	-	33	8 434
Приобретения	-	2 584	701	7	3 292
Выбытия	-	(619)	-	-	(619)
На 31 декабря 2017 года	-	10 366	701	40	11 107
Приобретения	-	3 595	6	3	3 604

	Гудвил	Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт	Права аренды	Торговые знаки	Итого
Поступление при объединении бизнеса	49 395	1 137	-	9 130	59 662
Выбытия	-	(1 137)	-	(12)	(1 149)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>49 395</b>	<b>13 961</b>	<b>707</b>	<b>9 161</b>	<b>73 224</b>
<b>Накопленная амортизация</b>					
<b>на 31 декабря 2016 года</b>	<b>-</b>	<b>2 272</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>2 289</b>
Начислено за период	-	1 407	27	4	1 438
Выбытия	-	(619)	-	-	(619)
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>-</b>	<b>3 060</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>3 108</b>
Начислено за период	-	2 413	76	5	2 494
Выбытия	-	(1 134)	-	(11)	(1 145)
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>-</b>	<b>4 339</b>	<b>103</b>	<b>15</b>	<b>4 457</b>
<b>Остаточная стоимость</b>					
<b>На 31 декабря 2017 года</b>	<b>-</b>	<b>7 306</b>	<b>674</b>	<b>19</b>	<b>7 999</b>
<b>На 31 декабря 2018 года</b>	<b>49 395</b>	<b>9 622</b>	<b>604</b>	<b>9 146</b>	<b>68 767</b>

В 2018 году Группа понесла расходы в сумме 3 604, которые в большей части относились к разработке новой «фронт-офис / бэк-офис» системы, внедрению новой платформы для веб-сайта, дополнительных функций ERP системы Группы SAP R\3 и развития проекта Маркетплейс, разработки в части трансформации в целях объединения ИТ-систем М.видео, Эльдорадо и Медиа Маркт.

Амортизационные отчисления были отражены в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 28).

Торговые знаки Группы балансовой стоимостью 9 133 по состоянию на 31 декабря 2018 года заложены в рамках кредитного договора (Примечание 19).

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов у Группы имелись контрактные обязательства по приобретению лицензий на программное обеспечение (Примечание 37).

## 10. ВНЕОБОРОТНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов внеоборотные финансовые активы представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Заем выданный (i)	-	1 631
Долгосрочная дебиторская задолженность (ii)	-	814
Задолженность по процентам	-	26
<b>Итого</b>	<b>-</b>	<b>2 471</b>

i. В ноябре 2017 года ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД был предоставлен заем в размере 1 631. Процентная ставка по договору займа составляет ключевую ставку, установленную ЦБ РФ на начало каждого процентного периода (1 ноября), увеличенную на 0,5 процентных пункта. Срок погашения займа и процентов по нему – не позднее 30 октября 2024 года. Заем был досрочно погашен в 2018 году.

ii. 24 октября 2017 года Группа заключила соглашение о выдаче финансовой гарантии связанной стороне ООО «Автоклуб» на предельную сумму 878 млн долларов

США. По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа списала активы и обязательства, связанные с данной гарантией, вследствие полного досрочного погашения основного долга.

По состоянию на 31 декабря 2018 года дебиторская задолженность по соглашению о выдаче финансовой гарантии составила 0 (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 814).

## 11. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Прочие внеоборотные активы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Авансы по приобретению внеоборотных активов	1 540	448
Долгосрочная часть авансов, выданных по договорам аренды	824	465
Авансы, выданные связанным сторонам (Примечание 35)	226	30
Долгосрочные займы и векселя к получению	45	39
Инвестиции в ассоциированные компании	15	15
За вычетом резерва под обесценение долгосрочных авансов, выданным по договорам аренды	(4)	(4)
<b>Итого</b>	<b>2 646</b>	<b>993</b>

## 12. ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

Товарно-материальные запасы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Товары для перепродажи	114 508	52 789
Прочие товарно-материальные запасы	121	147
За вычетом резерва на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы	(1 484)	(653)
<b>Итого</b>	<b>113 145</b>	<b>52 283</b>

Себестоимость товарно-материальных запасов, включенная в расходы в сумме 237 773 и 149 345, и товарные потери за вычетом излишков в сумме 493 и 275 за годы, закончившиеся

31 декабря 2018 и 2017 годов соответственно, были отражены в составе себестоимости реализации в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

## 13. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И РАСХОДЫ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ

Дебиторская задолженность и расходы будущих периодов по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Задолженность поставщиков по бонусам	22 757	14 298
Прочая дебиторская задолженность	7 096	4 563
Авансы, выданные поставщикам, и расходы будущих периодов	1 826	777
Дебиторская задолженность связанных сторон (Примечание 35)	483	2 046
За вычетом резерва по сомнительной дебиторской задолженности	(705)	(73)
<b>Итого</b>	<b>31 457</b>	<b>21 611</b>

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов Группа не имела просроченной, но не обесцененной дебиторской задолженности.

Изменения в резерве по сомнительной дебиторской задолженности и расходам будущих периодов представлены следующим образом:

	2018	2017
Остаток на начало года	73	92
Поступления при объединении бизнеса	451	-
Создание резерва в отношении дебиторской задолженности и расходов будущих периодов	297	29
Суммы, списанные как невозможные для взыскания	(94)	(7)
Суммы, возмещенные в течение года	(22)	(41)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>705</b>	<b>73</b>

Дебиторская задолженность, обесцененная по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов, образовалась более чем за 120 дней до отчетной даты.

При определении возмещаемости дебиторской задолженности Группа учитывает любые изменения кредитоспособности

дебитора за период с даты возникновения задолженности и до отчетной даты. Более подробно вопросы концентрации кредитного риска и направленных на управление данным риском действий руководства представлены в Примечании 38.

#### 14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

Дебиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлена следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
НДС к возмещению	15 889	6 146
Дебиторская задолженность по прочим налогам	223	8
<b>Итого</b>	<b>16 112</b>	<b>6 154</b>

#### 15. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Денежные средства и их эквиваленты по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Краткосрочные банковские депозиты	13 176	11 570
Денежные средства в пути	10 124	4 695
Денежные средства в банках	1 749	1 180
Денежные средства в кассах компаний Группы и кассах магазинов	620	346
<b>Итого</b>	<b>25 669</b>	<b>17 791</b>

Денежные средства в банках по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов включают 80 и 66 соответственно, полученные Группой от клиентов для последующего перевода в платежную систему «Киви». Группа не может использовать эти средства в операционной деятельности, поскольку они должны быть перечислены получателям.

Денежные средства в пути представляют собой эквайринг и денежную наличность, инкассированную в магазинах Группы, но еще не внесенную на банковские счета по состоянию на конец года.

По состоянию на 31 декабря 2018 года краткосрочные банковские депозиты были номинированы и размещены в рублях под ставки от 5% до 7,56%. Данные краткосрочные депозиты были погашены в январе 2019 года.

По состоянию на 31 декабря 2017 года краткосрочные банковские депозиты были номинированы и размещены в рублях под ставки от 0,01% до 7,5%. Данные краткосрочные депозиты были погашены в январе 2018 года.

#### 16. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

В течение следующих 12 месяцев Группа предполагает продать находящиеся в ее собственности земельные участки, здания и помещения, более ею не используемые. Стоимость данного имущества в настоящей консолидированной финансовой отчетности отражает цену предполагаемой продажи

без НДС, т.к. такая цена была согласована Группой с потенциальными покупателями этого имущества.

## 17. КАПИТАЛ

### Уставный капитал

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов Компания имела объявленные и выпущенные обыкновенные акции, а также обыкновенные акции в обращении в следующем количестве:

	Обыкновенные акции в обращении	Выпущенные обыкновенные акции	Объявленные обыкновенные акции
<b>Остаток на 31 декабря 2017 года</b>	<b>179 531 237</b>	<b>179 768 227</b>	<b>209 768 227</b>
Выкуп собственных акций	(1 739 180)	-	-
<b>Остаток на 31 декабря 2018 года</b>	<b>177 792 057</b>	<b>179 768 227</b>	<b>209 768 227</b>

Номинальная стоимость каждой акции составляет 10 руб. за акцию. В течение 2017 года количество объявленных и выпущенных обыкновенных акций, а также акций в обращении, Компании не изменялось.

Все выпущенные акции были полностью оплачены.

### Добавочный капитал

Добавочный капитал состоит из премии, представляющей собой превышение поступлений от продажи дополнительных 30 000 000 акций 1 ноября 2007 года над их номинальной стоимостью, за вычетом затрат на размещение выпуска акций, с учетом суммы соответствующих текущего и отложенного налога на прибыль.

### Выкупленные собственные акции

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 года у Группы в собственности находились 1 976 170 и 236 990 выкупленных собственных акций, покупная стоимость которых на момент приобретения Группой составляла 749 и 52 соответственно.

### Неконтролирующие доли владения

В 2016 году г-н А. Тынкован осуществил вклад в уставный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 1 в обмен на долю в размере 0,1%.

В 2017 году г-н А. Тынкован осуществил вклад в уставный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 249 в обмен на долю в размере 20%. В результате данной операции неконтролирующая доля Группы в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» увеличилась на такую же сумму.

В течении 2018 года г-н А. Тынкован осуществил вклад в добавочный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 497.

### Объявленные дивиденды

В 2018 и 2017 годах дивиденды не объявлялись и не выплачивались.

## 18. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Налог на прибыль Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлен следующим образом:

	2018	2017
<b>Текущий налог на прибыль</b>		
Текущий налог на прибыль в отношении текущего года	(3 805)	(2 154)
Изменение резерва по налогу на прибыль	(223)	-
	<b>(4 028)</b>	<b>(2 154)</b>
<b>Отложенный налог на прибыль</b>		
Доходы по отложенному налогу на прибыль, признанные в текущем году	818	269
	<b>818</b>	<b>269</b>
<b>Итого расходы по налогу на прибыль за год</b>	<b>(3 210)</b>	<b>(1 885)</b>

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлен ниже:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>Отложенные налоговые активы</b>		
Бонусы поставщиков, относящиеся к товарно-материальным запасам	1 728	1 804
Начисленные расходы	1 547	1 057
Отложенная выручка и предоплата за товар	832	598
Начисления по оплате труда	773	304
Разница в остаточной стоимости основных средств	402	408
Налоговые убытки	387	93
Резерв на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы	297	130
Прочие разницы	31	23
<b>Итого</b>	<b>5 997</b>	<b>4 417</b>
Зачет налога	(238)	(153)
<b>Чистые налоговые активы</b>	<b>5 759</b>	<b>4 264</b>
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>		
Разница в остаточной стоимости основных средств	(1 027)	-
Разница в амортизируемой стоимости нематериальных активов	(871)	(153)
Прочие разницы	(125)	-
<b>Итого</b>	<b>(2 023)</b>	<b>(153)</b>
Зачет налога	238	153
<b>Чистые налоговые обязательства</b>	<b>(1 785)</b>	<b>-</b>
<b>Отложенные налоговые активы/(обязательства), нетто</b>	<b>3 974</b>	<b>4 264</b>

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов Группа определяла отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства исходя из ставки 20%, которая, как предполагается, будет применяться при реализации актива или погашении обязательства.

Сумма налоговых отчислений за год отличается от суммы, которая была бы получена при применении официальной

ставки по налогу на прибыль к сумме прибыли до налогообложения. Ниже представлена сверка суммы теоретического налога на прибыль, рассчитанного с применением установленной ставки налога на прибыль 20%, применимой для 2018 и 2017 годов, и суммы фактических расходов по уплате налогов, отраженной Группой в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе:

	2018	2017
Прибыль до налогообложения	11 575	8 839
Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%	(2 315)	(1 768)
Расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы:		
Изменение резерва по налогу на прибыль	(223)	-
Товарные потери	(151)	(105)
Расходы на заработную плату, не учитываемые при определении налоговой базы	(115)	(12)
Прочие расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы, нетто	(406)	-
<b>Расход по налогу на прибыль</b>	<b>(3 210)</b>	<b>(1 885)</b>

## 19. БАНКОВСКИЕ КРЕДИТЫ

В данном примечании представлена информация об условиях долгосрочных и краткосрочных соглашений по процентным кредитам Группы, оцениваемым по амортизированной

стоимости. Кредиты, представленные ниже, номинированы в рублях.

	Срок погашения	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>Долгосрочные кредиты</b>			
<b>Обеспеченные кредиты</b>			
ПАО «Банк ВТБ»	апрель 2025 года	45 720	-
<b>Итого долгосрочные кредиты</b>		<b>45 720</b>	<b>-</b>
<b>Краткосрочные кредиты</b>			
<b>Обеспеченные кредиты</b>			
ПАО «Банк ВТБ»	апрель - октябрь 2019 года	5 769	-
		<b>5 769</b>	<b>-</b>
<b>Необеспеченные кредиты</b>			
ПАО «Банк ВТБ»	июнь 2019 года	8 020	-
		<b>8 020</b>	<b>-</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты</b>		<b>13 789</b>	<b>-</b>
<b>Итого кредиты</b>		<b>59 509</b>	<b>-</b>

По состоянию на 31 декабря 2018 года ковенанты по кредитным соглашениям соблюдены.

