

# OneRETAIL OneFUTURE

ГОДОВОЙ ОТЧЁТ

М.ВидеоЭльдорадо

---



# ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ ОТЧЁТЕ	3
<b>1. ПРОФИЛЬ ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО</b>	<b>4</b>
1.1 ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ЦЕННОСТЯХ	5
1.2 КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ЦИФРЫ 2021	7
1.3 ДВА ВЕДУЩИХ БРЕНДА	8
1.4 ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ	9
<b>2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ</b>	<b>10</b>
2.1 ОБРАЩЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО ЭНРИКЕ ФЕРНАНДЕСА	11
2.2 ОБЗОР РЫНКОВ	12
2.3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ	16
2.4 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ 2021	22
2.5 ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	23
<b>3. ONERETAIL — ONEFUTURE</b>	<b>28</b>
3.1 ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА	29
3.2 ИНТЕГРАЦИЯ ОНЛАЙН И МАГАЗИНОВ	37
3.3 МОБИЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА	38
3.4 РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ	41
3.5 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА	43
3.6 ЛОГИСТИКА	46
3.7 УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ И МАРКЕТПЛЕЙС	50
3.8 ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА И ОБРАЩЕНИЕ С ЭЛЕКТРОННЫМИ ОТХОДАМИ	53
<b>4. ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ И ОБЩЕСТВЕ</b>	<b>55</b>
4.1 ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ	56
4.2 СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ	61
4.3 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	63
4.4 ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ	65
4.5 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЁРСТВО	67

## 5. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 69

5.1 СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	70
5.2 ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ	73
5.3 РИСКИ, АУДИТ И КОНТРОЛЬ	87
5.4 ЭТИКА БИЗНЕСА И КОМПЛАЕНС	91
5.5 КАПИТАЛ, АКЦИИ И ДИВИДЕНДЫ	94
5.6 ИНФОРМАЦИЯ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ	96

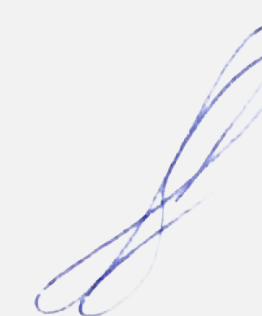
## 6. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ 97

### ПРИЛОЖЕНИЯ 144

ОТЧЁТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	145
ОТЧЁТ О СОВЕРШЕННЫХ КРУПНЫХ СДЕЛКАХ И СДЕЛКАХ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ	156
ОТЧЁТЫ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ	159
УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI STANDARDS [102-55]	161
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	164

Годовой отчёт утверждён Советом Директоров ПАО «М.видео» (протокол №222/2022 от 20.05.2022)

**А. Сухов**  
Генеральный директор ПАО М.видео



# ОБ ОТЧЁТЕ

Годовой отчёт Группы М.Видео-Эльдорадо за 2021 год адресован широкому кругу заинтересованных сторон и включает результаты Группы в области стратегического и корпоративного управления, итоги финансовой и операционной деятельности, а также информацию об устойчивом развитии. [102-50]

**Настоящий Годовой отчёт, в том числе содержит информацию о планах и намерениях Группы М.Видео-Эльдорадо на средне- и долгосрочную перспективу. Планы и намерения носят прогнозный характер, их осуществимость зависит, в том числе, от ряда политических, экономических и правовых факторов, находящихся вне зоны влияния Группы (ситуации на ключевых рынках, изменения налогового и экологического законодательства и пр.). По этой причине фактические показатели результативности будущих лет могут отличаться от прогнозных заявлений, опубликованных в настоящем Годовом отчёте.**

Название отчёта «OneRETAIL — OneFUTURE» отражает взаимосвязь бизнес-стратегии, ядром которой является технологическая платформа OneRetail, и интересов ключевых стейкхолдеров Компании, включая акционеров и инвесторов, партнёров, клиентов и сотрудников.

## В ОТЧЁТЕ ИСПОЛЗУЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ТЕРМИНЫ:

**Группа М.Видео-Эльдорадо, Группа, Компания, М.Видео-Эльдорадо** публичное акционерное общество «М.видео» (далее также — ПАО «М.видео», Общество), а также все общества, прямо или косвенно подконтрольные Группе по состоянию на 31 декабря 2021 года;

**Торговая сеть «М.Видео» (М.Видео, бренд)** сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») под брендом М.Видео;

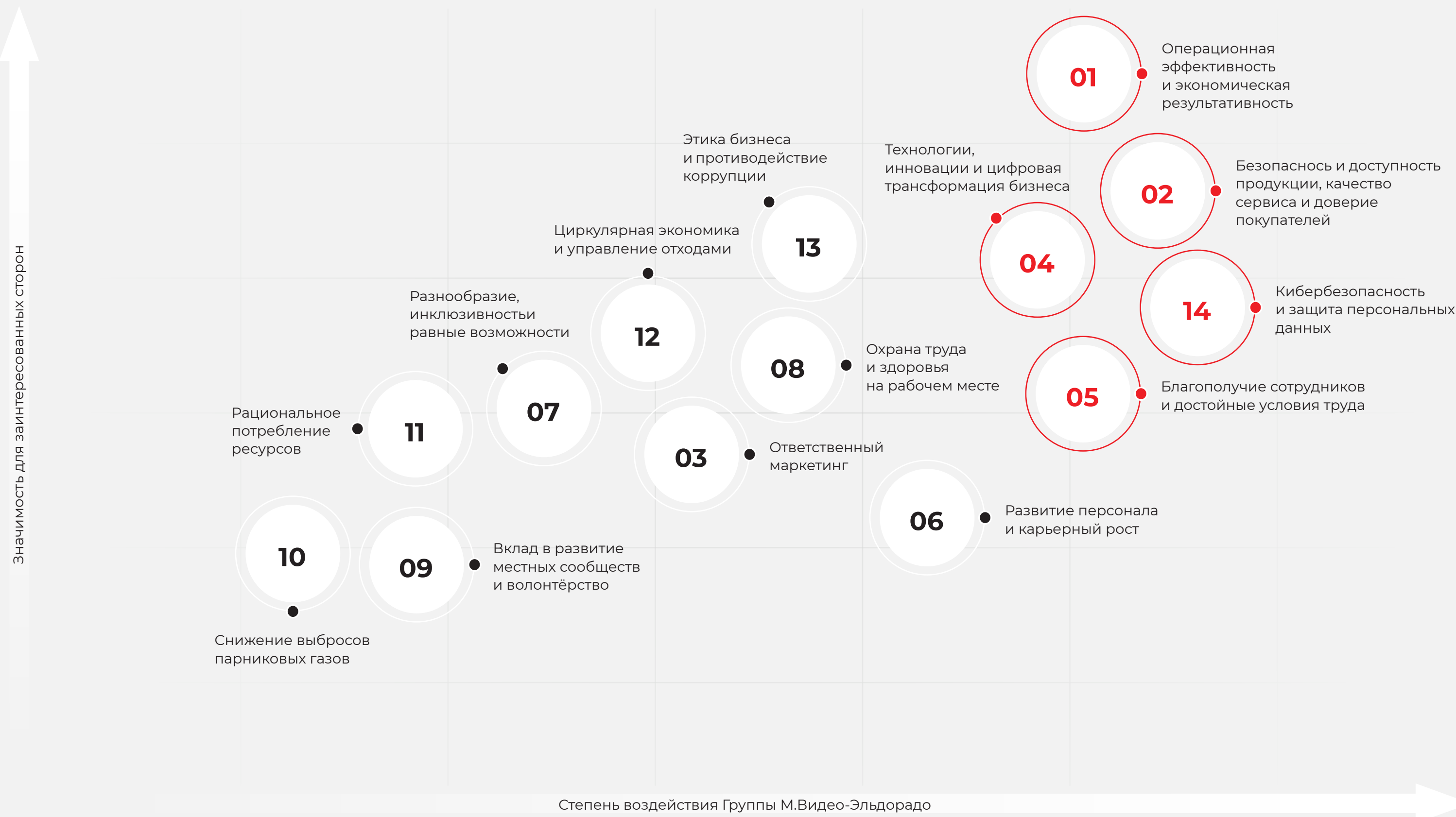
**Торговая сеть «Эльдорадо» (Эльдорадо, бренд)** сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») под брендом Эльдорадо.

Годовой отчёт подготовлен в соответствии с требованиями российского законодательства, а также с использованием Стандартов отчётности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards, GRI Standards).

Мы стремимся к соблюдению баланса интересов стейкхолдеров, обеспечивая полное и своевременное раскрытие релевантной для них информации. Важным аспектом в этой связи является определение существенных тем, к которому привлекались внешние и внутренние заинтересованные стороны. [102-21]

В рамках подготовки Годового отчёта за 2021 год был проведён онлайн-опрос, в котором приняли участие как представители менеджмента Группы М.Видео-Эльдорадо, так и внешние респонденты. По итогам анкетирования была составлена матрица существенных тем, которая учитывает рекомендации GRI Standards, корпоративную и отраслевую специфику Группы, а также актуальную мировую повестку и тренды публичной отчётности. Раскрытие информации в отчёте производилось с учётом результатов анализа существенности. [102-46]

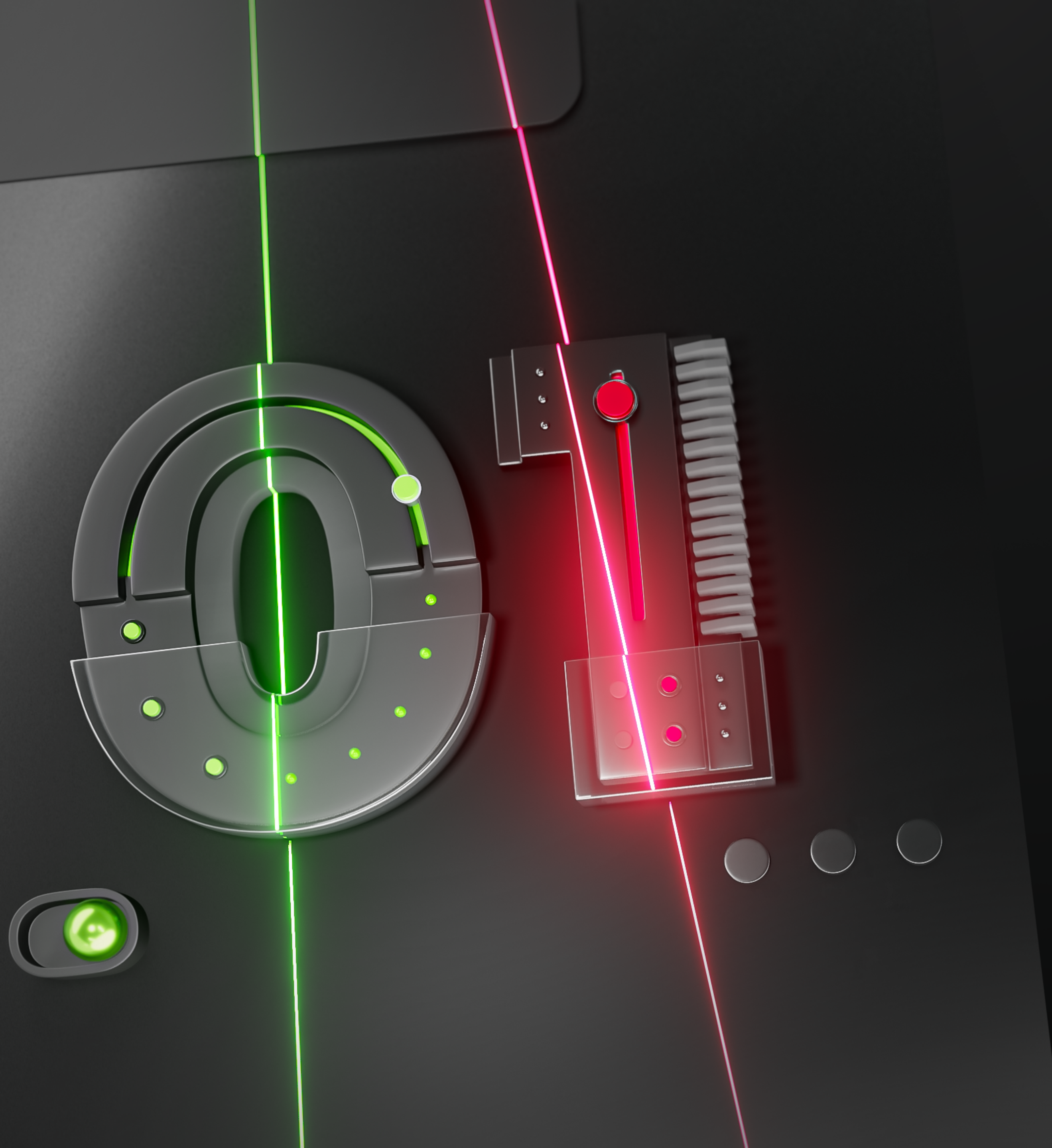
## МАТРИЦА СУЩЕСТВЕННЫХ ТЕМ [102-47] [102-29]



На пути к улучшению качества отчётности, повышению прозрачности бизнеса и укреплению доверия заинтересованных сторон Группа М.Видео-Эльдорадо публикует ESG Databook.

ESG Databook содержит данные о деятельности Группы по важным аспектам устойчивого развития. Данные выстроены согласно стратегическим приоритетам, а также включают некоторые экономические и операционные показатели. Темы и ESG-показатели, которые охватывает Databook, были сформированы с учётом международных стандартов и критериев оценки ключевых ESG-рейтингов и индексов.

 **ESG Databook размещена на официальном сайте Компании**



---

# **ПРОФИЛЬ ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО**

# 1.1 ЛИДЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ЦЕННОСТЯХ

Группа М.Видео-Эльдорадо — ведущая российская компания в сфере электронной коммерции и розничной торговли электроникой и бытовой техникой, общие продажи (GMV) в 2021 году превысили 571 млрд руб. В 2021 году по объёму продаж Группа входила в десятку крупнейших игроков Европы в своём сегменте. На общие онлайн-продажи приходилось 68% GMV, что делало М.Видео-Эльдорадо одним из лидеров электронной торговли в России

М.Видео-Эльдорадо — один из самых технологичных ритейлеров в России. Для максимально полного удовлетворения потребностей клиентов, вендоров и партнёров мы развиваем гибридную бизнес-модель, основанную на сочетании онлайн-бизнеса и мобильных технологий с разветвлённой сетью магазинов и сильной логистической инфраструктурой. Наши веб-сайты, мобильные приложения и физические магазины, объединённые в рамках технологической платформы OneRetail, взаимно допол-

няют друга, значительно обогащая клиентский опыт. В результате Группа создаёт важные конкурентные преимущества перед онлайн-игроками и традиционными ритейлерами (подробнее см. в разделе «Бизнес-модель»).

Ответственный и эффективный бизнес Группы М.Видео-Эльдорадо позволяет создавать ценность для всех заинтересованных сторон, настоящих и будущих поколений.

## Наши ценности

### Ответственность за будущее

Мы взвешиваем свои решения и планируем действия, понимая всю ответственность перед Компанией, индустрией и обществом

### Партнёрство в команде

Мы твердо 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 полностью реализовывать свой потенциал

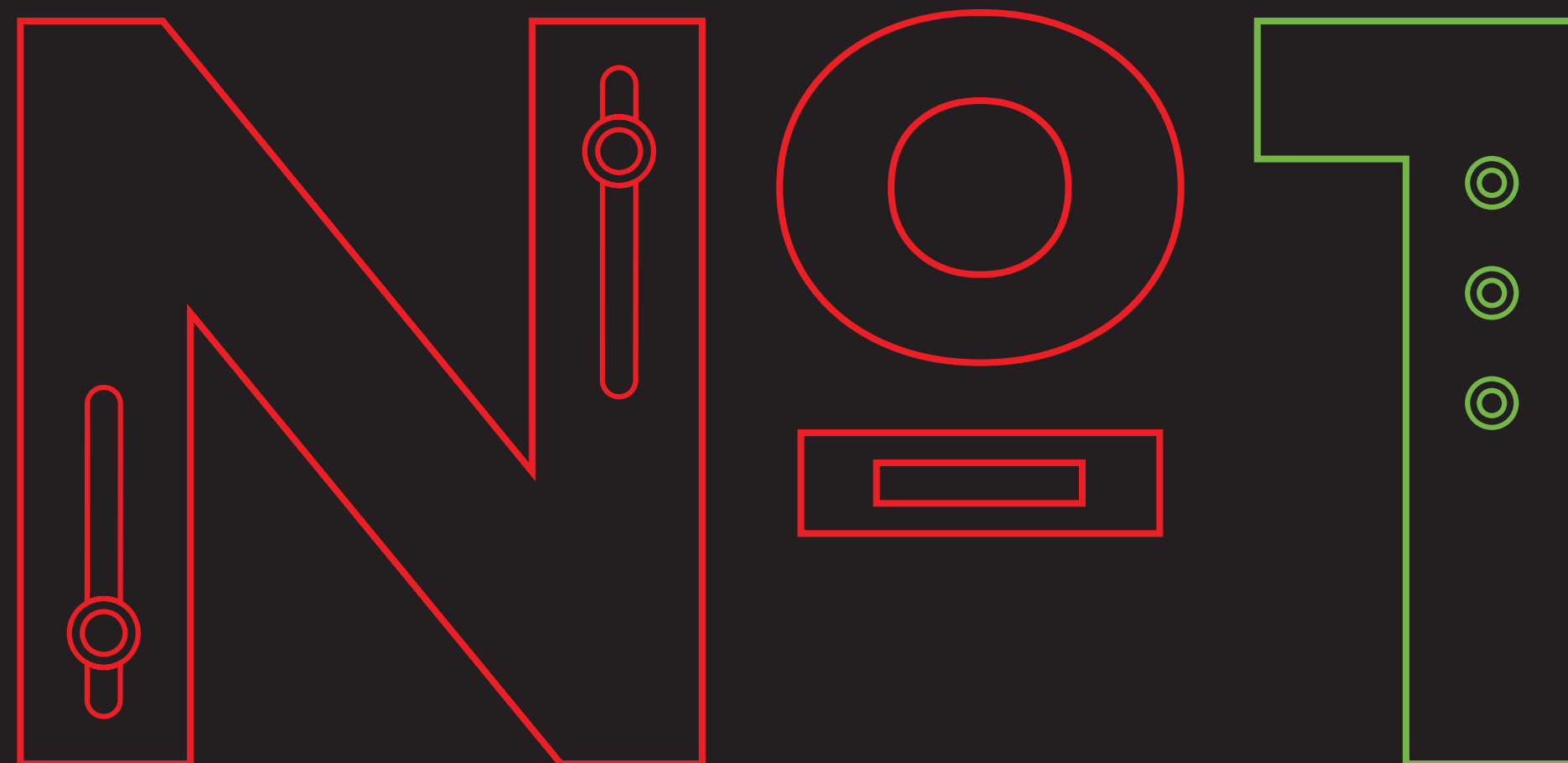
# #ВКЛЮЧАЙБУДУЩЕЕ

### НАША МИССИЯ

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

Ряд уважаемых международных организаций отметили в 2021 году достижения Группы М.Видео-Эльдорадо сразу в нескольких областях.

Признание и награды являются отражением ценности, которую мы создаем для ключевых заинтересованных сторон, а одно из наивысших в индустрии значений индекса потребительской лояльности (NPS) — подтверждением правильности выбранной стратегии и бизнес-модели.



## Для покупателей

- Лидер восьмого индекса заметности и доверия к российским ритейлерам электроники и бытовой техники, составленного исследовательским холдингом «Ромир»
- Победитель ежегодной отраслевой премии Retail Week Awards 2021 в номинации «Лучший покупательский опыт»

## Для инвесторов

- Лауреат ежегодной отраслевой премии Cbonds Awards – 2021 в номинации «Дебют года» за выпуск биржевых облигаций

## Для сотрудников

- Награды в пяти номинациях из 14 в рамках XII Международной премии в области корпоративных коммуникаций InterComm – 2021: «Стратегия», «Работа мечты», «Событие», «Международное признание», «Антикризис»
- Награды престижной премии за достижения в области управления человеческим капиталом «Хрустальная пирамида-2021» в номинациях «HR проект года» и «Технологическое решение года»
- «Золотой» лауреат рейтинга лучших работодателей Forbes и КРМС. В 2021 году составители рейтинга основным фокусом сделали реализацию принципов и показателей ESG. Группа М.Видео-Эльдорадо также вошла в топ-5 лучших в сегменте ритейла и e-commerce
- Первая российская компания, получившая сертификат «Лучшего работодателя» по версии авторитетной организации Top Employers Institute

## 1.2 КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ЦИФРЫ 2021

### УВЕРЕННЫЙ РОСТ НА ФОНЕ АКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ



#### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПЕРЕХОД НА ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД В РАМКАХ ИТ-РАЗРАБОТКИ

- М.Видео-Эльдорадо достигла цифровой зрелости на уровне 62%, что выше среднего показателя на рынке ритейла
- Внедрен продуктовый подход в рамках развития ИТ-продуктов и создано более 60 продуктовых команд во всех ключевых сферах работы с клиентами и партнёрами

#### ВТОРИЧНОЕ ПУБЛИЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ АКЦИЙ (SPO)

- 12 марта 2021 года Группа М.Видео-Эльдорадо объявила об успешном завершении вторичного размещения акций, по итогам которого доля акций в свободном обращении была увеличена до 24. В рамках сделки было предложено 24 279 174 акции ПАО «М.видео», что соответствует 13,5% уставного капитала Группы. Акции были реализованы ERICARIA Holdings Limited по цене 725,00 рублей за акцию. Сделка способствовала расширению и диверсификации круга инвесторов, а также повышению ликвидности акций Группы

#### ДЕБЮТНОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ БИРЖЕВЫХ РУБЛЕВЫХ ОБЛИГАЦИЙ

- В апреле 2021 года Группа осуществила успешное размещение дебютного выпуска биржевых облигаций серии 001P-01 объёмом 10 млрд руб., эмитентом которых выступает ООО «МВ ФИНАНС», 100% дочернее общество ПАО «М.видео». Ставка купона по облигациям со сроком погашения 3 года была установлена на уровне 7,3% годовых
- В августе 2021 года Группа привлекла дополнительно 9 млрд руб. в рамках размещения выпуска биржевых облигаций серии 001P-02 с купоном 8,1% годовых

#### УКРЕПЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРИСУТСТВИЯ

- Сеть магазинов М.Видео и Эльдорадо на конец декабря 2021 года составила 1 258 магазинов в 371 городе России
- Группа увеличила сеть на 184 новых магазина за двенадцать месяцев и вышла в 92 новых города

#### РАЗВИТИЕ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ЦИКЛИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ

- В 2021 году программа Группы по сбору и корректной утилизации техники вышла на новый уровень – собрано 1 500 тонн отходов (60 тыс. единиц), а общее количество точек сбора увеличилось до 750 магазинов. В проекте участвуют 10 заводов-утилизаторов электронных отходов

## 1.3 ДВА ВЕДУЩИХ БРЕНДА [102-2]

Наш бизнес опирается на два ведущих розничных бренда – М.Видео и Эльдорадо, каждый из которых имеет почти абсолютную узнаваемость среди российской аудитории. Бренды обеспечивают охват всех клиентских сегментов, устойчивость к изменениям покупательского поведения, гибкость в расширении сети

В 2018 году мы начали формирование объединённого бизнеса М.Видео-Эльдорадо на основе двух ведущих брендов в сфере торговли бытовой техникой и электроникой. В результате на российском рынке появился игрок с присутствием во всех клиентских сегментах.

Стратегия двух брендов обеспечивает доступ ко всем покупателям – от массового до премиального сегмента, а также гибкость к изменениям рыночных трендов и эффективность развития розничной сети. Для обоих брендов управление онлайн-инфраструктурой и сетью магазинов обеспечивается единой ИТ-системой и объединённым бэк-офисом. С июля 2021 года функции управления обоими брендами были аккумулированы в общий блок OneRetail, чтобы ускорить цифровую трансформацию параллельно для двух брендов и развить конкурентные преимущества брендов. При этом мы планируем дальнейшее дифференцированное позиционирование каждого из брендов.

### М.видео

- Широкий ассортимент, в том числе эксклюзивные и премиальные продукты
- Максимально персонализированный клиентский опыт
- Дополнительные сервисы

### ЭЛЬДОРАДО.RU

- Доступные продукты и решения для повседневного использования
- Лучшие цены и близость к клиенту
- Дополнительный ассортимент вне категории БТиЭ

Полный охват рынка с максимальным органическим трафиком



Устойчивость к изменениям потребительских предпочтений



**570,7 млрд руб.**  
GMV (общие продажи) в 2021 году

**386,9 млрд руб.**  
общие онлайн-продажи

**1 258**  
магазинов

**9 805 руб.**  
средний чек

**30 млн установок**  
клиентских мобильных приложений

Расширение розничной сети за счёт нескольких форматов магазинов

М. Э Э<sup>250</sup>

Большой	✓	✓	✓
Средний	✓	✓	
Маленький	✓		
Стрит-ритейл	✓		

Единый бэк-энд для обоих брендов

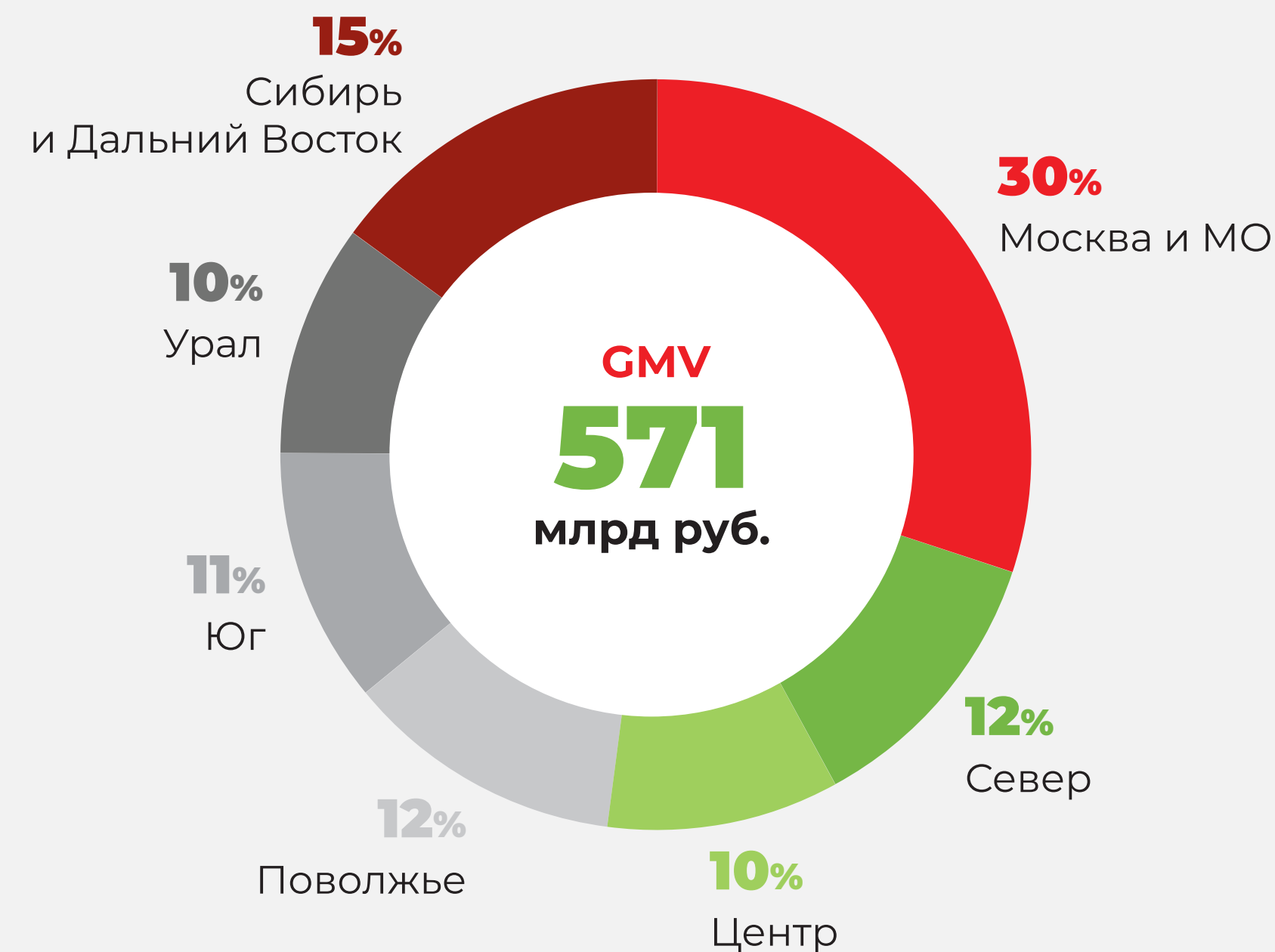
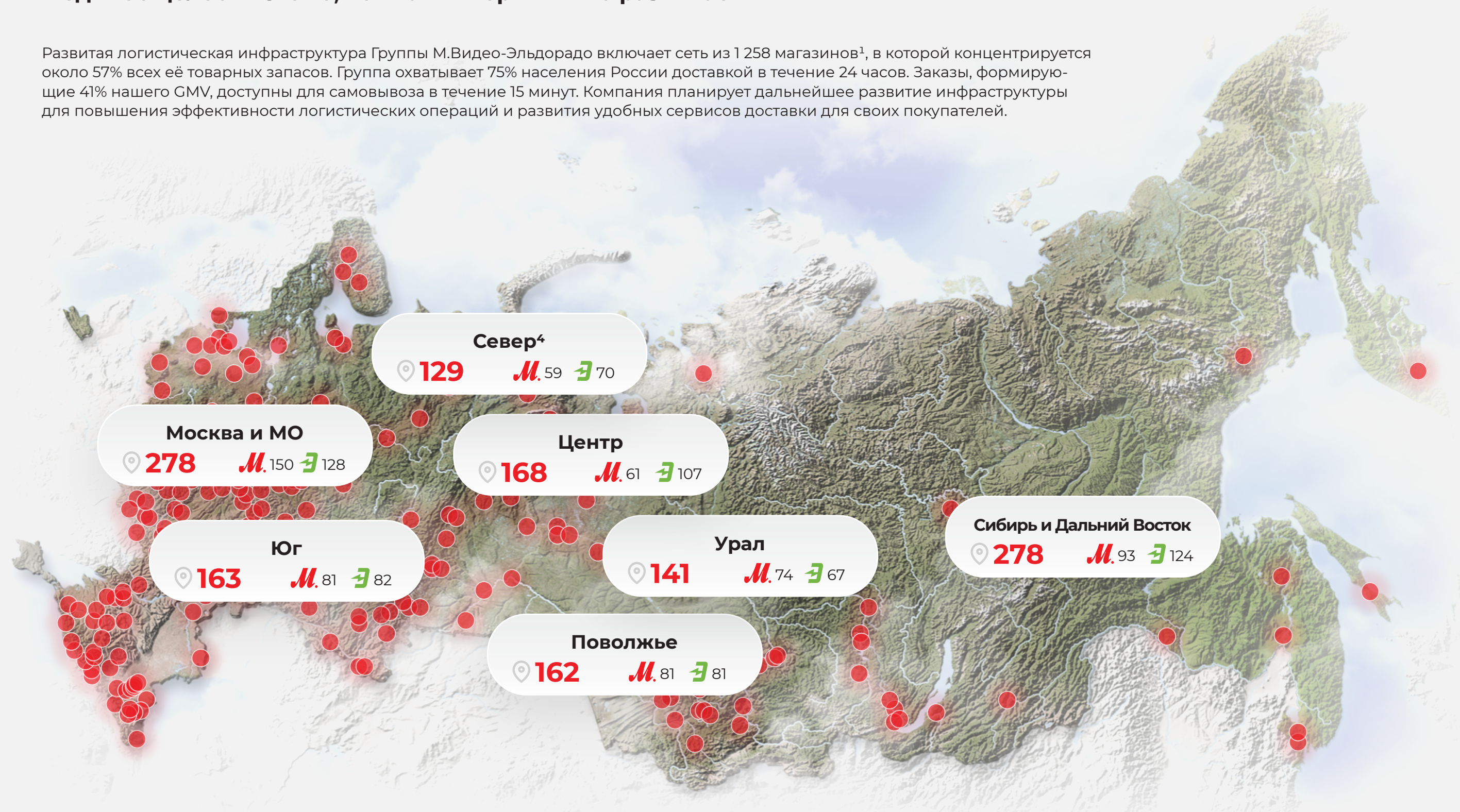
- Логистика +
- Закупки +
- ИТ-инфраструктура



## 1.4 ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ [102-4]

Удобство расположения магазинов, скорость и точность доставки товаров потребителям во многом определяют успех нашего бизнеса. Несмотря на рост онлайн-продаж, магазины по-прежнему остаются ключевой точкой контакта с клиентами, в прошлом году 92% заказов было выполнено с использованием их инфраструктуры. Усиление физического ритейла новыми технологическими решениями, связывающими его с онлайн-продажами в единое целое — это то, во что мы верим и что развиваем

Развитая логистическая инфраструктура Группы М.Видео-Эльдорадо включает сеть из 1 258 магазинов<sup>1</sup>, в которой концентрируется около 57% всех её товарных запасов. Группа охватывает 75% населения России доставкой в течение 24 часов. Заказы, формирующие 41% нашего GMV, доступны для самовывоза в течение 15 минут. Компания планирует дальнейшее развитие инфраструктуры для повышения эффективности логистических операций и развития удобных сервисов доставки для своих покупателей.



**1 258 магазинов** в 371 городе России,<sup>2</sup> включая 92 новых города<sup>3</sup>

уникальная, надежная инфраструктура магазинов с использованием решений «последней мили»

**2 147 тыс. м<sup>2</sup>**

общая площадь магазинов

**92%** всех заказов выполняется за счёт инфраструктуры магазина<sup>3</sup>

**57%** товарных запасов находится в магазинах<sup>2</sup>

**41% GMV** готово к выдаче в течение 15 минут<sup>3</sup>

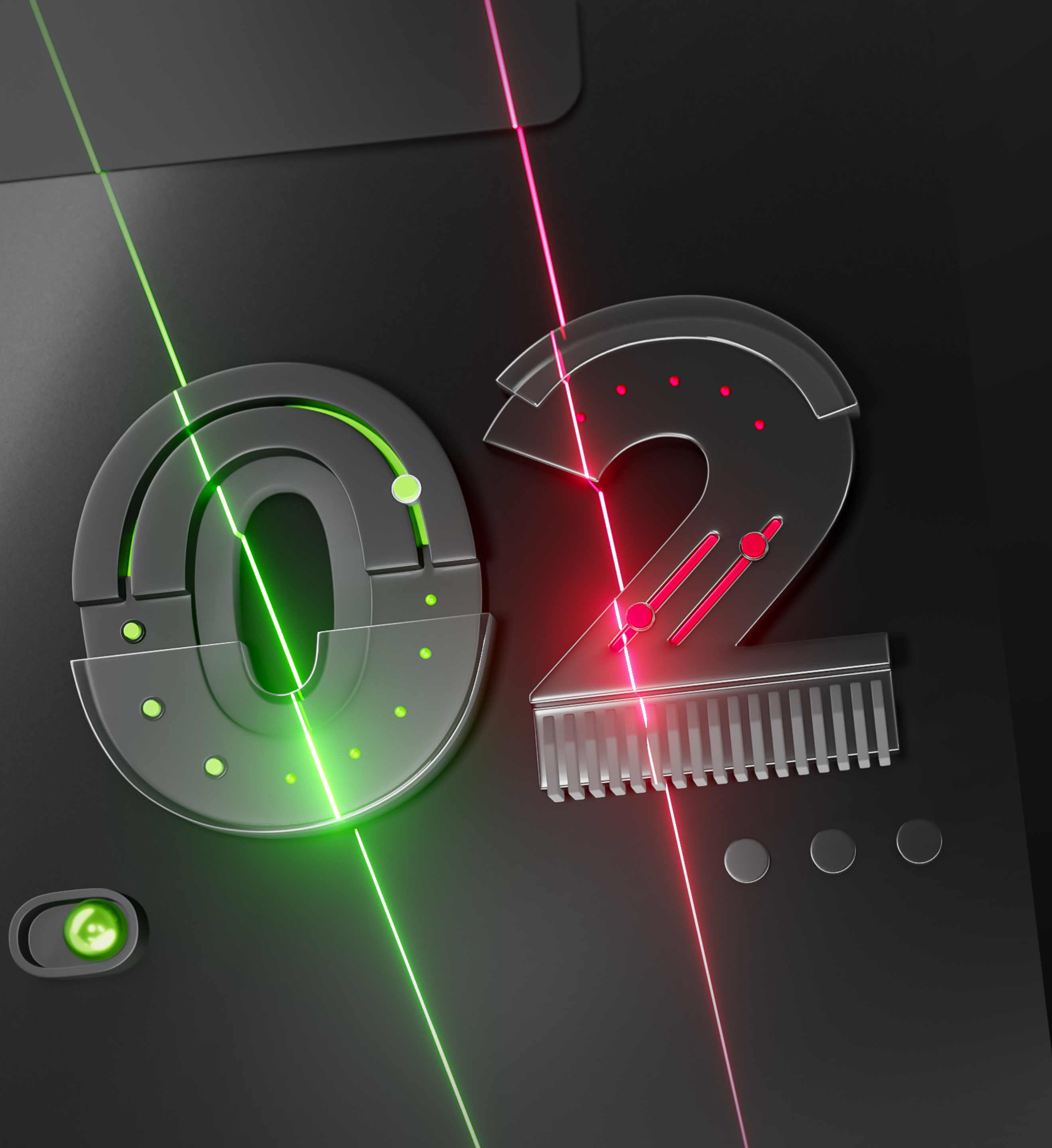
**75% населения** обеспечено доставкой в тот же день (в течение 24 часов)<sup>3</sup>

**100%** онлайн-покрытие в городах присутствия

**+184**

новых магазинов в 2021 году

<sup>1</sup> На 31.12.2021. <sup>2</sup> На 31.12.2021. <sup>3</sup> За 2021 год. <sup>4</sup> Включая Санкт-Петербург.



---

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

## 2.1 ОБРАЩЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО ЭНРИКЕ ФЕРНАНДЕСА [102-14]

### Уважаемые коллеги, акционеры, инвесторы и партнёры!

Для меня большая честь с 2022 года вновь присоединиться к высокоэффективной и профессиональной команде менеджмента М.Видео-Эльдорадо.

За последние годы мировое сообщество столкнулось с беспрецедентными вызовами, изменившими привычный ход вещей. В период распространения коронавирусной инфекции COVID-19 мы стали свидетелями того, как не только отдельные компании или рынки, но и экономики целых стран и регионов мира должны были адаптироваться к новым условиям, ускорить трансформационные процессы и начать действовать на опережение. М.Видео-Эльдорадо приняла этот вызов и получила мощный импульс к качественно новому развитию.

Группа М.Видео-Эльдорадо в течение 2021 года расширила свою сеть на 184 новых магазина в 90 новых городах, на конец 2021 года управляла 1 258 магазинами в 371 городе страны, GMV Компании достиг 571 млрд руб., 68% из которых занимают общие онлайн-продажи.

Мы последовательно реализовываем гибридную бизнес-модель и развиваем OneRetail-технологии, которые демонстрируют высокую гибкость и эффективность, особенно в условиях быстро меняющегося рынка. Группа М.Видео-Эльдорадо в 2021 году сделала значительный рывок в контексте цифровой трансформации и становления как ритейл-тех бизнеса. За 2021 год количество OneRetail транзакций выросло на 22% по сравнению с предыдущим периодом, а средний чек превысил аналогичный показатель для не-OneRetail клиентов на 35%.

В марте 2021 года Компания успешно провела SPO, что позволило увеличить долю акций в свободном обращении более чем вдвое. Мы также приняли новую дивидендную политику, в которой нашла отражение потенциальная способность Компании генерировать стабильный свободный денежный поток.

В текущем 2022 году период турбулентности для российского бизнеса продолжился, и во многих сферах уровень неопределённости существенно вырос. Геополитические события, с которыми мы столкнулись в феврале 2022 года, в очередной раз поставили непростые вызовы перед людьми и обществом в целом, российской экономикой и бизнесом. М.Видео-Эльдорадо за свою почти 30-летнюю историю накопила огромный опыт работы в самых разных условиях и продемонстрировала широкому кругу стейкхолдеров баланс гибкости и устойчивости бизнеса.

Мы ценим доверие наших акционеров и партнёров и приложим все усилия для того, чтобы максимально эффективно адаптироваться под стремительно меняющиеся условия.

М.Видео-Эльдорадо продолжает развитие платформы OneRetail с фокусом на технологические продукты для поставщиков и партнёров маркетплейса, а также персонализацию и рекомендательные системы для клиентов, чтобы они могли лучше ориентироваться в ассортименте и продолжать делать выгодные покупки. Кроме того, компания реализует ряд новых проектов: новые форматы закупок, аналитика данных для распределения товаров по магазинам, исходя из текущего спроса и поставок.

Магазины и онлайн-платформы обоих брендов продолжают работать. В условиях высокой степени неопределённости мы используем доступные инструменты, чтобы поддержать потребителей, сохранить разумную стоимость товаров и обеспечить доступный ассортимент. Интересы и потребности клиентов находятся в центре всего, что мы делаем, а один из основополагающих принципов наших брендов — «неравнодушие во всем». Мы делали это в пандемию и продолжаем сейчас.

М.Видео-Эльдорадо имеет широкую экспертизу и опыт работы с разными сегментами бытовой техники и электроники, располагает уникальной географической и ИТ-инфраструктурой

и находится в постоянном прямом диалоге со всеми крупнейшими производителями техники для реализации разных сценариев поставок в зависимости от развития ситуации. Мы также ведем переговоры с нашими финансовыми партнёрами для выработки оптимальных форматов и инструментов работы в этом году.

Одним из приоритетов М.Видео-Эльдорадо является безопасность и благосостояние сотрудников. Компания прилагает все усилия для сохранения занятости персонала с учётом поддержания финансовой устойчивости бизнеса и стабильности операций. Группа М.Видео-Эльдорадо помогает сотрудникам справиться с эмоциональной нагрузкой с помощью организации неограниченной индивидуальной психологической помощи в рамках телемедицины, вебинаров, нетворкинг-сессий, программ волонёрской поддержки и собственной «горячей линии».

**В контексте сохраняющейся высокой неопределённости и постоянных изменений на рынке мы планируем пересмотреть наши прогнозы на текущий год и среднесрочную перспективу по мере нормализации ситуации и после завершения анализа различных сценариев. Но неизменным приоритетом для нас остаются безопасность и благополучие сотрудников и прозрачная, открытая позиция по отношению к покупателям, партнёрам и акционерам**



## 2.2 ОБЗОР РЫНКОВ

С февраля 2022 года наблюдается существенный рост волатильности на фондовых и валютных рынках, ослабление рубля по отношению к доллару США и евро, ввод дополнительных санкций в отношении российских банков, компаний и физических лиц, а также отказ некоторых компаний от работы на российском рынке.

Данные события с высокой долей вероятности могут повлиять на деятельность российских организаций в различных отраслях экономики. В рамках публикации годовой отчётности Группа М.Видео-Эльдорадо расценивает складывающуюся ситуацию в качестве некорректирующих событий после отчётного периода, количественный эффект которых невозможно оценить на текущий момент с достаточной степенью уверенности. В настоящее время менеджмент Группы проводит анализ потенциального влияния волатильных микро- и макроэкономических условий на будущие операционные и финансовые результаты деятельности М.Видео-Эльдорадо

### 2.2.1 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РОССИИ В 2021 ГОДУ<sup>1</sup>

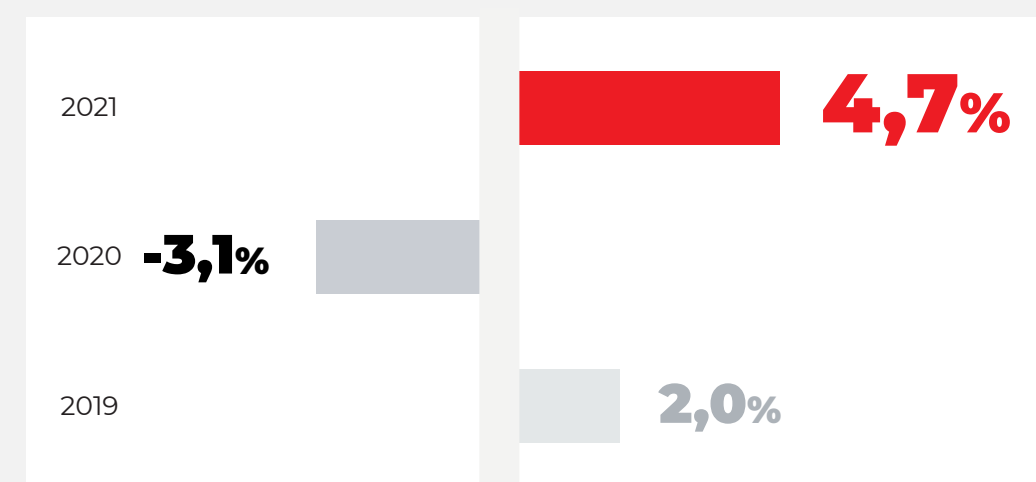
В 2021 году ВВП России вырос на 4,7%, полностью компенсировав снижение на 3,1% в 2020 году. Показатели потребительского спроса продемонстрировали уверенный восстановительный рост. Так, оборот розничной торговли увеличился на 7,3% (-3,2% в 2020 году). Поддержку потребительскому спросу в течение 2021 года оказывало последовательное улучшение ситуации на рынке труда. В декабре уровень безработицы<sup>3</sup> оставался на историческом минимуме 4,3% от рабочей силы. Реальные заработные платы в ноябре 2021 года выросли на 3,4% год к году.

Улучшение ситуации на рынке труда оказало поддержку реальным денежным доходам населения, которые, по оценке Росстата, выросли в 2021 году на 3,4% (в 2020 году, по уточненным данным, падение составило -1,4%). Поддержку внутреннему спросу, как потребительскому, так и инвестиционному оказывала динамика кредитования. Продолжился рост корпоративного и потребительского кредитования.

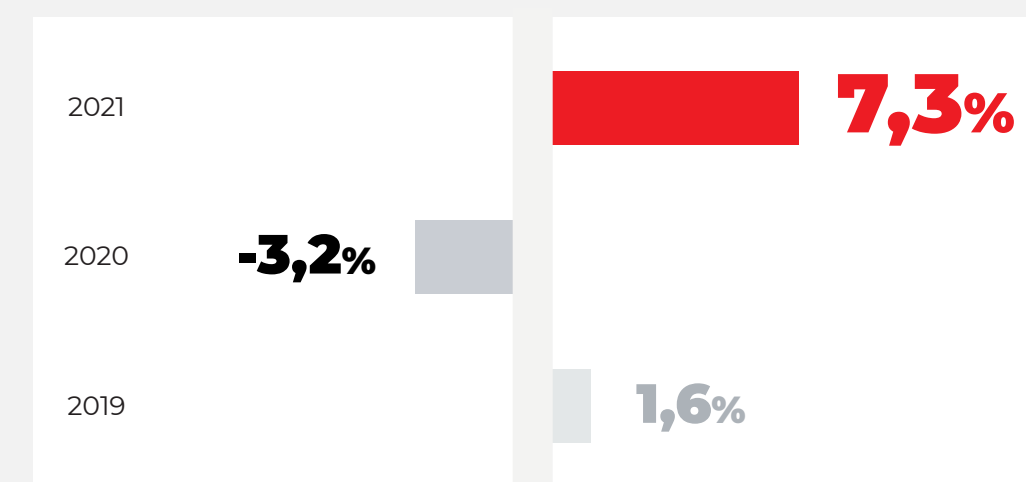
# 4,7%

рост ВВП Российской Федерации в 2021 году

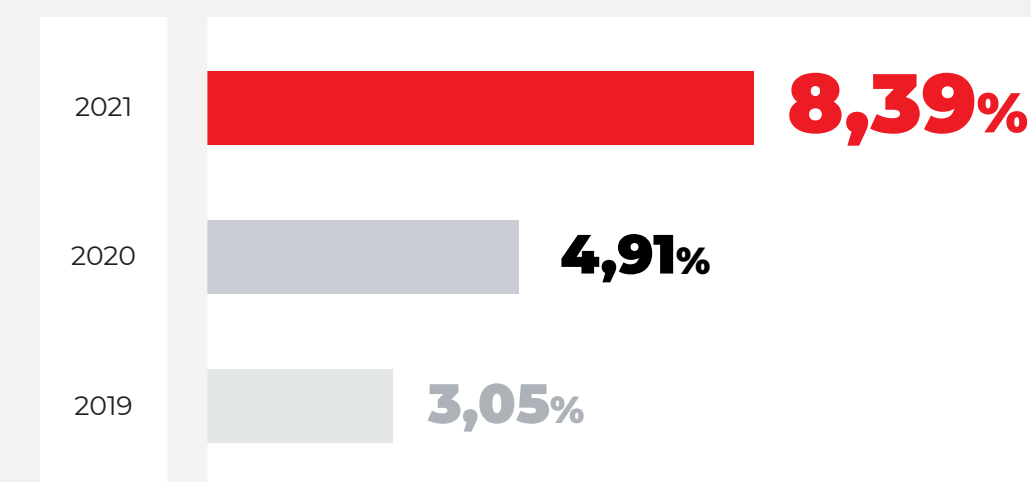
Динамика ВВП, %



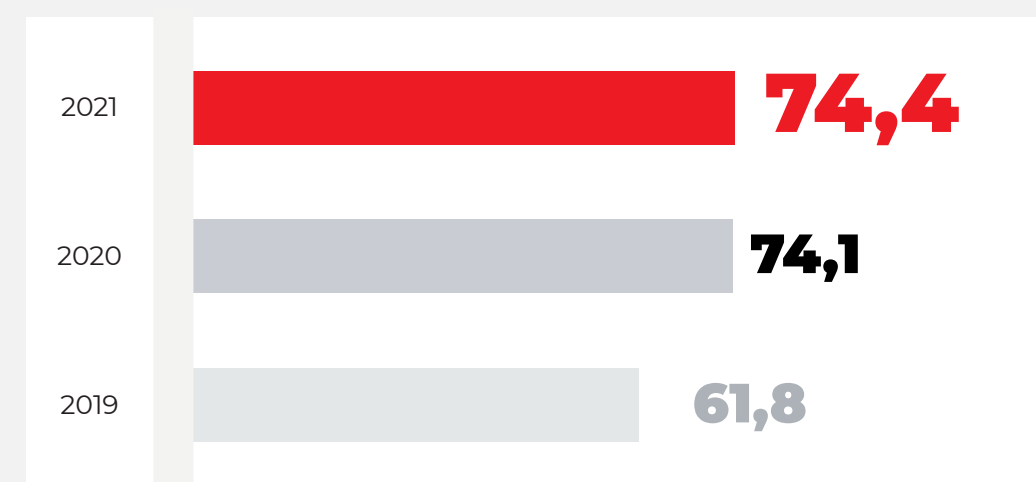
Динамика оборота розничной торговли, %



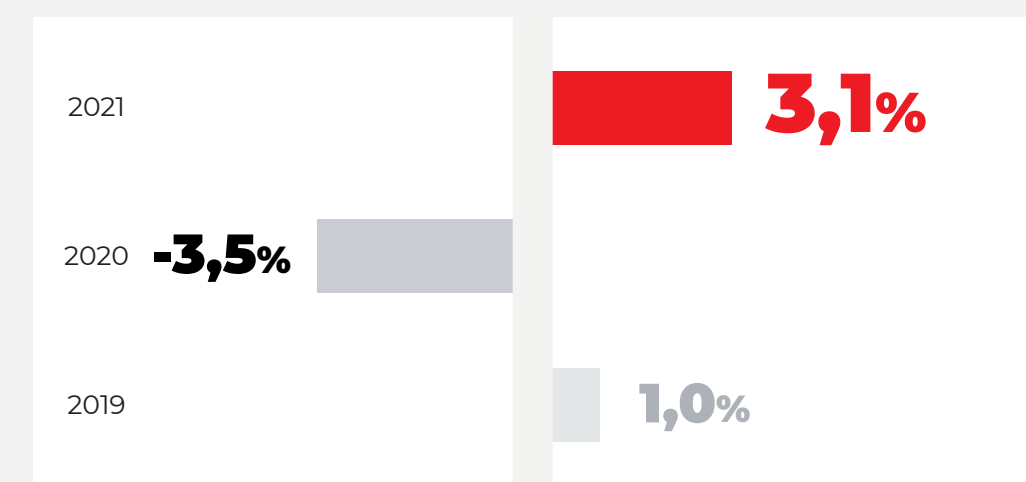
Инфляция, %



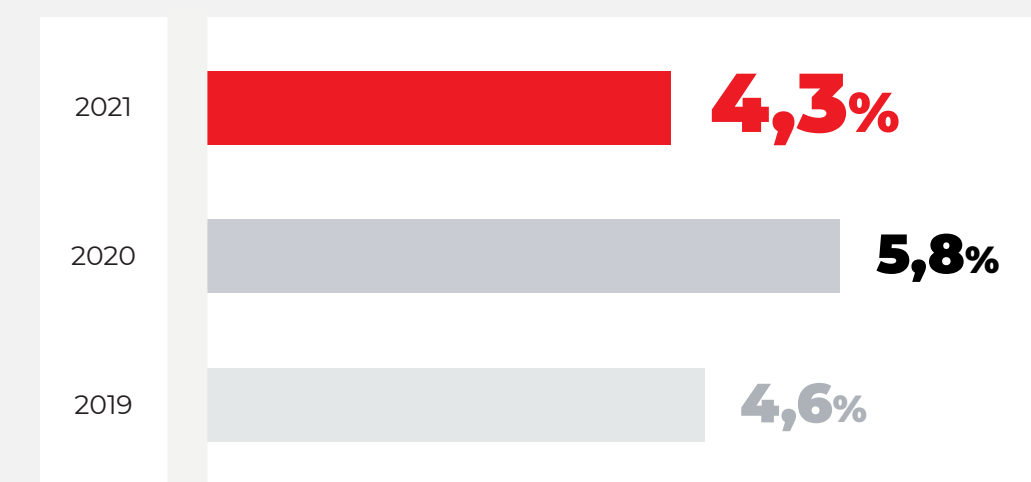
Курс рубля к доллару США (средний за год), руб.



Реальные располагаемые расходы, %



Уровень безработицы, %



<sup>1</sup>Источник данных о макроэкономической ситуации в России в разделе: обзор Минэкономразвития «О текущей ситуации в российской экономике Декабрь 2021 — январь 2022 года». [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/\\_o\\_tekushchey\\_situacii\\_v\\_rossiyskoy\\_ekonomike\\_dekabr\\_2021\\_yanvar\\_2022\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/_o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_dekabr_2021_yanvar_2022_goda.html).

<sup>2</sup>Объём ВВП в 2021 году приведен согласно оценке Росстата от 18.02.2022, источник: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/154254>.

<sup>3</sup>По методологии МОТ.

## 2.2.2 ДИНАМИКА И ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА БТИЭ В 2021 ГОДУ [102-6]

Пандемия в 2020-2021 годах на несколько лет ускорила ряд уже существовавших трендов на рынке бытовой техники и электроники.

Так, переход людей на полностью удалённый или гибридный формат работы и учёбы и, как следствие, ускоренная миграция в онлайн привели к повышенному спросу не только на технику для обустройства рабочих и учебных пространств дома, но также и на категории товаров, напрямую связанных с комфортным пребыванием дома. Люди стали больше обращать внимания на те условия, в которых живут, следовательно, сегодня они готовы больше инвестировать в обеспечение собственного комфорта, например, покупку более качественной техники длительного пользования.

Россия в 2021 году сохраняла позиции одного из крупнейших и наиболее быстрорастущих рынков потребительской электроники в мире. По данным компании, размер российского рынка бытовой техники и электроники в 2021 году оценивается в порядка 2 150 млрд руб. Рост относительно предыдущего года составил около 15%. Наиболее существенный рост показали сегменты товаров для дома и ухода за собой (стиральные и сушильные машины, пылесосы и другая малая бытовая техника для дома и товары для красоты и здоровья) +23%, мобильная техника +23%, кухонная техника +17%.

По оценкам Компании, наиболее активный рост год к году показали смартфоны, малая бытовая техника, товары для развлечений и удалённой работы и учёбы, что связано с пандемией, а также инновационные категории, например, «умный дом», которые растут быстрее среднерыночных темпов. В большинстве товарных категорий максимальный спрос россияне показали в ценовых сегментах выше среднего — потребители предпочитают инвестировать в более дорогую и производительную технику.

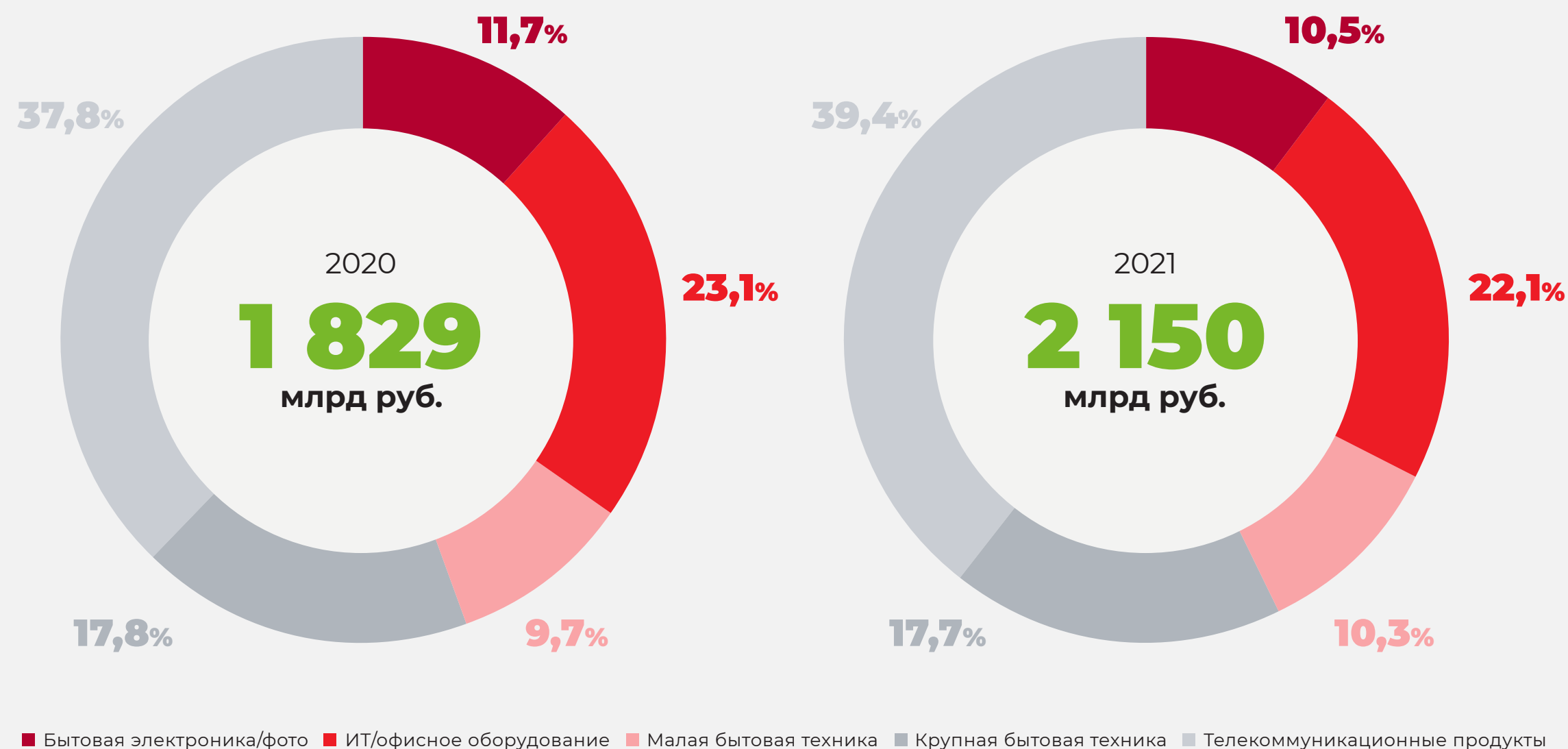
В 2021 году порядка 55% оборота рынка электроники приходится на традиционные продажи и около 45% — на онлайн, это соотношение осталось практически на уровне прошлого года, когда онлайн-продажи как в России, так и в мире существенно выросли на фоне пандемии и удалённого образа жизни. Согласно рыночному исследованию, проведённому ООО «Ай Эр Си», в 2021 году доля российских потребителей, использующих как онлайн-, так и офлайн-каналы перед покупкой бытовой техники и электроники была высокой — 74%, при этом только 12% всех покупателей делают покупку исключительно через интернет без какого-либо взаимодействия с традиционным каналом, то есть 88% покупателей техники так или иначе взаимодействуют с офлайн магазинами.

Это означает, что на рынке бытовой техники и электроники гибридные бизнес-модели имеют преимущество по сравнению с чисто онлайн-форматами, так как лучше отвечают запросам покупателей в области сервиса и доступа к товарам. За счёт органичного сочетания онлайн с физическими магазинами М.Видео-Эльдорадо предлагает клиентам возможность гибкого взаимодействия с Компанией и использования преимуществ обоих форматов.

**Другим важнейшим трендом российского рынка, который соответствует и общемировым тенденциям, является персонализация**

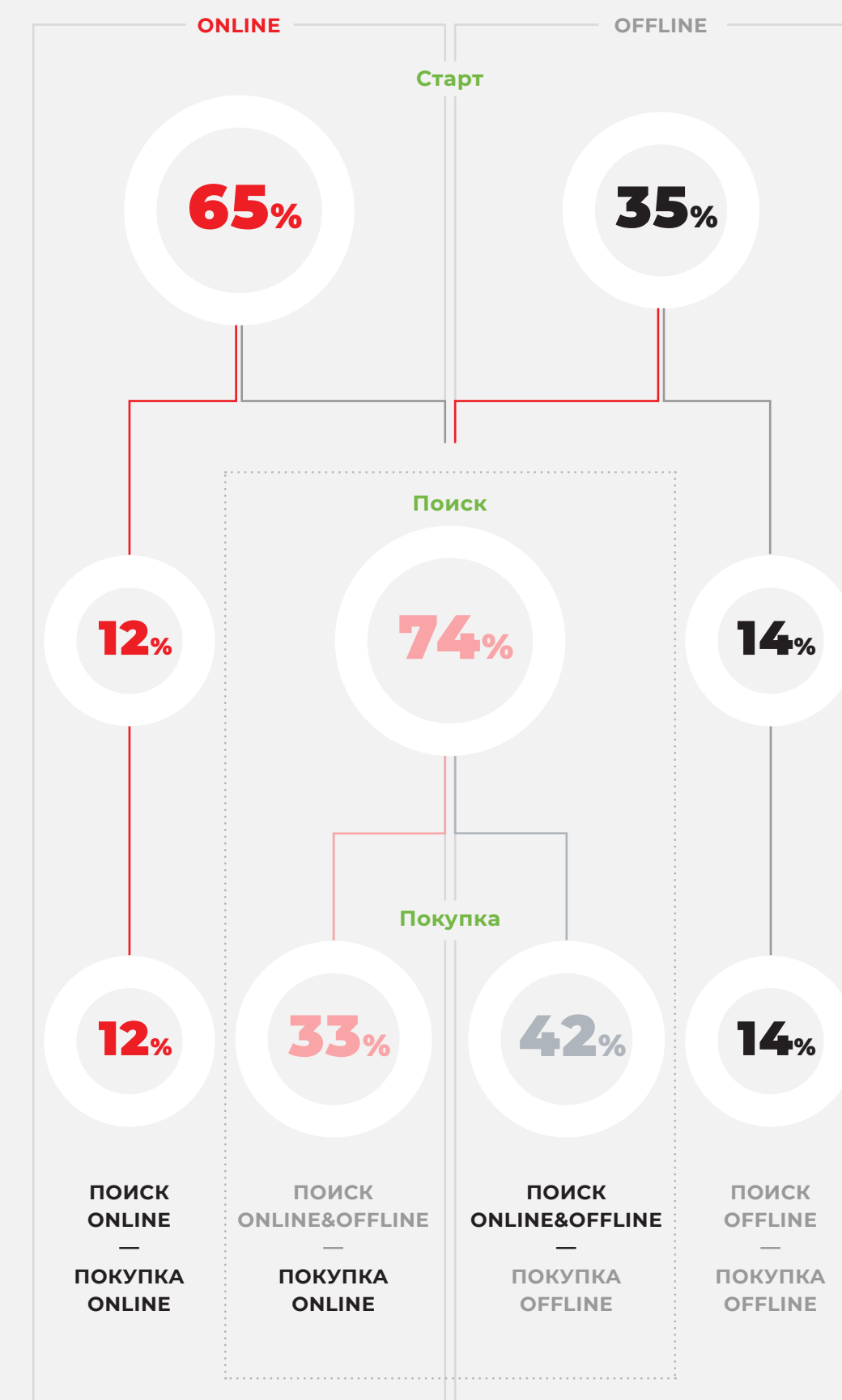
Потребитель ожидает индивидуального подхода на всех этапах взаимодействия с компанией. М.Видео-Эльдорадо выстраивает долгосрочные отношения с покупателями, для этого Группа внедрила ряд сервисов, основанных на анализе данных и машинном обучении, включая планирование ассортимента магазинов, индивидуальные ценовые предложения и товарные рекомендации. Компания предлагает широкий набор вариантов оплаты, доставки, дополнительных услуг, учитывающих персональные предпочтения покупателей (подробнее см. в разделе «Совершенствование клиентского опыта»).

Динамика и структура рынка БТиЭ



■ Бытовая электроника/фото ■ ИТ/офисное оборудование ■ Малая бытовая техника ■ Крупная бытовая техника ■ Телекоммуникационные продукты

Доля российских покупателей, использующих как онлайн-, так и офлайн-каналы<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Согласно исследованию потребительского поведения рынка бытовой техники и электроники, проведённому ООО «Ай Эр Си» в 16 городах с населением более 500 тыс. человек. База: покупатели, совершившие покупку на рынке БТиЭ за последние 6 месяцев, мужчины и женщины, в возрасте 18-55 лет. Данные были собраны в период август-октябрь 2021 года.

## РЫНОК ЦИФРОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ

Основным драйвером роста телеком-сегмента на российском рынке в 2021 году оставались смартфоны. Они играют всё более важную роль в жизни потребителей и становятся незаменимыми. Это главный инструмент для общения, работы, покупок, развлечений и других ежедневных процессов. Нередко смартфон является частичной заменой компьютеру. По итогам 2021 года продажи смартфонов увеличились на 23% в денежном выражении и достигли порядка 720 млрд руб.

Потребители всё больше инвестируют в функциональные и мощные модели, которые по своим характеристикам будут актуальны минимум ближайšie два-три года. Наиболее высокую динамику показали флагманские смартфоны от 50 тыс. руб. — продажи выросли год к году примерно на 70% в штучном выражении, их доля от общего объёма проданных девайсов превысила 25%, увеличившись с 17% в 2020 году. Набирают популярность, хотя и остаются премиальным нишевым продуктом, смартфоны с гибким дисплеем. Каждый седьмой проданный в М.Видео и Эльдорадо смартфон имел совместимость с 5G-сетями. В целом на российском рынке смартфоны дороже 50 тыс. руб. заняли в 2021 году 14% (8% годом ранее).

Позитивная динамика в смартфонах верхнего ценового сегмента сохраняется в М.Видео за счёт широкого ассортимента и доступности ключевых новинок, удобных способов покупки, персональных ценовых предложений, а также программ рассрочки и trade-in. Количество покупок с обменом старого девайса на новый в 2021 году выросло в три раза.

Лидером по объёму штучных продаж в России уже десятый год кряду является Samsung. Второе место по итогам года впервые занял Xiaomi (включая суббренд POCO). Третью строчку занимает Apple. В пятерку ведущих производителей также вошли китайские realme (впервые) и Honor.

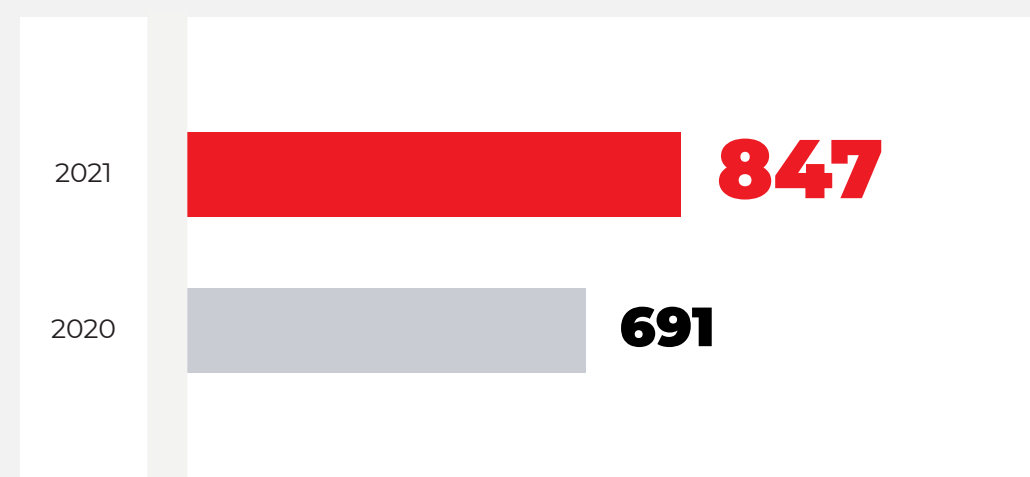
Впервые за 10 лет позитивную динамику в количественном выражении продемонстрировали кнопочные мобильные телефоны (+4%, до 6,8 млн шт.) за счёт спроса среди трудовых мигрантов, пожилых людей и детей. Эти модели также актуальны в качестве замены стационарным домашним телефонам и для пользователей, переживающих за сохранность данных.

Примерно в 1,5 раза выросли продажи сетевых и беспроводных зарядных устройств на фоне возросшей частоты использования смартфонов и упрощения комплектации производителями. Зарядное устройство в 2021 году приобретали почти к каждому четвёртому смартфону.

# +22,6%

рост российского телеком-рынка в 2021 году

Объём рынка телеком, млрд руб.



Активно растёт спрос на беспроводные наушники, доля которых впервые превысила 50%. Наиболее востребованным типом наушников являются полностью беспроводные и автономные внутриканальные, занявшие больше трети от общего объёма, спрос на них вырос примерно на 80% в штучном выражении.

Ещё большую актуальность в пандемию получили носимые устройства (рост около 12% в штучном и 38% в денежном выражении), которые помогают осознанно заниматься спортом, следить за сном и здоровьем. Это смарт-часы, фитнес-трекеры, детские часы.

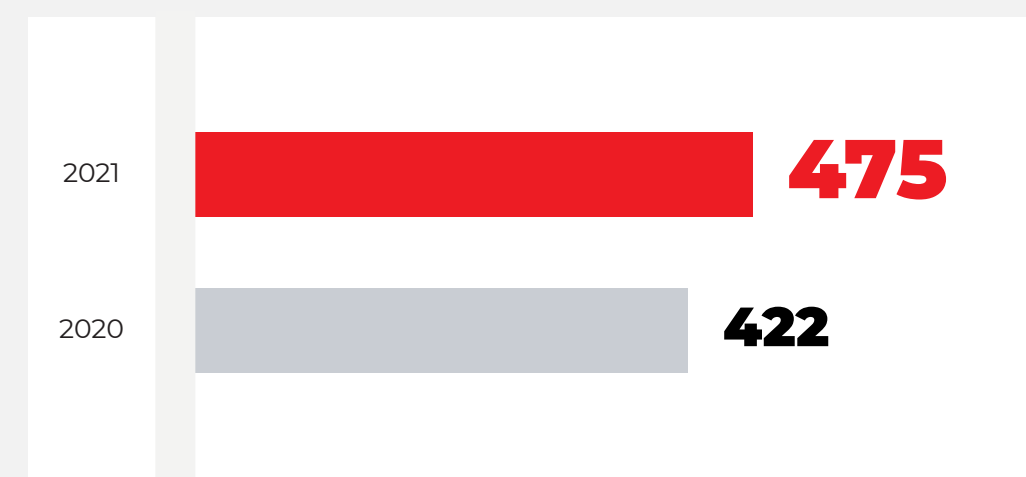
## ИТ/ОФИСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Основным драйвером роста рынка ИТ/офисного оборудования стало продолжающееся на фоне пандемии увеличение спроса на игровые ноутбуки и мониторы (рост более чем на треть в количественном выражении). Такое оборудование благодаря более высокой производительности, функциональности и яркому дизайну универсально и может использоваться не только для гейминга, но и для организации «домашнего офиса».

# +12,5%

рост сегмента ИТ/офисного оборудования в 2021 году

Объём рынка ИТ/офисного оборудования, млрд руб.



Также высокую динамику в количественном выражении продемонстрировали моноблоки и сетевое оборудование (рост около 10%), востребованным остается ряд товаров периферии и средств печати.

В данном секторе усиливается тренд на выбор товаров из среднего и верхнего ценовых сегментов, на которые приходится больше половины спроса в денежном выражении, например, в ноутбуках и планшетах. Такая техника проработает и будет актуальна дольше, при этом их функционал или повышенная производительность сделают использование проще, комфортнее и эффективнее.

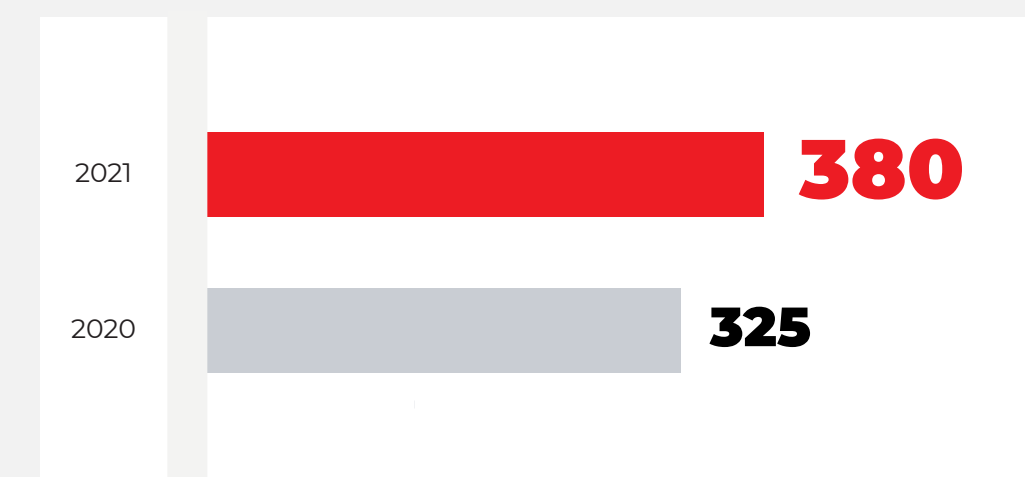
## КРУПНАЯ БЫТОВАЯ ТЕХНИКА

На фоне пандемии и роста времени, которые потребители проводят дома, продолжилось активное инвестирование в домашний комфорт. Крупная бытовая техника (холодильники, стиральные машины, варочные поверхности, вытяжки, духовые шкафы и прочее, включая встраиваемые модели) в денежном объёме показала рост в 17% к 2020 году.

# +17,0%

рост сегмента крупной бытовой техники в денежном выражении

Объём рынка крупной бытовой техники, млрд руб.



На российском рынке сохраняется тренд на рост покупок в среднем и верхнем ценовых сегментах. Премиальные технологии и функции становятся совершеннее и доступнее. Растёт спрос на модульные интерьерные холодильники, многодверные и side-by-side модели. Массовую популярность получили посудомоечные машины. Вырос спрос на индукционные варочные панели, более востребованной стала функция расширения зоны нагрева конфорок. Духовые шкафы всё чаще выбирают с функцией приготовления с паром и по предустановленным рецептам. Более популярными становятся и стирально-сушильные машины.

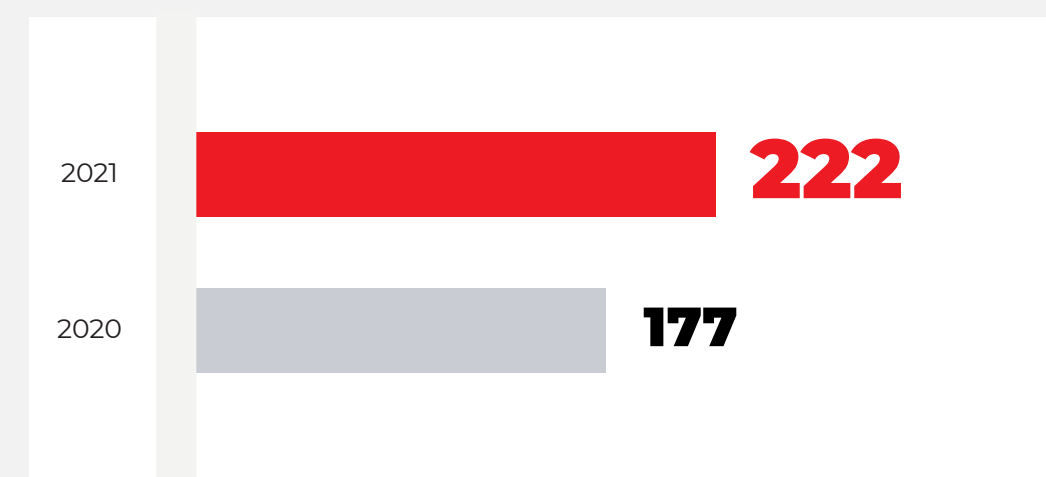
Другими факторами, повлиявшими в 2021 году на увеличение популярности такой техники, стали развитие рынка жилой недвижимости и рост ипотечного кредитования, а также перераспределение расходов.

По нашим оценкам, Группа продаёт в среднем каждый третий крупногабаритный товар для дома и кухни, в сегментах выше среднего на М.Видео-Эльдорадо приходится больше половины рыночных продаж.