Банковские кредиты по состоянию на 31 декабря 2018 года обеспечены торговыми знаками балансовой стоимостью 9 133 (на 31 декабря 2017 года: 0) (Примечание 9).

В рамках кредитных договоров заложены 100% доли в Уставном капитале ООО «МВМ», ООО «Эльдорадо», ООО «БТ Холдинг», а также 100% акций Бовесто Лимитед.

### Движение обязательств, обусловленных финансовой деятельностью

В таблице ниже представлены изменения обязательств в результате финансовой деятельности, включая как изменения, обусловленные денежными потоками, так и изменения, не связанные с денежными потоками. Обязательства, обусловленные финансовой деятельностью, это те обязательства, денежные потоки от которых в консолидированном отчете о движении денежных средств были или будущие денежные потоки будут классифицированы как денежные потоки от финансовой деятельности.

	1 января 2018 года	Денежные потоки от финансовой деятельности	Поступления при объединении бизнеса	Прочие изменения*	31 декабря 2018 года
Банковские кредиты	-	47 002	11 898	609	59 509
Займы	-	(124)	124	-	-
Финансовая аренда	-	(67)	251	147	331
	-	<b>46 811</b>	<b>12 273</b>	<b>756</b>	<b>59 840</b>

\*Прочие изменения, в основном, представлены начисленными, но не уплаченными процентами по обязательствам.

## 20. ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ РАСХОДЫ

Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Арендная плата и коммунальные платежи	5 699	4 570
Задолженность по приобретению основных средств и нематериальных активов	4 117	1 131
Заработная плата и премии	3 760	1 711
Прочие текущие обязательства перед связанными сторонами (Примечание 35)	628	29
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	2 922	1 267
<b>Итого</b>	<b>17 126</b>	<b>8 708</b>

По состоянию на 31 декабря 2018 года арендная плата и коммунальные платежи включают в себя обязательства, возникшие

исходя из равномерного признания расходов по аренде в течение срока аренды, в сумме 4 408 (31 декабря 2017 года: 4 071).

## 21. АВАНСЫ ПОЛУЧЕННЫЕ

Авансы полученные по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Предоплата за товар (i)	4 030	1 737
Авансы, полученные по подарочным картам	868	678
Прочие авансы полученные	411	241
<b>Итого</b>	<b>5 309</b>	<b>2 656</b>

i. Предоплата за товар представляет собой денежные средства, полученные за товары, которые не были доставлены покупателям по состоянию на отчетную дату, и относится

в основном к продажам в Интернете и товарам, проданным в магазине с последующей доставкой.

## 22. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

Кредиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлена следующим образом:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Кредиторская задолженность по НДС	1 364	1 047
Налоги на заработную плату	940	434
Кредиторская задолженность по прочим налогам	478	146
<b>Итого</b>	<b>2 782</b>	<b>1 627</b>

## 23. ОТЛОЖЕННАЯ ВЫРУЧКА

Отложенная выручка по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов представлена следующим образом:

	2018 год			2017 год		
	Программы лояльности клиентов	Прочие программы	Дополнительное обслуживание	Программы лояльности клиентов	Прочие программы	Дополнительное обслуживание
По состоянию на 1 января	1 710	995	3 218	1 742	434	2 768
Эффект от применения МСФО 15	(5)	(51)	-	-	-	-
По состоянию на 1 января	1 705	944	3 218	1 742	434	2 768
Признано при объединении бизнеса	280	41	70	-	-	-
Выручка, отложенная в течение года	13 355	2 199	2 343	9 525	2 455	2 520
Выручка, признанная в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе	(12 463)	(2 328)	(2 424)	(9 557)	(1 894)	(2 070)
<b>По состоянию на 31 декабря</b>	<b>2 877</b>	<b>856</b>	<b>3 207</b>	<b>1 710</b>	<b>995</b>	<b>3 218</b>

Прочие программы представляют собой главным образом выдачу подарочных карт покупателям Группы.

Баланс отложенной выручки по состоянию на 1 января 2018 года был скорректирован на 56 в результате модифицированного ретроспективного применения МСФО (IFRS) 15 «Выручка».

## 24. ФИНАНСОВЫЕ ГАРАНТИИ

Как указано в Примечании 10, в октябре 2017 года Группа заключила соглашение о выдаче финансовой гарантии связанной стороне ООО «Автоклуб» на предельную сумму 878 млн долларов США.

При первоначальном признании справедливая стоимость обязательства по финансовой гарантии в размере 803 была

определена исходя из приведенной стоимости будущего комиссионного дохода Группы по данному соглашению.

За год, закончившийся 31 декабря 2018 Группа признала комиссионный доход на сумму 174 в составе прочих операционных доходов (23 было признано за год, закончившийся 31 декабря 2017).

За год, закончившийся 31 декабря 2018 Группа, следуя принципу временной стоимости денег, признала 28 в качестве финансового дохода и признала соответствующее увеличение дебиторской задолженности (9 было признано за год, закончившийся 31 декабря 2017).

В связи с тем, что вознаграждение за выдачу гарантии было рассчитано в иностранной валюте, Группа понесла расходы по курсовым разницам в сумме 7.

11 октября 2018 года Группа получила вознаграждение в сумме 227.

В связи с досрочным погашением основного долга обязательство по финансовой гарантии было списано.

## 25. РЕЗЕРВЫ

Резервы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 года представлены следующим образом:

	Долгосрочные резервы		Краткосрочные резервы	
	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Резерв под возвраты покупателей	256	-	1 724	337
Резерв под судебные разбирательства и штрафы	-	-	960	95
Резерв по налоговым рискам	-	-	249	-
Резерв под гарантийное обслуживание	-	-	29	16
<b>Итого</b>	<b>256</b>	<b>-</b>	<b>2 962</b>	<b>448</b>

## 26. ВЫРУЧКА

Выручка за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлена следующим образом:

	2018	2017
Розничная выручка	317 153	195 037
Выручка от продаж сертификатов дополнительного обслуживания	2 424	2 070
Выручка от прочих услуг	1 525	1 090
<b>Итого</b>	<b>321 102</b>	<b>198 197</b>

Розничная выручка включает продажи в магазинах, продажи через интернет с условием самовывоза, продажи через интернет с доставкой и комиссии.

Прочая выручка за 2017 год, состояла из доходов по установке, утилизации и услугам цифрового помощника. За 2018 год, состав прочей выручки не изменился, за исключением доходов по доставке товара, которые были отражены в составе выручки от продажи товаров в сумме 740 (2017 год: 500). Данное изменение было сделано в соответствии с требованиями МСФО

(IFRS) 15 – услуга по доставке товара и продажа товара согласовывались как пакет с одной коммерческой целью и должны быть объединены в одно обязательство перед покупателями. Если бы Компания не применяла МСФО (IFRS) 15, то выручка за период увеличилась бы на 56 и составила 321 158.

Выручка за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, признаваемая единомоментно, составила 318 678, а выручка, признаваемая в течении периода, 2 424.

## 27. СЕБЕСТОИМОСТЬ

Себестоимость за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлена следующим образом:

	2018	2017
Себестоимость товаров для перепродажи		
- Себестоимость товаров	237 738	149 345
- Транспортные расходы	2 672	1 660
- Товарные потери, за вычетом излишков и соответствующих компенсаций от поставщиков (в 2018 году: 210, в 2017 году: 177)	625	314
- Изменение резерва на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы	490	(177)
Себестоимость услуг дополнительного обслуживания	79	90
Себестоимость прочих услуг	859	438
<b>Итого</b>	<b>242 463</b>	<b>151 670</b>

В состав себестоимости прочих услуг входят расходы по амортизации сервисного оборудования.

## 28. КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлены следующим образом:

	2018	2017
Заработная плата и соответствующие налоги (включая вознаграждение в форме акций – Примечание 34)	21 779	12 538
Расходы на аренду, за вычетом доходов от субаренды (в 2018 году: 71, в 2017 году: 29)	14 926	8 885
Амортизация основных средств, нематериальных активов и инвестиционной недвижимости	6 070	3 614
Расходы на рекламу и продвижение товаров, нетто	6 054	3 827
Эксплуатационные расходы	2 632	1 819
Банковские услуги	2 626	1 600
Расходы на услуги кредитного брокера	2 498	1 143
Коммунальные услуги	1 809	1 028
Складские расходы	1 689	1 484
Ремонт и техническое обслуживание	1 670	1 096
Безопасность	1 655	979
Консультационные услуги	1 568	1 083
Налоги, за исключением налога на прибыль	942	165
Связь	353	243
Прочие расходы	2 963	1 250
<b>Итого</b>	<b>69 234</b>	<b>40 754</b>

Заработная плата и соответствующие налоги включают взносы в размере 3 315, уплаченные в государственный пенсионный фонд (в 2017 году: 1 879) и взносы в фонды социального и медицинского страхования в размере 1 281 (в 2017 году: 733).

В течение 2018 года Группа получила 1 308 от поставщиков в качестве компенсации расходов по рекламе (в 2017 году: 709).

## 29. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ

Прочие операционные доходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, включают комиссии, полученные от банков за предоставление кредитов покупателям,

доходы, полученные от поставщиков за размещение рекламных материалов в магазинах Группы, некомиссионные доходы от мобильных операторов и прочие статьи.

## 30. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы за 2018 год включают в себя убыток от выбытий основных средств в размере 195 (2017: 12), расходы на корпоративные мероприятия в размере 99 (2017:

51), расходы на благотворительность в размере 91 (за 2017 год: 47), и прочие незначительные по отдельности статьи.

## 31. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Финансовые доходы/(расходы) за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлены следующим образом:

	2018	2017
Процентные доходы	509	657
Процентные расходы по банковским кредитам	(3 604)	-
Курсовая разница от переоценки инвестиций	(13)	2
<b>Итого</b>	<b>(3 108)</b>	<b>659</b>

## 32. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, остающейся в распоряжении акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций в обращении за отчетный год, без учета собственных выкупленных акций.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, остающейся в распоряжении акционеров Компании, на средневзвешенное количество

обыкновенных акций в обращении за отчетный период, плюс средневзвешенное количество всех потенциально разводняющих обыкновенных акций, выпуск которых будет означать их конвертацию в обыкновенные акции.

Ниже приводятся данные о прибыли и количестве акций, которые были использованы при расчете базовой и разводненной прибыли на акцию:

	2018	2017
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении акционеров Компании	8 582	6 974
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	178,65	179,53
<b>Базовая и разводненная прибыль на акцию (в российских рублях)</b>	<b>48,04</b>	<b>38,85</b>

## 33. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

### Продукты и услуги отчетных сегментов

Правлению как ключевому органу управления Группы, ответственному за принятие решений по операционной деятельности, предоставляется информация для распределения ресурсов и оценки результатов деятельности в разрезе сегментов бизнеса, соответствующих брендам М.видео и Эльдорадо. Организационная структура Группы также построена в разрезе брендов.

Соответственно, отчетные операционные сегменты Группы согласно МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты» представлены следующим образом:

- Сегмент М.видео;
- Сегмент Эльдорадо.

Сегментам принадлежат сети розничных магазинов и интернет-магазинов бытовой техники и электротехники под брендами «М.видео» и «Эльдорадо». Оба сегмента специализируются на реализации телевизионной, аудио-, видео-, хай-фай, бытовой техники и цифрового оборудования, а также на предоставлении сопутствующих услуг.

### Выручка и прибыль по сегментам

Выручка и прибыль Группы по отчетным сегментам представлены следующим образом.

	Выручка сегментов	
	2018	2017
<b>Выручка от межсегментных продаж</b>		
М.видео	11 140	-
Эльдорадо	-	-
<b>Итого</b>	<b>11 140</b>	<b>-</b>
<b>Выручка от внешних продаж</b>		
М.видео	234 928	198 197
Эльдорадо	86 174	-
<b>Итого</b>	<b>321 102</b>	<b>198 197</b>
<b>Итого выручка по сегментам</b>	<b>332 242</b>	<b>198 197</b>

	Прибыль сегментов	
	2018	2017
<b>Прибыль сегмента</b>		
М.видео	55 572	46 527
Эльдорадо	23 067	-
<b>Итого</b>	<b>78 639</b>	<b>46 527</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(69 234)	(40 754)
Прочие операционные доходы	6 079	2 623
Прочие операционные расходы	(801)	(216)
Финансовые доходы	509	659
Финансовые расходы	(3 617)	-
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	<b>11 575</b>	<b>8 839</b>

Принципы учетной политики отчетных сегментов не отличаются от принципов учетной политики Группы, приведенных в Примечании 2. Прибыль сегмента определена как валовая

прибыль без распределения коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, прочих доходов и расходов, а также финансовых доходов и расходов.

### 34. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ФОРМЕ АКЦИЙ

В течение 2017 года, в Группе действовала долгосрочная программа вознаграждения сотрудников, основанная на акциях, с выплатой денежными средствами – Долгосрочный план вознаграждения – Серия 4 («ДПВ 4»).