# +24,9%

**рост сегмента малой бытовой техники в 2021 году**

Объём рынка малой бытовой техники, млрд руб.



## МАЛАЯ БЫТОВАЯ ТЕХНИКА

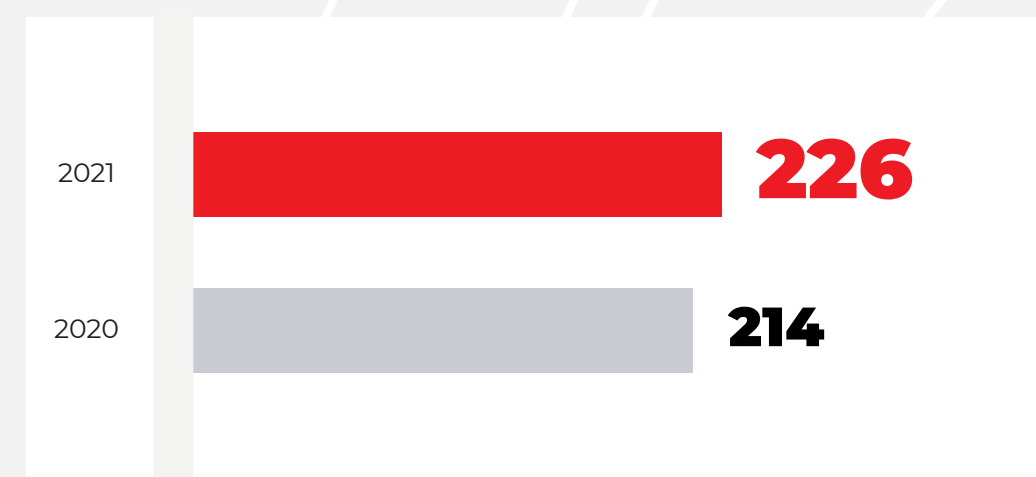
По итогам 2021 года малая бытовая техника стала лидирующим сегментом БТиЭ по объёмам роста, 24,9% в денежном выражении, что также обусловлено инвестициями в домашний комфорт на фоне пандемии.

Наиболее существенные темпы роста в количественном выражении показали роботы-пылесосы (увеличение в 2 раза), вертикальные пылесосы (увеличение в 1,5 раза), кофемашины (+20%), блендеры (+17%), микроволновые печи, утюги и электрочайники (порядка 15%). Популярнее также стали некоторые товары для красоты: более 30% прибавили мужские товары для бритья и стрижки, фены (+25%), приборы для укладки волос (+20%). Из инновационных категорий растёт популярность товаров для готовки с технологией су-вид.

# +5,8%

**рост сегмента бытовой электроники и фототехники в 2021 году**

Объём рынка бытовой электроники и фототехники, млрд руб.



## БЫТОВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА/ФОТО

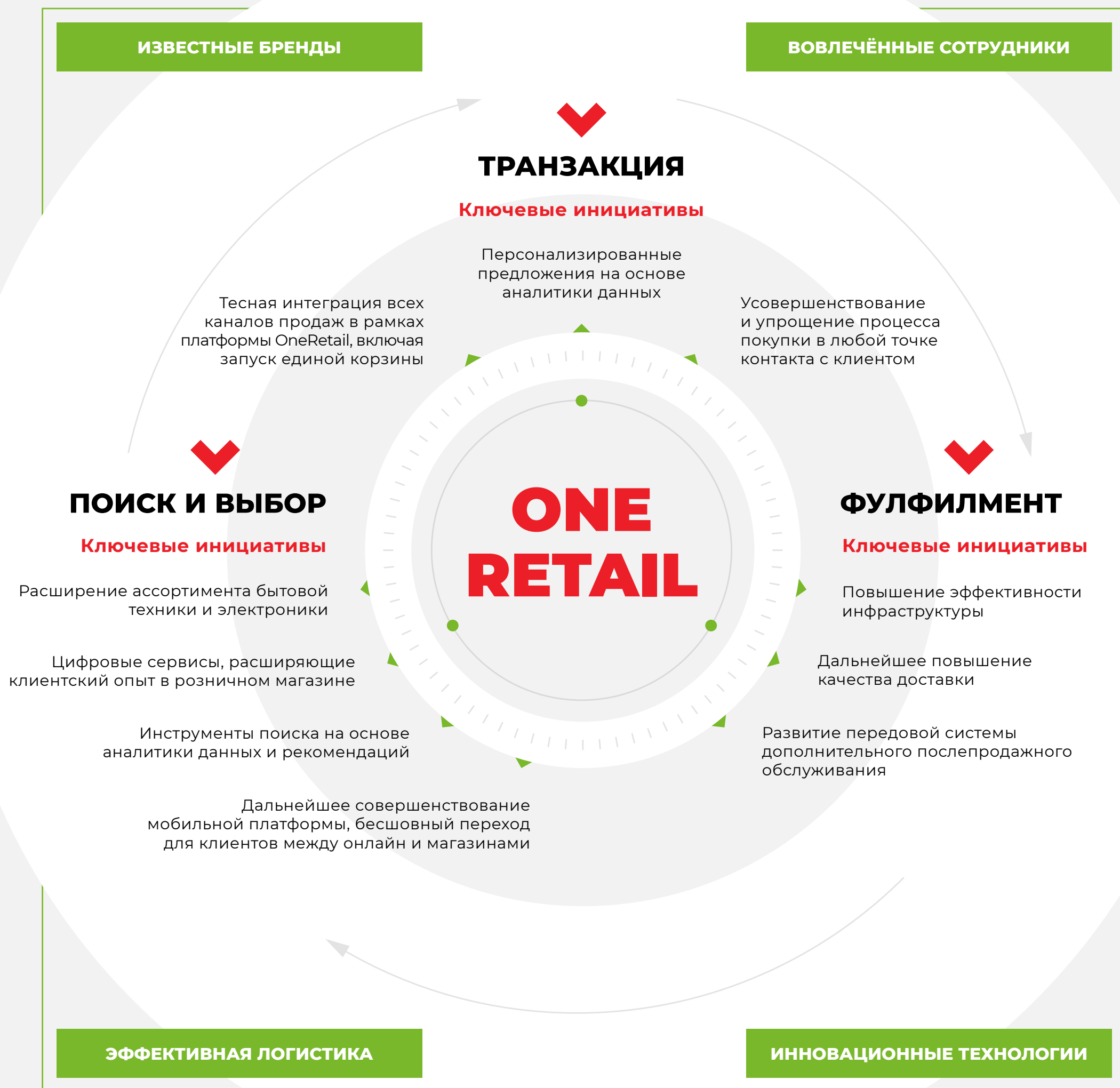
В сегменте бытовой электроники и фототехники самый существенный рост в количественном выражении показали «умные» колонки, спрос на которые за год увеличился более чем в два раза. Наиболее востребованными у россиян стали устройства с Алисой от Яндекса. Распространению «умных» колонок способствует выход новинок и развитие их возможностей, тренд на голосовое общение, обустройство домов в пандемию и растущая популярность технологий «умного дома», устройства для организации которого также показали существенный рост. Это управляемые розетки, светильники, датчики движения, устройства для управления шторами, кондиционерами и ТВ, камеры видеонаблюдения.

В сегменте ТВ продолжают проникать модели Smart-TV (занимают уже более 70% в штучных продажах) и разрешением от 4K (доля более 40%) для трансляции качественного контента.

Высокие темпы роста демонстрируют виниловые проигрыватели (рост в количественном выражении более чем в 2 раза) и электротранспорт.

Спрос на игровые консоли, на рынке которых Группа занимает более 60% розничного рынка, в 2021 году оставался стабильным.

## 2.3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



Наша стратегия направлена на укрепление позиций Группы М.Видео-Эльдорадо как основного центра удовлетворения потребностей россиян в бытовой технике и электронике (БТиЭ).

В текущих условиях высокой неопределённости Группа использует всю свою экспертизу, знания и опыт работы с поставщиками, чтобы обеспечить покупателей необходимой бытовой техникой и электроникой по конкурентным ценам. Ввиду постоянно изменяющихся условий на рынке мы планируем пересмотреть наши прогнозы на текущий год и среднесрочную перспективу по мере нормализации ситуации и после завершения анализа различных сценариев

Стратегия Группы М.Видео-Эльдорадо<sup>1</sup>, как и бизнес-модель, объединяющая покупательский путь онлайн и в магазинах в рамках единого технологического стека, в 2021 году была основана на потребностях клиентов и нацелена на рост продаж и создание конкурентных преимуществ через развитие лучшего клиентского опыта на всех этапах взаимодействия — поиска и выбора товаров, транзакции (совершения покупки) и фулфилмента (получения товара).

Мы намерены масштабировать наши преимущества и максимизировать эффективность технологий OneRetail на каждом из этапов покупательского пути, двигаясь к реализации трёх ключевых сверхзадач, каждой из которых соответствуют свои стратегические инициативы. Мы опираемся на ключевые конкурентные преимущества Группы М.Видео-Эльдорадо: инновационные технологии, эффективную логистику, сильные розничные бренды, а также вовлечённость команды.

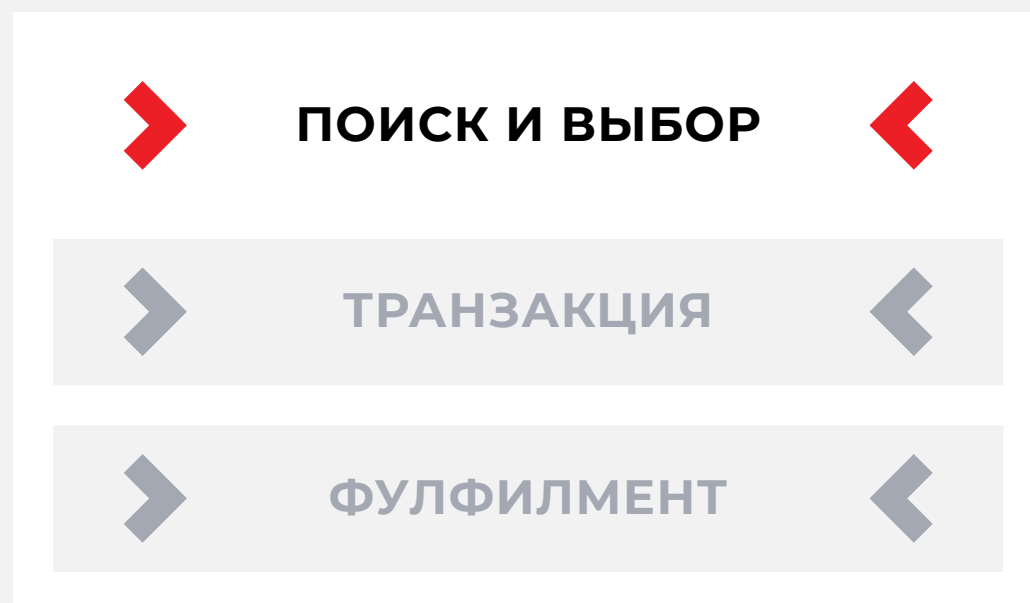
### Прогресс реализации стратегии

Показатель	Прогресс достижения	
	2020	2021
GMV	505 млрд руб.	571 млрд руб.
<b>▶ ПОИСК И ВЫБОР</b>		
Объём ассортимента	75 тыс. SKU	185 тыс. SKU
Доля инновационных и премиальных продуктов	21%	22%
Доля продаж через мобильную платформу	31%	45%
<b>▶ ТРАНЗАКЦИЯ</b>		
Количество активных идентифицированных клиентов	18,7 млн	19,7 млн
Доля OneRetail-транзакций	55,2%	65,3%
Доля OneRetail-клиентов	53,3%	62,4%
<b>▶ ФУЛФИЛМЕНТ</b>		
Число магазинов	1 074	1 258 (+184 новых)
Охват городов	279	371 (+92 новых)
Обеспеченность доставкой заказов в течение суток с момента оформления, % населения России	60%	75%
Доля заказов, доступных в течение 15 минут после оформления	34%	41%

<sup>1</sup> Одобрена Советом директоров Общества 17.12.2020.



## 2.3.1 СВЕРХЗАДАЧИ И ИНИЦИАТИВЫ СТРАТЕГИИ



### Сверхзадача

**Максимально возможное покрытие потребностей покупателей в технике и электронике**

### Инициативы

- Расширение ассортимента бытовой техники и электроники
- Дальнейшее совершенствование мобильной платформы, бесшовный переход для клиентов между онлайн и магазинами
- Цифровые сервисы, расширяющие клиентский опыт в розничном магазине
- Инструменты поиска на основе аналитики данных и рекомендаций

Мы стремимся создать для покупателей среду, в которой они смогли бы удовлетворить любой запрос, связанный с бытовой техникой и электроникой. Это означает как доступ к широкому ассортименту техники и инновационным продуктам, так и предложение качественной консультационной поддержки, а также возможность выбора оптимального решения. Таким образом, мы повышаем лояльность покупателей, снижаем риски их перехода к конкурентам и укрепляем восприятие наших брендов как главной точки контакта для удовлетворения любых потребностей в БТИЭ.

### РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРК (СТМ)

М.Видео-Эльдорадо расширила ассортимент техники под собственными торговыми марками Novex и Hi втрое, до почти 300 наименований, в 2021 году. Спрос на крупную и малую бытовую технику собственных брендов относительно 2020 года вырос на 70%.

М.Видео под брендом Novex предлагает качественные и технологичные решения по разумной стоимости, в Эльдорадо доступна техника Hi с восстановленным функционалом в нижнем ценовом сегменте. В общей сложности покупатели могут выбрать из порядка 300 наименований в 33 основных категориях (телевизоры, крупная и малая бытовая техника для дома и кухни, товары для красоты и здоровья, аксессуары).

**Максимальную долю СТМ-техника в штуках в 2021 году заняла в сегменте холодильников с верхней морозильной камерой — 38%, в телевизорах с диагональю экрана 39–43 дюйма — более 33%, в однодверных холодильниках — 32%, моделях side-by-side — 20%.**

Порядка 7% клиентов, уже ставших пользователями техники Novex и Hi, вернулись в течение года за новыми товарами этих брендов, что находится на уровне ведущих производителей и говорит о высоком уровне удовлетворённости покупателей, а также качественных технических параметрах устройств.

М.Видео-Эльдорадо производят технику собственных торговых марок на заводах ведущих профильных производителей, например, Indesit, Midea, Витязь, а часть продукции собирается локально, включая часть телевизоров, холодильников и стиральных машин.

### Масштабирование и развитие мобильной платформы

Быстро ориентироваться в разнообразии информации, техники и технологий становится всё сложнее даже для «продвинутых» покупателей. Мы развиваем нашу мобильную платформу таким образом, чтобы сделать кроссплатформенный путь OneRetail-клиентов максимально эффективным и ценностным. Основными элементами мобильной платформы являются мобильное приложение покупателя и приложение продавца-консультанта, которые работают как по отдельности, так и в интеграции (см. [подробнее раздел «Совершенствование клиентского опыта»](#)). Наша стратегическая цель — увеличивать долю покупок внутри мобильной платформы, чтобы лучше понимать наших клиентов и совершенствовать инструменты аналитики и персонализации. В ответ на потребности клиентов мы продолжаем улучшать функциональность обоих приложений, увеличивая точность рекомендаций, скорость в подборе товаров и качество сервиса.

### Установки пользовательских мобильных приложений М.Видео и Эльдорадо достигли

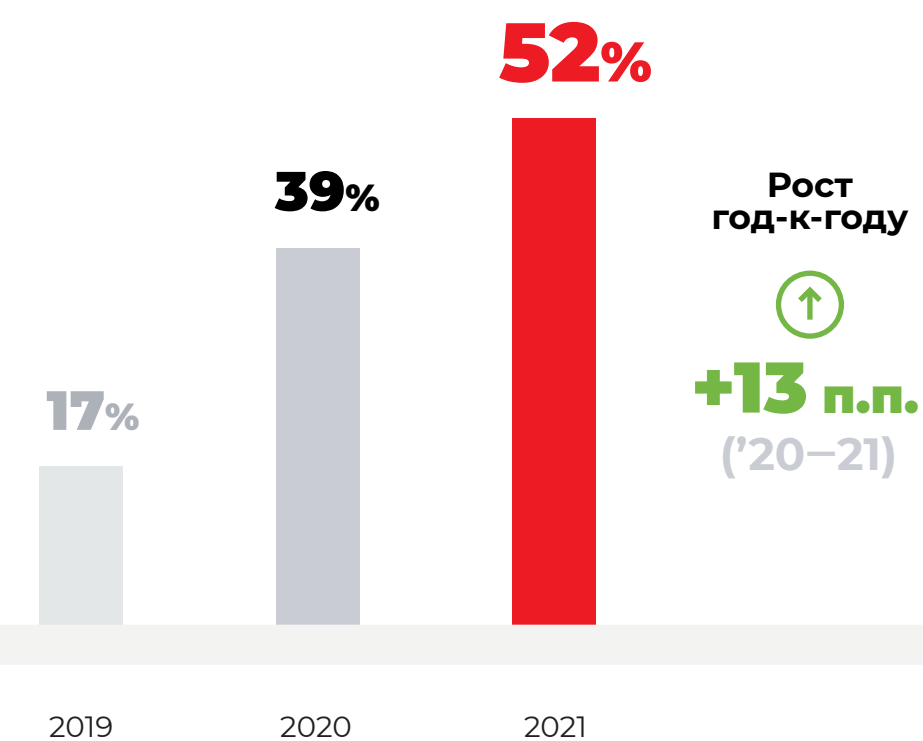
**30 млн**

**x3,8 раза к прошлому году**

### Развитие цифровых сервисов консультирования покупателей

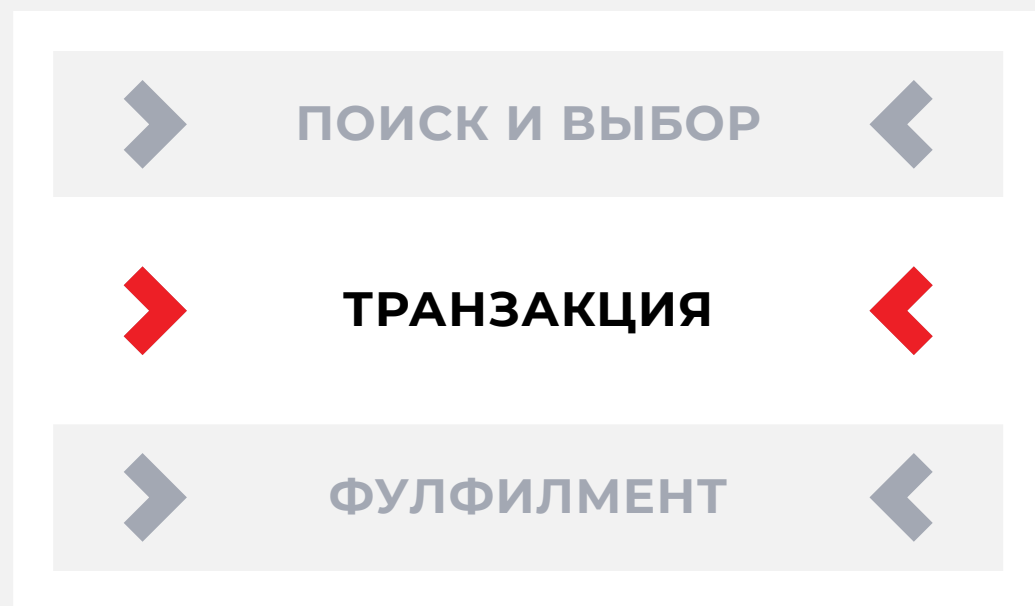
Персональное общение с продавцом-консультантом позволяет быстрее принимать продуманные решения. Покупатели могут получить расширенную информацию по товарам, выбрать между похожими моделями, разделить с экспертом ответственность, связанную с покупкой техники, особенно дорогостоящей. В результате размер среднего чека и число позиций в чеке с участием консультанта заметно превышают соответствующие показатели при самостоятельных покупках. Для этого мы развиваем цифровые сервисы поддержки, такие как видео-консультации и онлайн-чаты с продавцами, а также инструменты речевой аналитики, например, чат-бот с модулем товарных рекомендаций.

### Доля продаж через мобильное приложение продавца в общем объёме продаж в магазинах (исключая самовывоз)



Основной функционал мобильного приложения консультанта:

- Даёт доступ ко всей необходимой информации о покупателе после процедуры авторизации
- Рекомендательные сервисы на основе аналитики данных и машинного обучения позволяют успешно предлагать более дорогие товары, подходящие аксессуары и сервисы
- Автоматическая синхронизация с клиентской корзиной (например, поможет из уже просмотренных клиентом вариантов выбрать наиболее подходящий)
- Пилотная интеграция функционала по оформлению кредитных форм оплаты
- Оповещения о клиенте, которому необходима помощь в зале с выбором или который пришёл за онлайн-заказом



**Сверхзадача**

**Совершенствование функционала мобильной платформы**

**Инициативы**

- Развитие персонализированных предложений на основе искусственного интеллекта
- Тесная интеграция всех точек контакта с покупателями на платформе OneRetail, в том числе путём запуска Единой корзины покупателя (OneRetail-корзины)
- Обеспечение удобных способов оплаты

Мы считаем мобильную платформу самым гибким и эффективным инструментом создания лучшего покупательского опыта в нашем инструментарии. В связи с этим Группа совершенствует функционал платформы OneRetail и мотивирует клиентов использовать её возможности во всех точках контакта. Движение к выполнению данной сверхзадачи позволит нам продолжать повышать лояльность покупателей, поддерживая эффективность продаж.

**Развитие персонализированных предложений на основе технологий искусственного интеллекта (ИИ)**

Инструменты, основанные на ИИ, становятся в 2021 году основой персонализированного маркетинга, ценообразования и управления ассортиментом Группы М.Видео-Эльдорадо. Алгоритмы машинного обучения и анализа данных позволяют сформировать полностью индивидуальное предложение для каждого OneRetail-клиента<sup>1</sup> с учётом истории его взаимодействия с нашими брендами. В результате покупатели получают предложения товаров и аксессуаров, которые с наибольшей вероятностью будут интересны именно им, а также привлекательные цены, отражающие индивидуальные скидки и накопленные бонусы. Так, в 2021 году пользователям мобильной платформы М.Видео стали доступны персонализированные ценовые предложения с учётом истории прошлых покупок и накопленных бонусов. В результате внедрения конверсия в мобильном приложении клиента выросла в 1,5 раза.

**Тесная интеграция всех точек контакта на платформе OneRetail, в том числе путём запуска Единой корзины покупателя (OneRetail-корзины)**

Группа ставит перед собой задачу увеличивать долю покупок, проходящих через платформу OneRetail (покупки идентифицированных пользователей через веб-сайты и мобильные приложения покупателя и продавца). По итогам 2021 года количество активных идентифицированных клиентов<sup>2</sup> достигло 19,7 млн, из которых 62,4% были OneRetail- клиентами (рост числа OneRetail- клиентов в отчетном периоде составил 23,4%). Единая корзина покупателя (OneRetail-корзина) позволяет нашим клиентам свободно формировать и вносить изменения в корзину покупок из любой точки взаимодействия с Группой — онлайн или в магазине. Внедрение Единой корзины играет важнейшую роль для создания бесшовного гибридного опыта, повышения удовлетворённости покупателей и их стремления совершать сделки на платформе OneRetail.

**Обеспечение удобных способов оплаты**

Этап оплаты покупки — одна из важнейших составляющих покупательского пути, поэтому мы стремимся предоставить клиентам разнообразные и удобные способы расчётов и финансирования покупки вне зависимости от того, где находится покупатель и какие платежные средства предпочитает использовать. В приложении, на сайте, в магазинах большинство операций осуществляется онлайн и бесконтактно. Оплатить покупку в магазине можно, не подходя к кассе — клиенту достаточно со смартфона перейти по ссылке, которую отправит продавец.

Мы развиваем собственную кредитную платформу, сотрудничаем более чем с десятью банками-партнёрами и постоянно совершенствуем технологический процесс оформления покупок в кредит или рассрочку в рознице и онлайн. В планы Группы входит внедрение сервиса оформления кредитной заявки в приложении продавца, предоставление предодобренных кредитных лимитов или рассрочки для идентифицированных покупателей, запуск виртуальных кредитных карт, мгновенных кредитных счетов и других современных и удобных способов оплаты.

**+67,9%**

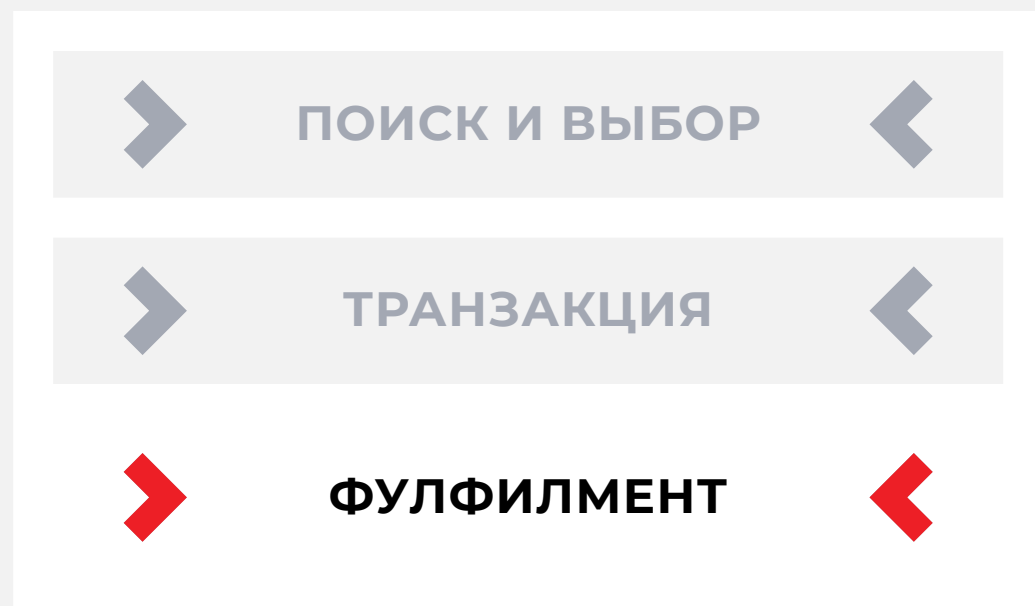
рост продаж через мобильную платформу

**>45%**

доля мобильных продаж в GMV в 2021 году

<sup>1</sup> Авторизованные покупатели, совершившие в течение года хотя бы одну покупку через веб-сайты, пользовательские приложения и приложения продавца.

<sup>2</sup> Авторизованные покупатели, совершившие в течение года хотя бы одну покупку в любом канале продаж.



**Сверхзадача**

**Соответствие ожиданиям клиентов по скорости доступа к товарам**

**Инициативы**

- Масштабирование розничной сети, повышение гибкости и адаптивности логистической платформы
- Улучшение покупательского опыта в рамках выполнения заказов
- Развитие дополнительных услуг, связанных с выполнением заказов

Скорость и своевременность выполнения заказов опережают конкурентоспособность ритейлеров и выбор покупателей. Мы считаем важным преимуществом Группы М.Видео-Эльдорадо наличие развитой розничной сети, полностью интегрированной с онлайн-платформой. Наша инфраструктура уже сейчас позволяет обеспечить готовность заказа для самовывоза или доставки из магазина в течение 15 минут после онлайн-оформления. Доля таких заказов в GMV достигла 41% в большинстве российских городов. Группа намерена развивать быстрый доступ к доставке или самовывозу, чтобы обеспечить ещё больший комфорт и общий высокий уровень удовлетворенности от покупки.

**Масштабирование розничной сети, повышение гибкости и адаптивности логистической платформы**

На начало 2022 года Группа покрывала около 75% населения России доставкой заказов в течение суток с момента оформления — показатель, не имеющий аналогов среди российских онлайн-ритейлеров. В то же время мы существенно увеличили покрытие нашей сети в 2021 году, развивая присутствие в регионах.

**М.Видео-Эльдорадо в 2021 году вышла в 92 новых города**

Компания также уделяет повышенное внимание цифровым логистическим технологиям, в том числе, решениям на основе искусственного интеллекта. Алгоритмы прогнозирования спроса покрывают более 50% ассортимента Группы. Их использование значительно повышает точность планирования и размещения товарных запасов. Кроме того, мы используем технологии ИИ для более эффективного использования складских площадей и формирования ассортимента в розничных магазинах, что также позитивно влияет на оперативное удовлетворения покупательского спроса.

Улучшение покупательского опыта на этапе «последней мили» является важной частью нашей стратегии. Помимо собственных магазинов мы используем партнёрские точки выдачи заказов, что расширяет возможности доступа к нашему ассортименту для покупателей, на конец 2021 года общее количество пунктов выдачи заказов превышало 50 000 и мы планируем расширять эту сеть дальше. Помимо стандартной курьерской доставки М.Видео и Эльдорадо предлагают своим клиентам сразу несколько форматов доставки с уровнем сервиса от 1-2 часов. Например, получить заказанную технику можно в магазинах сетей и экспресс-доставкой на такси из ближайшего магазина. Быстрая и безопасная доставка при помощи крупнейших агрегаторов такси в течение двух часов доступна почти в 300 городах присутствия М.Видео и Эльдорадо. Мы также планируем инвестировать в развитие курьерского приложения с возможностью отслеживания заказов в режиме реального времени, функцией чата курьера с покупателем и возможностью быстрой корректировки заказов.

**300 городов**

**с доступной быстрой и безопасной доставкой при помощи крупнейших агрегаторов такси**

**92% заказов**

**доставляется в срок (без учёта самовывоза)**

**92% оборота**

**формируется с участием инфраструктуры магазинов**

## 2.3.2 ТЕХНОЛОГИИ — ОСНОВА ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ПЛАТФОРМЫ ONERETAIL

Инновации и технологическое развитие являются неотъемлемой составляющей всех стратегических инициатив Группы. М.Видео-Эльдорадо традиционно активно инвестирует в развитие ИТ-систем, что позволило Группе успешно масштабировать бизнес, запуская инновационные продукты и сервисы, обеспечивая высокий уровень информационной безопасности.

С целью повышения скорости внедрения технологических решений (time-to-market) мы развиваем подход, основанный на микросервисной архитектуре и продуктовых agile-командах. Приоритетными направлениями расширения технологических систем являются:

- мобильная платформа как основа единой среды OneRetail;
- решения для маркетплейса бытовой техники и электроники;
- дальнейшее развитие предиктивных аналитических инструментов в сферах управления запасами и ценообразованием на основе технологий машинного обучения.
- технологическая поддержка вендоров в рамках платформы OneRetail
- дальнейшее развитие облачной инфраструктуры.

### М.Видео-Эльдорадо за 2021 год вдвое увеличила штат ИТ-специалистов, сформировав более 100 продуктовых команд

#### Развитие собственных ИТ-компетенций

Мы продолжаем делать ставку на создание и использование качественных технологических продуктов и решений, а также масштабируем продуктовый подход, подразумевающий формирование agile-команд, отвечающих за постоянное развитие ключевых ИТ-продуктов.

Развёртывание модели OneRetail также предполагает перестройку корпоративной культуры и движение к «технологичному» мышлению всех членов команды, от ИТ-специалистов до продавцов в магазинах. Для развития цифровых компетенций и навыков сотрудников в 2021 году мы создали и развиваем «Цифровую академию» — центр экспертизы и новых знаний в сфере технологий. Академия предоставляет всем сотрудникам возможность пройти широкий круг образовательных программ, включая курсы по техническим, функциональным, лидерским и управленческим темам, с использованием различных форматов обучения.

## 2.3.3 ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ

Группа в 2021 году приняла новую дивидендную политику, в соответствии с которой М.Видео-Эльдорадо планирует направлять на дивидендные выплаты не менее 100% чистой прибыли<sup>1</sup> по МСФО (IAS 17)<sup>1</sup>.

В течение 2021 года М.Видео-Эльдорадо направила на выплату дивидендов 13 млрд руб. Дивидендная доходность, таким образом, составила 11,2%, что выше средних показателей российского ритейла.

## 2.3.4 ESG-СТРАТЕГИЯ

**Являясь лидером российского рынка бытовой техники и электроники, Группа М.Видео-Эльдорадо осознаёт свою ответственность за развитие отрасли и формирование лучших практик на рынке потребительской электроники России. Мы стремимся использовать масштаб нашего бизнеса и накопленный управленческий опыт для осуществления позитивных изменений в мышлении покупателей и, как следствие, в индустрии, стране и мире**

Устойчивое развитие является неотъемлемой частью стратегии Группы М.Видео-Эльдорадо. Мы осознаём ответственность перед обществом и ставим перед собой цель достичь лидерских позиций в области устойчивого развития, продвигая принципы социальной и экологической ответственности через всё, что мы делаем.

Наш подход в данной области становится всё более организованным и структурированным, что находит отражение как в признании обществом наших социальных и экологических инициатив, так и в принятии новых ещё более амбициозных вызовов и обязательств. Сегодня мы выводим принципы ESG на новый уровень, теперь они должны стать неотъемлемой частью основной стратегии бизнеса Группы М.Видео-Эльдорадо. Такая интеграция позволит повысить инвестиционную стоимость и укрепить репутацию Компании на рынке, как в глазах покупателей, так и талантливых сотрудников, для которых всё большее значение приобретает возможность вносить позитивные изменения в окружающий мир и локальные сообщества.

**Мы выходим за рамки минимизации собственного воздействия или снижения рисков, стимулируя коллективные действия в целях изменения сектора в долгосрочной перспективе с точки зрения ESG**

В 2021 году мы оценили ключевые риски и уровень зрелости ESG-практик в Группе и определили стратегические количественные ориентиры к 2025 году. Мы реализуем комплексный план мероприятий по достижению поставленных целей, анализируем тренды и вызовы, меняемся и совершенствуемся для того, чтобы быть более прозрачными, открытыми и эффективными. Это важно, как для наших потребителей, сотрудников и партнёров, так и для окружающей среды и общества в целом. Это важно для нашего общего будущего.

<sup>1</sup> Скорректированная на прибыль / (убыток) ассоциированных и совместных предприятий.

OneFUTURE: стратегические приоритеты ESG до 2025 года



Мы поддерживаем и разделяем глобальные инициативы по устойчивому развитию и последовательно внедряем наиболее релевантные Цели устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) в свою деятельность, коррелируя их со своими целями и задачами, а также анализируем прогресс достижения.

**Группа М.Видео-Эльдорадо гармонизирует свои стратегические приоритеты, принимая во внимание глобальный контекст. Реализуя свои цели, мы стремимся внести значительный вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН**

ЦУР ООН НАШИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДО 2025 ГОДА



**Циркулярная экономика и управление отходами:**

- Увеличение объёмов сбора электронных и переработки отходов
- 100% магазинов охвачены программой по переработке бытовой техники и электроники
- Как минимум 10 млн человек охвачены просветительскими программами по обращению с отходами
- 85% собственных отходов в рознице и сервисно-логистических центрах перерабатывается

**Продвижение товаров для осознанного потребления:**

- Заметная доля выручки формируется за счёт товаров, способствующих ведению здорового и экологичного образа жизни



**Среда, стимулирующая обучение и рост:**

- 100% сотрудников имеют равный доступ к обучению
- Как минимум 60% вакансий закрыто внутренними кандидатами
- Не менее 80% показатель вовлечённости персонала



**Безопасность, инклюзивность и разнообразие:**

- Культура безопасности «0 несчастных случаев»
- 100% сотрудников имеют доступ к программам, нацеленным на поддержание психологического и физического здоровья
- Рост разнообразия в командах на всех уровнях
- 100% сотрудников ежегодно проходят обучение в области разнообразия, инклюзивности и противодействия дискриминации
- 100% интернет — и офлайн магазинов Группы доступны для людей с инвалидностью



**Развитие местных сообществ:**

- Волонтёрские программы для сотрудников
- Прямая и/или косвенная благотворительная помощь в рамках стратегических приоритетов Группы

ЦУР ООН НАШИ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ



**Снижение выбросов парниковых газов:**

- На 30% снизить удельные выбросы в собственных операциях (Область охвата 1 и 2) к 2030 году
- На 20% снизить удельные выбросы в цепочке поставок (Область охвата 3) к 2030 году
- Достичь углеродной нейтральности к 2050 году

**НОВОЕ ПАРТНЁРСТВО В ОБЛАСТИ ESG**

В январе 2022 года Группа М.Видео-Эльдорадо вошла в число учредителей Национального ESG-Альянса, который объединил крупнейших игроков российского рынка для продвижения вопросов социальной ответственности, прозрачности бизнеса и сохранения окружающей среды.

Среди основных направлений деятельности: содействие развитию регуляторной среды, популяризация ESG-подходов и обмен опытом между различными секторами бизнеса, государством и обществом, формирование общих рамок оценки и отчётности в этой области, а также содействие развитию рынка ESG-финансирования, формированию инфраструктуры для создания, апробации, внедрения и использования устойчивых практик.

## 2.4 БИЗНЕС-МОДЕЛЬ 2021

**СТРАТЕГИЯ HACKING RETAIL:** Трансформация из традиционного ритейлера в e-commerce компанию с развитой сетью магазинов

**Лидерство в инновациях:**

- Цифровая трансформация
- Работа с Big Data и продвинутая аналитика
- Собственная «Цифровая академия» и переход к технологическому мышлению

**ONERETAIL:** Технологическая платформа, обеспечивающая уникальный клиентский опыт за счёт интеграции онлайн и офлайн



**62,4%**

доля OneRetail-клиентов

**65%**

доля OneRetail транзакций

**на 35%**

выше средний чек OneRetail-клиентов, чем у обычных покупателей

**Создание стоимости для заинтересованных сторон в 2021 году**

**АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ**

**11,3 млрд руб.** дивидендов выплачено за 2020 и первое полугодие 2021 года

**78,7 млрд руб.** рыночная капитализация

**24%** доля акций в свободном обращении

**ПОКУПАТЕЛИ**

**>4** млн доставленных заказов (92% в срок, без учёта самовывоза)

**184** новых магазина открыто в 2021 году

**41%** доля заказов с готовностью к выдаче в течение 15 минут

**ПОСТАВЩИКИ И ПАРТНЁРЫ**

- расширение ассортимента более чем в 2 раза в 2021 году
- развитие собственного маркетплейса электроники

**СОТРУДНИКИ**

**48,7%** один из самых низких показателей текучести кадров в отрасли в России и мире

**95,2%** сотрудников прошли периодическую оценку результативности и развития карьеры

- культура безопасности «0 несчастных случаев»

**ОБЩЕСТВО**

**39,4 млн руб.** направлено на благотворительные проекты

**>1,5 тыс. тонн** тонн техники собрано и передано на правильную утилизацию

**14,5 млрд руб.** сумма уплаченных налогов и взносов во внебюджетные фонды

**М.видео**

Трендсеттер

**ДВА ВЕДУЩИХ** бренда с принципиально разным позиционированием — доступ к широкой аудитории, гибкость к изменениям рынка, эффективность развития розничной сети

**дифференцированное ценностное предложение**

**ЭЛЬДОРАДО.RU**

Атакующий

**УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ**

**185 000 SKU**

(рост в 2 раза за год)

- эффективное управление товарным портфелем (73% всего российского рынка БТиЭ)

**ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД**

- программы лояльности, акции и мероприятия для покупателей
- аксессуары
- цифровой контент, обогащающий клиентский опыт
- дополнительные сервисы и страховки

**ИНФРАСТРУКТУРА И ЛОГИСТИКА**

**1 258** магазинов

**371** город

**11** центральных распределительных складов

**59** региональных мультиплатформ

**СТРАТЕГИЯ ESG:** Приверженность принципам устойчивого развития и их интеграция во все аспекты деятельности

**ONE FUTURE:** **OnePLANET** **OneCOMMUNITY** **OneSTANDARD**



## 2.5 ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### 2.5.1 ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА

**По итогам 2021 года М.Видео-Эльдорадо показала двузначный рост общих продаж GMV как в сравнении с 2020 годом (+13,1%), так и с 2019 годом (+30%) за счёт развития мобильной платформы, увеличения частотности покупок и среднего чека, а также роста сети магазинов Группы**

Общие продажи (GMV<sup>1</sup>) Группы М.Видео-Эльдорадо выросли в 2021 году на 13,1% до 570,7 млрд руб. (с НДС). Общие онлайн-продажи<sup>2</sup> выросли на 28,8% до 386,9 млрд руб. (с НДС), составив 67,8% от GMV Группы.

Двузначный рост продаж в сравнении с 2020 годом (+13,1%) и ещё более существенное увеличение относительно «нормализованного» 2019 года (+30%) был достигнут за счёт развития мобильной платформы, увеличения частотности покупок и среднего чека, а также роста сети магазинов Группы М.Видео-Эльдорадо.

Группа продолжила развитие мобильной OneRetail платформы, в том числе посредством перевода пользователей с веб-сайта на мобильные продукты, что позволит Компании в дальнейшем напрямую коммуницировать с покупателями и более эффективно использовать промо и рекламные механики. В результате трафик клиентских приложений М.Видео и Эльдорадо вырос более чем в три раза, при этом посещения веб-платформы снизились только на 13%. Продажи через мобильную платформу по итогам 2021 года достигли 258 млрд руб., показав рост на 67% по сравнению с прошлым годом.

Установки пользовательских мобильных приложений М.Видео и Эльдорадо достигли порядка 30 млн, увеличившись в 3,8 раза к прошлому году, а среднемесячное количество активных пользователей мобильных приложений покупателя (MAU) приблизилось к 4 млн.

Количество активных идентифицированных клиентов достигло 19,7 млн, из которых 62% являются OneRetail клиентами, то есть активными идентифицированными клиентами, совершающими покупки через мобильное приложение покупателя, мобильное приложение продавца или на веб-платформе Группы. Рост числа OneRetail клиентов Группы по итогам составил 23,4%.

Средний чек по всем категориям клиентов Группы вырос на 9% и составил 9 805 руб. При этом средний чек OneRetail клиентов составил 11 195 руб., что на 35% выше, чем у обычных покупателей благодаря персональному сервису и более качественным рекомендациям на основе аналитики данных. Помимо более высокого среднего чека, OneRetail клиенты демонстрируют более высокую частотность покупок.

**К числу прочих факторов роста GMV можно отнести также:**

- продолжение роста продаж сервисов (+38%), в том числе продаж сертификатов (+43%) и цифровых сервисов (+35%);
- рост объёма кредитных продаж (+21%) благодаря, в том числе, дальнейшему развитию сервиса онлайн-кредитования, доступного на мобильной и веб-платформе, а также продолжающемуся восстановлению POS-кредитования в магазинах;
- рост доступности заказов к выдаче/доставке в течение 15 минут — доля таких заказов достигла 41% от GMV.

За 2021 год Группа М.Видео-Эльдорадо увеличила сеть на 184 магазина и вышла в 92 новых города. При этом большую часть открытий составили магазины малых форматов (114 магазинов), динамика продаж которых продолжает быть лучше ожиданий. На 31 декабря 2021 года розничная сеть Группы М.Видео-Эльдорадо состояла из 1 258 магазинов.

**+13,1%**

рост GMV в 2021 году

**67,8%**

доля онлайн-продаж в GMV

**+28,8%**

рост общих онлайн-продаж

**65,4%**

доля OneRetail транзакций

**+67,1%**

рост продаж через мобильную платформу

**+21,8%**

рост числа OneRetail транзакций

**+23,4%**

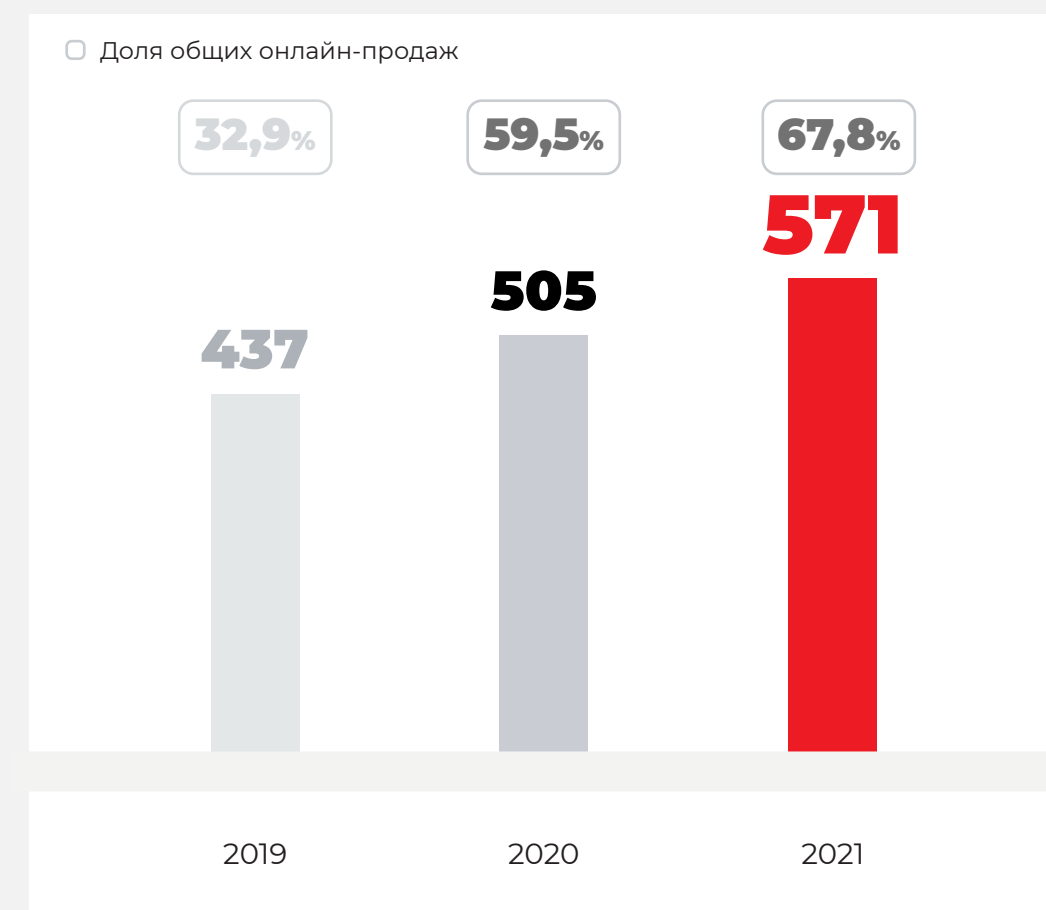
рост числа OneRetail клиентов Группы в 2021 году

**114**

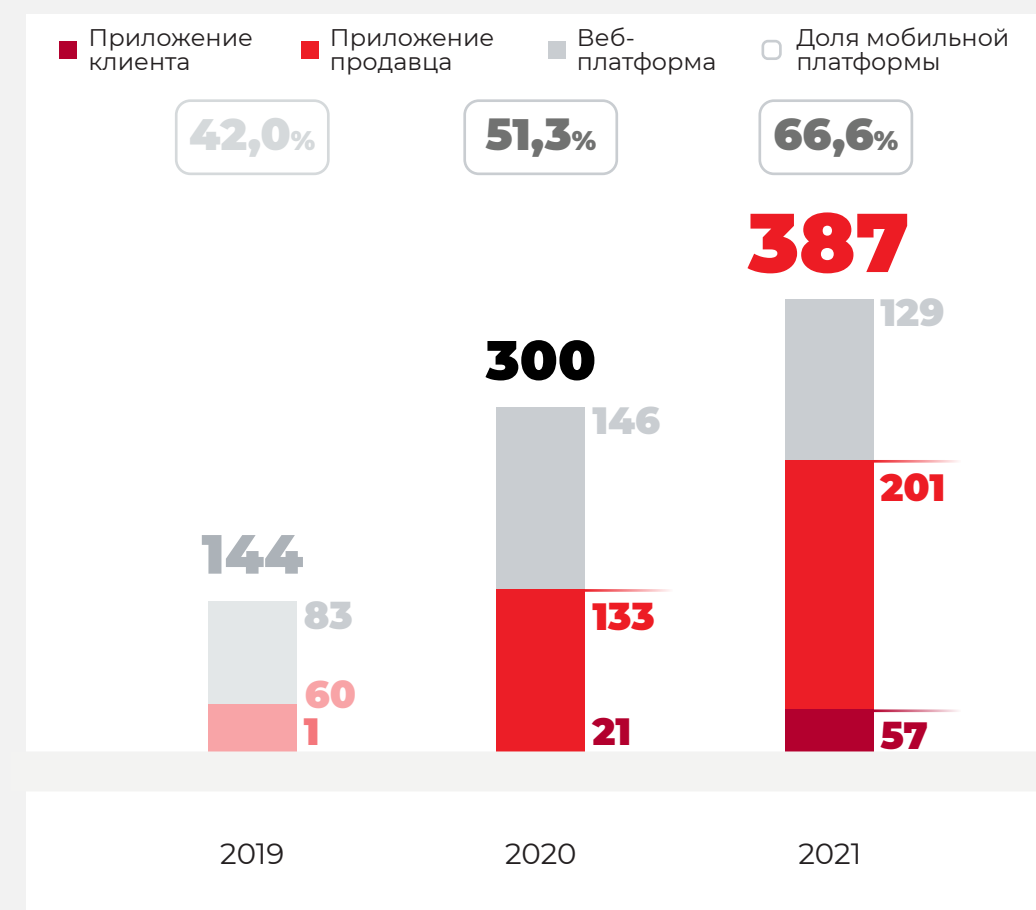
открытых магазинов малых форматов

<sup>1</sup> Показатель GMV (gross merchandise value) включает покупки в розничных магазинах (включая заказы самовывозом), оплаченные и доставленные на дом онлайн-заказы, а также оплаченные отгрузки со складов юридическим лицам. Покупки в магазинах и онлайн заказы могут совершаться физическими и юридическими лицами. GMV включают продажи товаров и сервисов, которые могут быть собственными и агентскими. GMV включает НДС, идет за вычетом скидок, предоставленных покупателям, а также за вычетом возвратов, совершённых за отчётный период. Показатель GMV не является выручкой Компании. Общие онлайн-продажи Группы М.Видео-Эльдорадо в соответствии со стратегией OneRetail учитывают все продажи авторизованным клиентам через интернет, включая доставку на дом, самовывоз и продажи, зарегистрированные в магазинах через мобильное приложение продавца. В настоящее время продажи через мобильное приложение продавца доступны только в магазинах «М.Видео».

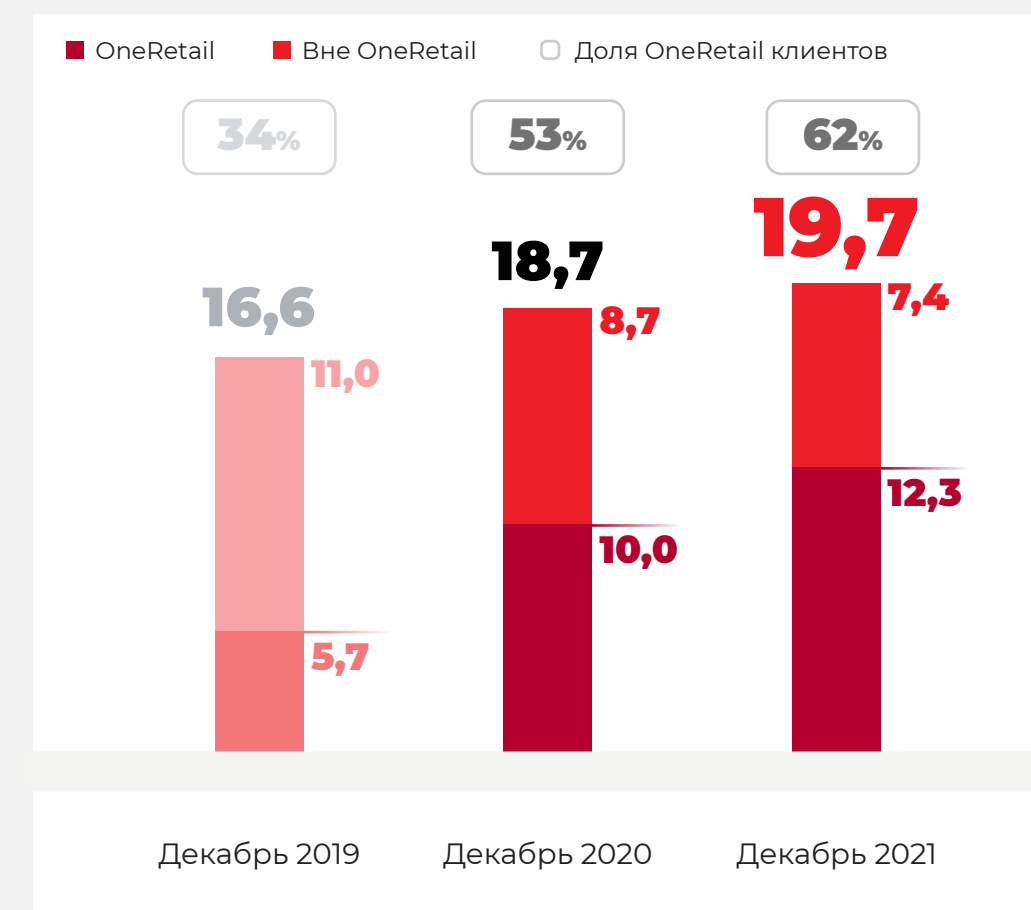
**Общие продажи (GMV), млрд руб.**



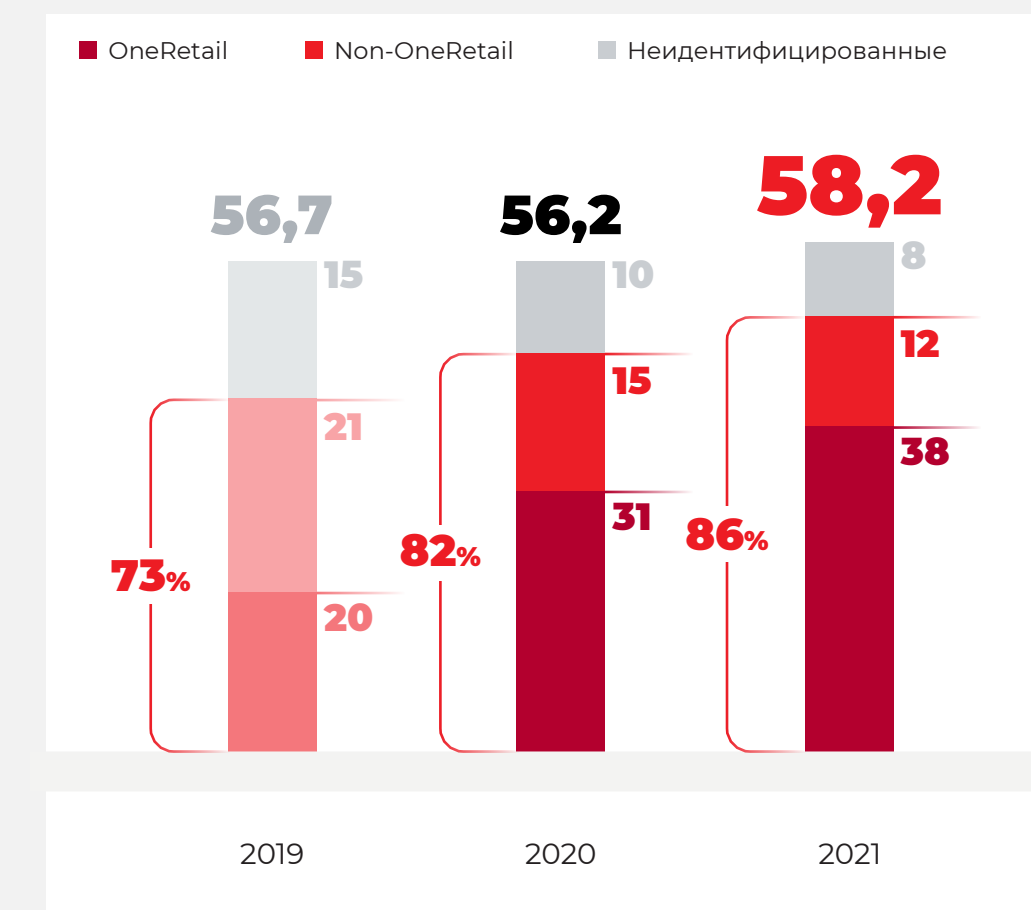
**Общие онлайн-продажи, млрд руб.**



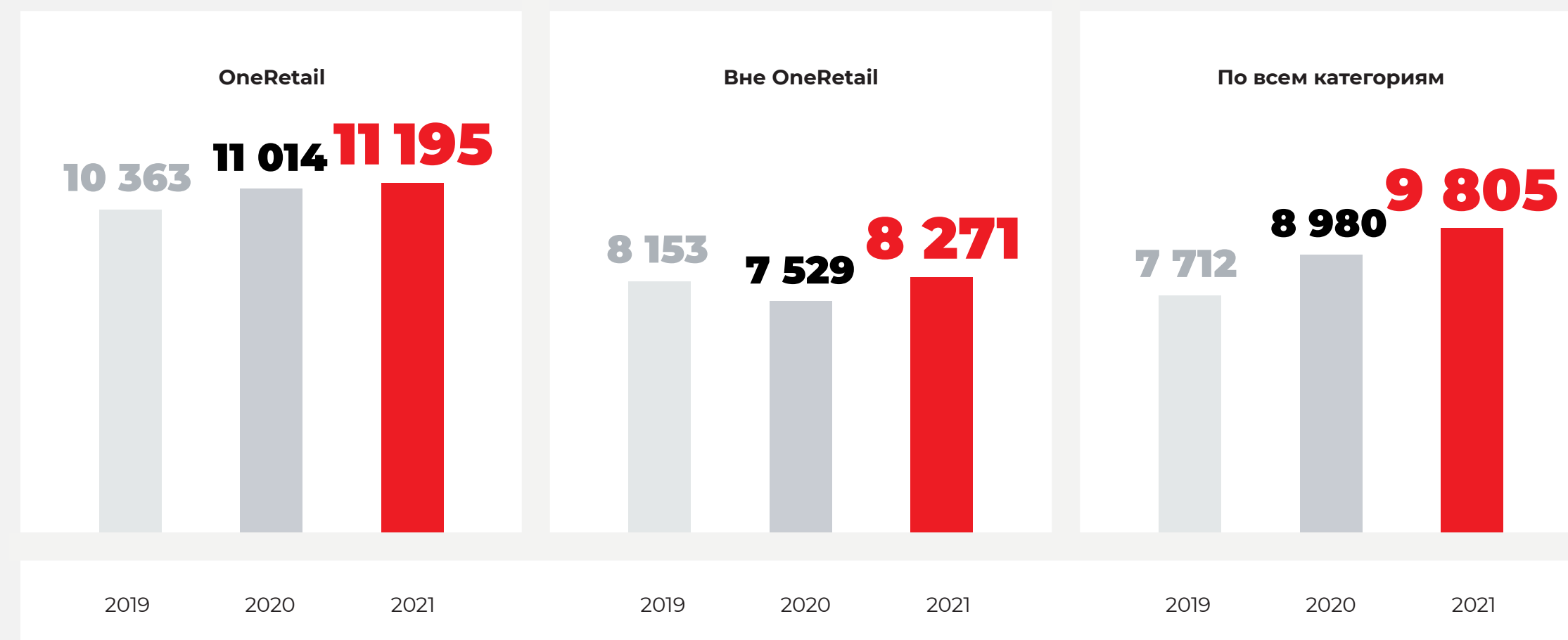
**Активные идентифицированные клиенты<sup>1</sup>, млн чел**



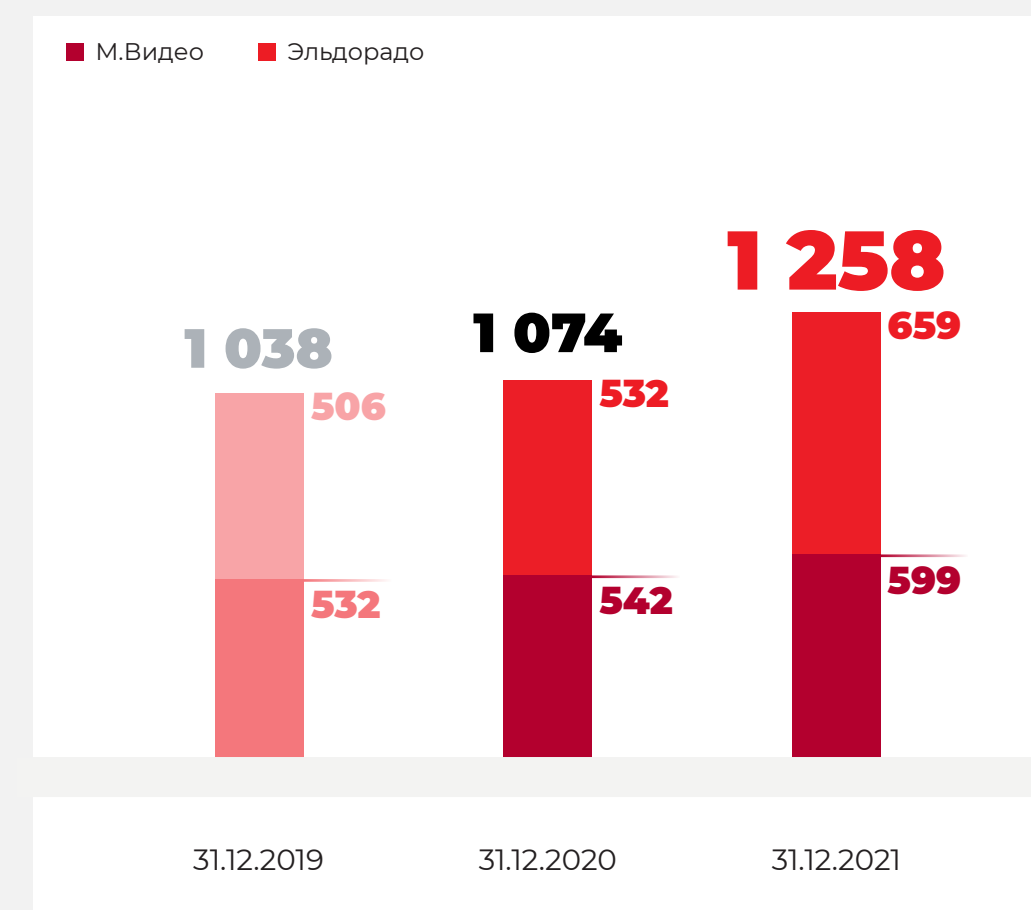
**Транзакции, млн чеков**



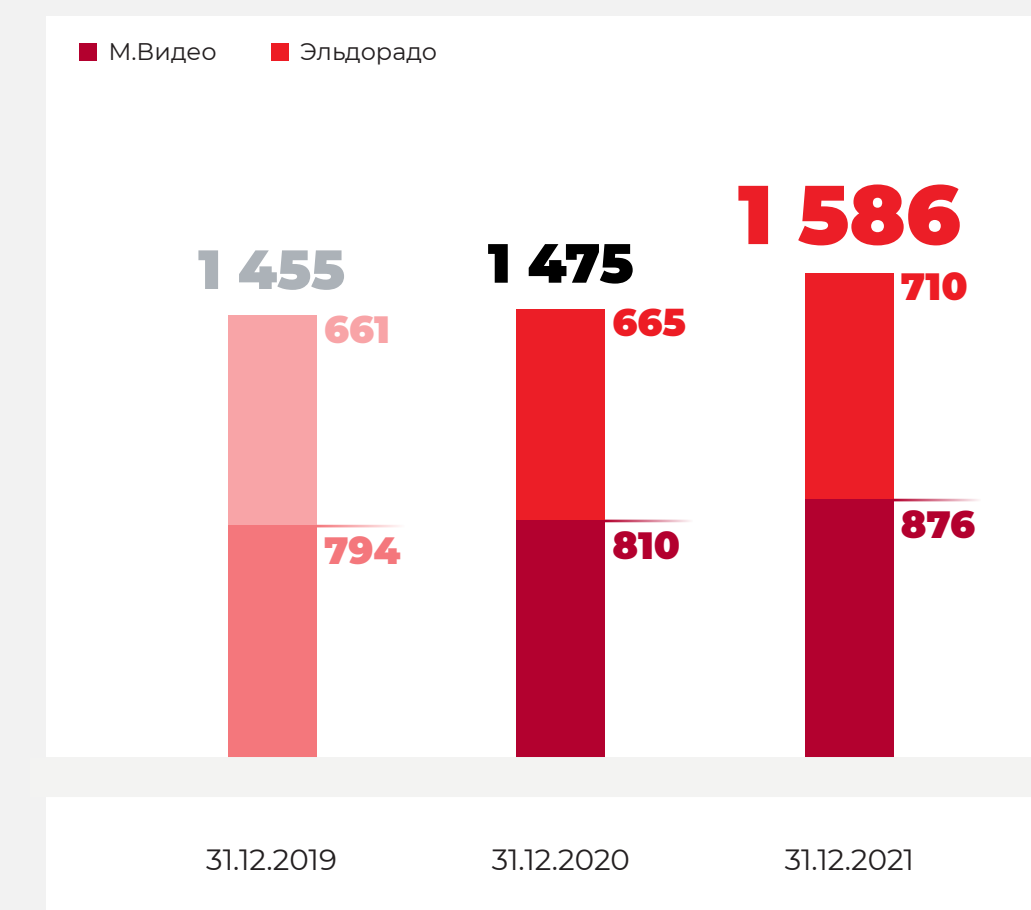
**Размер среднего чека, руб.**



**Количество магазинов Группы**



**Торговая площадь, тыс. м²**



<sup>1</sup> Компания определяет активных идентифицированных клиентов как покупателей, которые авторизовались и совершили в течение года хотя бы одну покупку в любом канале продаж.



## 2.5.2 ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА

### ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО ПО ИТОГАМ 2021 ГОДА:

ЕБИТДА

**27,5** млн руб.

**+2,3%** год-к-году

ЕБИТДА маржа

**5,8%**

Чистый долг

**57,1** млрд руб.

на 31 декабря 2021 года (увеличение на 41,0% по сравнению с 31 декабря 2020 года), показатель чистый долг / ЕБИТДА — 2,06x (по сравнению с 1,44x на 31 декабря 2020 года)

Выручка

**476,4** млн руб.

**+12,9%** год-к-году

Скорректированный ЕБИТДА

**17,4** млн руб.

**-38,8%** год-к-году

Скорректированная ЕБИТДА маржа

**3,7%**

Чистая прибыль

**8,6** млрд руб.

**-20,9%** год-к-году

Валовая прибыль

**95,2** млн руб.

**-4,0%** год-к-году

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A) без учёта амортизации

**77,9** млн руб.

**16,3%** доля в выручке

млн руб. (без НДС)	МСФО 17			МСФО 16		
	2020	2021	Год-к-году	2020	2021	Год-к-году
Выручка	422 089	476 364	+12,9%	422 089	476 364	+12,9%
Валовая прибыль	99 187	95 191	-4,0%	99 245	95 250	-4,0%
Валовая маржа, %	23,5%	20,0%	-3,5 п.п.	23,5%	20,0%	-3,5 п.п.
Скорректированная ЕБИТДА	28 474	17 414	-38,8%	48 620	33 576	-30,9%
Скорректированная ЕБИТДА маржа, %	6,7%	3,7%	-3,1 п.п.	11,5%	7,0%	-4,5 п.п.
Чистая прибыль	10 934	8 651	-20,9%	9 009	3 325	-63,1%
Чистая маржа	2,6%	1,8%	-0,8 п.п.	2,1%	0,7%	-1,4 п.п.

### ВЫРУЧКА

Выручка Группы М.Видео-Эльдорадо увеличилась на 12,9% год-к-году до 476 364 млн руб. благодаря уверенному росту общих онлайн-продаж (+28,8% год-к-году), увеличению числа клиентов с более высоким средним чеком (+23,4% год-к-году), росту оборота мобильной платформы (+67,1% год-к-году), а также расширению сети на 184 новых магазина и выходу более чем в 90 новых городов.

### ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ

Валовая прибыль снизилась на 4,0% год-к-году и составила 95 191 млн руб. Валовая маржа снизилась на 3,5 п.п. год-к-году до 20,0%, за счёт усиления ценового давления со стороны конкурентов в онлайн-сегменте, дефицита отдельных категорий и моделей техники и электронных компонентов для их производства, роста стоимости логистической составляющей в ценах закупки, а также роста доли цифровых категорий товаров в структуре спроса, которые имеют маржинальность ниже средней по Группе.

### КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ (SG&A)

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A) без учёта амортизации составили 77 872 млн руб. и снизились как процент от выручки на 0,8 п.п. год-к-году до 16,3% благодаря мерам по повышению эффективности бизнеса, затронувшим расходы на персонал и аренду.

Расходы на персонал снизились как процент от выручки на 0,4 п.п. до 5,9% за счёт единоразовой выплаты компенсации менеджменту за успешную реализацию проекта по антикризисному управлению в размере 1,3 млрд руб.

Расходы на аренду и коммунальные платежи снизились как процент от выручки на 1,2 п.п. до 4,0% за счёт изменения учётных оценок в отношении аренды.

Расходы на амортизацию выросли до 8 867 млн руб. в отчётном периоде с 8 194 млн руб. годом ранее в связи с инвестициями в розничную сеть магазинов ИИТ-Инфраструктуру Компании.

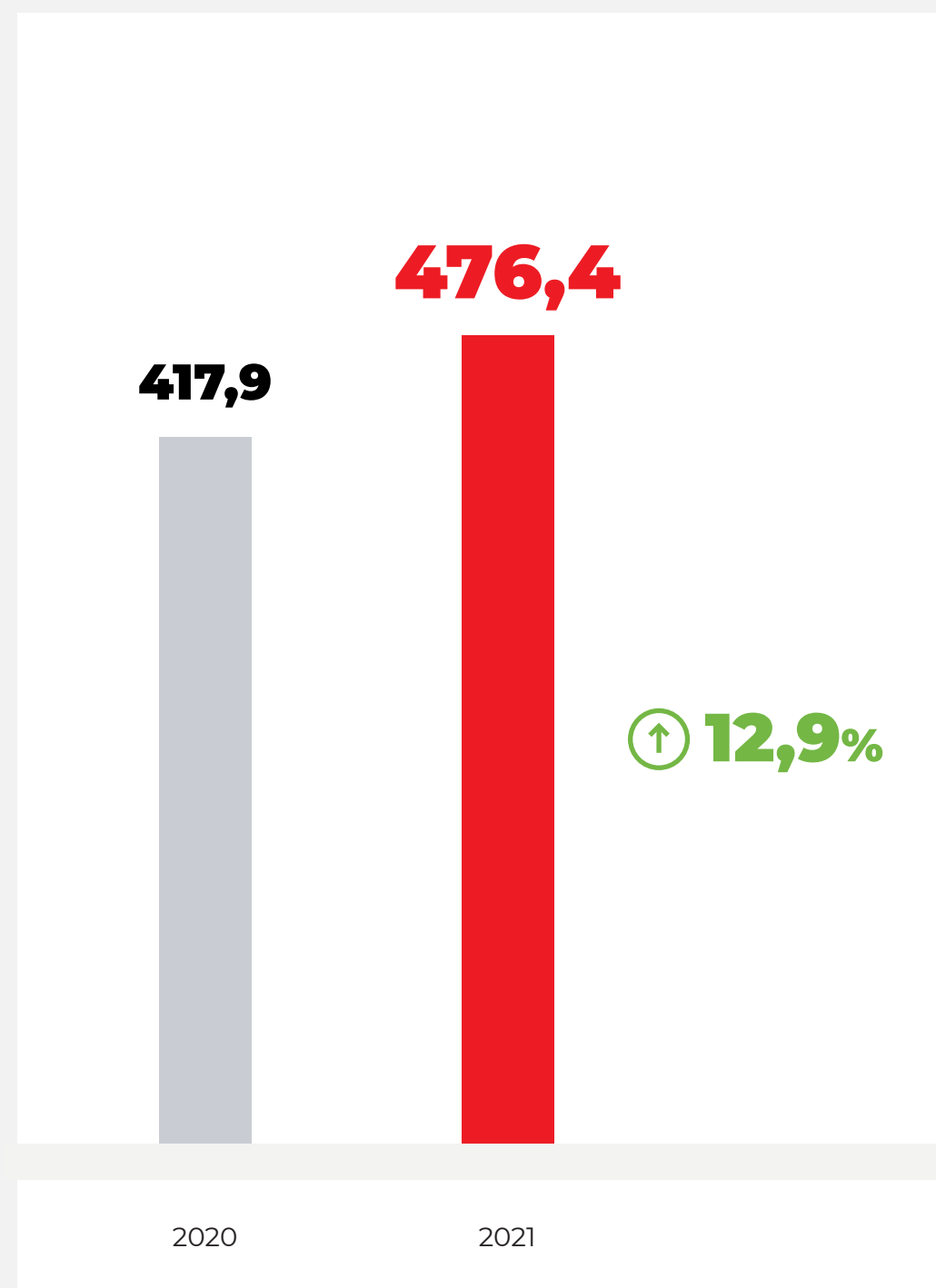
**0,8 п. п.**

снижение коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (SG&A) без учёта амортизации год-к-году

### ЕБИТДА

Показатель ЕБИТДА вырос на 2,3% год-к-году и достиг 27 495 млн руб., ЕБИТДА маржа снизилась на 0,6 п.п. год-к-году и составила 5,8%. Снижение показателя связано со снижением валовой маржи. Эффект от суммарных чистых единовременных доходов на ЕБИТДА составил 10 080 млн руб. ЕБИТДА, скорректированная на сумму чистых единовременных доходов, составила 17 414 млн руб.

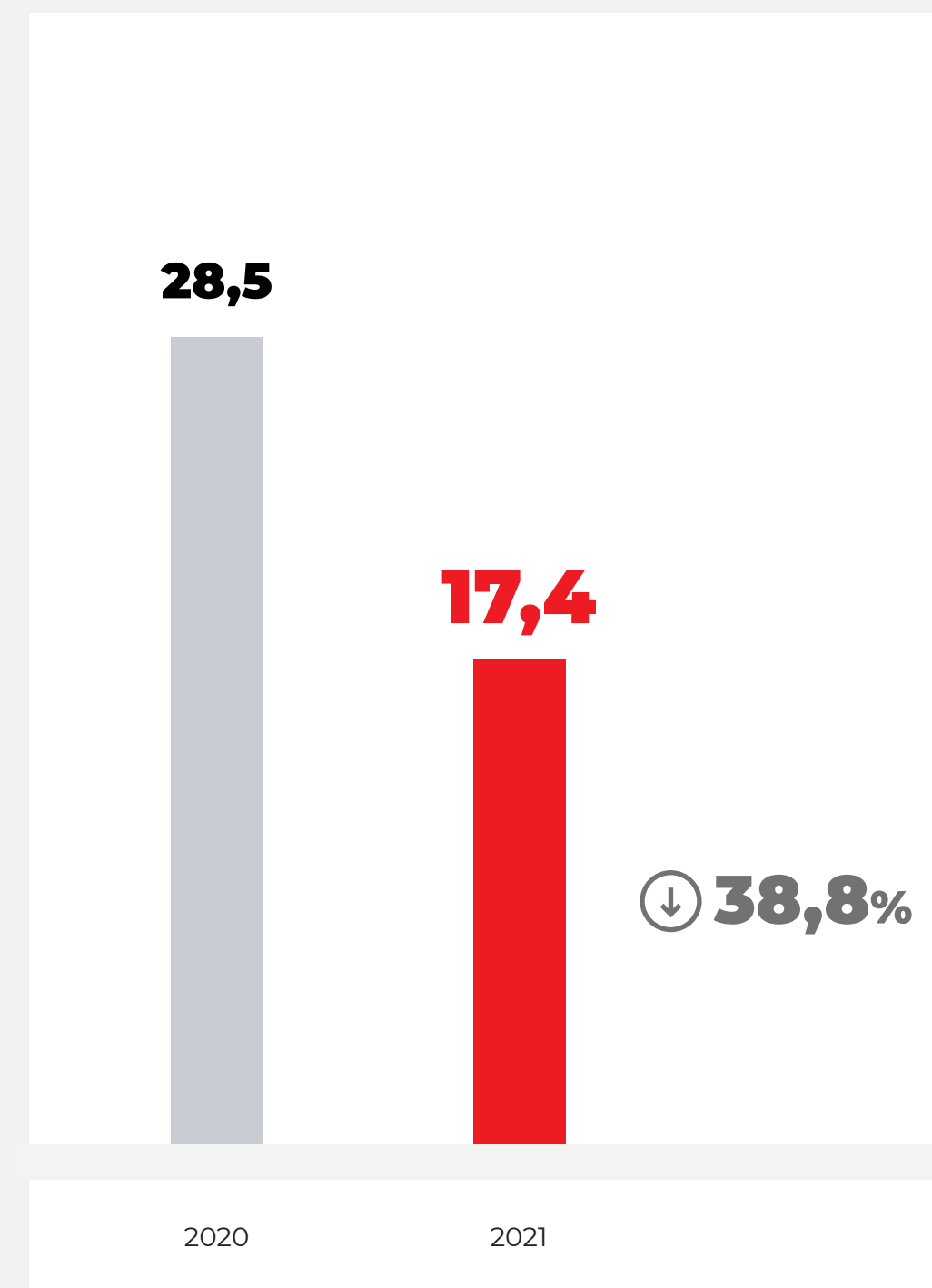
Выручка, млрд руб.