Расход, признанный Группой по выплатам вознаграждений, основанных на акциях, с выплатой денежными средствами в течение годов, закончившихся 31 декабря 2018 и 2017 представлен следующим образом:

Серии опционов	2018	2017
ДПВ 4	-	401
<b>Итого</b>	<b>-</b>	<b>401</b>

Указанные выше расходы были включены в состав «Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов» по статье «Заработная плата и соответствующие налоги» (Примечание 28).

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов Группа не имела обязательств перед участниками ДПВ4.

### 35. ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОПЕРАЦИЯХ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Связанные стороны включают акционеров, ключевой управленческий персонал, предприятия, имеющие общих собственников и находящиеся под общим контролем, предприятия, находящиеся под контролем ключевого управленческого персонала, а также компании, в отношении которых у Группы имеется существенное влияние.

В следующей таблице представлены общие суммы операций, проведенных со связанными сторонами в соответствующем финансовом году и задолженности по связанным сторонам по состоянию на 31 декабря 2018 года и 2017 года, соответственно:

	2018		31 декабря 2018 года		2017		31 декабря 2017 года	
	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами
Материнская компания (i)	-	11 664	-	-	-	-	-	-
Предприятия под общим контролем (ii)	1 731	46 218	-	-	1 628	2 129	2 074	1

	2018		31 декабря 2018 года		2017		31 декабря 2017 года	
	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами	Продажи связанным сторонам	Закупки у связанных сторон	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами
Предприятия под контролем лица, оказывающего существенное влияние (iii)	436	4 254	696	644	-	-	-	-
Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала (iv)	3	609	13	102	3	682	2	28
	<b>2 170</b>	<b>62 745</b>	<b>709</b>	<b>746</b>	<b>1 631</b>	<b>2 811</b>	<b>2 076</b>	<b>29</b>

Операции со связанными сторонами носят следующий характер:

- i. Материнская компания - приобретение Медиа Маркт;
- ii. Предприятия под общим контролем – приобретение группы Эльдорадо, приобретение и продажа товаров Группы, агентских услуг по продаже полисов, услуг по аренде складов и торговых помещений;
- iii. Предприятия под контролем лица, оказывающего существенное влияние – агентские услуги по продаже полисов,

услуги по аренде складов и торговых помещений, приобретение основных средств, услуги кредитного брокера;

- iv. Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала – предоставление услуг по охране магазинов и головного офиса, услуг аренды и логистики, послепродажное и прочее обслуживание товаров Группы, предоставление услуг по ремонту помещений и инженерных систем центрального офиса и московских магазинов.

Задолженность связанных сторон по предоставленному займу и выданной гарантии с учетом начисленных процентов на 31 декабря 2018 составила:

	2018		31 декабря 2018 года		2017		31 декабря 2017 года	
	Финансовый доход от операций со связанными сторонами	Финансовый расход от операций со связанными сторонами	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами	Финансовый доход от операций со связанными сторонами	Финансовый расход от операций со связанными сторонами	Задолженность связанных сторон	Задолженность перед связанными сторонами
Предприятия под общим контролем	75	1	-	-	35	-	2 471	-
<b>Итого</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35</b>	<b>-</b>	<b>2 471</b>	<b>-</b>

В 2018 года, г-н А. Тынкован осуществил вклад в добавочный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 497.

В 2017 году г-н А. Тынкован осуществил вклад в уставный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 249 в обмен на долю в размере 20%. В результате данной операции неконтролирующая доля Группы в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» увеличилась на такую же сумму.

### Условия сделок со связанными сторонами

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. Остатки в расчетах со связанными сторонами по состоянию на конец года были необеспеченными; расчеты по ним осуществляются денежными средствами. Гарантий по дебиторской и кредиторской задолженности связанных сторон получено и предоставлено не было, кроме гарантий по обязательствам ООО «Автоклуб» (см. Примечания 10 и 24). За годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов у Группы есть резерв под обесценение дебиторской задолженности связанных сторон в размере 9. Оценка возможного наличия обесценения производится в каждом финансовом году посредством анализа финансовой позиции соответствующей связанной стороны и состояния рынка, на котором такая сторона ведет деятельность.

## Вознаграждение, выплаченное ключевому руководящему персоналу Группы

Вознаграждение директоров и других ключевых руководителей, выплаченное в течение годов, закончившихся 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлено следующим образом:

	2018	2017
Краткосрочные выплаты*	1 598	949
Вознаграждения в форме акций**	-	192
<b>Итого</b>	<b>1 598</b>	<b>1 141</b>

\* Краткосрочные выплаты включают заработную плату, премии, отпускные, расходы по медицинскому страхованию и переезду.

\*\* Представляют собой расходы в отношении участия ключевого руководящего персонала в долгосрочной программе вознаграждения в форме акций, отраженной в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе (Примечание 34).

По состоянию на 31 декабря 2018 года задолженность Группы перед ключевым руководящим персоналом составила 818 (на 31 декабря 2017 года: 443).

Количество позиций ключевого руководящего состава равнялось 27 в 2018 году (в 2017 году: 20).

В течение отчетного периода Группа не принимала на себя существенных обязательств по пенсионным выплатам или иных

обязательств перед ключевым управленческим персоналом, кроме обязательств, раскрытых в Примечании 34, а также обязательств по уплате взносов в государственный пенсионный фонд и фонды социального страхования в составе социальных взносов по заработной плате и премиям. Социальные взносы, уплаченные с суммы вознаграждения ключевого управленческого персонала за год, закончившиеся 31 декабря 2018 года, составили 106 (за год, закончившиеся 31 декабря 2017 года: 86). Эти выплаты включены в приведенные выше данные.

## 36. СОГЛАШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ АРЕНДЫ

Группа вступает в долгосрочные отношения с арендодателями по аренде помещений для магазинов на срок от 1 до 20 лет. По некоторым из них долгосрочные договоры не могут быть зарегистрированы, и, таким образом, не могут вступить в силу на весь предполагаемый срок аренды, до момента предоставления арендодателем всего пакета документов, подтверждающих его право собственности на помещение. В таких случаях Группа заключает краткосрочные договоры аренды на 11 месяцев, которые содержат условие автоматической пролонгации на такой же срок. В то же время ряд долгосрочных договоров аренды содержит условия расторжения, а некоторые краткосрочные договоры содержат право Группы на их пролонгацию. В связи с этим, Группа производит оценку нерасторгаемого

срока аренды с учетом как юридических условий, так и экономических факторов, способных оказать влияние на будущие решения об использовании Группой имеющихся прав расторжения или пролонгации.

Некоторыми договорами предусмотрены условия, по которым Группа обязуется выплачивать минимальные арендные платежи или определенную долю выручки, в зависимости от того, какая сумма больше. Суммы, уплаченные сверх минимальных арендных платежей, представлены ниже как условная арендная плата. Группа не имеет права выкупа арендуемого помещения по окончании срока аренды.

### Платежи, признанные в качестве расхода

	2018	2017
Минимальные арендные платежи	13 308	7 855
Условные арендные платежи	1 644	1 059
<b>Итого</b>	<b>14 952</b>	<b>8 914</b>

Обязательства по нерасторгаемым договорам операционной аренды

Будущие минимальные арендные платежи в течение нерасторгаемых сроков договоров операционной аренды на помещения, занимаемые Группой, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов, представлены следующим образом:

	2018	2017
В течение одного года	16 789	8 055
Более года, но менее пяти лет	57 161	27 866
Более пяти лет	33 035	15 311
<b>Итого</b>	<b>106 985</b>	<b>51 232</b>

Будущие минимальные арендные платежи будут облагаться НДС.

## 37. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### Операционная среда

Группа продает товары, спрос на которые чувствителен к изменениям экономических условий, влияющих на потребительские расходы. Будущие экономические условия и другие факторы, включая доверие покупателей, уровень занятости, процентные ставки, задолженность по потребительскому кредитованию и доступность потребительского кредитования могут снизить потребительские расходы или изменить потребительские предпочтения. Глобальное снижение темпов роста российской и мировой экономик или неопределенные экономические перспективы могут отрицательно сказаться на потребительских предпочтениях и операционных результатах Группы.

Рынки развивающихся стран, включая Россию, подвержены экономическим, политическим, социальным, судебным и законодательным рискам, отличным от рисков более развитых рынков. Законы и нормативные акты, регулирующие ведение бизнеса в России, могут быстро изменяться, существует возможность их произвольной интерпретации. Будущее направление развития России в большой степени зависит от налоговой и кредитно-денежной политики государства, принимаемых законов и нормативных актов, а также изменений политической ситуации в стране.

В связи с тем, что Россия добывает и экспортирует большие объемы нефти и газа, экономика России особенно чувствительна к изменениям мировых цен на нефть и газ. В течение 2014-2015 годов, а также в первом квартале 2016 года произошло значительное снижение цен на энергоресурсы, что привело к существенному снижению курса российского рубля.

Начиная с 2014 года, США и Евросоюз ввели несколько пакетов санкций в отношении ряда российских чиновников, бизнесменов и организаций.

Указанные выше события затруднили доступ российского бизнеса к международным рынкам капитала, привели к росту инфляции, экономической рецессии и другим негативным экономическим последствиям. Влияние изменений в экономической ситуации на будущие результаты деятельности и финансовое положение Группы на данный момент сложно определить.

### Налоговое законодательство и условия регулирования в Российской Федерации

Российское законодательство, регулирующее ведение бизнеса, продолжает быстро меняться. Интерпретация руководством такого законодательства применительно к деятельности Группы может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами. В последнее время налоговые органы часто занимают более жесткую позицию при интерпретации законодательства. В результате, ранее не оспариваемые подходы к расчету налогов могут быть оспорены в ходе будущих налоговых проверок.

Как правило, три года, предшествующие отчетному, открыты для проверки налоговыми органами. При определенных обстоятельствах проверки могут охватывать и более длительные периоды. Руководство Группы, основываясь на своей трактовке налогового законодательства, полагает, что все применимые налоги были начислены. Тем не менее, налоговые органы могут по-иному трактовать положения действующего налогового законодательства, и различия в трактовке могут существенно повлиять на финансовую отчетность.

Группа также выявила возможные условные налоговые обязательства за трехлетний период, закончившийся 31 декабря 2018 года. Руководство оценило, что возможные риски по данным налоговым вопросам, при условии их осуществления, не превысят 20% от величины прибыли Группы до налога на прибыль.

### Таможенные аспекты

В течение периодов, закончившихся 31 декабря 2018 года и 2017 годов, часть произведенных за рубежом товаров Группа приобретала на территории Российской Федерации у российских юридических лиц, включая оптовые компании и посредников, которые импортировали товары на территорию России напрямую или через посредников. Так как Группа не участвовала в процессе таможенного оформления приобретенных товаров при их ввозе в Россию, руководство не может иметь полной уверенности в том, что предприятия, импортировавшие товары в Россию, полностью соблюдали применимые положения российского Таможенного кодекса.

Как описано выше в разделе «Налоговое законодательство и условия регулирования в Российской Федерации», соответствующие государственные органы могут занять более жесткие позиции в толковании применимого законодательства. В соответствии с российским законодательством, компания, владеющая товарами, ввоз в страну которых сопровождался доказанными нарушениями таможенного законодательства, может быть подвергнута серьезным административным и гражданским санкциям и/или конфискации товаров, если она участвовала, знала или должна была знать об имевшем место нарушении таможенного кодекса. На настоящий момент Группа не получала никаких уведомлений об имевших место нарушениях таможенного кодекса.

Руководство считает, что компании Группы действовали в соответствии со всеми применимыми налоговыми и правовыми требованиями в отношении импортированной продукции, и что Группа не участвовала, не знала и не могла знать о каких-либо существенных нарушениях применимого таможенного кодекса российскими оптовыми или посредническими компаниями. Соответственно, в настоящей консолидированной финансовой отчетности руководство не начисляло резервов в отношении таких условных обязательств. Руководство считает, что с учетом существующих ограничений на доступ к документам таможенного оформления оценить вероятный потенциальный финансовый эффект (если

таковой присутствует) таких условных обязательств не представляется практически возможным.

### Лицензионные соглашения

По состоянию на 31 декабря 2018 года минимальные платежи по будущим контрактным обязательствам Группы составляют 981 (31 декабря 2017 года: 1 278). Данные обязательства возникают в отношении услуг по технической поддержке существующих лицензий SAP на программное обеспечение до 2022 года.

Группа использует программное обеспечение SAP для функций управления финансами, поставками и персоналом.

### Судебные разбирательства

В ходе ведения деятельности Группа подвергается различным искам и претензиям. Хотя в отношении таких разбирательств действуют прочие факторы неопределенности, и их исход невозможно предсказать с достаточной степенью уверенности, руководство Группы считает, что финансовое влияние данных вопросов не превысит суммы, признанной в качестве резерва под судебные разбирательства и штрафы, раскрытой в Примечании 25.

### Охрана окружающей среды

## 38. ЦЕЛИ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Как правило, финансовые обязательства Группы включают в себя займы и кредиты, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основная цель данных финансовых инструментов заключается в финансировании операций Группы. Группа также имеет торговую и прочую дебиторские задолженности, денежные средства и краткосрочные депозиты, возникающие непосредственно в ходе деятельности.