**10,1 млрд руб.**

эффект от суммарных чистых единовременных доходов на ЕБИТДА в 2021 году

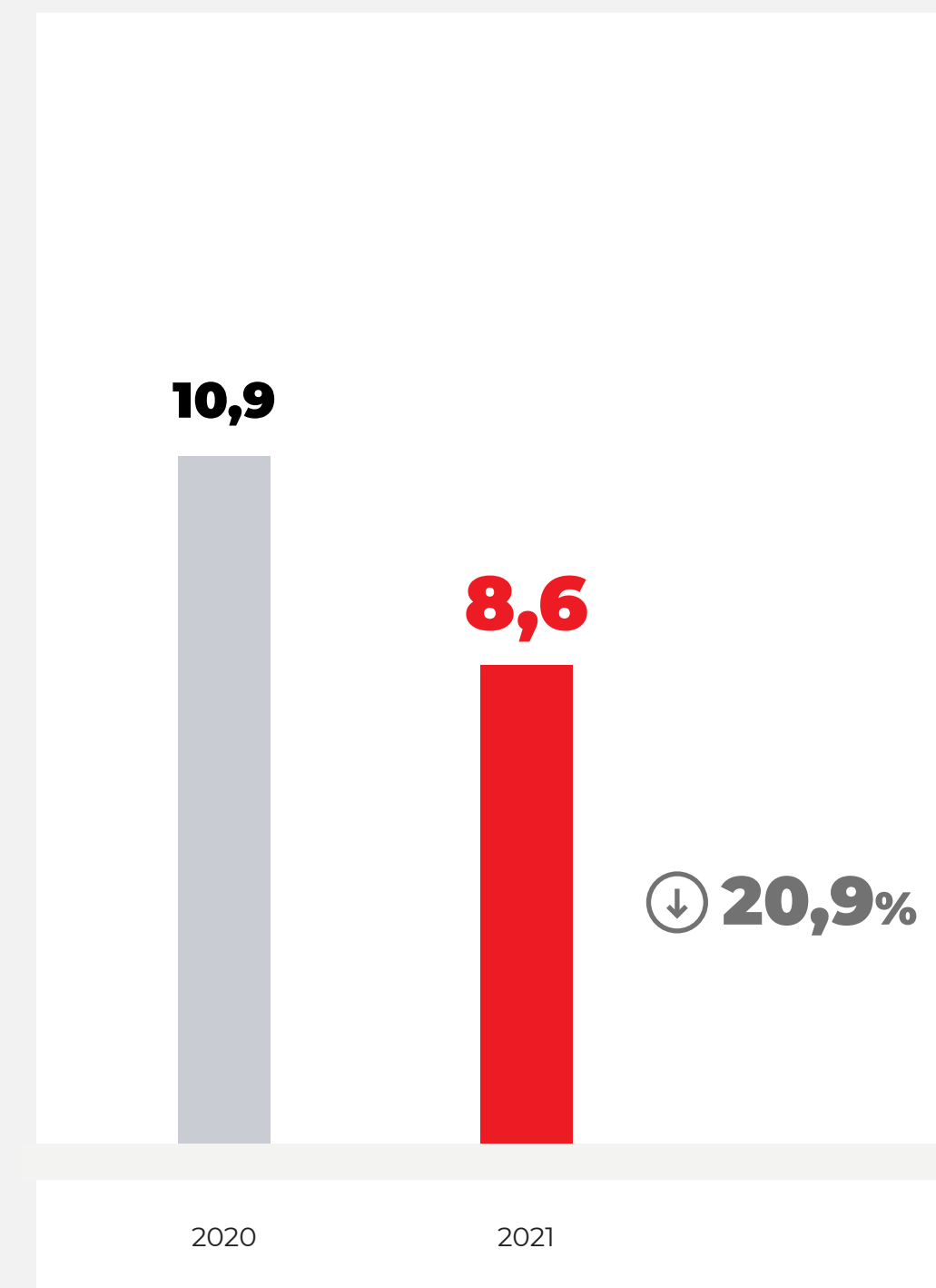
Скорректированная ЕБИТДА, млрд руб.



### ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Чистая прибыль Группы М.Видео-Эльдорадо сократилась на 20,9% год-к-году до 8 651 млн руб. в 2021 году по сравнению с 10 934 млн руб. за 2020 год в результате снижения валовой маржи и роста финансовых расходов на фоне увеличения кредитного портфеля.

Чистая прибыль, млрд руб.



### ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

По состоянию на 31 декабря 2021 года общий долг Группы увеличился год-к-году на 21 209 млн руб. и составил 69 138 млн руб., в том числе, в связи с ростом инвестиций в цифровую трансформацию и ускорением экспансии в новые города. Денежные средства и их эквиваленты на конец отчётного периода выросли на 4 608 млн руб. по сравнению с 31 декабря 2020 года и составили 12 053 млн руб. Чистый долг Группы по итогам года увели-

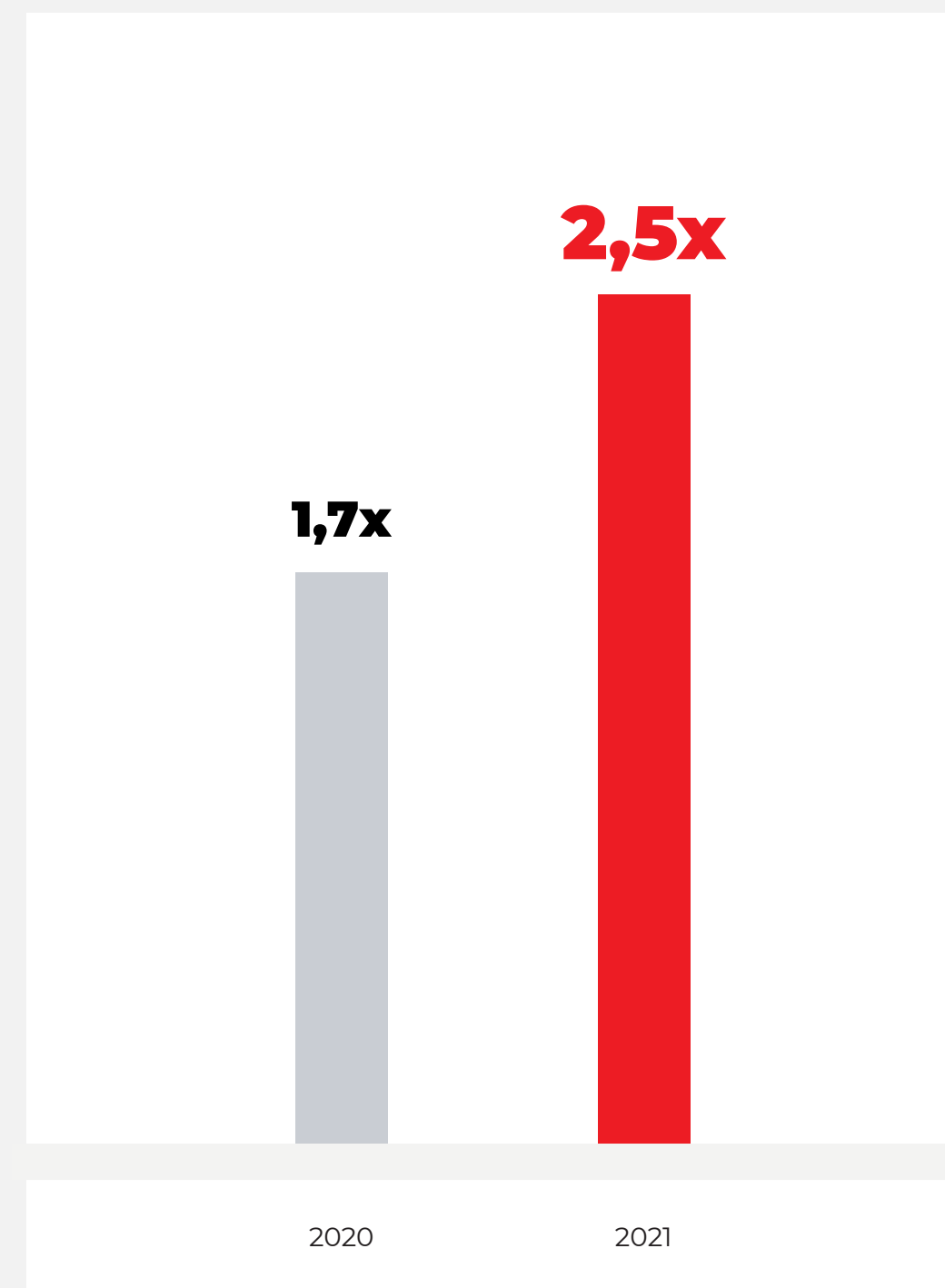
чился на 16 601 млн руб. и составил 57 085 млн руб. Все долговые обязательства Группы номинированы в рублях.

В результате соотношение чистый долг / EBITDA на 31 декабря 2021 года составило 2,06x — рост на 0,62x по сравнению с 31 декабря 2020 года.

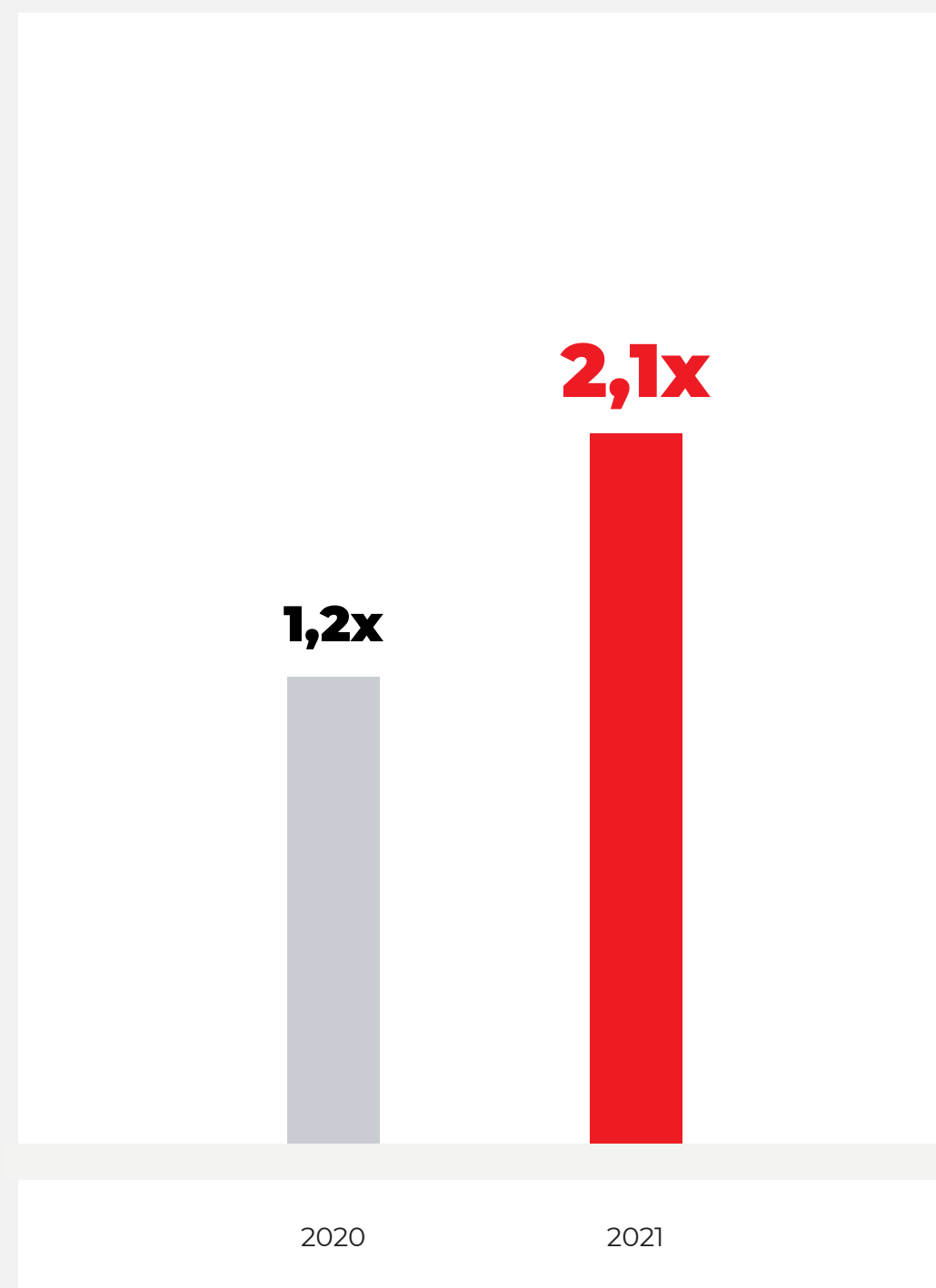
# 12,1 млрд руб.

денежные средства и эквиваленты по итогам 2021 года

Общий долг по МСФО 17 / EBITDA по МСФО 17

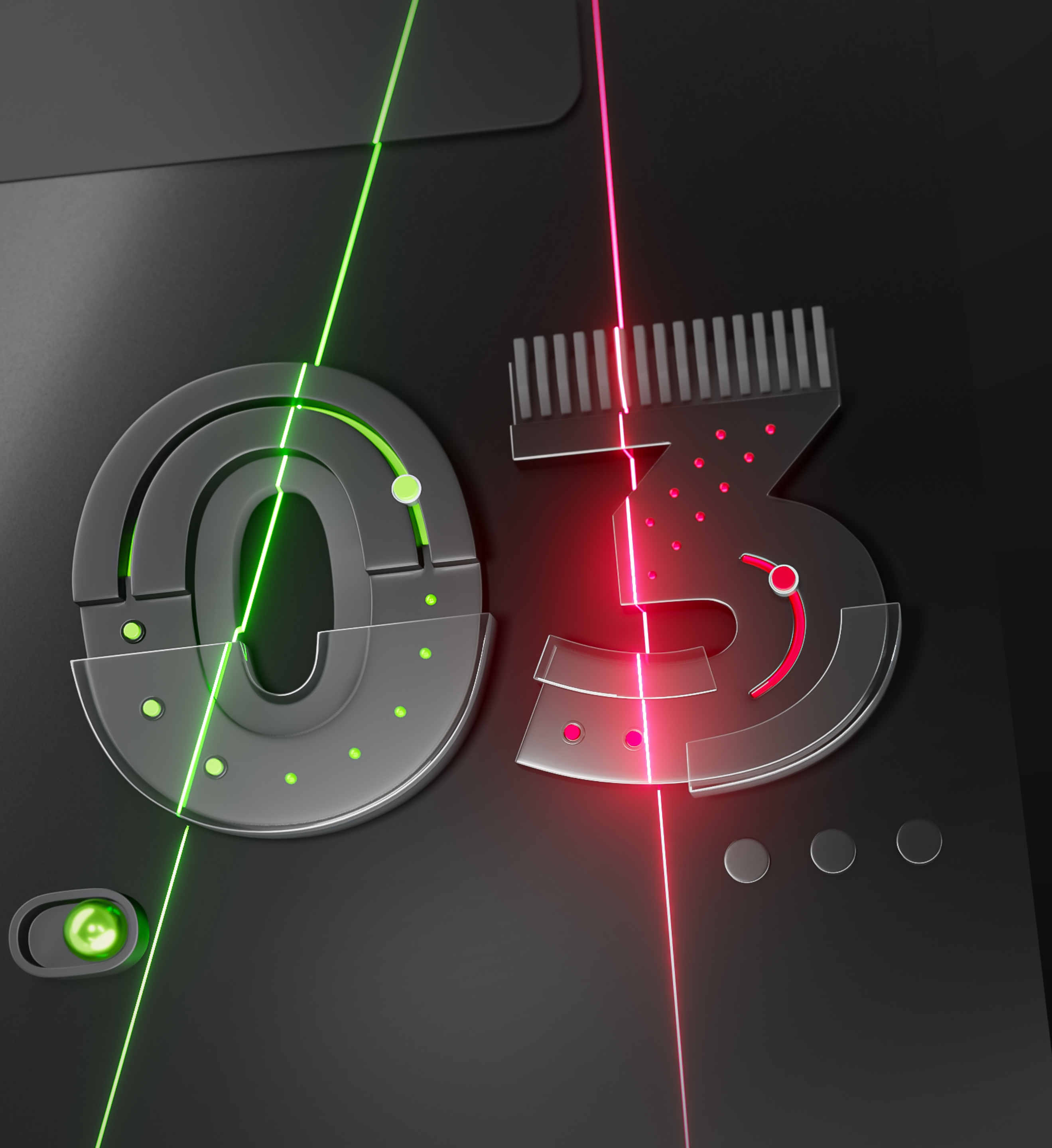


Чистый долг по МСФО 17 / EBITDA по МСФО 17



Движение денежных средств, млрд руб.





---

**ONERETAIL —  
ONEFUTURE**

## 3.1 ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БИЗНЕСА

**Платформа OneRetail — это постоянно развивающийся набор технологий, который позволяет нашим покупателям получать лучший сервис в любой точке контакта с ритейлером, там, где удобно — в магазине, на сайте, в мобильном приложении, без потери в скорости покупки и качестве услуг**

Основа OneRetail — мобильная платформа, объединяющая мобильное приложение покупателя и мобильное приложение продавца-консультанта, а также сопутствующие сервисы и ИТ-продукты. Приложение клиента автоматически авторизует его онлайн, а приложение консультанта даёт возможность идентифицировать покупателя в магазинах. В сочетании с продвинутыми системами анализа данных, мобильные технологии позволяют нам лучше понимать потребности покупателей, обеспечивать высокую персонализацию сервиса и лояльность клиентов, что в итоге даёт более высокий средний чек и частоту покупок. Нашей стратегической задачей является конвертация анонимных покупателей в растущую базу активных идентифицированных клиентов Группы М.Видео-Эльдорадо, совершающих покупки с помощью мобильных приложений покупателя и продавца или на официальных сайтах.

Кроме того, платформа OneRetail соединяет покупателей и вендоров в едином пространстве, создавая механизм, в котором высокая вовлечённость производителей товаров и других партнёров содействует качественному выбору при покупке, выгодному ценовому предложению и как результат — росту лояльности клиентов и масштабов бизнеса:

- уникальный клиентский опыт онлайн и в магазинах повышает лояльность покупателей и поток заказов;
- растущая база лояльных клиентов и широкие возможности продвижения товаров онлайн и в магазинах укрепляют заинтересованность вендоров в сотрудничестве;
- вовлечённость вендоров обеспечивает широкий ассортимент и отличное ценовое предложение, что также содействует увеличению клиентского потока.

**По данным Digital Assessment экспертов McKinsey, средний индекс цифровой зрелости технологических компаний на конец 2021 года находился на уровне 80-90 пунктов. Традиционный ритейл имеет индекс 50-60. М.Видео-Эльдорадо за 2021 год нарастила индекс цифровой зрелости до 62 пунктов с 50**

### Архитектура OneRetail



Развитые ИТ-компетенции и высокий уровень цифровизации бизнес-процессов позволяют М.Видео-Эльдорадо создавать лучший клиентский опыт и предлагать уникальные сервисы на платформе OneRetail, обеспечивая лояльность покупателей, вовлечённость вендоров и партнёров и повышая операционную эффективность

### 3.1.1 ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РОЗНИЧНАЯ КОМПАНИЯ

Развитие технологичных продуктов как для клиентов, так и для бизнес-функций, дальнейшее совершенствование инструментов аналитики данных и машинного обучения — один из приоритетов бизнес-стратегии М.Видео-Эльдорадо и один из факторов создания дополнительных конкурентных преимуществ. Мы постоянно внедряем инновации, используя широкий спектр технологий — от облачной инфраструктуры до биометрии и видеоаналитики.

#### ONERETAIL ПЛАТФОРМА –

основа цифровой трансформации компании и перехода от ритейла с ИТ-сервисами к технологической компании с физическими точками присутствия

	ФИЗИЧЕСКИЙ РИТЕЙЛЕР С E-COM КАНАЛОМ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ РИТЕЙЛЕР С ФИЗИЧЕСКИМИ ТОЧКАМИ КОНТАКТА
<b>Физический опыт взаимодействия с клиентом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Магазины — ведущие точки транзакций с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Магазин как продолжение цифрового опыта клиента</li> </ul>
<b>Продвинутая аналитика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Децентрализованное и разрозненное хранение данных</li> <li>Принятие управленческих решений на основе экспертного мнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Единая платформа данных и процесс Data governance</li> <li>Принятие решений на основе аналитики данных («кентавры») и эксперты в области аналитики на местах</li> </ul>
<b>Организация и компетенции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование методологии «Waterfall»</li> <li>Функциональные вертикали («колодцы»), в т.ч. ИТ</li> <li>Внешнее восприятие компании как ритейлера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкое использование Agile Производственный процесс DevOPS, интеграция ИБ</li> <li>Плоская структура и кросс-функциональные команды на бизнес-задачи</li> <li>Внешнее восприятие компании как технологического игрока (EVP)</li> </ul>
<b>Архитектура и инфраструктура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Монолитная архитектура и отсутствие гибкости и масштабируемости</li> <li>Локальный ЦОД</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Микросервисная переносимая архитектура</li> <li>Облачная инфраструктура</li> </ul>

### 3.1.2 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО

За последние годы мы инвестировали значительные средства в развитие информационных технологий, что позволило нам создать масштабную высоконадёжную инфраструктуру, обеспечивающую работу с большими потоками данных во всех ключевых бизнес-функциях.

В то же время ускоренное развитие платформы OneRetail и переход розницы в онлайн требуют всё большей оперативности и гибкости при выводе на рынок новых ИТ-решений. Для нас эти вызовы означают необходимость развития бизнеса как полностью технологической розничной компании, использующей лучшие ИТ-практики в клиентском сервисе и всех бизнес-процессах. Группа реализует программу масштабной цифровой трансформации по следующим

направлениям: развитие технологической архитектуры и инфраструктуры, масштабное развёртывание инструментов продвинутой аналитики, изменение подхода к управлению цифровыми командами и развитию талантов.

**Цифровая трансформация выстроена вокруг «ядра» бизнес-модели — платформы OneRetail — и направлена на максимизацию её эффекта**



### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИТ-ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

М.Видео-Эльдорадо активно наращивает технологическую экспертизу в области разработки, анализа и автоматизирует операции для повышения их эффективности и скорости. Одним из инструментов оптимизации бизнес-процессов стало решение Celonis Process Mining. Оно создаёт карты реальных процессов на основе данных из информационных систем, позволяет анализировать «проблемные» участки и принимать меры по их устранению.

Технологию успешно протестировали на процессах ИТ-поддержки. На данный момент реализованы более 10 витрин для анализа инцидент-менеджмента и запросов на обслуживание. В периметре анализа около 2,5 млн цепочек (30 млн событий) в год.

**В результате пилота на процессе управления ИТ-услугами сроки обработки некоторых заявок сократились до 10 раз, а уровень «соответствия SLA» вырос до 97%.**

### Продуктовый подход

Во всех бизнес-подразделениях Группы создано более 100 продуктовых команд, которые развивают клиентские и бизнес-решения. Команды и продукты внутри ИТ формируются в зависимости от потребностей клиентов и различных типов пользователей. Всего в 2021 году Группа сформировала более 100 продуктовых команд, объединяющих порядка 1600 сотрудников, в шести основных доменах — OneRetail (включает продукты для клиентов и сотрудников, розничные проекты и пр), Коммерция и маркетплейс, Логистика, Финансы, HR, ИТ и Дата.

Созданный в 2021 году центр компетенций в области Agile отвечает за развитие такого продуктового подхода в Группе.

Agile-подходы в разработке основаны на проведении работ небольшими итерациями, что позволяет оперативно вносить изменения и корректировать продукты в условиях высокой неопределённости. В результате сервисы быстро и регулярно обновляются в зависимости от рыночной ситуации, действий конкурентов, ожиданий рынка. Подробнее о продуктовом подходе и центре Agile-компетенций в М.Видео-Эльдорадо см. в разделе «Обучение и развитие».

# >100 команд

сформировано в 2021 году

**«Технологии должны стать нашим ключевым конкурентным преимуществом. Через продуктовые команды мы объединили людей бизнеса и людей из ИТ, чтобы технологиями занимались не в одном выделенном подразделении, а во всей компании».**

**Александр Соколовский,**  
CIO Группы М.Видео-Эльдорадо

### Гибкий и надёжный ИТ-ландшафт

Для повышения гибкости и надёжности ИТ-ландшафта Группы мы продолжаем перестраивать нашу ИТ-архитектуру на основе микросервисного подхода, развиваем платформу данных и продукты на основе машинного обучения, реализуем проекты в сфере информационной безопасности и миграции на облачную инфраструктуру.

Группа М.Видео-Эльдорадо создаёт современную микросервисную платформу, построенную на сотнях независимых компонентов (сервисов). Данный подход предполагает поддержку независимых конкурирующих фронт-продуктов (мобильных приложений и веб-сайтов) и общих backend-систем, которыми пользуются оба бренда, в том числе модулей логистики, финансов, ИТ и HR. Архитектура, основанная на микросервисах, позволяет оперативно реагировать на требования бизнеса, адаптируя текущие продукты, и при этом обеспечивать быструю и бесперебойную работу приложений при росте нагрузок.

В Группе реализован переход к использованию облачных сервисов как базовой инфраструктуры для цифровых продуктов. Впервые на российском рынке ритейла разработка и эксплуатация клиентских цифровых продуктов компании полностью переводится в облако. На сегодня уже 70% розничных операций Группы поддерживаются облачными решениями. М.Видео-Эльдорадо с начала 2021 года увеличила объём потребления сервисов облачной инфраструктуры в три раза. Увеличение объёмов ресурсов для ML-разработки (machine learning, машинное обучение) дало возможность одновременно проводить порядка 100 пилотов и экспериментов. На облачную платформу уже переведены разработка и эксплуатация сайтов и мобильных приложений для клиентов и консультантов обоих брендов. Также команда М.Видео-Эльдорадо активно применяет сервисы автоматизации контейнерной разработки для создания новых цифровых продуктов, управляемую платформу данных для сбора, хранения, анализа и визуализации информации, сервисы на базе машинного обучения и бессерверные вычисления. М.Видео-Эльдорадо планирует полностью перевести фронт-энд продукты в облака, сфокусировать инвестиции в сфере разработки и свести к минимуму развитие собственной базовой ИТ-инфраструктуры. Это позволяет М.Видео-Эльдорадо оперативно и без существенного роста затрат значительно расширять функционал ключевых для бизнеса продуктов и сервисов, внедрять аналитику данных на всех уровнях принятия решений и, в конечном итоге, повышать общую цифровизацию всего бизнеса.

# >2/3 операций Группы

поддерживается облачными решениями

## Команды и продукты внутри ИТ формируются в зависимости от потребностей Клиентов и различных типов пользователей

### Клиенты

**Объекты Компании**  
(склады, магазины)

**Продуктовые команды**

**Сотрудники**

### Типы продуктов и команд в ИТ

**Automation-as-a-Service**

**Платформенные**

**Сервисные**

**Центры компетенций**

Продукты, в основе которых лежит максимально возможный набор различных сервисов ИТ, платформ, ИС, а также средств разработки.

**Например:** «Автоматизация процессов на платформе SAP Finance and Controlling (FI)»

Продукты, целью которых является предоставление отказоустойчивой и надёжной платформы

**Например:** «Платформа Kubernetes»

Продукты, целью которых является предоставление сервиса или комплекса сервисов под ключ

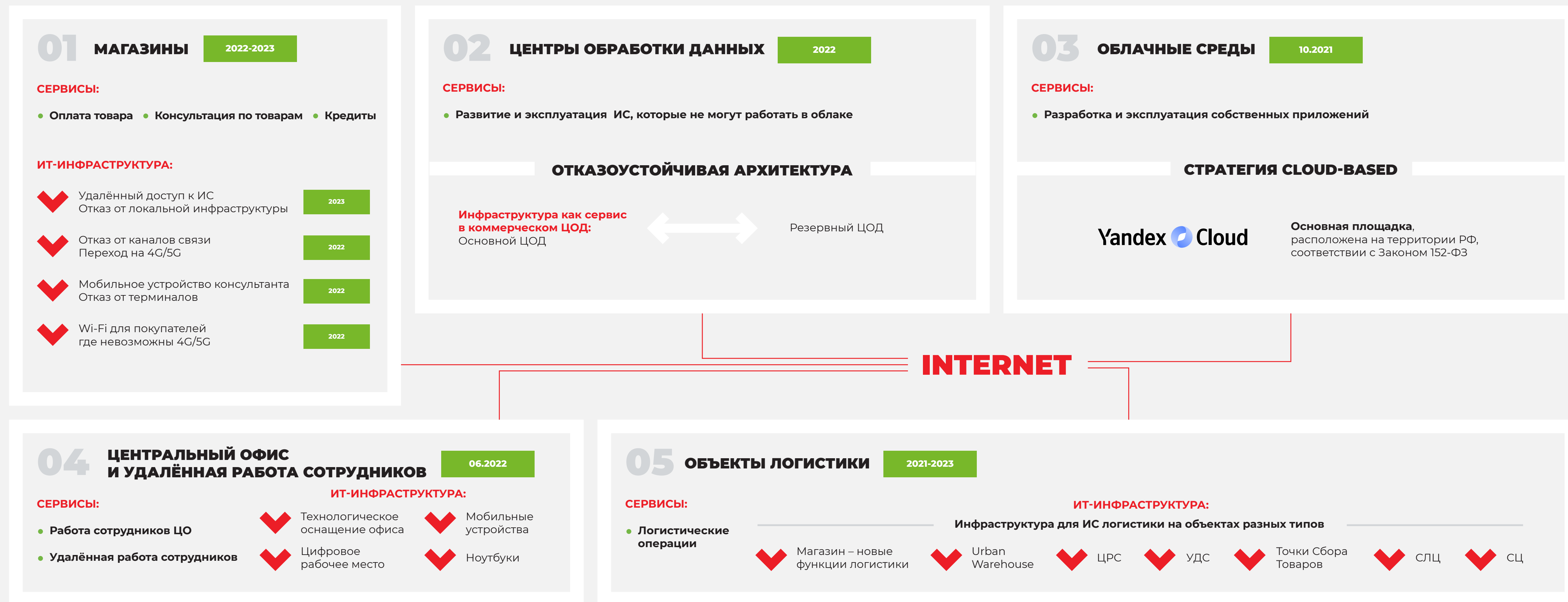
**Например:** «Кросс-системное обеспечение разработки»

Орг. функция для предоставления специалистов под потребности продуктовых команд

**Например:** «ЦЛ front-end разработки»

## КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ:

➤ **ПОЛЬЗОВАТЕЛИ** **25 млн чел.** Покупатели **>30 тыс. чел.** Сотрудники



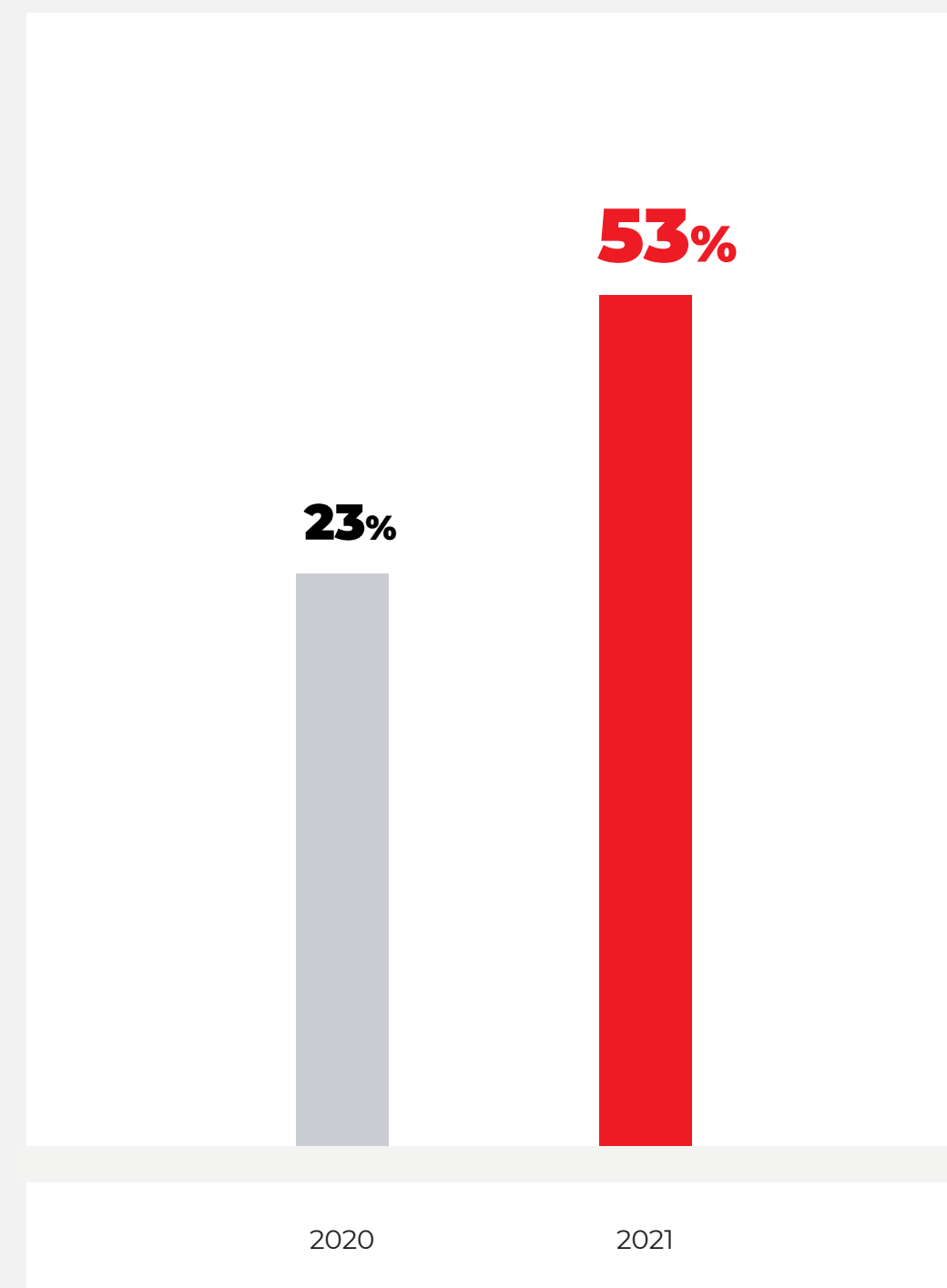


### Развитие внутренних технологических компетенций

Компания делает фокус на усилении внутренних ИТ-компетенций — всё программное обеспечение (ПО), поддерживающее платформу OneRetail и создающее конкурентные преимущества для бизнеса, должно по большей части разрабатываться собственными силами.

Данный подход требует усиления внутренних ресурсов и компетенций в сфере разработки. В 2021 году число ИТ-специалистов было удвоено, увеличена и доля расходов на собственные разработки ПО в общем объёме ИТ-бюджета до более чем 50% по сравнению с 23% в 2020 году.

### Доля расходов на собственные разработки ПО



В рамках цифровой трансформации М.Видео-Эльдорадо активно наращивает технологические компетенции — в 2021 году Группа закрыла более 600 вакансий в продуктовых командах. Наличие высшего технического образования не является ключевым фактором при отборе, мы ценим навыки, опыт, желание учиться и принимаем специалистов, прошедших подготовку на профильных курсах и стажировках. Для начинающих специалистов как без опыта работы, так и состоявшихся в других областях, М.Видео-Эльдорадо развивает стажёрскую программу — в 2020-2021 порядка 40 стажёров были приняты на начальные позиции в ИТ. Внутри Группы запущены несколько модулей Школы продуктологов и эджайл-коучей — обучение прошли более 150 человек, десятки получили повышение и предложение сменить текущую позицию.

Развёртывание модели OneRetail требует перестройки нашей корпоративной культуры и движения к «технологичному» мышлению всех членов команды — продавцов-консультантов, сотрудников бизнес-функций и бэк-офиса, а также всего менеджмента. Мы стремимся к тому, чтобы розничный персонал в магазинах был проводником нашего подхода по интеграции онлайн и офлайн покупательского опыта, а сотрудники центрального офиса эффективно работали в кросс-командах в рамках Agile-подхода. Для развития цифровых компетенций и навыков сотрудников на постоянной основе мы создали и развиваем «Цифровую академию» — центр экспертизы и новой знаний в сфере технологий.

**«Технологии должны стать нашим ключевым конкурентным преимуществом. Через продуктовые команды мы объединили людей бизнеса и людей из ИТ, чтобы технологиями занимались не в одном выделенном подразделении, а во всей Компании».**

**Александр Соколовский,**  
CIO Группы М.Видео-Эльдорадо

**>150 человек**

**прошло обучение в Школе продуктологов и Agile-коучей в 2021 году**

## 3.1.3 АНАЛИТИКА ДАННЫХ И МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Компания широко использует аналитику данных и инструменты машинного обучения в создании инновационного и персонализированного покупательского опыта, а также для повышения операционной эффективности и снижения затрат.

### Рекомендательные сервисы и персонализация

Создание прогнозных моделей для персонализации в сегменте бытовой электроники требует множества часов исследований и экспериментов, а также инновационных подходов к работе с данными и алгоритмами вследствие широкого ассортимента при невысокой частотности покупок. Тем не менее, в Компании успешно реализованы модели позволяющие:

- предсказывать склонность клиентов к различным видам промо-механик (начисление бонусных рублей, скидки, покупки в рассрочку);
- определять интерес к покупкам в определённых товарных категориях;
- рекомендовать аксессуары, расходные материалы и товары-заменители.

Использование этих моделей в различных точках контактов с клиентами (маркетинговых кампаниях, мобильном приложении, на сайте и в рознице) позволяет нам персонализировать клиентский опыт и коммуникации, а также увеличивать показатели конверсии и среднего чека.

Например, модели на машинном обучении используют аналитику данных и с высокой долей точности рекомендуют пользователям мобильного приложения М.Видео подходящие устройства, сопутствующие товары и аксессуары. Разработанные Группой решения анализируют взаимодействие авторизованных клиентов с каталогом, историю просмотров, поиска, покупок и брошенных корзин. Собранные данные используют для формирования персональных товарных рекомендаций. Так ритейлер может определить склонность пользователей к покупке, потребность в различных категориях техники, предпочтения в ценовых сегментах и брендах. Модели на основе машинного обучения автоматически прогнозируют различные сценарии поведения пользователей и рекомендуют для каждого из них наиболее предпочтительные предложения. Товарные рекомендации реализованы на всех основных этапах пути к покупке: главная

страница, поиск, карточка товара, корзина покупателя по нескольким основным сценариям: «хиты», «новинки», «в тренде», аксессуары, похожие и сопутствующие товары. На товары из «умных» подборок приходится до 20% оборота приложения и четверть покупок.

### Планирование ассортимента

Мы автоматизировали планирование ассортимента, доступного в магазинах, на основе глубокой аналитики и машинных алгоритмов. Искусственный интеллект, анализируя поведение покупателей при выборе товаров в сочетании с целевыми бизнес-показателями и уникальностью товара, формирует оптимальный набор моделей на полках в магазинах, чтобы удовлетворить потребности разных групп клиентов. Методика позволяет учесть особенности спроса в каждом из более чем 1 200 магазинов. Ассортимент, спланированный на основе такого подхода, формирует около трёх четвертей оборота М.Видео-Эльдорадо. Принятие автоматических рекомендаций по формированию ассортимента составляет 72%. Компания планирует и дальше повышать точность планирования и уровень принятия рекомендаций за счёт развития нового функционала, например, интеграции с данными поставщиков по наличию товара, графику поставок и выходу ожидаемых новинок.

### Речевая аналитика

Ещё одно направление применения аналитических моделей — создание чат-ботов, позволяющих автоматизировать стандартные запросы клиентов, тем самым снижать нагрузку на операторов контактного центра и увеличивать скорость обслуживания.