Основными рисками, возникающими в результате использования Группой финансовых инструментов, являются валютный риск, кредитный риск и риск ликвидности.

Руководство Группы контролирует управление данными рисками. Руководство Группы оказывает содействие Совету Директоров Группы в части управления операциями, связанными с финансовыми рисками, в соответствии с надлежащими правилами и процедурами, а также обеспечивает идентификацию, оценку и управление финансовыми рисками в соответствии с политикой Группы. Все операции с производными финансовыми инструментами для целей управления рисками осуществляются командой специалистов с должным уровнем профессиональных навыков, опытом и руководством. Совет Директоров проводит анализ и утверждение политики управления каждым из этих рисков, краткое описание которых приведено ниже.

### Управление капиталным риском

Законодательство об охране окружающей среды в Российской Федерации находится в стадии развития, и позиция государственных органов в этом отношении претерпевает изменения. Группа периодически пересматривает свои обязательства в области защиты окружающей среды. В существующих условиях правоприменения и с учетом действующего законодательства у Группы, по мнению руководства, отсутствуют какие-либо значительные обязательства по охране окружающей среды.

### Гарантии

В процессе своей обычной операционной деятельности Группа время от времени заключает с банками договоры о получении финансовых гарантий. В соответствии с данными договорами, банки предоставляют гарантии в пользу поставщиков Группы, и обязательства могут быть истребованы с Группы по данным договорам исключительно в случае нарушения контрактных сроков оплаты задолженности поставщикам. По состоянию на 31 декабря 2018 года сумма гарантий, предоставленных Группе, составила 9 311 (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 4 734). По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов во исполнение требования обеспечения гарантий товарно-материальные запасы Группы не были заложены.

Группа осуществляет управление своим капиталом для обеспечения продолжения деятельности всех компаний Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств. За годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 годов, не было изменений в целях, политиках и процессах.

В состав капитала Группы входят выпущенные акции, за вычетом выкупленных собственных акций, добавочный капитал и нераспределенная прибыль.

Главной целью программы управления капиталом Группы является максимизация акционерной стоимости и минимизация рисков кредитного портфеля. Сегмент бытовой электронной техники является циклическим бизнесом и, соответственно, требует краткосрочных колебаний размера капитала, используемого для приобретения товаров с целью насыщения сезонного спроса. Для покрытия сезонной потребности в капитале Группа сочетает такие виды заимствований, как краткосрочные кредиты, а также задолженность перед поставщиками. Программа наращивания количества магазинов усиливает потребность в капитале, так как затраты, необходимые для открытия новых магазинов, увеличивают финансовую нагрузку Группы. Хотя в Группе не существует какой-либо формальной политики касательно оптимального соотношения заемных и собственных средств, Группа периодически проводит анализ своих потребностей в капитале для определения необходимых мер

по поддержанию сбалансированной структуры капитала посредством привлечения вкладов акционеров в уставный капитал, выпуска новых акций, возврата капитала акционерам, выпуска новых или погашения существующих долговых обязательств.

## Категории финансовых инструментов

Балансовая стоимость финансовых активов и обязательств, сгруппированных по категориям финансовых инструментов, по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов приведена ниже:

	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>Финансовые активы</b>		
Активы, учитываемые по амортизированной стоимости	55 220	36 618
<b>Финансовые обязательства</b>		
Обязательства, учитываемые по амортизированной стоимости	213 806	82 335

## Управление валютным риском

Валютный риск представляет собой риск того, что финансовые результаты Группы будут изменяться в результате изменения курса иностранных валют. Группа подвержена валютному риску, возникающему из-за наличия остатков денежных средств, выраженных в иностранных валютах, а также из-за договоров аренды, привязанным к валютам, отличной от функциональной. На 31 декабря 2018 года приблизительно 15% (на 31 декабря 2017 года: 18%) соглашений по договорам аренды магазинов и складов были привязаны к доллару США или ЕВРО и расход по этим договорам составляет около 26%

(2017 год: около 32%) от всех затрат по операционной аренде за год, окончившийся 31 декабря 2018 года. Где это возможно, Группа минимизирует возможные риски, связанные с договорами аренды в иностранной валюте, путем согласования с арендодателем фиксированного валютного курса или максимального предела валютного курса.

В течение 2018 и 2017 годов Группа не использовала форвардные валютные контракты в целях уменьшения валютного риска. Балансовая стоимость на отчетную дату номинированных в иностранной валюте активов и обязательств Группы представлена ниже:

	Доллар США		Евро	
	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
<b>Активы</b>				
Денежные средства и их эквиваленты	55	2	5	-
<b>Итого активы</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
<b>Обязательства</b>				
Кредиторская задолженность и начисленные расходы по операционной аренде (раскрыто в составе прочей кредиторской задолженности)*	(1 951)	(1 984)	(405)	(322)
<b>Итого обязательства</b>	<b>(1 951)</b>	<b>(1 984)</b>	<b>(405)</b>	<b>(322)</b>
<b>Итого чистая позиция</b>	<b>(1 896)</b>	<b>(1 982)</b>	<b>(400)</b>	<b>(322)</b>

\* Несмотря на то, что начисленные обязательства по аренде, рассчитанные линейным методом на протяжении всего срока аренды, не являются финансовым инструментом, они были включены в таблицу выше, так как подвергают Группу валютному риску.

## Анализ чувствительности к валютному риску

Как указано выше, Группа, в основном, подвержена валютному риску из-за изменения курсов доллара США и Евро. По состоянию на 31 декабря 2018 года уровень чувствительности 10% (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 10%) представляет собой оценку руководства возможного изменения обменных курсов иностранных валют. Анализ чувствительности отражает только активы и обязательства в иностранной валюте на конец года и корректирует изменение

их стоимости в зависимости от колебаний валютных курсов. Указанные ниже положительные суммы отражают увеличение прибыли и собственного капитала, где российский рубль растет по отношению к соответствующей валюте. При обесценивании российского рубля по отношению к соответствующей валюте влияние на прибыль и капитал будет эквивалентно и противоположно.

	Доллар США		Евро	
	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль
2018	10%	(189)	10%	(40)
	-10%	189	-10%	40

	Доллар США		Евро	
	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль
2017	10%	(198)	10%	(32)
	-10%	198	-10%	32

### Управление риском изменения процентных ставок

Риск связанный с изменением процентных ставок отсутствует, так как Группа привлекает заемные средства только с фиксированной процентной ставкой. У Группы есть риск от изменения справедливой стоимости финансовых обязательств Группы в связи с изменением рыночной ставки по кредитам.

Процентные риски по финансовым активам и финансовым обязательствам Группы подробнее рассмотрены в Примечании Управление риском ликвидности.

Приведенный ниже анализ изменения справедливой стоимости проводился по непроизводным финансовым инструментам на отчетную дату. При подготовке управленческой отчетности по процентному риску для ключевых руководителей Группы используется допущение об изменении процентной ставки на 1 базисный пункт, что соответствует ожиданиям руководства в отношении разумно возможного колебания процентных ставок.

Если бы рыночная процентная ставка выросла/(упала) на 1 базисный пункт при сохранении всех прочих переменных, то справедливая стоимость обязательств по банковским кредитам Группы уменьшилась/(увеличилась) бы на 1 653/(1 728). Это связано, главным образом, с подверженностью Группы риску колебания справедливой стоимости процентных ставок по заемным средствам с фиксированной процентной ставкой.

### Управление кредитным риском

Кредитный риск представляет собой риск того, что контрагент может не исполнить свои договорные обязательства в срок, что приведет к возникновению у Группы финансового убытка. Финансовые активы, которые потенциально могут вызвать возникновение кредитного риска у Группы, в основном состоят из бонусов к получению от поставщиков, прочей дебиторской задолженности, краткосрочных инвестиций, а также из денежных средств на текущих и депозитных счетах в банках или прочих финансовых институтах.

Бонусы к получению либо погашаются путем взаимозачета с соответствующей кредиторской задолженностью, либо выплачиваются поставщиком денежными средствами. По состоянию на 31 декабря 2018 года бонусы к получению по четырем основным поставщикам составляли 29% от величины консолидированной дебиторской задолженности и расходов будущих периодов Группы (по состоянию на 31 декабря 2017 года: 35%). Группа полагает, что уровень кредитного риска, связанного с вышеуказанной дебиторской задолженностью, не является существенным, поскольку все дебиторы являются основными поставщиками Группы.

Кредитный риск по ликвидным средствам (см. таблицу ниже) управляется казначейством в Группе. Руководство уверено, что кредитный риск по финансовым вложениям, возникшим в результате избытка наличных средств, является ограниченным, так как контрагентами Группы являются банки с высокими кредитными рейтингами, присвоенными международными рейтинговыми агентствами.

В следующей таблице представлены остатки по операциям с 4 крупнейшими контрагентами на 31 декабря 2018 и 2017 годов:

Наименование контрагента	Валюта	Рейтинг	Балансовая стоимость	
			31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
ПАО «Банк ВТБ»	руб.	Ваа3	6 516	5 022
Альфа-Банк	руб.	Ва1	4 974	3 649
Совкомбанк	руб.	Ва3	1 900	-
Сбербанк	руб.	Ва2	889	3 931
Прочие	руб.	-	646	148
<b>Итого</b>			<b>14 925</b>	<b>12 750</b>

Балансовая стоимость финансовых активов, отраженных в настоящей консолидированной финансовой отчетности, показана за вычетом убытков от обесценения и представляет собой максимальную величину кредитного риска Группы. По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов у Группы не было прочей концентрации кредитного риска.

### Управление риском ликвидности

Казначейство Группы контролирует риск возможной нехватки средств, используя модель постоянного планирования ликвидности. Данный инструмент анализирует сроки погашения финансовых вложений и финансовых активов Группы (например, дебиторской задолженности, прочих финансовых активов) и прогнозы в отношении денежных потоков от операционной деятельности.

Целью Группы является обеспечение непрерывного финансирования и гибкости при использовании финансовых ресурсов путем использования овердрафтов по банковским счетам и банковских кредитов. Группа ежегодно проводит анализ своих потребностей в денежных средствах и ожидаемых

денежных потоков с целью определения своих обязательств по финансированию. В основе проводимой оценки лежит сезонный характер деятельности Группы, программа увеличения количества магазинов и прогнозируемые потребности Группы в оборотном капитале. Для покрытия значительной доли своих базовых потребностей в наличных денежных средствах Группа использует долгосрочные инструменты (займы и кредиты). Для удовлетворения сезонной потребности в ликвидности Группа использует краткосрочные кредиты и банковские овердрафты. Группа ежеквартально пересматривает прогнозы в отношении необходимой ликвидности и организует доступ к заемным средствам в нескольких банках, чтобы быть уверенной в том, что у нее имеется достаточное количество подтвержденных, но еще неиспользованных кредитов.

По состоянию на 31 декабря 2018 года у Группы имелись неиспользованные лимиты по открытым кредитным линиям в общем размере 24 600, по которым, однако, у банков нет твердых обязательств по их предоставлению (31 декабря 2017 года: 16 000).

### В таблице ниже представлены данные о сроках погашения финансовых обязательств Группы по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов на основе недисконтированных платежей по договорам:

По состоянию на 31 декабря 2018 года	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
Торговая кредиторская задолженность	137 425	17 995	-	-	155 420
Кредиты	1 249	16 383	37 507	22 065	77 205
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	12 997	294	-	-	13 291
<b>Итого</b>	<b>151 671</b>	<b>34 672</b>	<b>37 507</b>	<b>22 065</b>	<b>245 916</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 года	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
Торговая кредиторская задолженность	66 116	11 582	-	-	77 698
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	4 637	-	-	-	4 637
<b>Итого</b>	<b>70 753</b>	<b>11 582</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82 335</b>

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

Руководство полагает, что балансовая стоимость финансовых активов и финансовых обязательств, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении Группы,

по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 годов, приблизительно равна их справедливой стоимости, за исключением обязательств по кредитам на 31 декабря 2018 года, справедливая стоимость которых по рыночной ставке на отчетную дату составляет 56 749, что на 2 151 меньше текущей балансовой стоимости.

## 39. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

25 февраля 2019 года ООО «МВМ» было реорганизовано в форме присоединения к нему ООО «Эльдорадо» и ООО «МВБ ТРЕЙД».