Помимо чат-ботов в направлении речевой аналитики были реализованы модели, позволяющие исследовать отзывы клиентов о товарах и выделять ключевые характеристики из этих отзывов. Аналитика отзывов и обращений клиентов позволяет определять важные характеристики товаров для использования их в ассортиментном планировании, а также улучшать сценарии рекомендаций и подбора товаров.

### ЧАТ-БОТ АЛЁНА

В клиентской поддержке М.Видео в 2021 году появился виртуальный помощник Алёна. Речь идет не об онлайн-чате, который сейчас есть практически у каждого сайта, где что-то продают, а о системе, которая удерживает клиента, сопровождает его, помогает, консультирует, советует. И всё это делает не сотрудник, а искусственный интеллект.

**Речевые технологии позволили снизить нагрузку на специалистов контакт-центра, сократить время ответа на запросы и повысить уровень удовлетворённости клиентов. Робот отвечает на сайте, в приложении и наиболее популярных мессенджерах.**

Алёна распознает до 98% запросов и симулирует живое общение. Общий уровень автоматизации обработки входящих запросов 50% — более 60 000 обращений ежемесячно. Бот способен подсказать статус заказа или обращения, рассказать о правилах программы лояльности и текущих акциях, уточнить наличие товара, график работы магазинов, детали доставки, процедуры обмена, возврата и оформления кредита. Алёна также может получить доступ к корзине клиента, истории его предыдущих заказов и просмотров, чтобы помочь в оформлении заказа, подборе необходимых аксессуаров, сервисов или расходных материалов. Уровень удовлетворённости клиентов (CSI) оставляет в среднем 85%.

### Корпоративная нейросеть

В 2021 году Компания внедрила корпоративную нейросеть для автоматизации коммуникации с 28 000 сотрудников розницы. Искусственный интеллект через чат-ботов в Telegram и Viber помогает продавцам магазинов в решении большинства повседневных задач — от оформления отпуска до клиентской поддержки, сокращая затраты ресурсов и времени на обработку обращений пользователей в четыре раза. Сейчас нейросеть М.Видео-Эльдорадо обрабатывает около 1 млн обращений к базам знаний в месяц.

Нейросеть М.Видео-Эльдорадо уже обрабатывает порядка 50% запросов автоматически, 30% — закрываются через правильный ответ оператором из вариантов, предложенных нейросетью. И только порядка 20% требуют погружения оператора, изучения проблематики, поиска документации и подготовки ответа.

### ВИДЕОАНАЛИТИКА

**В 2021 году мы начали масштабирование системы видеоаналитики, разработанной собственным Офисом больших данных.**

Данные с IP-камер магазина обрабатываются нейронной сетью с применением облачных решений. По заданным параметрам в режиме реального времени нейросеть анализирует поток данных из магазина, может отличить сотрудников от посетителей, а затем «накладывает» данные о местоположении людей на план магазина. Реализовано три основных сценария использования полученных данных: «одинокий покупатель», «очередь у касс» и «тепловая карта магазина».

Первым рабочим сценарием для тестирования в рамках системы видеоаналитики стала помощь покупателям, которые некоторое время стоят или перемещаются по торговому залу в одиночку. ИТ-решение позволяет оперативно выявить таких клиентов и отправляет уведомление в чат-бот магазина, после чего свободный консультант подходит к клиенту и оказывает персонализированную помощь.

**Нововведение способствует росту уровня внимательности персонала и повышению качества его работы с посетителями — вовлечённость персонала увеличилась в пять раз.**

Нейросеть также анализирует количество посетителей в зоне выдачи товара и касс. В случае превышения нормы персонал получит сообщение и предпримет действия для разрешения ситуации. Программное решение также строит плотностное распределение посетителей магазина по зонам, что позволяет изучить поведенческие модели покупателей, оценивать удобство расположения стеллажей с разными группами товаров и выбирать места для размещения рекламных материалов.

**С начала проекта в пилотных магазинах количество уведомлений о необходимости помочь клиенту или открыть дополнительные кассы сократилось на 75%, а коэффициент конверсии вырос на 35% по сравнению с сопоставимыми магазинами.**

## 3.1.4 ФИНТЕХ

Группа М.Видео-Эльдорадо в конце 2021 года приобрела 100% участия в кредитной платформе «Директ Кредит» и планирует её дальнейшее расширение как ведущего провайдера финтех-сервисов внутри Группы и для всей отрасли розничной торговли. Среди приоритетных направлений — развитие технологичных финансовых сервисов в рамках активно растущей мобильной платформы OneRetail, экспорт финтех-решений для всего российского ритейла и дальнейший рост доли кредитного брокера на рынке POS-кредитования. Приобретение технологичной платформы, на которую уже приходится существенная доля кредитных сервисов М.Видео-Эльдорадо, и её интеграция в периметр Группы также позволит оперативно повысить качество клиентского сервиса и улучшить экономику кредитных продуктов.

«Директ Кредит» (ООО «Директ Кредит Центр» или Группа «Директ Кредит») является крупнейшим кредитным брокером в России, занимая 25% рынка POS-кредитования. К платформе на конец 2021 года было подключено 17 банков и финансовых организаций. В 2021 году через «Директ Кредит» было выдано около 2,3 млн займов на общую сумму 108,3 млрд рублей, 34% которых приходится на онлайн-кредиты, количество последних выросло на 44% по сравнению с предыдущим годом.

Кредитная платформа имеет ряд существенных преимуществ по сравнению с прямой работой с банками — покупатель может отправить заявку одновременно в несколько банков, что существенно повышает уровень одобрения и улучшает клиентский опыт. ИТ-решения, которые используют «Директ-Кредит» и М.Видео-Эльдорадо, позволяют получать обратную связь по заявке в считанные минуты — одобрение кредита занимает в среднем две минуты в магазине и онлайн.

**+44%**

**рост числа выданных онлайн-кредитов за 2021 год**

### 3.1.5 ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа М.Видео-Эльдорадо в 2021 года продолжила реализацию Стратегии развития и поддержания информационной безопасности.

#### КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ С УЧЁТОМ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

По результатам проведённого аудита экспертами McKinsey показатель уровня зрелости информационной повысился в 2 раза по сравнению с 2019 годом

Для повышения уровня зрелости были реализованы базовые меры защиты инфраструктуры, определены и запущены сервисы безопасности для интеграции в продуктовые команды, а также проведены образовательные мероприятия для повышения осведомлённости работников

Сформированы и реализуются задачи ИБ для повышения уровня зрелости по 4 направлениям: Управление, Защита, Мониторинг, Устойчивость

Для реализации задач сформировано

**11**  
программ развития ИБ

**88**  
мер защиты

**>25** мер защиты  
уже реализованы

Выполнение задач информационной безопасности для поддержки бизнес-целей является **целевым состоянием** функции информационной безопасности.

В 2021 департамент информационной безопасности смог реализовать более 20 мер защиты для обеспечения безопасности и отказоустойчивости информационных систем и продуктов.

В рамках развития продуктового подхода и производственного процесса сервисы информационной безопасности были интегрированы в процесс развития цифровых продуктов для снижения рисков и потенциальных потерь от инцидентов информационной безопасности.

Проведён внешний аудит процессов информационной безопасности, инфраструктуры и размещения цифровых продуктов в облачных средах. Реализованы корректирующие мероприятия для снижения рисков безопасности. В 2021 продолжается развитие и совершенствование центра реагирования на инциденты информационной безопасности.

Распределение задач по четырём направлениям позволяет оптимизировать ресурсы на создание максимальной ценности для бизнеса.

#### Защита

Эффективная сбалансированная защита от известных угроз

- Развитие средств защиты с учётом используемых компанией технологий и риск-аппетитом
- Определение и внедрение мер по защите персональных данных
- Защита данных от раскрытия, искажений и манипуляций
- Защита клиентских сервисов от сбоев из-за инцидентов ИБ
- Помощь бизнесу в обеспечении безопасности новых технологий
- Обеспечение безопасности информационных систем и продуктов

#### Мониторинг

Своевременное выявление новых угроз и уязвимостей

- Выявление рисков ИБ на ранних стадиях проекта и продукта, включая изменения
- Обеспечение мониторинга и реагирования на инциденты безопасности

#### Управление

Поддержка стратегии развития бизнеса и целей компании

- Формирование предложений по эффективным мерам защиты
- Обеспечение отчётности по рискам ИБ для менеджмента

#### Устойчивость

Минимизация влияния инцидентов информационной безопасности

- Формирование плана мероприятий по управлению рисками ИБ
- Помощь бизнесу в обеспечении безопасности новых технологий
- Поддержка безопасного взаимодействия с партнёрами

**88** мер защиты

было запланировано в 2019 году

**24** 5 **25** **34**  
находятся в работе отменено/заморожено завершено/в поддержке запланировано в 2022–2023

#### Статистика мер защиты в 2021 году в соответствии с программами развития ИБ по направлениям

Статус по мерам защиты	УПРАВЛЕНИЕ	ЗАЩИТА	МОНИТОРИНГ	УСТОЙЧИВОСТЬ
	7	11	5	1
Всего в работе	7	11	5	1
Отменено/заморожено	—	4	—	1
Запланировано в 2022–2023	2	16	15	1
Завершено	4	15	6	—
Общее количество программ	2	5	3	1

## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИИ ONERETAIL И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СТЕКА

### Выявление и снижение рисков ИБ, влияющих на достижение стратегических целей бизнеса

- Поддержка бизнеса в безопасном внедрении новых технологий
- Информирование о рисках ИБ на регулярной основе
- Обеспечение безопасного сотрудничества с деловыми партнёрами

### Поддержка устойчивости бизнеса на самых ранних этапах жизненного цикла проекта

- Защита клиентских продуктов от сбоев из-за инцидентов ИБ
- Защита данных от манипуляций и утечки
- Безопасность ИТ-инфраструктуры

### Мониторинг и соблюдение применимых нормативных требований

- Защита персональных данных и соблюдение соответствующих нормативных требований
- Мониторинг изменений в нормативных требованиях
- Оценка потенциальных бизнес-инициатив с точки зрения ИБ

### Проактивное обнаружение и предотвращение угроз ИБ самым оптимальным способом

- Мониторинг ландшафта угроз ИБ с использованием внутренних и внешних источников
- Использование новых технологий и решений для развития возможностей ИБ

## СТЕК ТЕХНОЛОГИЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Сетевая безопасность	
Защита конечных устройств	
Тестирование безопасности кода	
Защита данных	
Управление доступом	
Защита Web-сервисов	
Управление безопасностью	
Безопасность мобильных устройств	
Повышение осведомлённости	
Управление активами и обновлениями	

## ЗАДАЧИ ИБ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

### 01 ИНТЕГРАЦИЯ ИБ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

### 02 НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГОВ ПО ИБ

### 03 КОМПЛЕКСНОЕ ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЗАЩИЩЕННОСТИ СИСТЕМ И СЕРВИСОВ

### 04 ИНТЕГРАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ИБ С СЕРВИСАМИ ИТ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОЛУЧЕНИЯ ДОСТУПОВ

### 05 ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ МОНИТОРИНГА И РЕАГИРОВАНИЯ НА ИНЦИДЕНТЫ

### 06 АВТОМАТИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИЙ ПО РЕАГИРОВАНИЮ НА ИНЦИДЕНТЫ ИБ

Группа М.Видео-Эльдорадо ответственно относится к обеспечению защиты обрабатываемых персональных данных.

В 2021 году был проведён внешний аудит соответствия процессов обработки и защиты персональных данных требованиям законодательства и регуляторов. Выявлено более 50 процессов обработки персональных данных, сформированы рекомендации по выявленным недостаткам.

**В 2021 году проведена корректировка наиболее критичных внедрённых механизмов обеспечения безопасности и организации обработки персональных данных:**

Приведение деятельности в соответствии с требованиями законодательства РФ в области персональных данных

- Актуализированы процессы по обработке персональных данных
- Разработан подход по обновлению системы защиты персональных данных

Определён уровень защищённости информации и состояния информационных систем

- Проведён анализ текущих информационных систем обработки персональных данных
- Проведена актуализация информационных систем обработки персональных данных в соответствии с требованиями законодательства РФ в области обработки персональных данных

- Проведён анализ требований к существующим процессам обработки персональных данных в информационных системах

Проведена оценка рисков и определены меры предотвращения угроз информационной безопасности

- Проведён анализ выявленных недостатков в процессах обработки персональных данных на предмет возникновения рисков
- Выбраны меры для минимизации рисков при обработке персональных данных

Проведён анализ необходимого обновления системы защиты персональных данных

- Разработаны рекомендации для обновления системы защиты персональных данных
- Определены зоны ответственности при обновлении системы защиты персональных данных

Разработана и реализуется дорожная карта по организации соответствия обработки и защиты персональных данных. Анализ соответствия требованиям интегрирован в цепочку изменений бизнес-процессов.

## 3.2 ИНТЕГРАЦИЯ ОНЛАЙН И МАГАЗИНОВ

**Бесшовная интеграция онлайн и магазинов становится ключевой стратегией в борьбе за покупателя. Наша гибридная модель продаж, центром которой органически стал смартфон, разветвлённая сеть магазинов и логистическая инфраструктура являются основой для такой интеграции и высоко персонализированного опыта наших клиентов во всех точках контакта**

При активном росте онлайн, характерном для всего рынка на фоне пандемии 2020-2021, развитии форматов доставки и безопасной оплаты онлайн, росте покупок через смартфон, на рынке бытовой техники и электронике сохраняется высокая роль магазинов. Покупка электроники, как правило, подразумевает высокий средний чек и большую вовлечённость в процесс выбора, что создаёт предпосылки для дальнейшего усложнения клиентского пути.

**88% покупателей техники так или иначе взаимодействуют с магазинами на этапе поиска и выбора товаров**

Ключевое значение для создания бесшовного покупательского опыта приобрело развитие ИТ-систем и логистики, что позволило М.Видео-Эльдорадо качественно улучшить покупательский путь на всех этапах — от выбора до доставки, кроме того, развитие технологий позволило усовершенствовать и сервисы доставки и установки техники, обеспечивая максимальный комфорт и безопасность покупки. Эти тренды полностью соответствуют долгосрочному видению Группы М.Видео-Эльдорадо, сложившемуся задолго до пандемии.

### ОТВЕТ ГРУППЫ М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО —

**дальнейшая интеграция между онлайн и магазинами, в основе которой лежит мобильная платформа и технологический стек OneRetail**

По мере стирания границ между онлайн и офлайн ритейлом, конкуренция за покупателя требует всё более комплексного подхода. Группа выделяет три ключевых этапа покупательского пути:

- поиск и выбор товара;
- совершение покупки (транзакция);
- получение товара (фулфилмент).

На каждом из этих этапов мы стремимся обеспечивать лучший клиентский опыт, удовлетворяя потребности покупателя в широком ассортименте, лучшей ценности каждой транзакции и удобстве получения покупки. Таким образом, мы повышаем лояльность клиентов, стимулируем их чаще возвращаться к нам и рекомендовать бренды М.Видео и Эльдорадо другим потенциальным покупателям.

Предоставление лучшего сервиса на каждом из этих этапов требует способности идентифицировать клиента в любой точке его контакта с продавцом и глубокого понимания потребностей покупателя. Собственная технологическая платформа OneRetail позволяет идентифицировать клиентов уже на этапе поиска товаров и выбора покупки, независимо от того, происходит ли контакт онлайн или в магазине.

Архитектура OneRetail опирается на работу серверных систем, которые позволяют нам использовать данные профиля клиентов, сопоставлять их с полным спектром внутренних данных, от информации по логистике и ассортименту до данных рекламных акций и индивидуальных предложений. На основе аналитики данных клиенты получают в своём приложении или при авторизации в магазине через приложение продавца персональные предложения, рекомендации и другую информацию, которая может стимулировать потенциального покупателя к новому приобретению. Одновременно развиваемые логистические решения и линейка дополнительных сервисов в рамках гибридной модели способствуют максимальной завершенности покупательского пути.

#### Этапы покупательского пути

##### ▶ ПОИСК И ВЫБОР

- Широкий ассортимент благодаря доступу к онлайн-каталогу «Бесконечной полки» и товарным запасам мерчантов маркетплейса

- Мощные инструменты персонализированного сервиса на основе искусственного интеллекта

- Продавцы-консультанты, доступные в любое время в любой точке контакта (через сервис видеоконсультаций)

##### ▶ ТРАНЗАКЦИЯ Совершение покупки

- Лучшие ценовые предложения с учётом истории взаимодействия клиента с брендами Группы и персональных бонусов

- Удобный процесс покупки, широкий выбор способов оплаты, в том числе, бесконтактной оплаты в магазинах

- Доступные способы финансирования покупки, включая онлайн-кредитование

##### ▶ ФУЛФИЛМЕНТ Получение покупки

- 75% населения покрыто и 85% общих онлайн-продаж обеспечено доступностью товара в течение 24 часов с момента оформления заказа

- 41% товаров готовы для самовывоза через 15 мин. после оформления заказа

- Разнообразные способы доставки, в том числе экспресс-доставка на такси

- Возможности самовывоза товара благодаря разветвлённой сети магазинов и партнёрских пунктов выдачи заказов

**Количество OneRetail транзакций в 2021 году выросло на 22% и составило 65% от общего числа по сравнению с 56% годом ранее. Доля OneRetail транзакций в общем объёме транзакций Группы достигла 65%**

OneRetail покупатели, к которым мы относим клиентов, которые авторизовались и совершили в течение года хотя бы одну покупку через веб-платформу или мобильную платформу, включающую пользовательские приложения и приложения продавца, за счёт комфортного процесса покупки, персонализации имеют более высокий средний чек.

#### Средний чек клиентов

**11 195 руб.**

OneRetail

35%

**8 271 руб.**

не-OneRetail

## 3.3 МОБИЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА

Мы стремимся развивать мобильную платформу таким образом, чтобы покупатели могли получать лучший опыт и доступ ко всем нашим товарам и сервисам через смартфон

Мобильная платформа М.Видео-Эльдорадо, объединяющая приложение покупателя и продавца, представляет собой важный шаг в цифровой трансформации бизнеса Группы, направленный на создание уникального опыта во всех точках взаимодействия компании с покупателями.

### ПРИЛОЖЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТА

позволяет авторизовать покупателя в магазине ещё на этапе общения и выбора товара (а не на кассе при оплате), получить полное представление о клиенте, а также видеть все возможные решения, товары и сервисы, которые могут быть ему предложены

Доступ к истории заказов клиента

Понимание его предпочтений

Понимание возможных персонализированных предложений и акций

Доступ консультанта к «бесконечной полке», то есть полному ассортименту, включая вендор-каталог и маркетплейс

Сопровождение OneRetail-корзины в приложении покупателя

### ПРИЛОЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

открывает для наших клиентов доступ к широкому кругу инструментов, обогащающих их покупательский опыт – как онлайн, так и в магазине

Доступ к полному ассортименту и использование умного адаптивного поиска

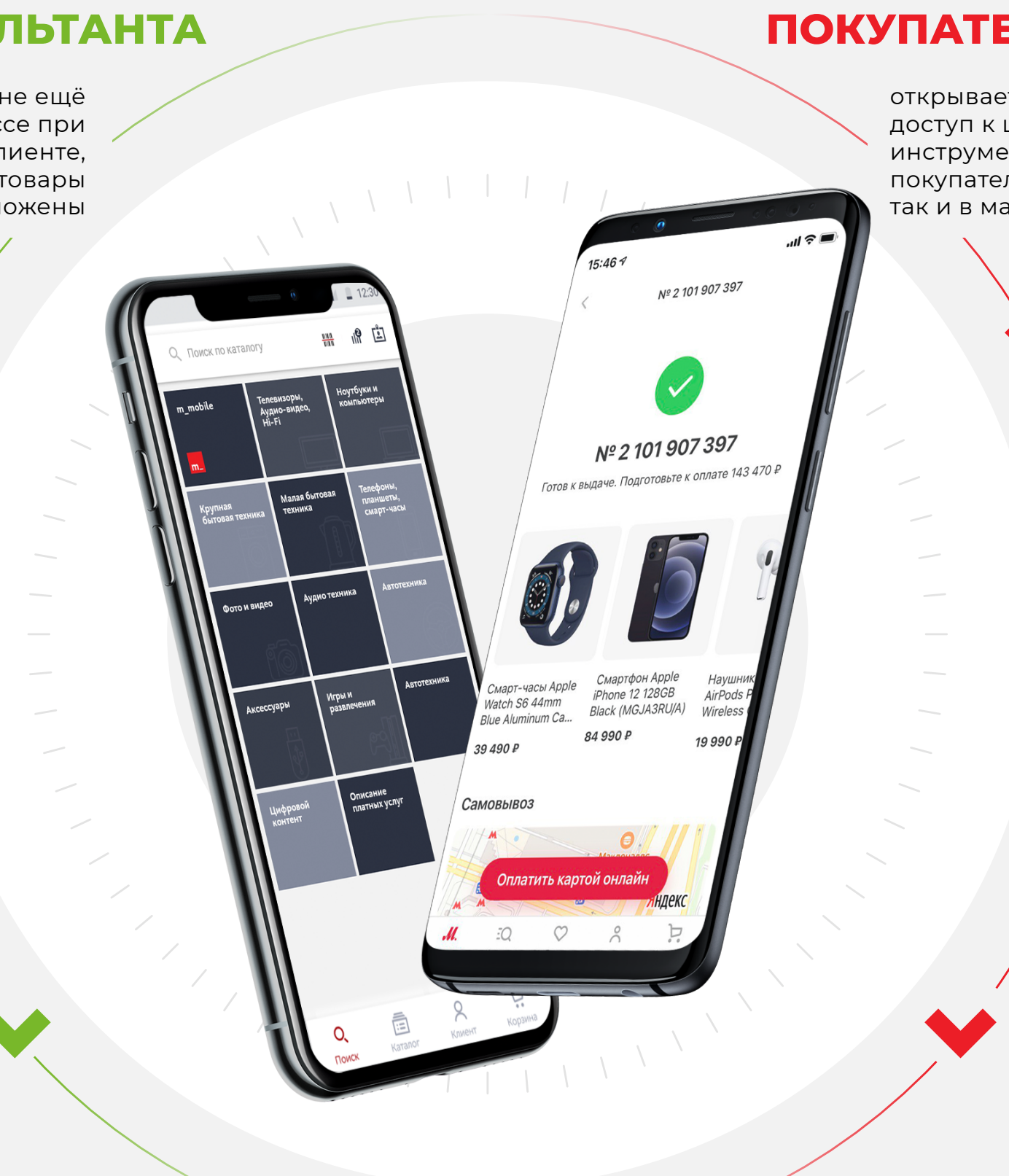
Генерирование персонализированных предложений и условий

Уведомление об акциях и бонусах

Возможность оплачивать покупки онлайн

Доступ к кредитной платформе

Доступ к ресурсам службы поддержки



Общие онлайн-продажи<sup>1</sup>

**386,9** млрд руб.

**+28,8%** 67,8% от GMV Группы

Оборот мобильной платформы

**257,6** млрд руб.

**+67,1%** 66,6% от общих онлайн-продаж

**78%**

занимает мобильное приложение продавца в обороте мобильной платформы

Установки пользовательских мобильных приложений М.Видео и Эльдорадо

**30** млн

**x3,8** к прошлому году

<sup>1</sup> Общие онлайн-продажи Группы М.Видео-Эльдорадо в соответствии со стратегией OneRetail учитывают все продажи авторизованным клиентам через интернет, включая доставку на дом, самовывоз и продажи, зарегистрированные в магазинах через мобильное приложение продавца. В настоящее время продажи через мобильное приложение продавца доступны только в магазинах М.Видео. Оборот мобильной платформы включает в себя продажи через пользовательские приложения М.Видео и Эльдорадо и приложение продавцов в магазинах.

Топ продуктовых запусков мобильной платформы в 2021 году

Улучшения приложения    Улучшения приложения продавца

**В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ  
ПРОДАВЦА**

**В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ  
КЛИЕНТА**

<p><b>OneRetail заказ</b> Покупка товара со стока магазина и оплата в мобильном приложении клиента после консультации</p>	<p><b>Применение приложения клиента в магазине для сканирования QR-кодов</b> Возможность получения информации по товару, персонализированного ценового предложения на основе сканирования QR-кодов в магазине</p>	<p><b>Получение pick up в магазине с помощью мобильного приложения</b> Процессы электронной очереди без физических терминалов</p>	<p><b>Обновление главной страницы мобильного приложения клиента</b> Новый дизайн, персонализация опыта</p>
<p><b>Получение напоминания о заказе pick up от продавца в магазине</b></p>	<p><b>Кредиты в мобильном приложении клиента</b> Пользователи мобильного приложения могут купить товар в кредит, перейдя по ссылке на кредитную анкету на сайте (запуск полного оформления кредитов через приложение – 2022)</p>	<p><b>Покупка товара со стока удаленного склада</b> Оформление доставки, услуги и оплата в мобильном приложении после консультации</p>	<p><b>Digital-консультации с продавцом</b></p>
<p><b>Быстрый и удобный возврат товаров</b> Процедура возврата на 1 странице и изменение бизнес-процессов как драйвер упрощения процедуры возврата и включения в цифровые каналы</p>	<p><b>Безналичная оплата через мобильное приложение Клиента</b> Возможность OneRetail оплаты в приложении Клиента</p>	<p><b>Консультация продавца с учётом персональных рекомендаций по брендам и другим предпочтениям</b></p>	<p><b>Обновление формата и принципов работы корзины</b> Больше информации, новый клиентский опыт (пилот)</p>
<p><b>OneRetail-заказ</b> Покупка сим-карты, коробочной страховки в магазине и оплата в мобильном приложении после консультации</p>	<p><b>Режим «я в магазине» в мобильном приложении клиента</b> Кнопка вызова продавца у полки для консультации</p>	<p><b>Управление стоимостью и расстоянием экспресс-доставки</b></p>	<p><b>Новая доступность товаров</b> Улучшение скорости обновления данных о доступности товаров в поиске</p>
<p><b>Возможность покупки товара в другом магазине и pick-up в любое удобное время</b></p>	<p><b>Подсветка лучшего предложения</b> «Лучшая цена среди конкурентов» в мобильном приложении (пилот)</p>	<p><b>Сегментация клиентов в приложении продавца</b> При авторизации клиента, продавец видит к какому сегменту он относится и может персонализировать консультацию</p>	<p><b>Персональная цена в мобильном приложении клиента и на сайте</b> Персонализированное ценовое предложение клиенту на карточке товара на основе аналитики данных</p>
<p><b>Подсказки и помощь для клиента в приложении продавца (кредит, pick-up)</b> Возможность заполнения анкеты на кредит у продавца и получения напоминания о pick-up</p>	<p><b>Сравнение товаров в мобильном приложении клиента</b></p>	<p><b>Развитие подсказок в приложении продавца на основе моделей персонализации</b> Комплектные акции, информация о товарах из корзины клиента</p>	<p><b>Актуальные рекомендации по хитам продаж, новинкам</b></p>
<p><b>Покупка товара с витрины и оформление экспресс-доставки</b></p>	<p><b>Гибкая программа лояльности</b> Гибкое списание бонусных рублей (по SKU, категориям товаров)</p>	<p><b>Развитие подсказок в приложении продавца на основе моделей персонализации</b> Рекомендации сервисов и услуг</p>	<p><b>Персонализированные категории для скидок</b></p>
		<p><b>Расширение возможностей тестирования гипотез и моделирования поведения клиента на основе платформы данных</b></p>	

## OneRetail-заказ формируется консультантом вместе с покупателем в магазине в мобильном приложении продавца. В режиме реального времени заказ доступен для редактирования и оплаты в клиентском приложении

Группа уделяет большое внимание построению бесшовного для клиента опыта выбора и совершения покупки онлайн и в магазине. Использование клиентом своего мобильного приложения в рознице — один из важных элементов этого направления. С одной стороны, покупатель может самостоятельно получить информацию о товаре, отсканировав ценник, или уточнить заказ, с другой — компания получает больше информации о поведении клиентов в магазинах и обогащает свои дата-модели.

### ВЫЗОВ ПРОДАВЦА В МОБИЛЬНОМ ПРИЛОЖЕНИИ

В ходе исследования точек потенциального улучшения пользовательского опыта компания выявила, что упрощённый вызов продавца является одной из ключевых потребностей пользователей и реализовала это решение своими силами на основе интеграции двух приложений — клиента и продавца. М.Видео в 2021 году разработала и начала внедрение сервиса по вызову консультанта «у полки» в розничном магазине.

**Новый функционал реализован в мобильном приложении клиента, для вызова специалиста достаточно указать, в каком отделе его ждут, и оставить приметы посетителя.**

По результатам пилота, среднее время подхода консультанта составляет 3 минуты, а уровень удовлетворённости сервисом превышает 82%. Такой подход обогащает привычный опыт офлайн-покупки, автоматизирует процессы для экономии времени и упрощения процесса выбора и покупки техники.

На текущий момент мобильная платформа М.Видео-Эльдорадо является наиболее мощным элементом в инструментарию наших решений, и мы продолжим работать над тем, чтобы как можно больше наших клиентов перешли на её использование. Наши усилия будут направлены на реализацию следующих стратегических инициатив, что будет способствовать дальнейшему совершенствованию предлагаемого нами клиентского опыта:

- формирование полностью кастомизированного и персонализированного предложения (подробнее см. в разделе «Аналитика данных и машинное обучение»);
- создание Единой корзины покупателя;
- улучшение практики оформления заказа.

### Персонализация

М.Видео продолжает выстраивать долгосрочные отношения с покупателями за счёт высокой персонализации сервиса и развития цифрового бесшовного опыта. Компания внедрила модель с предложением персональной цены на основе искусственного интеллекта (ИИ) в мобильное предложение продавца и клиента, и авторизованный пользователь уже на раннем этапе при просмотре товаров видит возможную финальную стоимость покупки с учётом индивидуальной скидки и других акций, а также накопленных бонусов.

ИИ определяют персональную цену на основе истории покупок и целого ряда доступных скидочных инструментов. В результате, конверсия в мобильном приложении клиента выросла в 1,5 раза.

### Создание Единой корзины покупателя

Одним из стратегических направлений дальнейшего развития клиентского опыта является совершенствование Единой корзины — удобный доступ к выбору и оплате товаров через любую точку контакта — приложение покупателя или продавца, сайт, чат-бот и пр. В центре этого процесса находится Единая корзина. Данное решение представляет собой корзину, которую покупатель может наполнять и изменять её содержимое с помощью любого интерфейса, который он выберет — в магазине или онлайн, в любой момент поиска и выбора нужных ему товаров. Создание Единой корзины является чрезвычайно важным шагом с точки зрения поддержания удовлетворённости клиентов Группы М.Видео-Эльдорадо на высоком уровне.

### Улучшение практики оформления заказа

Решения по оплате покупок являются важной частью клиентского опыта. По мере того, как покупатели формируют свои корзины, мы стремимся улучшить возможность оплаты в любой точке взаимодействия, чтобы все собираемые корзины были успешно оформлены независимо от местонахождения клиента и его платёжных предпочтений. Для этого мы постоянно расширяем доступные для наших клиентов варианты оплаты и оформления кредита. Одним из перспективных направлений могут стать предварительно одобренные кредитные лимиты для каждого идентифицированного клиента, чтобы он мог приобретать товары в кредит или рассрочку так же быстро и легко, как и при любой обычной покупке.

**>82%**

**уровень удовлетворённости сервисом вызова консультанта в мобильном приложении**

**+50%**

**рост конверсии в мобильном приложении клиента в результате работы ИИ по персонализации**



## 3.4 РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ

Розничная сеть М.Видео-Эльдорадо — важный элемент «бесшовного» омниканального клиентского опыта, логистической инфраструктуры и основной инструмент поддержки и развития онлайн-продаж

### 3.4.1 ЧТО ДАЮТ ПОКУПАТЕЛЯМ МАГАЗИНЫ ГРУППЫ

- Сеть магазинов М.Видео и Эльдорадо на конец декабря 2021 года составила 1 258 магазинов всех форматов (+184 новых магазина за двенадцать месяцев) в 371 городе России (+92 новых).
- Роль розницы меняется — это и место размещения стока для оперативной работы с онлайн-покупками, и шоу-рум технологий, и консультации клиентов, как и раньше, но теперь и онлайн, и интерактивный склад для тех, кто хочет минимизировать общение. Порядка 92% заказов в 2021 году наши покупатели предпочли оформлять и забирать в магазинах.
- Учитывая специфику предлагаемых товаров, покупатели приходят в наши магазины для получения консультации, тестирования гаджетов и функций техники и совершения покупок на месте. Согласно рыночному исследованию, проведённому ООО «Ай Эр Си», только 14% всех покупателей в 2021 году делали покупку исключительно через интернет без какого-либо взаимодействия с традиционным каналом, то есть 86% покупателей техники так или иначе взаимодействуют с офлайн магазинами<sup>1</sup>.
- Магазины помогают продавать нам сервисы и более высокомаржинальные категории товаров, а также сопутствующие товары. Зачастую клиенты не готовы делать дорогостоящую покупку вслепую и предпочитают сначала посмотреть товар лично и проконсультироваться со специалистами в магазинах.

**>258**  
млн покупателей

посетило наши магазины по итогам 2021 года

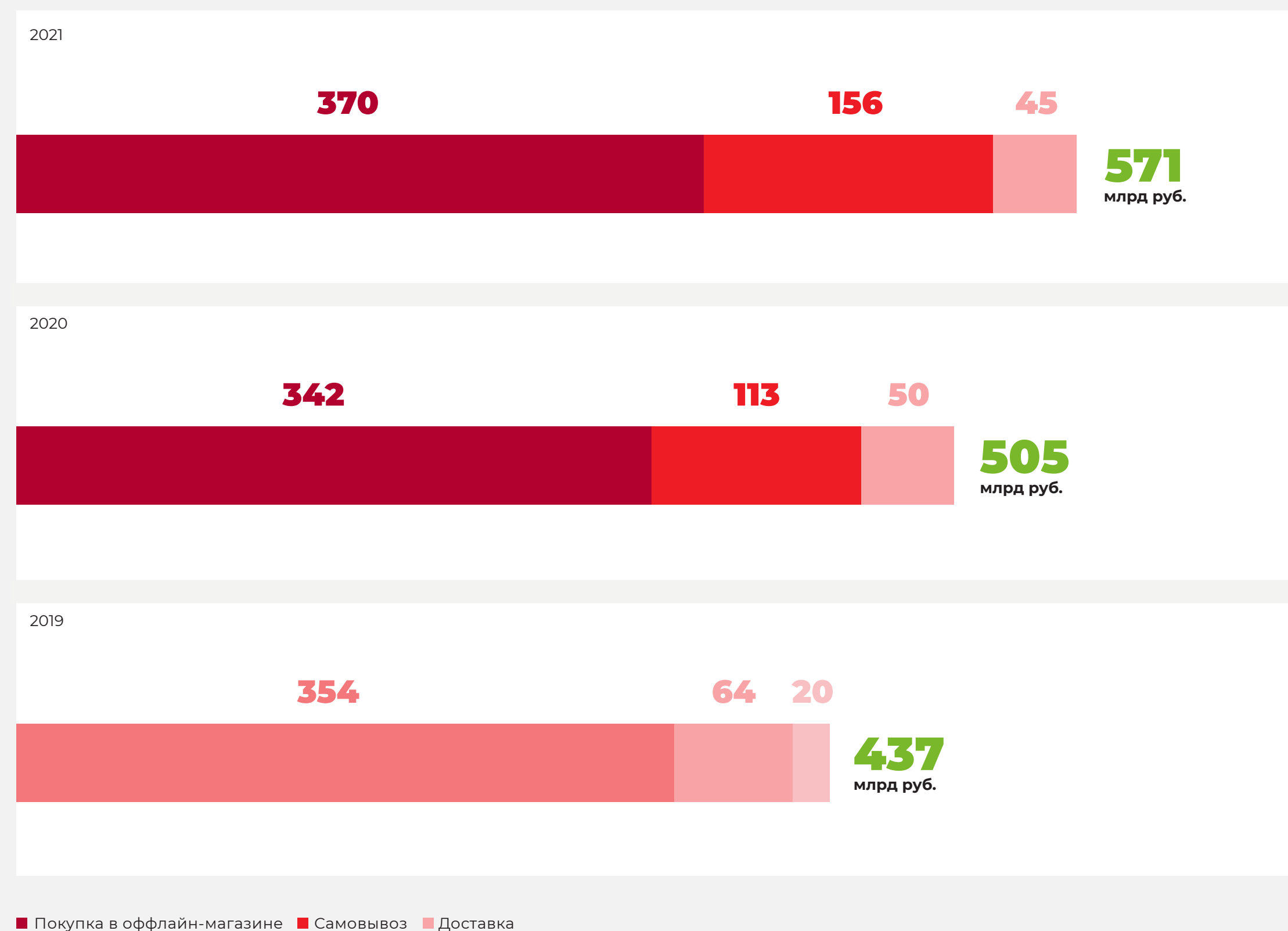
**92%** заказов

было выполнено с использованием инфраструктуры магазинов

**86%** покупателей

взаимодействует с офлайн магазинами в процессе покупки

Структура общих продаж по выполнению заказов в 2021 году



<sup>1</sup> Согласно исследованию потребительского поведения на рынке бытовой техники и электроники, проведённому ООО «Ай Эр Си» в 16 городах с населением более 500 тысяч человек. База: покупатели, совершившие покупку на рынке БТИЭ за последние 6 месяцев, мужчины и женщины, в возрасте 18-55 лет. Данные были собраны в период август-октябрь 2021 года.

## 3.4.2 РОЗНИЧНЫЕ ФОРМАТЫ М.ВИДЕО – ЭЛЬДОРАДО

### Магазины М.Видео

Концепция и форматы магазинов М.Видео развиваются по мере совершенствования технологий, обновления предпочтений потребителей и возможностей ритейл-дизайна. Стандартный формат бренда М.Видео — это магазины со средней торговой площадью около 1 600 м<sup>2</sup> и товарной матрицей в 5-7 тыс. товарных позиций. Магазины сети предоставляют доступ к полному ассортименту Группы и маркетплейс-партнёров — более 185 тыс. товаров.

В 2021 году М.Видео запустила новый формат магазинов, полностью ориентированных на клиентский опыт в формате «управляя со смартфона». Бренд отдаёт предпочтение цифровым информационным носителям, использует в оформлении преимущественно экологичные материалы. Дизайн и зонирование нового формата магазинов учитывают актуальные потребительские тренды — экологичность, использование смартфона и мобильного приложения как инструментов получения информации о товарах, взаимодействия с персоналом магазина, выбора и оплаты товаров. Используя QR-ценники и QR-POS-материалы клиенты через мобильное приложение получают все необходимые характеристики товаров, персональные цены, отзывы, а также доступ ко всему ассортименту через онлайн-платформу. Любой экран и телевизор в магазине также может использоваться в качестве «бесконечной полки».

**1,6 тыс. м<sup>2</sup>**

средняя торговая площадь  
магазина М.Видео

### КОБРЕНДИНГОВЫЙ ШОУРУМ С XIAOMI

**Также в 2021 году был внедрён первый в России формат партнёрской бренд-розницы — в Москве был открыт кобрендинговый шоурум М.Видео-Xiaomi.**

Основной ассортимент такого розничного магазина формирует цифровая техника Xiaomi, дополненная мультибрендовыми товарами из других категорий. М.Видео обеспечивает весь цикл клиентской поддержки и персонализированного сервиса и онлайн, и в магазинах в рамках технологий OneRetail, финтех-решения, логистические операции, постпродажное обслуживание.