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 К ГОДОВОМУ ОТЧЁТУ ПАО «М.ВИДЕО» ЗА 2018 ГОД

ОТЧЁТ О СОВЕРШЁННЫХ ОБЩЕСТВОМ В 2018 ГОДУ СДЕЛКАХ, ПРИЗНАВАЕМЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ «ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ» СДЕЛКАМИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ, И КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о совершении или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
-------	------------------------	---	--	--

## 1. Сделки, в совершении которых имелась заинтересованность

1	18.01.2018	21.12.2017	Совет директоров	<p>Договор залога исключительных прав на товарные знаки.</p> <p>Стороны и выгодоприобретатели по сделке</p> <p>Стороны договора</p> <p>Залогодатель: ПАО «М.видео».</p> <p>Залогодержатель: Банк ВТБ (ПАО).</p> <p>Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (ООО «Автоклуб»).</p> <p>Предмет договора: Общество передаёт в залог Залогодержателю все исключительные права (в полном объёме) на товарные знаки Общества (далее по тексту настоящего пункта таблицы – «Заложенные Права») на Период обеспечения в целях обеспечения исполнения обязательств ООО «Автоклуб» (ОГРН 1137746221470, ИНН 7702810898) («Заёмщик») по Кредитному соглашению № 4253, заключённому 27 апреля 2017 года между Банком ВТБ (ПАО) в качестве кредитора и Заёмщиком в качестве заёмщика (далее по тексту настоящего пункта таблицы – Кредитное соглашение).</p> <p>Обеспеченные Обязательства: все обязательства Заёмщика перед Залогодержателем по Кредитному Соглашению, в том числе возникающие при недействительности Кредитного Соглашения, в том числе требования о возврате полученного по Кредитному Соглашению и уплате процентов за пользование чужими денежными средствами в полном объёме, а также требования, сохраняющиеся или возникающие при прекращении Кредитного Соглашения, и обязательства Общества как залогодателя перед Залогодержателем по Договору залога исключительных прав на товарные знаки.</p> <p>Период обеспечения – период с даты внесения в государственный реестр товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации, который ведётся Роспатентом в виде записи об обременении залогом исключительных прав на товарные знаки Общества до даты, в которую все Обеспеченные Обязательства безусловно и безотзывно погашены в полном объёме, но в любом случае не позднее даты, которая наступает по истечении 3 (трёх) лет с наиболее поздней даты погашения по Кредитному соглашению, которая составляет 84 (восемьдесят четыре) месяца с даты вступления в силу Кредитного соглашения в соответствии с п. 7.2 Кредитного соглашения.</p> <p>Залоговая стоимость установлена в размере 1 636 722,03 (один миллион шестьсот тридцать шесть тысяч семьсот двадцать две целых и три сотых) руб.</p> <p>Для целей приобретения Заложенных Прав либо продажи Заложенных Прав третьему лицу цена Заложенных Прав должна быть равна рыночной стоимости, указанной в отчёте, подготовленном Независимым Оценщиком (как данный термин определён в Договоре залога исключительных прав на товарные знаки).</p> <p>Для целей организации торгов по продаже Заложенных Прав во внесудебном порядке или продажи Заложенных Прав на публичных торгах в ходе исполнительного производства начальная продажная цена Заложенных Прав равна 80% рыночной стоимости Заложенных Прав, определённой в отчёте Независимого Оценщика (как данный термин определён в Договоре залога исключительных прав на товарные знаки).</p> <p>Цена (денежная оценка) имущества, являющегося предметом сделки Общества, составляет более 0,5 (нуля целых пяти десятых), но менее 10 (десяти) процентов балансовой стоимости активов Общества, как она определена советом директоров Общества.</p> <p>Цена (денежная оценка) имущества определена советом директоров в размере 642 824 000 (шестисот сорока двух миллионов восьмисот двадцати четырёх тысяч) руб.</p>
---	------------	------------	------------------	---

<sup>1</sup> Данная информация приведена по состоянию на дату заключения сделки. В отдельных случаях по тексту присутствуют комментарии.

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о совершении или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о совершении или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
				<p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>❶ компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED) (место нахождения: Димократиас, 54, Аг. Элефтериос, Латсиа, 2222, Никосия, Кипр). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «Автоклуб» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p> <p>❷ компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED) (место нахождения: Агиу Эпифанеиу, 14, Архангелос, 2055, Никосия, Кипр). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «Автоклуб» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p> <p>❸ Гучериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «Автоклуб» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p> <p>❹ Гучериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества и сыном Гучериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «Автоклуб» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p> <p>❺ Гучериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества и братом Гучериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «Автоклуб» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
2	05.02.2018	31.01.2018	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии</p> <p>Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: ООО «РосЕвроДевелопмент-Красноярск».</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды № 578К-15-ДДА от 01.12.2015.</p> <p>Сумма гарантии: 7 099 198,62 (семь миллионов девяносто девять тысяч сто девяносто восемь целых и шестьдесят две сотые) руб.</p> <p>Срок гарантии – с 05.02.2018 по 04.02.2019.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>❶ компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❷ компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❸ компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❹ Гуцериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❺ Гуцериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❻ Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и братом Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❼ Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиальный исполнительный орган), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
3	19.03.2018	16.02.2018	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии</p> <p>Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: компания с ограниченной ответственностью «ЛИДКОМ ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД».</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды помещения № LA-2015-12-A03 от 28.12.2015.</p> <p>Сумма гарантии: не более 6 201 729,20 (шесть миллионов двухсот одной тысячи семи сот двадцати девяти целых и двадцати сотых) руб.</p> <p>Срок гарантии: с 20.02.2018 по 19.02.2019.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p><b>1</b> компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>2</b> компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>3</b> компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>4</b> Гуцериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>5</b> Гуцериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>6</b> Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и братом Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>7</b> Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p><b>8</b> Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
4	13.04.2018	06.03.2018	Совет директоров	<p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: ООО «Торговый центр «Хорошо!» (ранее – АО «Автокомбинат № 11»).</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды нежилых помещений № 03-ПДА/П от 22.10.2014 (далее по тексту настоящего пункта таблицы – Договор), а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обязательства по уплате Арендной платы и иных платежей по Договору;</li> <li>• обязательства по подписанию Акта приёма-передачи Помещения в аренду в соответствии с п. 2.3 Договора; или</li> <li>• обязательства по заключению долгосрочного договора аренды (ДДА) в соответствии с п. 2.4 Договора; или</li> <li>• обязательства по возмещению Бенефициару всех расходов на потреблённые коммунальные услуги в связи с выполнением Работ в арендуемом Помещении; или</li> <li>• по уплате признанных Принципалом штрафных санкций за нарушение Договора и признанных Принципалом сумм причинённого им Бенефициару ущерба; или</li> <li>• по уплате штрафных санкций, применяемых только при досрочном расторжении Договора за нарушение Принципалом договорных обязательств независимо от их признания или непризнания Принципалом.</li> </ul> <p>Сумма гарантии: не более 281 381,25 (двухсот восьмидесяти одной тысячи трёхсот восьмидесяти одной целой и двадцати пяти сотых) долл. США.</p> <p>Все платежи по гарантии осуществляются в российских рублях в пересчёте по курсу доллара США, установленного по курсу Центрального банка Российской Федерации на день платежа.</p> <p>Срок гарантии: с 23.03.2018 по 22.03.2019.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>❶ компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</li> <li>❷ компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</li> <li>❸ компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</li> <li>❹ Гучериев Микаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</li> <li>❺ Гучериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гучериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</li> </ol>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
5	27.04.2018	06.03.2018	Совет директоров	<p>⑥ Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и братом Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>⑦ Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>⑧ Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p> <p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии</p> <p>Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: ООО «ЭНКА ТЦ».</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Долгосрочному договору аренды недвижимого имущества № 1022017120221 от 07.12.2017 (далее по тексту настоящего пункта таблицы – Договор), а именно любого денежного обязательства по Договору, включая обязательства по внесению арендной платы согласно условиям Договора, уплате неустойки и возмещению убытков и иных расходов, если просрочка исполнения такого денежного обязательства составит более 5 (пяти) календарных дней.</p> <p>Сумма гарантии: не более 193 407,90 (ста девяносто трёх тысяч четырёмсот семи целых и девяносто сотых) долл. США.</p> <p>Платежи должны производиться в рублях по курсу, установленному Центральным банком Российской Федерации на дату осуществления платежа.</p> <p>Срок гарантии: с 23.03.2018 по 22.03.2021.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>① компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>② компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
6	13.07.2018	11.07.2018	Совет директоров	<p> <b>❸</b> компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);         </p> <p> <b>❹</b> Гуцериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);         </p> <p> <b>❺</b> Гуцериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);         </p> <p> <b>❻</b> Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и братом Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);         </p> <p> <b>❼</b> Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должность в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);         </p> <p> <b>❽</b> Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)         </p> <p>           Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).            Стороны гарантии            Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).            Бенефициар: ООО «Славянка».            Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).            Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору № 06-ПДА/СБ от 01.12.2014 (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно:         </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обязательств по уплате арендной платы и иных платежей по Договору;</li> <li>• обязательств по подписанию акта приёма-передачи помещения в аренду в соответствии с п. 2.3 Договора;</li> <li>• обязательств по заключению ДДА в соответствии с п. 2.4 Договора;</li> <li>• обязательств по возмещению Бенефициару всех расходов на потреблённые коммунальные услуги в связи с выполнением работ в арендуемом помещении;</li> <li>• по уплате признанных Принципалом штрафных санкций за нарушение Договора и признанных Принципалом сумм причинённого им Бенефициару ущерба;</li> <li>• по уплате штрафных санкций, применяемых только при досрочном расторжении Договора за нарушение Принципалом договорных обязательств, независимо от их признания или непризнания Принципалом.</li> </ul> <p>           Сумма гарантии: 407 140,00 (четыреста семь тысяч сто сорок целых и ноль сотых) долл. США.            Платежи по гарантии производятся Гарантом в рублёвом эквиваленте по курсу российского рубля к доллару США, установленному Центральным банком Российской Федерации на дату осуществления платежа.            Срок гарантии: с 10.07.2018 по 09.07.2019.         </p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
7	14.08.2018	23.07.2018	Совет директоров	<p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>❶ компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❷ компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❸ компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❹ Гущериев Микаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❺ Гущериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гущериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❻ Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❼ Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p> <p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: АО «КАШИРСКИЙ МОЛЛ».</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды нежилого помещения № 1/425 от 01.10.2012, а именно обязательств:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• по оплате Фиксированной части и/или Платы с оборота и/или Переменной части арендной платы;</li> <li>• оплате Сбора за эксплуатационные услуги;</li> <li>• оплате пени за неисполнение / ненадлежащее исполнение обязательств по уплате Фиксированной части и/или Платы с оборота и/или Переменной части арендной платы и/или Сбора за эксплуатационные услуги;</li> <li>• возмещению ущерба, причинённого Бенефициару и/или имуществу Бенефициара.</li> </ul> <p>Сумма гарантии: 206 726,86 (двести шесть тысяч семьсот двадцать шесть целых и восемьдесят сотых) долл. США.</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
8	20.08.2018	20.08.2018	Совет директоров	<p>Уплата Бенефициару суммы гарантии осуществляется в российских рублях по курсу доллара США к рублю Российской Федерации равному:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 33,00 (тридцати трём целым и нулю сотых) руб. за 1 (один) долл. США, если средний курс доллара США за последний календарный месяц к рублю превысит 33,00 (тридцать три целых и нуль сотых) руб. за 1 (один) долл. США;</li> <li>• 29,00 (двадцати девяти целым и нулю сотых) руб. за 1 (один) долл. США, если средний курс доллара США за последний календарный месяц к рублю будет менее 29,00 (двадцати девяти целых и нуль сотых) руб. за 1 (один) долл. США;</li> <li>• в иных случаях курс равен курсу Центрального банка Российской Федерации.</li> </ul> <p>Срок гарантии: с 14.08.2018 по 13.08.2019 включительно.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>② компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>③ Компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>④ Гучериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>⑤ Гучериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гучериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>⑥ Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>⑦ Фернандес Аиса Энрике Анхель: основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиальный исполнительный орган) Общества и Главным исполнительным директором (единоличный исполнительный орган) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p> <p>Гарантия по обязательствам дочернего общества – ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p> <p>Стороны гарантии</p> <p>Гарант: Общество (ПАО «М.видео»).</p> <p>Бенефициар: ООО «Строительная компания Бриз».</p> <p>Принципал (выгодоприобретатель): ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ»).</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о совершении или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о совершении или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
				<p>Предмет гарантии: обеспечение исполнения Принципалом обязательств по Договору аренды помещения № LTL 2012/02 MSU7C.1 от 28.11.2012 (далее по тексту настоящего пункта – Договор), а именно обязательств Принципала по оплате всех обязательств по Договору в отношении Помещения С, включая, но не ограничиваясь: обязательств по оплате арендной платы; предусмотренных Договором неустоек за неуплату (несвоевременную) уплату арендной платы (всех её частей), включая штрафы за неисполнение / ненадлежащее исполнение Договора; суммы обеспечительного депозита в соответствии с п. 2.12 дополнительного соглашения № 2 к Договору; а также денежных обязательств по компенсации убытков зафиксированных сторонами в соответствующем акте либо вступившем в законную силу решении суда.</p> <p>Сумма гарантии: 179 018,48 (сто семьдесят девять тысяч восемнадцать целых и сорок восемь сотых) долл. США.</p> <p>Уплата суммы по гарантии осуществляется в российских рублях по следующему курсу:</p> <p>по официальному курсу обмена доллара США к рублю, установленному Центральным банком Российской Федерации на дату платежа, увеличенному на коэффициент 1,005 – в случае, если такой официальный курс обмена больше или равен 24 (двадцати четырёх) руб. за 1 (один) долл. США; или</p> <p>24 (двадцать четыре) руб. за 1 (один) долл. США, увеличенный на коэффициент 1,005 – в случае, если официальный курс обмена доллара США к рублю, установленный Центральным банком Российской Федерации на соответствующую дату, составит менее 24 (двадцати четырёх) руб. за 1 (один) долл. США.</p> <p>Срок гарантии: с 20.08.2018 по 31.08.2019 включительно.</p> <p>Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки:</p> <p>❶ компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❷ компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❸ компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❹ Гучериев Михаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❺ Гучериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом совета директоров Общества и сыном Гучериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❻ Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке);</p> <p>❼ Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки: является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (новое наименование с 31.10.2018 – ООО «МВМ») (выгодоприобретатель по сделке)</p>

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о совершении или последующем одобрении сделки	Орган управления, принявший решение о совершении или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
-------	------------------------	---	---	--

## 2. Крупная сделка (взаимосвязанные сделки), в совершении которой имелась заинтересованность

\* По тексту настоящего пункта используется наименование на момент заключения сделок – Общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент». Обращаем внимание, что с 31.10.2018 у данного общества изменено наименование на Общество с ограниченной ответственностью «МВМ».

В отчётном году Обществом были совершены следующие взаимосвязанные сделки (далее совместно – Договоры).

❶ Договор залога доли в отношении доли в уставном капитале Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (далее – «Договор залога доли»).

Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по Договору залога доли  
Залогодатель: Общество (ПАО «М.видео»).

Залогодержатель: Банк ВТБ (ПАО) (ОГРН 1027739609391, ИНН 7702070139) (далее также – Кредитор).

Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (ОГРН 1057746840095, ИНН 7707548740) (далее также – Заёмщик).

Предмет Договора залога доли: Общество передаёт в залог Залогодержателю долю в уставном капитале Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент», представляющую собой 100% (сто процентов) уставного капитала, номинальная стоимость которой на дату Договора залога доли составляет 3 607 200 000 (три миллиарда шестьсот семь миллионов двести тысяч) руб. (далее – «Заложенная доля») в целях обеспечения исполнения Обеспеченных Обязательств (как они описаны ниже).

Обеспеченные Обязательства: все обязательства Заёмщика перед Залогодержателем по Кредитному Соглашению № 4500 от 25.04.2018 между Кредитором и Заёмщиком (далее – Кредитное Соглашение), в том числе возникающие при недействительности Кредитного Соглашения, в том числе требования о возврате полученного по Кредитному Соглашению и уплате процентов за пользование чужими денежными средствами в полном объёме, а также требования, сохраняющиеся или возникающие при прекращении Кредитного Соглашения, и обязательства Общества как Залогодателя перед Залогодержателем по Договору залога доли.

Период обеспечения: с даты внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи об обременении залогом Заложенной доли и до даты, в которую все Обеспеченные Обязательства безусловно и безотзывно погашены в полном объёме (но в любом случае не позднее 28.04.2028).

Дата заключения Договора залога доли: 25.04.2018.

❷ Договор поручительства.

Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке.

Поручитель: Общество (ПАО «М.видео»).

Кредитор: Банк ВТБ (ПАО) (ОГРН 1027739609391, ИНН 7702070139).

Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (ОГРН 1057746840095, ИНН 7707548740).

Предмет Договора поручительства: Поручитель обязуется нести солидарную ответственность перед Кредитором за своевременное и полное исполнение и погашение Обеспеченных Обязательств (как они описаны ниже) при наступлении срока исполнения (как при наступлении установленного срока погашения, так и при досрочном погашении, в том числе в случаях досрочного истребования Кредитором исполнения обязательств Заёмщика по Кредитному Соглашению), а также обязуется возместить Кредитору убытки, причинённые неисполнением или ненадлежащим исполнением Поручителем своих обязательств по Договору поручительства в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Обеспеченные Обязательства: все обязательства Заёмщика перед Кредитором по Кредитному Соглашению, в том числе возникающие при недействительности Кредитного Соглашения, в том числе требования о возврате полученного по Кредитному Соглашению и уплате процентов за пользование чужими денежными средствами в полном объёме, а также требования, сохраняющиеся или возникающие при прекращении Кредитного Соглашения, и обязательства Общества как Поручителя перед Кредитором по Договору поручительства.

Срок Договора поручительства: вступает в силу с момента подписания Договора поручительства и действует до 28.04.2028 (включительно), при условии, что Кредитор не предъявил требований к Поручителю о погашении всех или части Обеспеченных Обязательств в течение такого срока. Если любое такое требование будет предъявлено, то поручительство, предоставленное Поручителем по Договору поручительства, прекращается только в дату, когда Обеспеченные Обязательства будут безусловно и безотзывно выплачены или погашены в полном объёме.

Дата заключения Договора поручительства: 25.04.2018.

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
-------	------------------------	---	---	--

③ Договор залога исключительных прав на товарные знаки (далее также – Договор залога исключительных прав).

Лицо (лица), являющееся стороной (сторонами) и выгодоприобретателем (выгодоприобретателями) по сделке.

Залогодатель: Общество (ПАО «М.видео»).

Залогодержатель: Банк ВТБ (ПАО) (ОГРН 1027739609391, ИНН 7702070139).

Выгодоприобретатель: Общество с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (ОГРН 1057746840095, ИНН 7707548740).

Предмет Договора залога исключительных прав: передача Обществом в залог Залогодержателю исключительных прав, принадлежащих Обществу, на товарные знаки, в обеспечение исполнения Обеспеченных Обязательств как они указаны ниже.

Обеспеченные Обязательства: все обязательства Заёмщика перед Залогодержателем по Кредитному Соглашению, в том числе возникающие при недействительности Кредитного Соглашения, в том числе требования о возврате полученного по Кредитному Соглашению и уплате процентов за пользование чужими денежными средствами в полном объёме, а также требования, сохраняющиеся или возникающие при прекращении Кредитного Соглашения, и обязательства Общества как залогодателя перед Залогодержателем по Договору залога исключительных прав.

Период обеспечения: с даты внесения в государственный Реестр товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации, записи об обременении соответствующим залогом исключительных прав на товарные знаки Общества и до даты, в которую все Обеспеченные Обязательства безусловно и безотзывно погашены в полном объёме (но в любом случае не позднее 28.04.2028).

Дата заключения Договор залога исключительных прав: 16.08.2018.

Цена Договоров: учитывая взаимосвязанность сделки, оформляемой Договором залога доли, Договором поручительства и Договором залога исключительных прав с каждым из указанных Договоров, её цена составляет более 50% (пятидесяти процентов) балансовой стоимости активов Общества, определённой по данным его бухгалтерской (финансовой) отчётности на последнюю отчётную дату и определяется как стоимость имущества Общества, которое может быть отчуждено Обществом согласно условиям Договоров, рассчитываемая как сумма обязательств Заёмщика по Кредитному Соглашению, включая основную сумму кредита в размере не более 45 521 000 000 (сорока пяти миллиардов пятисот двадцати одного миллиона) руб., проценты по ставке 8,5% годовых (с учётом возможного увеличения в соответствии с условиями Кредитного Соглашения), штрафные проценты и неустойки, комиссионные сборы/вознаграждения, а также сумму расходов, понесённых в ходе подготовки, рассмотрения и исполнения Договоров и связанных документов.

Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки (Договоров): внеочередное общее собрание акционеров Общества.

Дата принятия решения о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки (Договоров): 13.04.2018.

Дата составления и номер протокола собрания (заседания) уполномоченного органа управления Общества, на котором принято решение о согласии на совершение или о последующем одобрении сделки (Договоров): Протокол № 25 внеочередного общего собрания акционеров от 16.04.2018.

Лица, имеющие заинтересованность в совершении сделки (Договоров):

① Компания с ограниченной ответственностью «МИАНЕЛЛО ЛИМИТЕД» (MIANELLO LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:

является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;

② компания «ВУПАЛИАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (WOOPALIAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:

является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом Общества с ограниченной ответственностью «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;

③ Компания с ограниченной ответственностью «ГРЕНОДАР ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД» (GRENODAR HOLDINGS LIMITED). Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:

является контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,

доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;

№ п/п	Дата совершения сделки	Дата протокола уполномоченного органа управления, которым принято решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки <sup>1</sup>
4				<p>4 Гуцериев Микаил Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества, контролирующим лицом Общества и контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p>
5				<p>5 Гуцериев Саид Михайлович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества и сыном Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p>
6				<p>6 Ужахов Билан Абдурахимович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>занимает должности в органах управления (член Правления (коллегиального исполнительного органа), член совета директоров) Общества и является генеральным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p>
7				<p>7 Фернандес Аиса Энрике Анхель. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом Правления (коллегиального исполнительного органа) Общества и главным исполнительным директором (единоличным исполнительным органом) ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%;</p>
8				<p>8 Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович. Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки:</p> <p>является членом совета директоров Общества и братом Гуцериева М. С., являющегося контролирующим лицом ООО «М.видео Менеджмент» (выгодоприобретатель по сделке),</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества: 0%,</p> <p>доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке: 0%.</p>
				<p>* На момент заключения Договора залога исключительных прав Гуцериев Саит-Салам Сафарбекович не являлся членом совета директоров Общества и не являлся лицом, заинтересованным в совершении Договора залога исключительных прав.</p>

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 К ГОДОВОМУ ОТЧЁТУ ПАО «М.ВИДЕО» ЗА 2018 ГОД