**Розничный магазин М.Видео-Xiaomi стал частью экосистемы М.Видео-Эльдорадо, он действует как пункт выдачи товаров любых производителей, заказанных онлайн, а также логистический хаб для курьерской или экспресс-доставки.**

Вендор получает ряд инструментов для полного покрытия потребностей широкой аудитории: эксклюзивной демонстрации фокусных продуктов, прямого контакта, построения персонализированных отношений с аудиторией и повышения узнаваемости, фулфилмент и технологические инструменты для эффективного развития продаж.

### Магазины Эльдорадо

Стандартный формат бренда Эльдорадо представлен магазинами со средней торговой площадью около 1 450 м<sup>2</sup> и товарной матрицей в 5-7 тыс. позиций. Ещё один формат магазинов — «Эльдорадо 600». Средняя торговая площадь магазина составляет порядка 650 м<sup>2</sup>, а товарная матрица — в 3-4 тыс. позиций, при этом с помощью онлайн-терминалов покупатели имеют доступ к полному ассортименту Группы и маркетплейс-партнёров из более чем 185 тыс. товаров. В рамках стратегии по увеличению доли цифровой электроники в продажах во всех магазинах Эльдорадо создаются digital-зоны.

В течение 2021 года Группа активно развивала формат «Эльдорадо 250», который предполагает компактные магазины площадью от 250 до 500 м<sup>2</sup> и полным ассортиментом техники и электроники через онлайн-каталог преимущественно в средних и малых городах. Магазины в новом формате помогут Эльдорадо при вложениях втрое меньше, чем при открытии полноформатных объектов, выходе в новые города или укреплении позиций в тех регионах, где бренд уже работает. Интеграция онлайн-платформы и магазинов, быстрая доставка и постпродажный сервис позволят бренду нарастить онлайн-продажи. Например, мы видим, что онлайн-продажи растут втрое в новых городах, где мы открыли магазины этого формата, прежде всего, за счёт появления удобной возможности pick-up онлайн-заказов. При этом, в отличие от обычного пункта выдачи заказов, в таких магазинах представлен наиболее популярный ассортимент, доступный для самовывоза в течение 15 минут. Магазины этого формата уже представлены более чем в 100 городах России.

### Меры безопасности в рамках противодействия распространению новой коронавирусной инфекции

В период пандемии 2020-2021 Группа М.Видео-Эльдорадо оперативно реагировала на существующие ограничения и выработала комплекс мер по охране здоровья потребителей и сотрудников.

В первую очередь, изменения коснулись способов оплаты, все операции в магазинах стали доступны онлайн и бесконтактной форме. В частности, оплатить покупку в магазине можно, не подходя к кассе — достаточно со своего смартфона перейти по ссылке, которую отправит продавец. Терминалы бесконтактной оплаты работают во всех магазинах Группы. Оформление кредита, консультации с продавцом также возможны без личного контакта с продавцом. С помощью мобильного приложения покупатели через QR-код на ценнике в магазине мгновенно могут получить всю информацию о товаре.

Кроме того, Группа в 2021 году использовала разные форматы работы магазинов в зависимости от действовавших в различных регионах ограничений. Часть сервисов по доставке (например, работа через партнёрские пункты выдачи заказов) стала частью стандартного пакета услуг.

В магазинах соблюдались меры противодействия распространению инфекции (регулярная дезинфекция, обеззараживание, проветривание, масочный режим и другие). Розница показала лидирующие позиции в Группе по вакцинации, более 80% сотрудников розничных магазинов имеют QR-коды. Сотрудники и менеджмент магазинов также проходят регулярное обучение о соблюдении мер по противодействию распространению инфекции. Магазины также проводят регулярное аудио и видео информирование о доступных мерах защиты.

**>100 городов  
России**

уже покрыты компактными магазинами  
«Эльдорадо 250»

## 3.5 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

**Максимально удобные, функциональные, бесшовные сервисы для покупателей на всех этапах покупки — от поиска до постпродажного обслуживания — являются нашим абсолютным бизнес-приоритетом**

Комплексное обслуживание на всех этапах покупательского пути, от поиска товара до послепродажного пути является основной взаимодействия с нашими покупателями.

Бренды М.Видео и Эльдорадо постоянно работают над повышением уровня лояльности клиентов и проводят измерения соответствующих показателей. Основным индикатором лояльности посетителей, который используется в Группе, является Net Promoter Score (NPS), то есть готовность покупателей рекомендовать ритейлера или конкретный магазин как предпочтительное место для покупки домашней электроники.

В 2020 году компания М.Видео-Эльдорадо перешла на международную методику замеров NPS bottom-up (опрос после транзакции)<sup>1</sup>. По результатам опроса в М.Видео индекс NPS bottom-up по покупателям во второй половине 2021 года сохранил динамичный рост и составил 66,80% (+3,8 п.п. к значениям во второй половине 2020 года). В Эльдорадо индекс NPS bottom-up по покупателям во второй половине 2021 года также показал рост до 64,86% (+2,7 п.п. к значениям за вторую половину 2020 года). При этом за первое полугодие 2021 года показатели NPS Voice составили 66,59% для М.Видео и 64,42% для Эльдорадо.

### ЛУЧШИЙ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

М.Видео-Эльдорадо в 2021 году стала победителем ежегодной отраслевой премии Retail Week Awards 2021 в номинации «Лучший покупательский опыт» за развитие в пандемию гибридной бизнес-модели и технологического стека OneRetail.

### 3.5.1 ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ КЛИЕНТОВ

Наша цель — развивать обширную базу лояльных и заинтересованных клиентов. Когортный анализ наших клиентов показывает, что мы способны удерживать более 30% клиентов активными даже по прошествии пяти лет. Это способствует постоянному увеличению доли продаж, которая генерируется нашей лояльной базой клиентов. Каждый из брендов развивает собственные программы лояльности — «M.Club» и «Эльдорадо», участники программ получают бонусные рубли за каждую совершенную покупку могут компенсировать ими до 50% стоимости новых заказов.

Количество активных идентифицированных клиентов на конец 2021 года составило 19,7 миллионов, из которых 62% являются OneRetail клиентами по сравнению с 53% годом ранее.

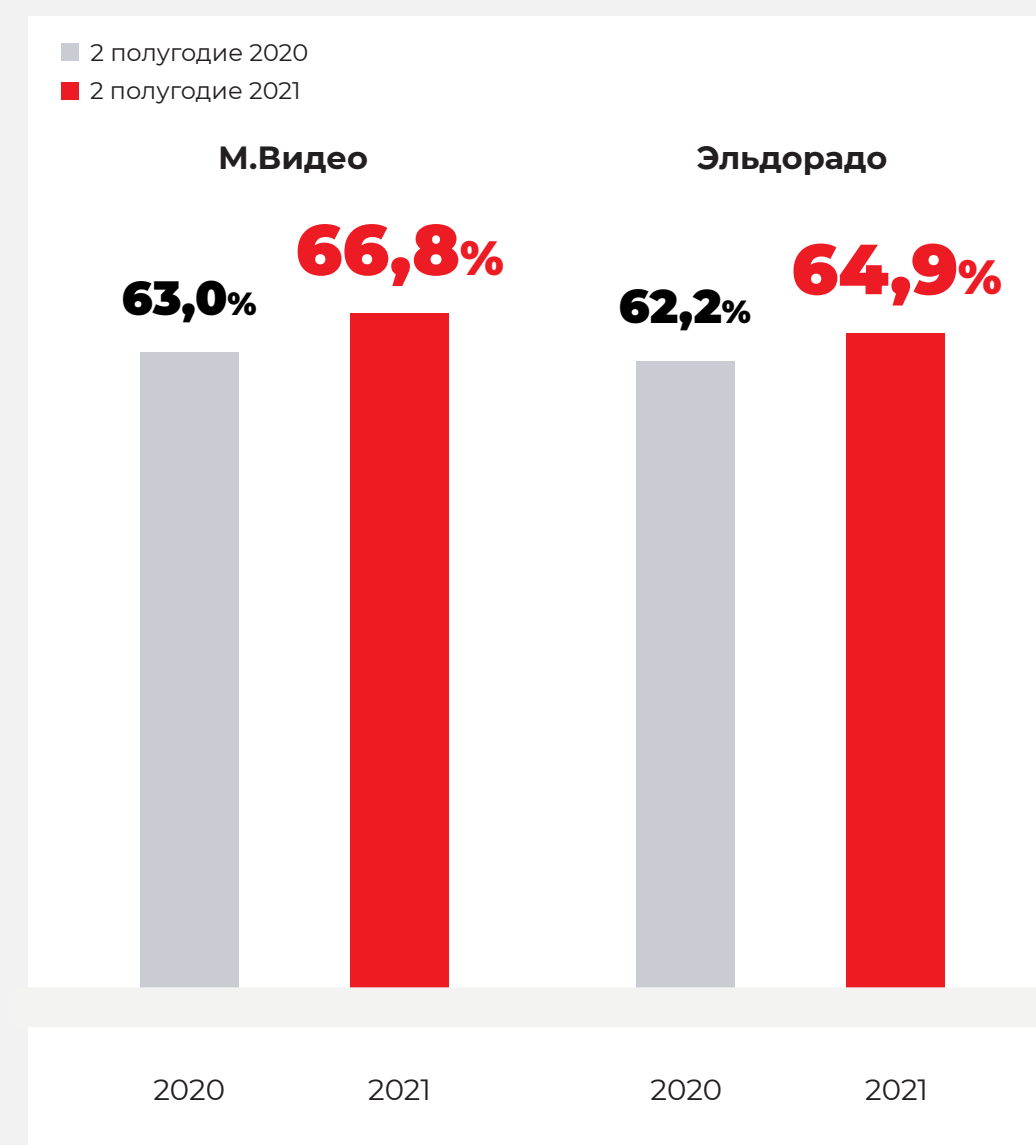
#### ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Бренд М.Видео в рамках цифровизации программы лояльности собрал и отправил на переработку более 2 тонн или 400 000 пластиковых карт собственной программы лояльности «M.Club: максимум для своих». Бонусный счёт М.Видео привязан к номеру телефона, пластиковая карта теперь клиентам не нужна.

Используя смартфон, клиент может в любом месте управлять своим бонусным счётом, а в розничных магазинах совершить ещё более выгодную покупку помогут консультанты. В своём рабочем приложении они авторизуют клиента, увидят профиль, дадут рекомендации и помогут списать доступное количество бонусных рублей.

**Отказ от пластика, утилизация уже выпущенных карт, снижение собственного экологического следа — логичный для нас шаг в рамках устойчивого развития, который также включает программы по утилизации техники и батареек**

Показатель NPS bottom-up



<sup>1</sup> Внутренний проект Группы М.Видео-Эльдорадо по международной методике замеров: ежедневный опрос, июль 2020 – декабрь 2021, аудитория - покупатели в офлайн магазинах и пунктах самовывоза товаров во всех городах присутствия М.Видео и Эльдорадо, ежемесячный опрос по базе М.Видео от 80 до 140 тысяч, Эльдорадо - от 70 до 100 тысяч респондентов.

### 3.5.2 ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ ПОДДЕРЖКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Мы развиваем цифровые сервисы поддержки покупателей, такие как видеоконсультации с продавцом магазина и онлайн-чаты, телефонные консультации и личные консультации в магазине. Мы также запускаем новые удобные сервисы, в том числе «умные» чат-боты.

В 2021 году в клиентское приложение был добавлен сервис по вызову консультанта в розничном магазине: для вызова специалиста достаточно указать, в каком отделе его ждут, и оставить приметы посетителя. По результатам пилота среднее время подхода консультанта составляет 3 минуты, а уровень удовлетворённости сервисом превышает 82%.

В клиентской поддержке М.Видео в 2021 году появился виртуальный помощник Алёна (см. подробнее в разделе «Аналитика данных и машинное обучение»).

Во всех каналах взаимодействия с клиентом — сайт, мобильное приложение продавца и клиента, работают рекомендательные сервисы, которые помогают сделать лучший выбор среди популярных устройств и новинок, а также подобрать альтернативы, аксессуары и сопутствующие товары. Товарные рекомендации приносят до 20% оборота мобильного приложения и инициируют четверть всех покупок. Каждый третий пользователь приложения взаимодействует с товарами, предложенными «умными» алгоритмами. Компания также внедрила в онлайн-платформу предложение персональной цены. Авторизованный на сайте, в приложении или через смартфон продавца пользователь на раннем этапе увидит свою гарантированную скидку на основе прошлых покупок и доступных бонусов.

**3** минуты

среднее время подхода консультанта в розничном магазине по запросу через приложение по результатам пилота

### 3.5.3 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ

Мы стремимся предлагать нашим покупателям комплексное решение его задачи, что подразумевает помощь с покупкой не только товаров, но и сопутствующих аксессуаров и сервисов. Группа развивает ассортимент доступных сервисов и пилотирует разные проекты в этой сфере.

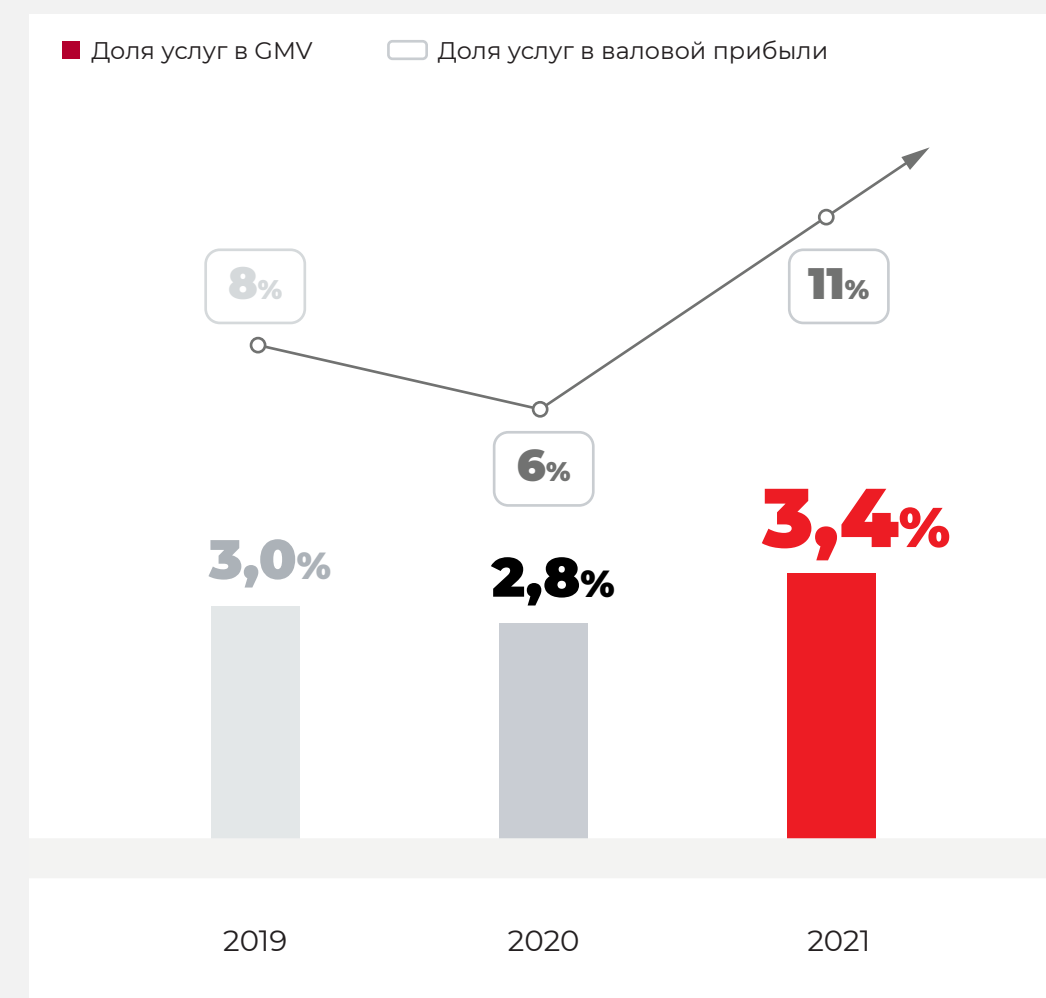
Важной составляющей обслуживания для наших клиентов является возможность получения дополнительных технических и цифровых сервисов от консультантов, работающих в магазине. Например, после приобретения цифровой техники наши консультанты помогут с подбором и установкой защитных плёнок на экраны гаджетов, а также с настройкой и установкой необходимого программного обеспечения и приложений.

«Экосистема» дополнительных услуг М.Видео и Эльдорадо:

<p><b>01</b></p> <p><b>УСЛУГИ В МАГАЗИНАХ</b></p>	<p><b>02</b></p> <p><b>УСТАНОВКИ</b></p>	<p><b>03</b></p> <p><b>СЕРТИФИКАТЫ</b></p>	<p><b>04</b></p> <p><b>СТРАХОВКИ</b></p>	<p><b>05</b></p> <p><b>УТИЛИЗАЦИЯ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Установка лицензионного ПО</li> <li>Настройка ПК, ноутбуков, смартфонов</li> <li>Инсталляция защиты на экран смартфона, планшета, ноутбука</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доставка и установка в один день (собственный автопарк и бригады экспертов), доступно только в М.Видео и Эльдорадо</li> <li>Установка и монтаж любой крупногабаритной техники -ТВ, стиральных и сушильных машин, встроенной техники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Медицинские услуги</li> <li>Исследования</li> <li>Специальные условия обмена и возврата</li> <li>Гарантированный ремонт в течение 72 часов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкий ассортимент страховых услуг от партнёров, включая страхование жизни, имущества, здоровья и пр.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вывозим на переработку старую крупную технику при покупке новой</li> <li>Бесплатно принимаем на переработку любую малогабаритную технику в магазинах</li> </ul>

Доля услуг в GMV в 2021 году выросла более чем на треть с 2,8% в 2020 году до 3,4%. Важно отметить, что услуги приносят более высокую маржу, о чем свидетельствует доля услуг в 10,6% в валовой прибыли в 2021 против доли 3,4% в GMV.

### Доля услуг в GMV и валовой прибыли



### Установки

М.Видео-Эльдорадо имеет уникальную экспертизу не только в ассортименте и обслуживании при продаже крупной бытовой техники, но и в пост-продажном сервисе. Одновременно с доставкой предлагаем услуги установки и дополнительные сервисы — подключение, настройка, демонтаж, обучение, вывоз ненужной техники на утилизацию. Услуги можно оформить при покупке крупногабаритной техники как в магазине, так и онлайн. Их оказание осуществляется по всей стране профессиональными бригадами (более чем 670 собственных специалистов и 1000 аутсорс-партнёров) в радиусе 150–200 км от магазина.

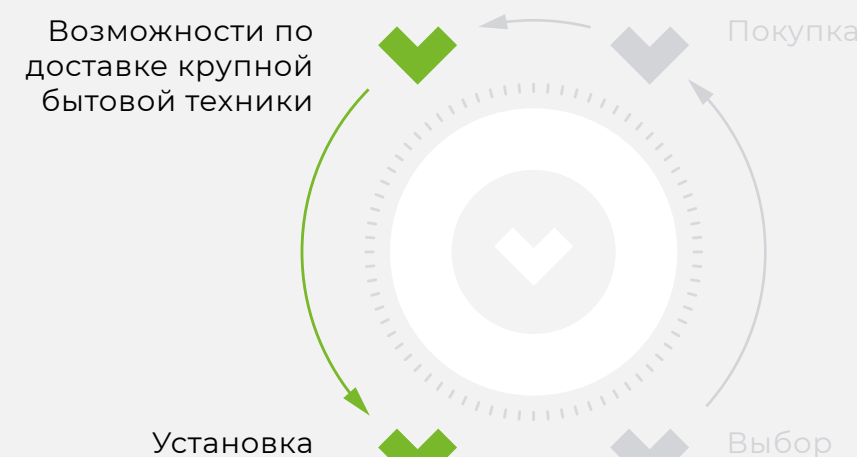
М.Видео-Эльдорадо развивает собственный сервис доставки и установки с 2018 года, наличие собственных автомобилей и специалистов позволяет компании объединить доставку и установку крупной бытовой техники в один визит, что экономит время покупателей.

Автопарк приобретён через операционный лизинг и насчитывает более 150 машин, сервис доступен в 69 городах. За прошлый год услугами по установке воспользовались более 550 000 покупателей, что на 19% больше, чем годом ранее. Чаще всего клиенты заказывают установку для стиральных и сушильных машин, холодильников, ТВ, кухонной встраиваемой и климатической техники.

Компания запустила новый проект по оснащению сервисных бригад смартфонами со специальным ПО, таким же, которое используют продавцы в магазине. Приложение позволяет аккредитовать покупателя по номеру телефона и подобрать персональные предложения с учётом рекомендаций на основе аналитики данных. Предложение стало востребованным, компания планирует оснастить этим решением всех сервисных экспертов.

### Услуга установки — неотъемлемый элемент покупки бытовой электроники

#### Разветвлённый фулфилмент



### Услуга установки в соответствии с европейскими стандартами обслуживания

### Собственные брендированные услуги по установке

### Кредитование и безналичная оплата

Одним из конкурентных преимуществ Группы М.Видео-Эльдорадо является инновационная платформа потребительского кредитования, позволяющая купить товары в кредит как в магазинах Группы, так и онлайн, в том числе через мобильную платформу (подробнее см. [раздел Финтех](#)).

М.Видео-Эльдорадо предоставляет покупателям широкий выбор кредитных продуктов от более чем десяти банков и кредитных организаций в магазинах и онлайн, развивая собственную кредитную платформу.

Сервисы кредитной платформы были интегрированы в мобильное приложение консультанта в магазине: клиентам теперь не требуется проходить отдельную процедуру оформления и подписания договора в кредитной зоне — весь процесс заключения сделки от выбора товара до оплаты, в том числе с использованием кредитных инструментов, доступен через смартфон продавца в любой точке торгового зала.

Возможность оплаты товаров в рассрочку также является стандартной опцией для наших клиентов во всех точках контакта с ними.

Группа также развивает инструменты безналичной и бесконтактной оплаты покупок и стремится в перспективе нескольких лет снизить наличные платежи до минимума.

### Страховка

Совершаемые нашими клиентами покупки бытовой техники и электроники зачастую носят капитальный характер. В этой связи естественным является предоставление услуг по оформлению страховки на приобретаемые товары. Группа предлагает широкую линейку страховых программ на товары для дома, здоровья, путешествий и пр.

**~2,9 млн страховых планов**

реализовали М.Видео и Эльдорадо за 2021 год

### Переработка

Очень часто после покупки новой техники возникает вопрос утилизации старой. Мы не просто организовали решение этого вопроса, а сделали это наиболее экологичным путём. Группа М.Видео-Эльдорадо запустила первую в России программу по утилизации техники, таким образом, давая ей «вторую жизнь». Данная программа уже развернута в 17 регионах России в 750 розничных точках сети, в 2021 году объём собранной на утилизацию техники (от покупателей и собственной) вырос в 1,5 раза (до почти 1 550 тонн). Группа намерена продолжить развертывание программы, увеличив охват регионов до 100% к 2024 году. В 2022 году планируется присоединить к программе ещё 200 магазинов в 10 регионах. Подробнее об утилизации техники см. [в разделе «Циркулярная экономика и обращение с электронными отходами»](#).

### ПРОДВИЖЕНИЕ СЕРВИСОВ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ

Группа М.Видео-Эльдорадо активно развивает направление дополнительных сервисов — наш ассортимент насчитывает более 70 услуг, включая страховые продукты, сертификаты на медицинские онлайн-консультации. За последний год спрос на сервисы, напрямую не связанные с обслуживанием техники, вырос на 34%, так как наши онлайн-платформы и магазины являются удобным каналом покупок.

**В апреле 2021 года мы стали первым ритейл-партнёром одной из ведущих российских компаний в сфере лабораторной диагностики и медицинских услуг «Инвитро».**

Мы расширили ассортимент дополнительных сервисов и запустили продажи сертификатов для диагностики здоровья в своих розничных магазинах и онлайн.

«Инвитро» принимает сертификаты, приобретённые в М.Видео и Эльдорадо, в течение года в любом из медицинских офисов сети. Приобрести сертификаты можно для себя или в подарок, а при покупке нашим клиентам также доступно накопление бонусных баллов в программе лояльности M.Club.

## 3.6 ЛОГИСТИКА

**Скорость и своевременность выполнения заказов во многом определяют конкурентоспособность ритейлера и выбор покупателей. Предлагая широкий набор вариантов доставки и самовывоза, мы обеспечиваем ещё больший комфорт и общий высокий уровень удовлетворённости от покупки**

Благодаря развитой логистической платформе и широкой розничной сети, инвестиции в которые превысили 150 млрд руб., Группа уже сейчас покрывает большую часть территории России уникальными услугами доставки и самовывоза. На начало 2022 года мы обеспечивали возможность получения большей части заказов в течение 24 часов для 75% населения страны. Товары, формирующие 41% GMV Группы, доступны для самовывоза или отправки курьером в течение 15 минут после оформления — показатель, не имеющий аналогов в российском ритейле. Основными фокусами Группы в развитии логистической платформы является скорость, соответствие ожиданиям клиентов по уровню сервиса и эффективность всех процессов.

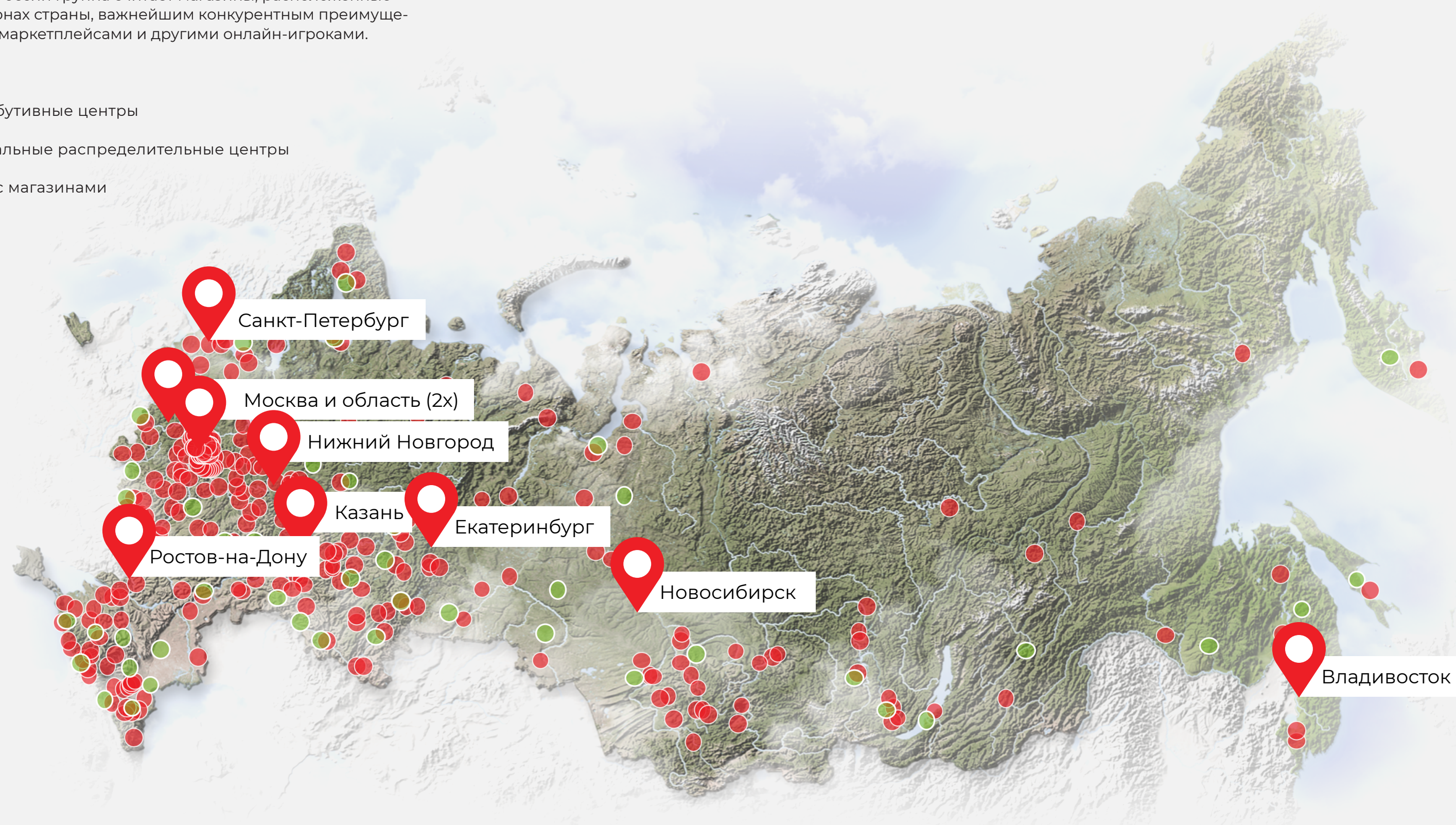
В рамках этих фокусов Группа работает в следующих направлениях:

- расширение логистической сети, в том числе, путём открытия новых магазинов. В 2021 году Группа открыла 184 магазина и вышла в 92 новых населённых пункта, что позволило охватить 371 город и около 75% населения России доставкой товаров на следующий день;
- дальнейшее улучшение скорости и качества обслуживания на «последней миле». Мы планируем расширять сотрудничество с операторами пунктов выдачи заказов и развивать партнёрства с курьерскими службами. Кроме того, Группа будет инвестировать в сервисы отслеживания заказов в режиме реального времени;
- повышение эффективности управления товарными запасами и перевозками, в том числе за счёт активного использования алгоритмов машинного обучения. Инновации и решения на базе искусственного интеллекта позволят нам более точно распределять запасы, эффективнее использовать складские мощности и автоматизировать значительную часть процессов хранения и доставки.

Группа продолжает развивать смешанную логистическую модель, используя как аутсорсинг, так и собственные ресурсы. Единая инфраструктура поддерживает два бренда — М.Видео и Эльдорадо — во всех регионах присутствия Группы, что увеличивает гибкость бизнес-модели и позволяет в полной степени реализовать эффекты экономии на масштабе.

Наша инфраструктура хранения, распределения и доставки товаров по всей России, включает в себя более 800 тыс. м<sup>2</sup> складской площади. Важнейшим элементом этой инфраструктуры являются сети магазинов М.Видео и Эльдорадо, на которые приходится 300 тыс. м<sup>2</sup> складской площади и около 57% товарных запасов Группы (на конец 2021 года). Плотность розничной сети существенно повышает доступность товаров и скорость доставки в регионах. С учётом масштабов территории России Группа считает магазины, расположенные во всех регионах страны, важнейшим конкурентным преимуществом перед маркетплейсами и другими онлайн-игроками.

- Дистрибутивные центры
- Региональные распределительные центры
- Города с магазинами



**75%** населения РФ

охвачено доставкой товаров на следующий день

**800** тыс. м<sup>2</sup>

объём складской площади Группы

**>4 млн заказов**

было доставлено в 2021 году  
(без учёта самовывоза)

**85%**

24-часовая доступность общих  
онлайн-заказов

**67%**

онлайн-заказов забирается путём  
самовывоза

**92%**

доставок осуществляется в срок  
(без учёта самовывоза)

**55 тыс.**

партнёрских пунктов вывоза  
заказов

**>4,6 млн м<sup>3</sup>**

годовой объём грузоперевозок

**>150 млрд руб.**

вложено в магазины и логистическую  
инфраструктуру с 1993 года

**>300 тыс. м<sup>2</sup>**

площадь складских помещений  
в 1 258 магазинах

**~500 тыс. м<sup>2</sup>**

площадь складских помещений дистри-  
бутивных центров и распределительных  
центров всех форматов

**УКРЕПЛЕНИЕ  
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ**

В 2021 году мы продолжили укреплять и развивать логистическую функцию в соответствии со стратегическими задачами бизнеса.

В июле 2021 года на позицию директора по логистике и фулфилменту М.Видео-Эльдорадо был назначен Андрей Павлович, ранее возглавлявший функцию логистики «Перекресток Впрок». Андрей Павлович в новой роли фокусируется на цифровизации всех логистических процессов М.Видео-Эльдорадо и построении фулфилмент-инфраструктуры, использующей развитую сеть магазинов как основу «капиллярной» логистики, базирующейся на присутствии магазинов глубоко по стране.

Среди ключевых задач — развитие новых продуктов и бизнес-моделей «последней мили» для повышения качества клиентского сервиса и выстраивание глубокой и детальной аналитики и прозрачной системы мониторинга на каждом этапе движения товара для роста эффективности всех логистических процессов Группы.

Каждый магазин сети используется в том числе как центр хранения товарных запасов, доступных для самовывоза или курьерской доставки. Таким образом, магазины поддерживают динамику онлайн-продаж в своём регионе и значительно снижают затраты на развитие логистической инфраструктуры. Со марта 2022 года Группа развивает гибкий подход к формированию ассортимента каждого магазина, ориентируясь не только на типологизацию, но и на текущий спрос и результативность работы каждой точки.

### 3.6.1 ХРАНЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ

Система хранения и распределения товаров включает в себя магазины розничной сети, крупные центральные распределительные центры в Москве и регионах и менее крупные складские центры — мультиплатформы.

ОБЪЕКТ	ОПИСАНИЕ И ФУНКЦИОНАЛ	ГЕОГРАФИЯ
<p><b>1 258</b></p> <p><b>магазинов сетей М.Видео и Эльдорадо</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хранение малой бытовой и цифровой техники</li> <li>• ограниченное хранение крупной бытовой техники</li> <li>• выдача заказов онлайн и офлайн покупателям, а также курьерам</li> <li>• презентация образцов техники на витрине</li> </ul>	<p><b>371</b></p> <p><b>город России</b></p>
<p><b>11</b></p> <p><b>центральных распределительных складов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрация всех товаров, закупаемых Группой на суммарной площади более 500 тыс. м<sup>2</sup></li> <li>• распределение товаров в магазины и на региональные мультиплатформы</li> </ul>	<p><b>Москва (2), Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Нижний Новгород, Владивосток, Краснодар, Красноярск</b></p>
<p><b>59</b></p> <p><b>региональных мультиплатформ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хранение крупной бытовой техники</li> <li>• доставка товаров в магазины и покупателям в радиусе 150-200 км</li> </ul>	<p><b>Крупные и средние города в регионах России</b></p>

Основной задачей транспортной логистики Группы является постоянное ускорение сроков доставки для всего ассортимента бытовой техники и электроники. 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. К тем продуктам, которые покупатели не могут получить в рамках доступного ассортимента в конкретном городе, Группа применяет систему ускорений сроков перевозки заказов путём доставки с центральных складов сборными грузами, а также использует технологии отправки товара, минуя долгосрочное хранение (кросс-докинг). С 2020 года Группа использует ежедневные кросс-доковые отправки между всеми распределительными складами для перемещения эксклюзивного ассортимента вместе с клиентскими заказами в населённые пункты, удалённые от городов-миллионников, а также авиаперевозки.



### 3.6.2 «ПОСЛЕДНЯЯ МИЛЯ»: ДОСТАВКА И САМОВЫВОЗ

Примерно 67% онлайн-заказов покупатель забирают сами в удобном для них магазине нашей сети или пункте выдачи заказов (ПВЗ) наших партнёров — магазинах «Пятёрочка», отделениях Почты России, пунктах PickPoint. В 2021 году Группа совершила 81 тыс. отправок товаров в партнёрские пункты выдачи онлайн-заказов.

Доставка товаров на дом осуществляется партнёрами Группы. В 2021 году мы отвезли 250 тыс. заказов на сумму 4,5 млрд руб. Всего было доставлено более 4 млн заказов.

#### Экспресс-доставка

М.Видео и Эльдорадо предлагают своим клиентам сразу несколько форматов доставки с уровнем сервиса от 1-2 часов. Например, получить заказанную технику можно в магазинах сетей, обычной курьерской доставкой, экспресс-доставкой на такси из ближайшего магазина. Быстрая и безопасная доставка при помощи крупнейших агрегаторов такси в течение двух часов доступна почти в 300 городах присутствия М.Видео и Эльдорадо. Среднее время ожидания с учётом сборки и доставки онлайн-заказа составляет около 1,5 часов, минимальное время — 30 минут. Доля экспресс-доставки на такси составляет порядка 10% от общего числа курьерских отправок.

**В отчётном периоде мы реализовали ключевое изменение Instore Operations — гибкая цена во всех городах в зависимости от стоимости такси. Ранее стоимость услуги доставки была единой и не зависела от стоимости заказа и расстояния.**

**Сегодня мы предлагаем другие условия: чем дороже заказ, тем более выгодные условия доставки для клиента — дорогие заказы возим бесплатно до 50 км, а не до 30 км, заказы до 1 990 руб. не возим свыше 10 км, стоимость услуги равна затратам**

Группа развивает сервисы доставки и самовывоза в двух направлениях: повышение скорости сервиса и вариативности способов доставки товара клиентам.

Один из ключевых проектов на этом направлении — запуск собственного приложения Группы для курьеров, интегрированного с сайтами и приложениями М.Видео и Эльдорадо для покупателей. Приложение позволит информировать клиентов о статусе заказа в режиме реального времени и адаптировать процесс доставки с учётом графика покупателя.

В рамках расширения инструментов «последней мили» мы намерены развивать новые способы доставки, в том числе, экологичные сервисы доставки пешими или вело-курьерами. В связи с этим также планируется запуск нового инструмента — платформы, которая позволит автоматически подбирать оптимальное транспортное средство под каждый заказ с учётом параметров товара и условий заказа. Данная технология повысит безошибочность передачи товаров в доставку и точность «последней мили». Группа также планирует расширять пул поставщиков сервисов самовывоза, а также продолжать повышать качество данных сервисов.

#### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ»

##### Новое приложение экспедитора

Повышение точности доставки, контроль, прозрачность E2E доставки, оптимизация архитектуры

##### Платформа для выбора типа доставки

Подбор эффективной опции доставки, оптимизация объекта отгрузки архитектуры

##### Всё отовсюду

Сток всех магазинов доступен для доставки, возможность объединить в одну корзину товар из разных объектов

##### Расширение сети ПВЗ

Расширение сети ПВЗ через партнёрства до 100 тысяч точек выдачи

### 3.6.3 ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ

Постоянное повышение эффективности и цифровизация систем управления товарными запасами и перевозками — необходимое условие для повышения доступности товаров для покупателей и эффективного расширения онлайн-бизнеса.

М.Видео-Эльдорадо много лет инвестирует в самые современные ИТ-системы, поддерживающие логистические процессы, при внедрении большинства из которых Группа стала пионером отрасли и значимым источником уникальной экспертизы на рынке.

В Группе выстроен процесс сквозного планирования товарного запаса от поставщика до магазина. Группа разрабатывает собственную систему планирования с использованием математических моделей для прогнозирования оптимального уровня запасов на каждом звене цепочки поставок. Технологии машинного обучения применяются и для прогноза объёмов товарных запасов для каждого магазина, подробнее см. [в разделе «Управление ассортиментом и маркетплейс»](#).