## ОТЧЁТ О СОБЛЮДЕНИИ ОБЩЕСТВОМ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>				
1.1.1.	Общество создаёт для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать своё мнение по рассматриваемым вопросам.	<p>В открытом доступе находится внутренний документ общества, утверждённый общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.</p> <p>Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период.</p>	соблюдается	
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию даёт акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нём.	<p>Сообщение о проведении общего собрания акционеров опубликовано на сайте в сети интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.</p> <p>В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию Общества.</p>	частично соблюдается	<p>Общество не указывает в сообщении о проведении общего собрания акционеров информацию о документах, необходимых для допуска в помещение, так как акционерам обеспечен свободный доступ к месту проведения собрания. При этом Общество обеспечивает присутствие на территории нахождения помещения для проведения собрания своего представителя с целью оказания содействия в случае возникновения трудностей доступа к месту проведения собрания. В будущем начиная с ближайшего собрания в сообщении о проведении собрания Общество будет указывать документы, необходимые для допуска в помещение, либо указывать на отсутствие необходимости наличия соответствующих документов для допуска в помещение, на территории которого проводится собрание.</p> <p>В отчётном году Общество не предоставляло информацию о том, кем были предложены вопросы повестки дня общего собрания акционеров, так как все вопросы, представленные на рассмотрение акционеров в 2018 году, были представлены по предложению совета директоров. В данном случае отсутствие информации о том, что вопросы повестки дня были предложены советом директоров, не привело к нарушению прав акционеров, так как в состав информации, предоставляемой акционерам при проведении собраний, включается позиция совета директоров по вопросам повестки дня, а также выписка из протокола совета директоров по вопросам, связанным с проведением собрания акционеров. Начиная с годового общего собрания акционеров, проводимого в 2020 году, Общество планирует предоставлять акционерам информацию о том, кем предложены вопросы повестки дня общего собрания акционеров.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<p>В отчётном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.</p> <p>Позиция совета директоров (включая внесённые в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки дня общих собраний, проведённых в отчётный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</p> <p>Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчётном периоде.</p>	частично соблюдается	<p>Что касается кандидатов в органы Общества, то в отчётном году было проведено одно общее собрание акционеров с вопросами избрания совета директоров и ревизионной комиссии Общества (годовое общее собрание акционеров), в рамках подготовки к которому Общество предоставляло акционерам информацию о том, кем были выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию Общества, а также рекомендации к голосованию по данным вопросам повестки дня в составе доклада совета директоров по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров, который был включен в перечень информации, предоставляемой акционерам в рамках подготовки к указанному выше собранию акционеров. Общество подробно раскрывает биографические данные кандидатов, их текущие места работы и занимаемые должности, а также указывает, кто из кандидатов в совет директоров Общества соответствует статусу независимого директора.</p> <p>Обязанность членов совета директоров присутствовать на общем собрании акционеров не предусмотрена Уставом Общества и законодательством, однако они могут быть приглашены для участия. В отчётном периоде председателем общих собраний акционеров являлся Тынкован А. А., который является членом совета директоров, президентом (единоличным исполнительным органом) Общества и председателем коллегиального исполнительного органа (Правления) Общества и был готов ответить на вопросы акционеров в качестве представителя исполнительных органов и совета директоров Общества. В целях снижения возможных дополнительных рисков в открытом доступе на сайте Общества размещены контактные данные корпоративного секретаря Общества (номер телефона и адрес электронной почты), через которого у акционеров существует возможность задать вопросы в любое время при подготовке собрания акционеров как членам совета директоров, так и членам Правления. В будущем Общество планирует указывать контактные данные корпоративного секретаря, через которого акционеры могут задать вопросы, в сообщении о проведении общего собрания акционеров.</p>
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	<p>❶ В отчётном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.</p> <p>❷ В отчётном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.</p>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5.	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счётной комиссией.	не соблюдается	В Обществе отсутствует внутренний документ (внутренняя политика), содержащий такие положения, так как от акционеров не поступали требования предоставления копии заполненных ими бюллетеней, заверенных счётной комиссией. При этом Общество не планировало и не планирует создавать препятствия для удовлетворения такого требования. Техническое оснащение помещения, в котором проводится общее собрание акционеров, позволяет удовлетворить такое требование акционера в случае его поступления. При первом внесении изменений внутренний документ Общества, определяющий порядок подготовки, созыва, проведения и оформления результатов Общего собрания акционеров Общества, будет дополнен положениями, направленными на реализацию права акционера до завершения общего собрания акционеров потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счётной комиссией.
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>❶ При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</p> <p>❷ Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p> <p>❸ Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удалённого доступа для участия в общих собраниях в отчётном периоде.</p>	не соблюдается	<p>Обязанность кандидатов в органы управления и контроля Общества присутствовать на общем собрании акционеров не предусмотрена Уставом Общества и законодательством, однако они могут быть приглашены для участия. В отчётном периоде на общих собраниях акционеры имели возможность задать вопросы председателю собрания акционеров, который является членом совета директоров, единоличным исполнительным органом и председателем коллегиального исполнительного органа (Правления) Общества. В целях снижения возможных дополнительных рисков в открытом доступе на сайте Общества размещены контактные данные корпоративного секретаря Общества (номер телефона и адрес электронной почты), через которого у акционеров существует возможность задать вопросы в любое время при подготовке собрания акционеров кандидатам в органы управления и контроля Общества. Кроме того, начиная с годового общего собрания акционеров Общества в 2019 году в сообщении о проведении общего собрания акционеров Общество будет указывать контактные данные корпоративного секретаря, через которого акционеры могут задать вопросы. Общество планирует направлять кандидатам в органы управления и контроля Общества приглашения на собрание акционеров Общества, на котором их кандидатуры поставлены на голосование.</p> <p>В отчётном периоде советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, не рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удалённого доступа для участия в общих собраниях. В Уставе Общества отсутствуют соответствующие положения.</p> <p>Для предоставления акционерам удалённого доступа для участия в общих собраниях посредством телекоммуникационных средств связи необходимо иметь специально разработанное программное обеспечение, сертифицированное уполномоченным органом государственной власти в соответствии с требованиями законодательства о защите персональных данных и обеспечивающее защищённые каналы связи. В начале 2019 года у Общества изменился держатель реестра акционеров. В настоящее время Общество проводит анализ возможности использования таких телекоммуникационных средств, предоставляемых держателем реестра акционеров</p>
<b>1.2. Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>				
1.2.1.	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности.</p>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит чёткие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	соблюдается	
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчётном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	соблюдается	
1.2.4.	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счёт общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счёт общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, принадлежащими на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	соблюдается	
<b>1.3. Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>				
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчётного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.	соблюдается	
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчётного периода.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.1. Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>				
2.1.1.	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утверждёнными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	<p>❶ Совет директоров имеет закреплённые в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>❷ Советом директоров рассмотрен отчёт (отчёты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.</p>	соблюдается	
2.1.2.	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчётного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	соблюдается	
2.1.3.	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<p>Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.</p> <p>Совет директоров провёл оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчётного периода.</p>	соблюдается	
2.1.4.	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.	<p>В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>В течение отчётного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).</p>	частично соблюдается	В течение отчётного периода на заседаниях совета директоров не были рассмотрены вопросы, связанные с политикой по вознаграждению и возмещению расходов (компенсации) членов совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества в связи с отсутствием необходимости в актуализации такой политики, так как действующая политика в полной мере способна обеспечить право на получение вознаграждения и возмещение расходов (компенсации).

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5.	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	соблюдается	
2.1.6.	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	Совет директоров утвердил положение об информационной политике. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	соблюдается	
2.1.7.	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчётного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	частично соблюдается	В отчётном году вопрос о практике корпоративного управления в Обществе в качестве самостоятельного вопроса повестки дня не выносился. Однако совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества. Также оценка корпоративного управления является одной из функций внутреннего аудита Общества.
2.2.	Совет директоров подотчётен акционерам общества.			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведённой в отчётном периоде.	не соблюдается	Годовой отчёт Общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний комитетов при совете директоров отдельными директорами. Информация о посещаемости заседаний совета директоров предоставляется в виде указания на общее количество членов совета директоров, принявших участие в заседании. В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечь внешнего консультанта для проведения оценки работы совета директоров Общества. В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.
2.2.2.	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	соблюдается	
<b>2.3. Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.</b>				
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. В отчётном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	частично соблюдается	В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечь внешнего консультанта для проведения оценки работы совета директоров Общества. В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.2.	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчётном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведённой советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	частично соблюдается	<p>Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчётном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, Общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров и результаты оценки таких кандидатов, проведённой комитетом по вознаграждениям и назначениям совета директоров Общества.</p> <p>Общество проводит оценку соответствия кандидатов в совет директоров Общества критериям независимости, установленным Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Положением о совете директоров Общества. При этом критерии независимости, установленные Правилами листинга ПАО Московская Биржа, являются схожими с критериями независимости в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса, в связи с чем Общество не проводило оценку соответствия кандидатов в совет директоров Общества в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и, соответственно, не предоставляло акционерам информацию о соответствии кандидатов в совет директоров Общества критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса в связи с непроведением оценки соответствия таким критериям.</p> <p>Общество предоставляло акционерам информацию о соответствии кандидатов критериям независимости, установленным Правилами листинга ПАО Московская Биржа и Положением о совете директоров Общества.</p> <p>Общество не предоставляло акционерам согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров в связи с отсутствием требований предоставления такого согласия. При этом информация о наличии у Общества письменного согласия предоставлялась акционерам в составе материалов при подготовке к проведению общего собрания акционеров. В связи с этим, а также в связи с предоставлением акционерам иной информации в объёме, способном сформировать у акционеров мнение в отношении каждого кандидата в совет директоров Общества, Общество не планирует включать письменное согласие в состав информации, предоставляемой акционерам при подготовке к проведению общего собрания акционеров.</p>
2.3.3.	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведённой в отчётном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	не соблюдается	Аналогично объяснениям, указанным в п. 2.3.1 настоящего Отчёта.
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества даёт возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведённой в отчётном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	частично соблюдается	<p>В отчётном периоде совет директоров был сформирован также в составе 14 членов. При вынесении на рассмотрение общего собрания акционеров данного вопроса советом директоров была дана оценка предложенного количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.</p> <p>По результатам оценки работы совета директоров внешним консультантом в 2020 году планируется рассмотреть вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров. В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.4. В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>				
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добро-совестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчётного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	соблюдается	
2.4.2.	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	<p>❶ В отчётном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>❷ За отчётный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчёте в качестве независимых директоров.</p> <p>❸ В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестаёт быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее 1/3 избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее 1/3 состава совета директоров.	не соблюдается	<p>При проведении процедуры оценки кандидатов в состав совета директоров Общества критериям независимости было выявлено соответствие таким критериям трёх кандидатов. В соответствии с требованиями к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый и Второй уровень, в совет директоров Общества входят не менее трёх независимых директоров. Совет директоров Общества при избрании совета директоров в отчётном году рекомендовал акционерам голосовать в первую очередь за кандидатуры независимых директоров. Изменения, внесённые в Федеральный закон «Об акционерных обществах» в 2018 году, предоставили совету директоров право наряду с кандидатами, предложенными акционерами для образования соответствующего органа, включать в повестку дня общего собрания кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Общества по своему усмотрению.</p> <p>Вопрос об увеличении количества независимых директоров до не менее 1/3 состава будет рассмотрен по итогам оценки работы совета директоров внешним консультантом в 2020 году.</p>
2.4.4.	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	соблюдается	
<b>2.5. Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>				
2.5.1.	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определён старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определён старший независимый директор. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	не соблюдается	<p>Председатель совета директоров не является независимым директором. Совет директоров избирает председателя, основываясь в первую очередь не на критериях независимости, а на опыте и профессиональных качествах, способствующих наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров. В случае наличия объективной необходимости в интересах Общества и его акционеров и наличия соответствующего кандидата может быть рассмотрен вопрос об избрании председателем совета директоров независимого директора. Количество независимых директоров составляет три человека. Для данного количества независимых директоров представляем нецелесообразным избрание старшего независимого директора. Все независимые члены совета директоров входят в состав комитетов при совете директоров (которые состоят исключительно из независимых членов совета директоров). Председателями комитетов при совете директоров являются два независимых директора из трёх. Роль, права и обязанности председателей комитетов определены во внутренних документах Общества. Внутренними документами Общества определены роль, права и обязанности председателя совета директоров.</p>
2.5.2.	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включённых в повестку дня заседания, и контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчётном периоде.	не соблюдается	<p>В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечь внешнего консультанта для проведения оценки работы совета директоров (в том числе оценки эффективности работы председателя совета директоров) Общества. В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.3.	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	соблюдается	
<b>2.6. Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>				
2.6.1.	Члены совета директоров принимают решения с учётом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учётом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	<p>❶ Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <p>❷ Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>❸ В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счёт общества.</p>	соблюдается	
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров чётко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, чётко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	соблюдается	
2.6.3.	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<p>Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, выделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчётном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своём намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.</p>	не соблюдается	Аналогично объяснениям, указанным в п. 2.3.1 настоящего Отчёта.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4.	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	частично соблюдается	В Обществе отсутствует обязанность вновь избранных членов совета директоров проходить программу ознакомительных мероприятий. Программу ознакомительных мероприятий организует председатель совета директоров или корпоративный секретарь по его поручению на индивидуальной основе. Также члены совета директоров имеют право запрашивать интересующую их информацию об Обществе. Как показывает практика Общества, указанных способов ознакомления достаточно для вновь избранных членов совета директоров.
<b>2.7. Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>				
2.7.1.	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учётом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определённый период времени задач.	Совет директоров провёл не менее шести заседаний за отчётный год.	соблюдается	
2.7.2.	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.	соблюдается	
2.7.3.	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учётом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведённому в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	частично соблюдается	Решение о форме проведения заседания совета директоров принимает председатель совета директоров. Решения о форме заседания совета директоров принимаются с учётом вопросов повестки дня и возможности проведения заседания в очной форме. Согласно п. 6.3 Положения о совете директоров Общества, совет директоров Общества по мере возможности принимает решения по наиболее важным вопросам, предусмотренным рекомендацией 168 Кодекса корпоративного управления, принятого Банком России, на очных заседаниях. Эффективность работы совета директоров определяется не количеством проведённых заседаний, не количеством рассмотренных вопросов, не формой их проведения, а способностью принимать обоснованные и своевременные управленческие решения по ключевым направлениям развития Общества. В Устав или внутренний документ Общества не планируется вносить положения, предусматривающие, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведённому в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров. Общество в 2019 году начало использовать специализированное программное обеспечение, которое, помимо прочего, позволяет директорам участвовать в заседании, обсуждать и комментировать вопросы повестки дня в удалённом режиме без одновременного совместного присутствия на каждом заседании.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	частично соблюдается	Уставом Общества предусмотрено, что решения совета директоров принимаются большинством голосов членов совета директоров Общества, принимающих участие в заседании, если Федеральным законом «Об акционерных обществах» не предусмотрено иное. Принимая во внимание, что количественный состав совета директоров в течение отчётного года составлял 14 членов, выполнение этой рекомендации может существенно затруднить оперативное принятие управленческих решений. В практике Общества принятию любого решения советом директоров предшествует глубокая проработка вопросов повестки дня и их предварительное обсуждение. По вопросам, рассмотренным советом директоров Общества в отчётном году, решения принимались большинством голосов, превышающим 3/4 голосов всех избранных членов совета директоров.
<b>2.8. Совет директоров создаёт комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>				
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчётного периода.	соблюдается	
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❶ Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>❷ Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>❸ Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</li> </ul>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	<p>❶ Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>❷ Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещённым функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	соблюдается	
2.8.4.	С учётом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчётном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	частично соблюдается	<p>Вопрос о соответствии состава комитетов Общества задачам совета директоров не был вынесен на рассмотрение в качестве самостоятельного вопроса повестки дня.</p> <p>Однако при избрании комитетов вопрос соответствия персонального состава комитета (профессиональные навыки и умения, предыдущий опыт работы, статус независимости членов) задачам совета директоров принимается во внимание. Совет директоров ежегодно рассматривает и утверждает отчёты комитетов. В 2019 году также был утверждён отчёт о деятельности комитетов совета директоров Общества, что является в том числе показателем соответствия состава комитетов совета директоров Общества его задачам и целям деятельности Общества.</p> <p>Необходимость формирования дополнительных комитетов отсутствует.</p>
2.8.5.	Состав комитетов определён таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учётом различных мнений.	<p>❶ Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.</p> <p>❷ Во внутренних документах общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.</p>	соблюдается	
2.8.6.	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчётного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.9. Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>				
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	<p>❶ Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>❷ Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведённой в течение отчётного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.</p>	частично соблюдается	В 2017 году внешним консультантом была проведена оценка работы совета директоров за 2016 год. В 2020 году Общество планирует привлечь внешнего консультанта для проведения оценки работы совета директоров Общества. В 2019 году Общество планирует провести самооценку работы совета директоров. На заседании совета директоров Общества в отчётном году были рассмотрены и утверждены отчёты комитетов при совете директоров Общества.
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	соблюдается	
<b>3.1. Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>				
3.1.1.	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	<p>❶ В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.</p> <p>❷ На сайте общества в сети интернет и в годовом отчёте представлена биографическая информация о корпоративном секретаре с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.</p>	соблюдается	
3.1.2.	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.1. Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>				
4.1.1.	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором чётко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	соблюдается	
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости пересматривает и вносит в неё коррективы.	В течение отчётного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику её (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	соблюдается	
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.4.	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	соблюдается	
<b>4.2. Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>				
4.2.1.	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчётного периода.	соблюдается	
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определённых показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты чёткие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	соблюдается	
4.2.3.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.3. Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>				
4.3.1.	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечить разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<p>❶ В течение отчётного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>❷ В ходе последней проведённой оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверялся в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>❸ В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	не соблюдается	Процедура, обеспечивающая возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, предусмотрена действующим законодательством Российской Федерации (Уголовный кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации). Премияльные выплаты в Обществе выплачиваются при достижении определённых показателей эффективности, в связи с чем отсутствует вероятность наступления случая необходимости возвращения Обществу премиальных выплат.
4.3.2.	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	<p>❶ Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества).</p> <p>❷ Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определённых показателей деятельности общества.</p>	не соблюдается	В Обществе не внедрена (отсутствует) система мотивации с использованием акций Общества. Акции Общества находятся в свободном обращении, и любой член исполнительных органов и иные ключевые руководящие работники Общества имеют возможность их приобрести.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчётном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	соблюдается	
<b>5.1. В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>				
5.1.1.	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле чётко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	соблюдается	
5.1.2.	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчётными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	соблюдается	
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчётности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<p>❶ В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>❷ В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</p>	частично соблюдается	В обществе отсутствует политика по противодействию коррупции. Отдельные положения в области противодействия коррупции содержатся во внутренних документах Общества. В 2019 году Общество планирует разработать и утвердить политику по противодействию коррупции.
5.1.4.	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определённым советом директоров принципам и подходам к её организации и эффективно функционирует.	В течение отчётного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провёл оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчёта общества.	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.2. Для систематической независимой оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.</b>				
5.2.1.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчётность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчётное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчётности.	соблюдается	
5.2.2.	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	<p>❶ В течение отчётного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.</p> <p>❷ В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.</p>	соблюдается	
<b>6.1. Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>				
6.1.1.	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	<p>❶ Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса.</p> <p>❷ Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики, как минимум один раз за отчётный период.</p>	частично соблюдается	<p>В отчётном году совет директоров не рассматривал отдельным вопросом повестки дня вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики, в связи с отсутствием выявленных нарушений информационной политики Общества. Должностные лица Общества соблюдают Положение об информационной политике Общества в полном объёме. При этом одной из функций подразделения внутреннего аудита является оценка корпоративного управления, которая включает в том числе проверку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровня нормативного обеспечения и процедур информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления Общества и/или его дочерних обществ, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами;</li> <li>• процедур раскрытия информации о деятельности Общества и подконтрольных ему обществ;</li> <li>• оценку эффективности контроля за актуальностью, достоверностью и целостностью информации для целей управления и отчётности.</li> </ul> <p>Совет директоров Общества на ежегодной основе рассматривает отчёт внутреннего аудита. Ежеквартально отчёт руководителя подразделения внутреннего аудита подлежит рассмотрению на комитете по аудиту при совете директоров Общества, поэтому в случае выявления нарушений информационной политики советом директоров Общества будет рассмотрен соответствующий вопрос.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2.	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<p>❶ Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет.</p> <p>❷ Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>❸ В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	частично соблюдается	В отчётном году Общество не публиковало меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе. Однако Общество на своём сайте размещало информацию о планах контролирующего лица в отношении корпоративного управления в Обществе. На дату окончания отчётного периода у Общества отсутствовало контролирующее лицо.
<b>6.2. Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>				
6.2.1.	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>❶ Информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</p> <p>❷ В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчётного года.</p> <p>❸ Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространённых иностранных языков.</p>	не соблюдается	<p>Ценные бумаги Общества не обращаются на иностранных организованных рынках, поэтому критерий оценки соблюдения принципа корпоративного управления № 2 не подлежит применению по отношению к Обществу.</p> <p>В течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на английском языке, однако в выборочном порядке (финансовая отчётность). Общество планирует осуществлять раскрытие на сайте Общества на английском языке. Срок реализации – до конца 2019 года.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2.	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>❶ В течение отчётного периода общество раскрыло годовую и полугодовую финансовую отчётность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчёт общества за отчётный период включена годовая финансовая отчётность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p> <p>❷ Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте общества в сети интернет.</p>	частично соблюдается	В Годовом отчёте Общества за отчётный период информация о структуре капитала Общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса раскрыта в полном объёме. На сайте Общества такая информация раскрыта частично. При этом Годовой отчёт Общества размещён в открытом доступе на сайте Общества. Общество рассмотрит возможность изменения формата раскрытия информации о структуре капитала Общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса на сайте Общества до конца 2019 года.
6.2.3.	Годовой отчёт, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<p>❶ Годовой отчёт общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах.</p> <p>❷ Годовой отчёт общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	соблюдается	
<b>6.3. Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>				
6.3.1.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	соблюдается	
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	<p>❶ В течение отчётного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>❷ В случаях, определённых информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению её конфиденциальности.</p>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.1. Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>				
7.1.1.	<p>Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.</p>	<p>❶ Уставом общества определён перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p> <p>❷ Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.</p>	частично соблюдается	<p>Уставом Общества определён перечень существенных корпоративных действий, по которым совет директоров предоставляет общему собранию акционеров рекомендации. Перечень включает в себя такие действия, как: реорганизация Общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций Общества, увеличение и уменьшение уставного капитала Общества, делистинг акций Общества. Уставом Общества вопрос о листинге акций отнесён к компетенции совета директоров.</p> <p>Уставом Общества к компетенции совета директоров Общества отнесено рассмотрение сделок, в том числе которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, но отвечают критериям, установленным Уставом Общества.</p> <p>Общество не планирует вносить изменения в Устав, так как полагает, что к компетенции совета директоров Общества отнесено достаточное количество вопросов, имеющих существенное значение для Общества.</p>
7.1.2.	<p>Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий. Совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.</p>	<p>В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3.	<p>При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.</p>	<p>❶ Уставом общества с учётом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>❷ В течение отчётного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	соблюдается	
<b>7.2.</b>	<p><b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b></p>			
7.2.1.	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.</p>	<p>В течение отчётного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.</p>	соблюдается	
7.2.2.	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.</p>	<p>❶ Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>❷ Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>❸ Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	не соблюдается	<p>Внутренние документы Общества не предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика. Общество привлекает оценщика в установленных законодательством Российской Федерации случаях. При возникновении необходимости привлечения оценщика помимо случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации (в случае важных для Общества сделок или событий), Общество привлечёт такого оценщика. Полагаем, что случаев, установленных законом, для привлечения независимого оценщика, а также возможности привлечь такого оценщика в случае необходимости достаточно для принятия взвешенных решений.</p> <p>Внутренние документы Общества не предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества. При совершении сделок Общество определяет наличие признаков заинтересованности по основаниям, установленным Федеральным законом «Об акционерных обществах».</p>

# ОБ ОТЧЁТЕ

Данный Годовой отчёт содержит информацию о существенных аспектах деятельности Группы «М.Видео – Эльдорадо» (далее также – Группа). Термин «Группа «М.Видео – Эльдорадо» обозначает ПАО «М.видео» (далее также – Компания или Общество) вместе с его дочерними и зависимыми обществами.

В данный Годовой отчёт включены сведения о стратегии, бизнес-модели, операционных и финансовых результатах, рисках, менеджменте и системе корпоративного управления Группы в 2018 году и по состоянию на 31 декабря 2018 года. В отдельных случаях в Отчёте предоставлена информация о существенных событиях после отчётной даты.

Годовой отчёт содержит консолидированную финансовую отчётность ПАО «М.видео» за 2018 год, а также данные управленческой отчетности Группы.

Сведения, содержащиеся в данном Годовом отчёте, адресованы всем заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) Группы.

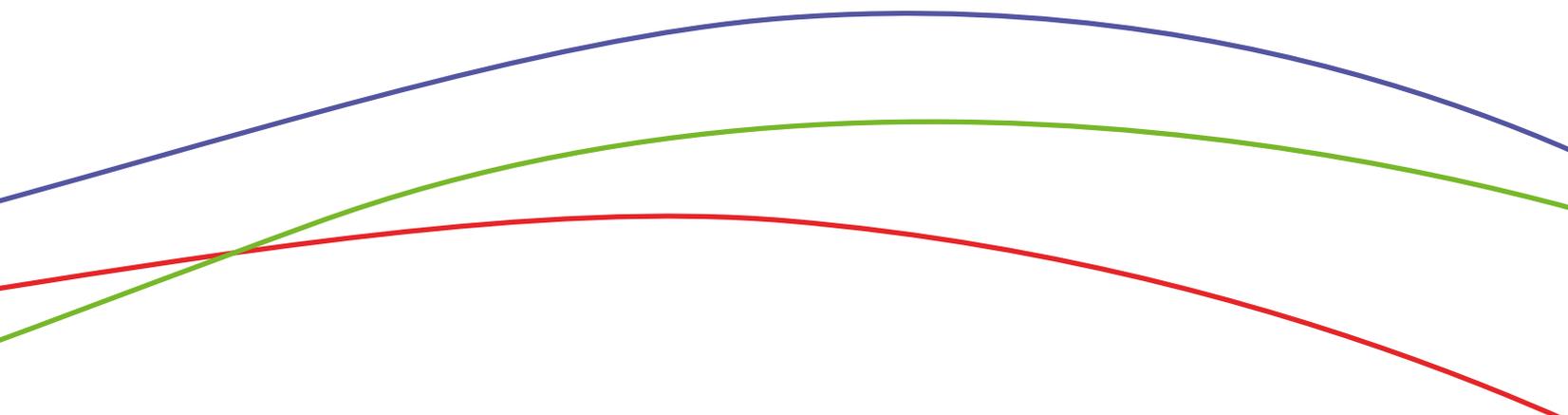


**Интерактивная версия данного  
Годового отчёта доступна на сайте  
Компании по адресу:**  
[www.invest.mvideo.ru](http://www.invest.mvideo.ru).

## Ключевые компании Группы, упомянутые в данном Отчёте

Ключевыми компаниями Группы по состоянию на 31 декабря 2018 года являлись:

- ПАО «М.видео» – холдинговая компания Группы;
- ООО «МВМ» (наименование до 31 октября 2018 года – ООО «М.Видео Менеджмент») – операционная компания Группы;
- ООО «ЭЛЬДОРАДО» (присоединено к ООО «МВМ» в феврале 2019 года в рамках интеграции бизнеса сети «Эльдорадо» в Группу);
- ООО «Маркетплейс»;
- Rovesto Limited – холдинговая компания, приобретённая в 2018 году в рамках сделки по покупке контроля над сетью «Эльдорадо»;
- ООО «БТ Холдинг» (прежнее наименование – ООО «МЕДИАСАТУРН-РУССЛАНД») – холдинговая компания, приобретённая в 2018 году в рамках сделки по покупке российского бизнеса «МедиаМаркт».



### Контакты для прессы:

#### Валерия Андреева

Руководитель департамента по связям с общественностью

[valeriya.andreeva@mvideoeldorado.ru](mailto:valeriya.andreeva@mvideoeldorado.ru)

Тел: +7 (495) 644 28 48, доб. 7386

### Контакты для инвесторов:

#### Наталья Белявская

Директор по связям с инвесторами

[natalya.belyavskaya@mvideoeldorado.ru](mailto:natalya.belyavskaya@mvideoeldorado.ru)

Тел: +7 (495) 644 28 48, доб. 1425



### Заявление об ограничении ответственности

Данный Годовой отчёт содержит оценочные заявления относительно планов Группы «М.Видео – Эльдorado» и прогнозы относительно финансовых и нефинансовых показателей деятельности Группы. Данные заявления и прогнозы основаны на долгосрочных оценках и мнении руководства Группы и по своей природе подвержены рискам и прочим факторам неопределенности, в том числе находящимся вне зоны влияния Группы. В связи с этим Группа не может гарантировать, что данные заявления и прогнозы не будут пересмотрены или скорректированы в будущем.

Данный Отчёт включает в себя информацию, доступную Группе на момент его составления, в том числе сведения и прогнозы, полученные от третьих лиц. Группа «М.Видео – Эльдorado» приняла все возможные усилия для обеспечения точности и достоверности данной информации, однако Группа не может утверждать и не гарантирует, что данная информация не будет в дальнейшем скорректирована или пересмотрена.