Система SAP Yard Logistics позволяет организовать и контролировать движение транспорта от поставщиков на территории всех распределительных складов, а также автоматизировать планирование работы всех площадок. В 2021 году система охватила поток отгрузки со складов.

В Группе внедрена система управления потребительскими данными и характеристиками товаров, позволяющая настраивать рекомендации аксессуаров к основным товарам на наших сайтах и в мобильных приложениях; создавать и редактировать поисковые SEO-коллекции для упрощения поиска товаров; создавать и выделять данные об отличиях технических характеристик товаров (например, цвет, объём памяти и т. п.) для ускорения их просмотра.

Мы внедряем электронный документооборот в большинстве своих расчётов с контрагентами и поставщиками услуг для ускорения обработки и отправки документации, а также более жёсткого контроля за обменом данными на всех этапах цепи поставок. Обмен данными по стандартам EDI реализован с более чем 100 ключевыми поставщиками, что позволило значительно оптимизировать закупочные процедуры. Электронная тендерная площадка на базе SAP SRM делает процессы закупки партнёрских услуг максимально прозрачными.

**Обмен данными по стандартам EDI реализован с более чем 100 ключевыми поставщиками, что позволило значительно оптимизировать закупочные процедуры. Электронная тендерная площадка на базе SAP SRM делает процессы закупки партнёрских услуг максимально прозрачными**

## 3.7 УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ И МАРКЕТПЛЕЙС [102-9] [102-10]

Долгосрочные и доверительные отношения с поставщиками и партнёрами — основа расширения ассортимента для удовлетворения потребностей разных групп наших клиентов

### 3.7.1 ПАРТНЁРСТВО С ПОСТАВЩИКАМИ

Благодаря крепким долгосрочным отношениям с поставщиками и мерчантами мы имеем возможность предлагать покупателям качественный ассортимент из более чем 185 тыс. моделей техники, электроники и сопутствующих аксессуаров. М.Видео-Эльдорадо опирается на «экосистемный» подход, в рамках которого стремится комплексно решить задачу покупателя, предлагая ему не только технику, но и весь необходимый сервисы и дополнительные товары для монтажа, настройки и комфортного использования товаров. Мы отказались от традиционной сегментации товаров на «крупную бытовую технику», «мелкую бытовую технику», «телеком» в работе с ассортиментом и используем понятное покупателям деление на «технику для кухни», «товары для дома и ухода за собой», «домашний офис» и так далее, это позволяет нам непрерывно развивать экосистему каждого из направлений, работая не только с основным ассортиментом, но и выбором аксессуаров и сопутствующих услуг.

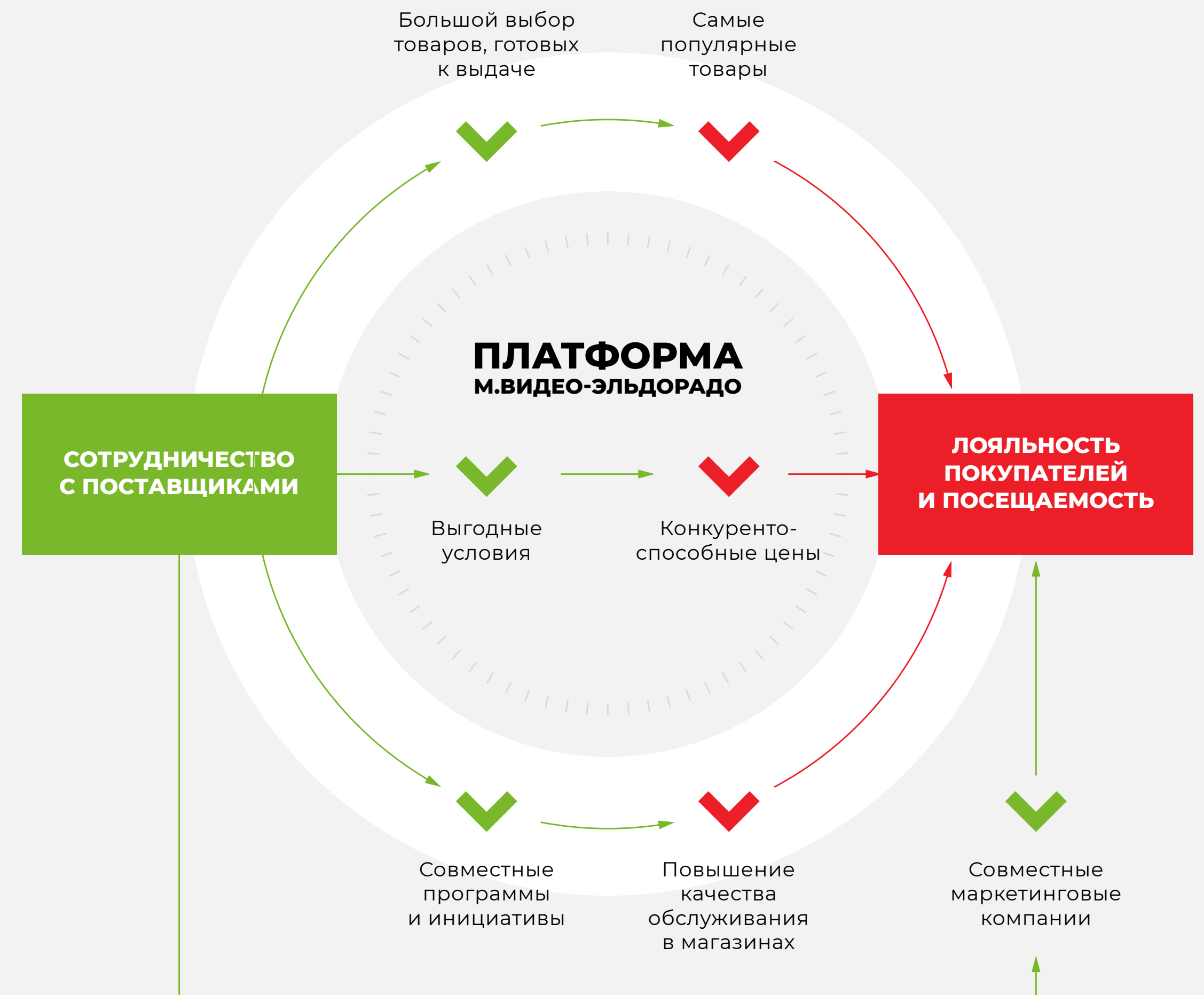
Группа М.Видео-Эльдорадо является ключевым партнёром для крупнейших мировых вендоров потребительской электроники на российском рынке.

Технологическая платформа OneRetail создаёт стоимость не только для клиентов, но и для вендоров и поставщиков Группы. В условиях усиливающейся конкуренции за внимание покупателей вендорам всё важнее использовать самые эффективные способы донесения информации о продуктах и сервисах до потребителей. Особую роль этот фактор играет в сегменте бытовой техники и электроники, при выборе которых покупатели предпочитают не только увидеть товар, но и подержать его в руках и протестировать. Именно поэтому возможности Группы по демонстрации техники онлайн и на полках магазинов, а также широкий набор инструментов экспертной поддержки покупателей и персонализированных предложений создают всё большую ценность для поставщиков и мерчантов, повышают их заинтересованность в работе с Группой на лучших условиях.

**1,4 млрд** посещений в год

общий трафик М.Видео-Эльдорадо

Сотрудничество с вендорами является ключевым элементом создания уникального клиентского опыта



### ЕДИНЫЙ ИНТЕРФЕЙС ДЛЯ РАБОТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ

В 2021 году мы разработали онлайн-платформу для автоматизированного управления ассортиментом и взаимодействия с поставщиками.

**Интерфейс личного кабинета поставщика (ЛКП) станет единым окном для запуска и развития продаж в магазинах и на онлайн-площадках М.Видео и Эльдорадо.**

Через личный кабинет на веб-портале партнёры смогут пройти все этапы — от регистрации до получения обратной связи от покупателей. Интерфейс личного кабинета позволит добавлять позиции в каталог М.Видео-Эльдорадо, создавать карточки товаров, подгружать расширенные характеристики, медиа-файлы, инструкции и сертификаты, обновлять данные по текущим ценам, управлять стоком, участием в акциях и бонусных программах, отслеживать движение товаров, а также вести переписку с ответственными менеджерами по возникающим вопросам.

**В перспективе через ЛКП партнёры смогут подавать заявку на участие в рекламе, получать информацию по заказам и возвратам, записываться на склад, отслеживать поставки, получать операционную и бухгалтерскую отчётность.**

При этом автоматизация и интеграция Личного кабинета с информационными системами Группы уже упрощают и в несколько раз ускоряют выход новых мерчантов на закрытый маркетплейс М.Видео-Эльдорадо и запуск продаж.

Группа планирует полностью перевести взаимодействие с поставщиками по прямым контрактам на платформу и дать им расширенный функционал по управлению продажами, в том числе на базе собственных решений в области предиктивной аналитики. В Личном кабинете появится ряд рекомендательных сервисов по повышению эффективности продаж с учётом динамики цен, товарооборота и накладных расходов, дата-инструмент персонализированных коммуникаций с клиентами Группы, а также возможность работать с офлайн-витриной розничной сети через доступ к бренд-зонам, обучению и мотивации консультантов.

Наше сотрудничество с вендорами распространяется также на совместные маркетинговые кампании. Поскольку полки наших магазинов для вендоров являются ключевой точкой соприкосновения с покупателями и продвижения товаров, они вносят значимый вклад в реализацию маркетинговой и рекламной деятельности Группы. Три ключевых направления реализации совместных маркетинговых инициатив с поставщиками включают: организация бренд-зон в магазинах, проведение мероприятий и медиа-активность.

## 3.7.2 РАЗВИТИЕ МАРКЕТПЛЕЙСА

Общее количество моделей техники в категории электроника и бытовая техника, представленных на онлайн-платформах Группы и в магазинах, увеличилось с начала года в 2,4 раза — до почти 185 тыс. с 75 тыс.

Группа М.Видео-Эльдорадо нацелена на развитие собственного маркетплейса по модели ЗР (продажа товаров партнёров без создания товарных запасов), при этом мы сохраняем фокус на своей основной ассортимент — бытовую технику и электронику и сопутствующие товары.

Группа М.Видео-Эльдорадо сотрудничает с производителями, ритейлерами и дистрибьюторами по модели маркетплейса с 2020 года — часть товаров компания не закупает сама, но получает комиссию за их реализацию. Представление партнёрских товаров через онлайн-витрины «М.Видео» и «Эльдорадо», или «бесконечная полка», позволяет Группе более гибко подходить к ассортименту, исследовать новые ниши без риска для эффективности и денежного потока, существенно нарастить ассортимент в электронике и смежных категориях, что позитивно сказывается на трафике, конверсии и продажах.

Группа за счёт модели маркетплейса смогла существенно расширить модельный ряд текущего ассортимента, а также начать работу с новыми категориями, смежными с электроникой и бытовой техникой — электроинструментами, товарами для ухода за детьми, электронными игрушками, спортивными тренажёрами.

М.Видео-Эльдорадо интегрирует партнёров как самостоятельно, так и используя модель white label, т.е. часть интересного ей ассортимента получает от других маркетплейсов, что не требует существенных капитальных затрат. Ассортимент, реализуемый через маркетплейс в М.Видео и Эльдорадо, отмечен плашкой «товар партнёра» в карточке товара на сайте, в приложении покупателя и продавца. Клиентам доступно оформление кредита и накопленные бонусов в рамках программ лояльности. М.Видео и Эльдорадо осуществляют логистику и сервисное обслуживание товаров мерчантов. Если у покупателя возникает необходимость обменять или вернуть покупку, он может обратиться к ритейлеру и воспользоваться стандартными процедурами.

с **6** до **3** дней

**сократился срок доставки товаров собственного маркетплейса по Москве в 2021 году**

### 3.7.3 РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

#### Основные каналы расширения ассортимента по модели маркетплейс:

- **прямые контракты с поставщиками и ритейлерами**
- **интеграция с другими маркетплейсами по модели white label – Группа не имеет прямых контрактов с мерчантами, но выставляет их товары на свои витрины через прямую интеграцию с другим маркетплейсом**
- **вендор-каталог – Группа выкупает товар у действующих партнёров-вендоров под конкретный заказ покупателя**

Уже несколько лет М.Видео и Эльдорадо работают с партнёрами в формате «вендор каталога», предлагая покупателям отдельные модели со склада аккредитованных производителей. Онлайн-каталог позволяет покупателям получить доступ как к регулярному продуктовому ряду, так и к дополнительным предложениям от поставщиков. Партнёры ритейлеров 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.

**«В текущий период турбулентности для нас важно обеспечить россиян максимально широким выбором доступной техники, которая необходима для комфортной жизни, работы, учёбы и отдыха. Поэтому М.Видео и Эльдорадо помимо закупки собственного ассортимента развивают и маркетплейс электроники — мы предлагаем свои площадки партнёрам, которые могут расширить наше товарное предложение. Для них мы создаём специальные выгодные условия и развиваем технологические инструменты ведения бизнеса, предлагая всё более удобные и автоматизированные возможности продаж. Уникальным преимуществом М.Видео-Эльдорадо и нашей платформы OneRetail стала возможность для сильнейших продавцов маркетплейса вставлять на полки розничных магазинов, устанавливать демо-стенды, планировать собственную дистрибуцию и представленность. Это позволяет нам выстраивать долгосрочные отношения с поставщиками, которые зачастую используют сразу несколько форматов сотрудничества, а нашим клиентам — находить всё нужное в одном месте и получать неизменно высокий уровень сервиса и поддержки в любом канале — в приложении, на сайте, в розничном магазине.»**

#### **Александра Иванченко,**

Директор по управлению ассортиментом и маркетплейсом М.Видео-Эльдорадо

Для удовлетворения спроса на базовую бытовую технику и электронику покупателей, чувствительных к цене, ещё в 2019 году Группа запустила производство и продажу техники под собственной торговой маркой Hi (представлена в Эльдорадо), а в 2020 году — Novex (представлена в М.Видео). Покупатели могут выбирать из порядка 300 наименований в 33 основных категориях (телевизоры, крупная и мелкая бытовая техника для дома и кухни, товары для красоты и здоровья, аксессуары), что дополняет ассортимент партнёров-брендов и делает более доступными отдельные модели и технологии для широкого круга покупателей.

Спрос на крупную и малую бытовую технику собственных брендов относительно 2020 года вырос на 70%, некоторые товарные группы стали доступнее по цене на 30-35%, в ряде сегментов доля СТМ-техники достигла 40%.

М.Видео под брендом Novex предлагает качественные и технологичные решения по разумной стоимости, в Эльдорадо доступна техника Hi с востребованным функционалом в нижнем ценовом сегменте.

Максимальную долю СТМ-техника в штуках по итогам 2021 года занимает в холодильниках с верхней морозильной камерой — 38%, в телевизорах 39-43 дюймов — более 33%, в однодверных холодильниках — 32%, моделях side-by-side — 20%. Порядка 7% клиентов, уже ставших пользователями техники Novex и Hi, вернулись за новыми товарами этих брендов, что находится на уровне ведущих производителей и говорит о высоком уровне удовлетворённости покупателей, а также качественных технических параметрах устройств.

М.Видео-Эльдорадо производят технику собственных торговых марок на заводах ведущих профильных производителей, например, Indesit, Midea, Витязь, а часть продукции собирается локально, включая часть телевизоров, холодильников и стиральных машин. Компания вместе с партнёрами разрабатывает продуктовые линейки, контролирует качество и логистические процессы. На весь ассортимент действует гарантия до двух лет и производится постпродажное обслуживание.

## 3.8 ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА И ОБРАЩЕНИЕ С ЭЛЕКТРОННЫМИ ОТХОДАМИ

**Рост осознанности потребителей формирует новые правила для ритейла. Сегодня покупатели не только делают выбор в пользу продуктов для экологичного образа жизни, но и ожидают, что компании-продавцы будут следовать той же философии. Как ведущий игрок на рынке бытовой техники и электроники Группа М.Видео-Эльдорадо берёт на себя масштабные экологические обязательства. Мы минимизируем своё воздействие на окружающую среду и поддерживаем наших покупателей в их стремлении быть более экологичными**

Наша цель — улучшить экологические показатели собственной деятельности и цепочки поставок, поэтому сокращение выбросов парниковых газов и поддержка принципов циркулярной экономики, где отходы становятся ресурсами для нового производства, выступают ключевыми факторами, подтверждающими наше стремление в сохранении окружающей среды.

ESG-трансформация Группа М.Видео-Эльдорадо распространяется и на наших покупателей, мы продвигаем товары для осознанного потребления, внедряем принципы циркулярной экономики, проводим просветительскую деятельность и поддерживаем «зелёные» инициативы.

### 3.8.1 ПРАВИЛЬНАЯ УТИЛИЗАЦИЯ ТЕХНИКИ

Мы понимаем, что несём ответственность за проданную продукцию даже после того, как потребитель перестаёт ей пользоваться. Именно поэтому Группа М.Видео-Эльдорадо ставит перед собой цели по продвижению циркулярной экономики (экономики замкнутого цикла), где нет отходов, а есть ресурсы для нового производства. Наша цель — сократить объём опасных отходов на полигонах через создание удобного сервиса по приёму техники и повысить уровень осведомлённости о влиянии электролома на окружающую среду.

Группа М.Видео-Эльдорадо с 2018 года в федеральном масштабе реализует постоянные программы по сбору в магазинах на корректную переработку всех видов техники в любом состоянии совместно с Ассоциацией «СКО Электроника-Утилизация», а также использованных батареек совместно с Duracell. Проекты с прозрачным процессом для всех заинтересованных сторон направлены на сокращение объёма опасных отходов на полигонах. Уже собрано более 2 600 тонн техники и 70 тонн батареек. Электронные отходы передаются лицензированным предприятиям, где они перерабатываются на 80-90% во вторичное сырьё, которое используется для производства новых товаров.

В 2021 году программа по сбору техники вышла на новый уровень — собрано 1 500 тонн отходов (60 тыс. единиц), а общее количество точек сбора увеличилось на 250 магазинов и теперь реализуется в 750 розничных точках (это более половины). Больше всего техники на переработку передали жители Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Ярославля и Самары. Самой часто сдаваемой электроникой стали мобильные телефоны, чайники и утюги, а также аксессуары — наушники и кабели. Кроме постоянной программы в обеих сетях регулярно проходят акции, когда можно сдать старую технику и получить скидку на новую из популярных категорий.

В 2021 году вместе с нашими покупателями мы собрали и отправили на переработку более 44 тонн или 2 млн шт. батареек. Специальные боксы для сбора батареек стоят во всех наших магазинах обоих брендов. Активнее других устаревшие элементы питания сдавали в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Челябинске и Казани.

В прошлом мы также запустили пилотный проект по установке в магазинах фандоматов. Теперь пользователи могут сдать пустые пластиковые бутылки и алюминиевые банки объёмом до 2 л, а взамен получить промокод на скидку 10% для покупки в М.Видео. Для этого необходимо только указать свой номер телефона на экране фандомата.

**>2 600 тонн**

**бытовой техники сдали на переработку наши покупатели с момента старта программы правильной утилизации**

**750 магазинов**

**М.Видео и Эльдорадо принимают технику на утилизацию**

#### ЭКО-УРОК ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ

Вместе с межрегиональной экологической общественной организацией ЭКА мы разработали первый в России интерактивный курс для школьников, посвящённый обращению с техникой и утилизации электронных отходов.

Проект «Приключения электроники» предназначен для учащихся всех возрастов, с 1 по 11 классы, и отвечает на вопросы использования и утилизации популярных среди школьников гаджетов. Интерактивный экологический урок может использоваться учителями, родителями и волонтерами во всех школах страны.

**Для этого не требуется предварительной подготовки, необходимо лишь зарегистрироваться на сайте [приключенияэлектроники.рф](https://приключенияэлектроники.рф) и бесплатно скачать готовые материалы.**

Благодаря уроку учащиеся смогут более осознанно относиться к технике, которую используют, узнают, как много ресурсов необходимо для создания электроники, и поймут, как правильно заботиться об устройствах, чтобы они прослужили как можно дольше. Урок также научит школьников ответственно обращаться с неисправной техникой. Они разберутся, чем опасно попадание электроприборов на свалку, и в чем польза альтернативной судьбы гаджетов — их переработки — для людей и природы.

### 3.8.2 ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ НА КЛИЕНТСКОМ ПУТИ

ESG-трансформация является важной составляющей в рамках стратегического направления по цифровизации клиентского пути. Во всех магазинах через мобильное приложение покупатель может узнать характеристики товаров, почитать отзывы, сравнить их, увидеть персональную цену, а также совершить оплату и быстрее получить свою покупку. Чтобы сэкономить бумагу и другие расходные материалы для донесения дополнительной и рекламной информации мы используем имеющиеся в магазинах цифровые экраны — выставленные на витринах ноутбуки, планшеты, ТВ. При открытии новых розничных объектов мы применяем преимущественно натуральные экологические материалы — дерево, стекло и бетон.

Программа trade-in для смартфонов и планшетов изначально пользуется повышенным спросом, поскольку является одним из способов экономии при покупке новой техники. По итогам прошлого года спрос на trade-in смартфонов вырос втрое. Посетители розничных магазинов М.Видео и Эльдорадо могут сдать устройство любого бренда и получить скидку на покупку нового.

На предлагаемом для выкупа смартфоне автоматически запускается проверка работоспособности и диагностика функций. На основании проведённых тестов формируется окончательная цена. Если клиент согласен на сделку, для сохранности личных данных его девайс также проверяется на отключение блокировок, паролей, функций поиска и отвязку учетных записей. При необходимости консультанты помогают сохранить информацию и контент в «облачном хранилище» или переносят все необходимое в новый смартфон. Весь процесс занимает 10-15 минут.

С ростом осознанного потребления и в стремлении покупателей быть более экологичными программа trade-in приобрела новый акцент, ведь все смартфоны, сданные клиентами, отправляются через партнёров на дальнейший разбор и реализацию, либо проходят переработку, то есть получают новую жизнь.

**2 млн батареек**

совместными усилиями с покупателями утилизировано верным путём

### 3.8.3 ФОРМИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОДХОДА ВНУТРИ ГРУППЫ

**М.Видео и Эльдорадо уже несколько лет предлагают покупателям вместо пластиковых пакетов, FSC-сертифицированную бумажную упаковку, произведённую максимально щадящим для природы способом**

**Часть средств от её продажи направляется на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов в рамках сотрудничества с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире»**

Группа М.Видео-Эльдорадо продолжает улучшать экологические показатели собственной деятельности и внедряет новые принципы в управлении отходами. Персонал сортирует отходы от операционных процессов (картон, бумагу, полиэтилен, пенопласт, дерево, ПЭТ-бутылки, пластик, ёмкости от санитайзеров, собственную оргтехнику, рекламные материалы) и передаёт их на переработку (уже собрано и передано на переработку 45 тонн). На утилизацию также передаётся устаревшее и неиспользуемое металлическое торговое оборудование.

В 2021 году мы также передали на переработку около 1 тонны собственной техники из офиса и магазинов.

Для повышения энергоэффективности действуют системы дистанционного управления электропитанием (установлены в 200 магазинах) и используются современные системы освещения, которые снижают влияние на электрические сети (с 2015 года светодиодное освещение во всех магазинах).

Мы также создали модель выбросов CO2 и оценили данные за 2020 год на уровне 16 млн CO2-эквивалента. Наша цель к 2030 году снизить этот показатель на 30%. В первую очередь, рассматриваем мероприятия по повышению энергоэффективности собственных объектов (магазинов и складов), оптимизации логистических процессов, переход на менее углеродоемкое топливо и фреоны, в области ИТ переводим мощности на облачную инфраструктуру и фокусируемся на cloud-native разработке, а также оцениваем варианты электромобилей для «последней мили».

Кроме того, вклад в снижение выбросов парниковых газов может внести закупка энергии из возобновляемых источников через «зелёные» сертификаты или заключение прямых договоров с производителем энергии.

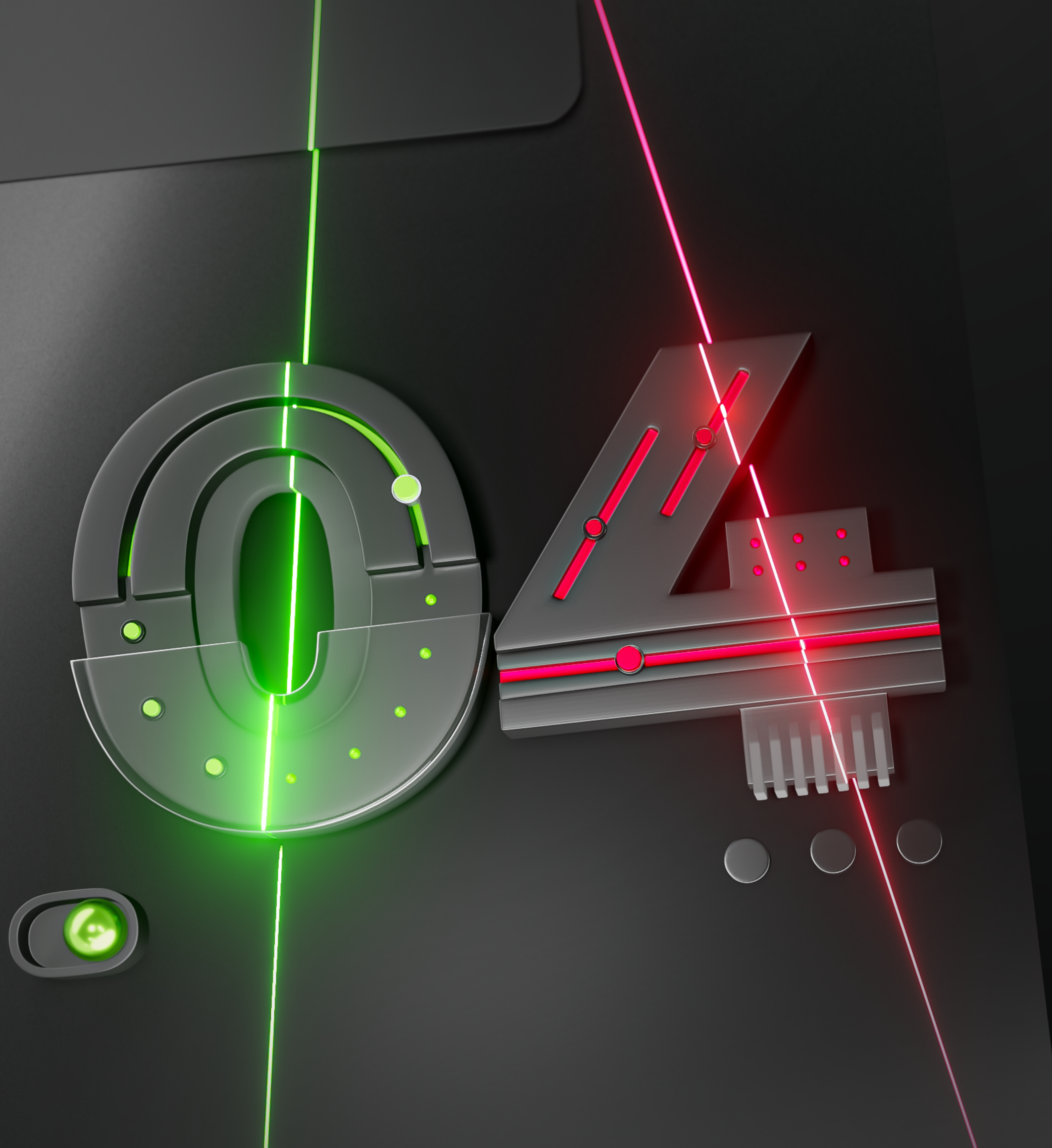
**200 магазинов**

подключено к системам дистанционного управления электропитанием с целью повышения энергоэффективности

#### ЦИФРОВИЗАЦИЯ УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА

Группа М.Видео-Эльдорадо в партнёрстве с FSC России поддержала грантовый конкурс «Сохраняя лес, сохраняем климат» благотворительного фонда «Красивые дети в красивом мире».

Целевое финансирование в 2022 году получили десять различных заповедников и некоммерческих организаций, проекты которых нацелены на сохранение и восстановление лесов, предотвращение лесных пожаров при помощи современных технологий, просветительскую деятельность и гармонизацию отношений между местным населением и лесом.



---

# **ЗАБОТА О СОТРУДНИКАХ И ОБЩЕСТВЕ**

## 4.1 ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**За созданием уникального клиентского опыта, внедрением технологий и современных сервисов стоит несколько тысяч профессионалов, энтузиастов своего дела, готовых менять ритейл. Поэтому все достижения Группы М.Видео-Эльдорадо — это достижения наших сотрудников. Люди — наш главный актив, и мы стремимся обеспечить безопасные и комфортные условия труда, где каждый сможет реализовать свой потенциал и внести вклад в развитие общества**

Группа М.Видео-Эльдорадо проходит через масштабную цифровую трансформацию. Мы не просто строим бесшовный клиентский опыт с использованием передовых технологий, Компания внедряет новый подход к управлению бизнесом, перестраивает привычные процессы и, что более важно, меняет корпоративную культуру и развивает технологическое мышление среди сотрудников.

Важно, что сегодня сотрудники, особенно молодые, понимают свою стоимость и соотносят её не только с размером зарплаты, но и желанием развиваться, поэтому каждый карьерный шаг должен увеличивать их ценность. Всё больше кандидатов хотят работать в социально ответственной компании — людям важна уверенность в будущем, поэтому они предъявляют больше требований к работодателю.

В свою очередь, нестандартные решения требуются и от нашей HR-команды, чтобы максимально развивать, вовлекать персонал и привлекать талантливых экспертов, формировать условия, в которых они смогут работать эффективнее и создавать новое.

Ранее в Группе М.Видео-Эльдорадо применялся «классический» иерархический принцип управления с жестким административным подчинением. В 2021 году менеджментом Компании были сформированы подразделения, в зоне ответственности которых находится развитие новых продуктов, определены их роли и компетенции, сформирована горизонтальная функциональная структура, в рамках которой в разработке продуктов совместно участвуют представители разных структурных подразделений. Продукты сгруппированы в домены — совокупность сотрудников разных организационных подразделений, объединенных общими функциональными задачами. Внутри продуктов выделены продуктовые команды.

Все используемые в Группе цифровые компетенции были систематизированы в единый справочник функциональных ролей по семействам, специализациям и уровням компетенций, что значительно упрощает работу менеджмента подразделений на всех этапах жизненного цикла сотрудников и продуктов. Все итоги обобщены в единую цифровую ролевую модель работы Группы М.Видео-Эльдорадо.

**Кроме этого, в отчётном периоде реализован целый ряд важных цифровых инструментов, среди которых:**

- кадровый портал — единое окно подачи кадровых заявок, сервис самообслуживания (более 12 автоматизированных сервисов: приём, перевод и другие);
- сервис реагирования и выполнения аварийных и операционных заявок по эксплуатации магазинов и складов;
- система рекомендаций для активного обучения продающего персонала — Active learning (назначение курсов зависит от результатов продаж сотрудников);
- функционал бизнес-коммуникаций для розничного персонала на внутреннем портале, который позволяет осуществлять прямое взаимодействие с каждым сотрудником через мобильное устройство;
- совместная с Фондом социального страхования реализация прямых выплат социального обеспечения, автоматической передачи электронных больничных листов работодателю;
- расчёт численности и графиков сотрудников под процессы и план продаж, что позволяет планировать потребность в персонале и график работы с детализацией до часа;
- биометрический учёт рабочего времени и автоматическое формирование табеля учета рабочего времени для начисления вознаграждения;
- управление соглашениями с партнёрами, сотрудники которых работают промоутерами, кредитными специалистами или оказывают услуги на складе или в торговом зале, в том числе фактический учёт оказания услуг с помощью биометрии.

### ORGCITY: ЦИФРОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для оперативного управления и развития функциональной структуры в 2021 году в Группе М.Видео-Эльдорадо разработан специальный инструмент — автоматизированная система Orgcity.

**Orgcity позволяет руководителю осуществлять основные процессы в отношении кросс-функциональных команд, работающих на развитие продуктов.**

При помощи системы возможно оперативно планировать и управлять составами продуктовых команд, пополнять их новым персоналом, в том числе за счёт найма новых сотрудников.

Составная часть Orgcity — дашборд. В нем отражается вся кадровая статистика: число продуктов и сотрудников в каждом из доменов, обеспеченность команд кадрами, число сотрудников в каждой из выделенных ролей.

**Благодаря дашборду менеджмент Группы имеет доступ в режиме реального времени ко всем данным, которые отражают текущую ситуацию во всех структурных и функциональных подразделениях.**

### ОБЪЕДИНЁННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЦЕЙ

М.Видео-Эльдорадо в середине 2021 году объединила управление розничными функциями брендов М.Видео и Эльдорадо, которые до этого поддерживались отдельными командами, в единый блок OneRetail. Объединение функций управления брендами позволило Группе ускорить цифровую трансформацию, сфокусировать усилия брендов на стратегических задачах и реализовать весь потенциал OneRetail-технологий, повысить качество и динамику управленческих решений. При этом Группа планирует дальнейшее дифференцированное позиционирование каждого из брендов.

Команда блока OneRetail отвечает за развёртывание продуктового подхода и поддержку цифровой трансформации параллельно для двух брендов, быстрое масштабирование OneRetail-технологий для всех магазинов Группы и развитие конкурентных преимуществ компании.

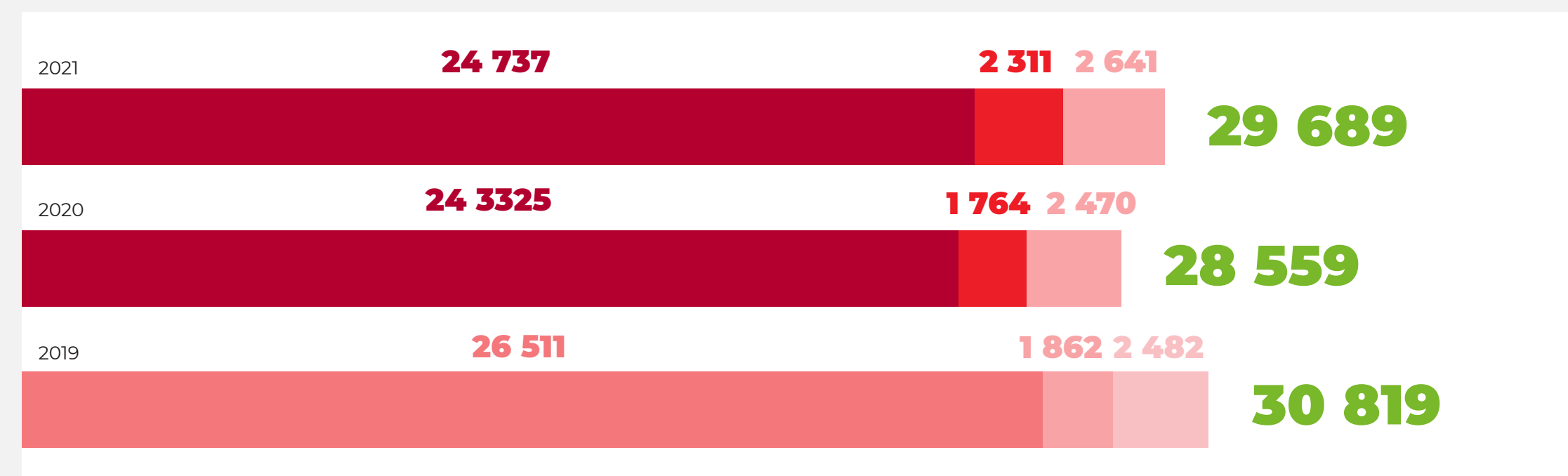
**Ключевыми фокусами являются увеличение GMV при сохранении операционной эффективности, в том числе, за счёт более точной координации стратегий брендов, развития персонализированных сервисов на основе аналитики данных и выстраивания долгосрочных эффективных отношений с покупателями.**

Важное преимущество создания единого бэк-офиса — унификация бизнес-процессов и их перевод на использование общих автоматизированных систем.



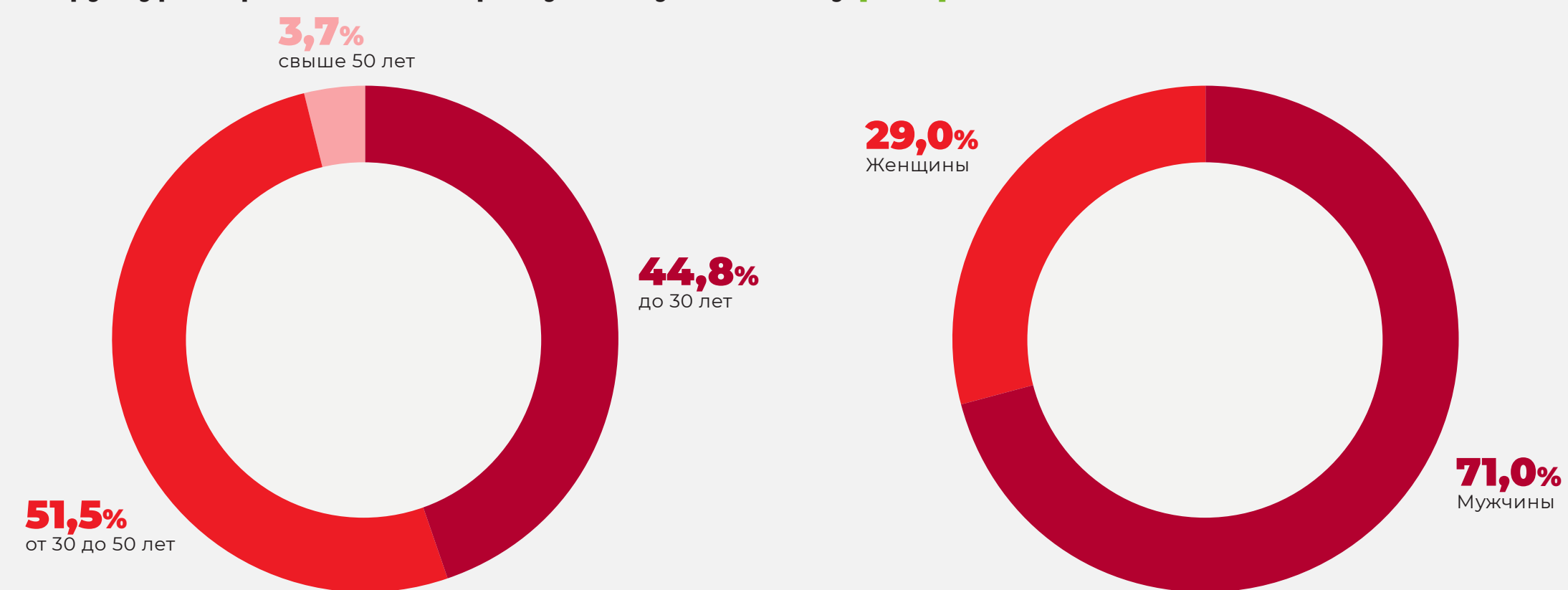
## 4.1.1 КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Списочная численность персонала, человек



■ Розница, включая городской уровень (поддержка) ■ Офис ■ Сервисно-логистические функции

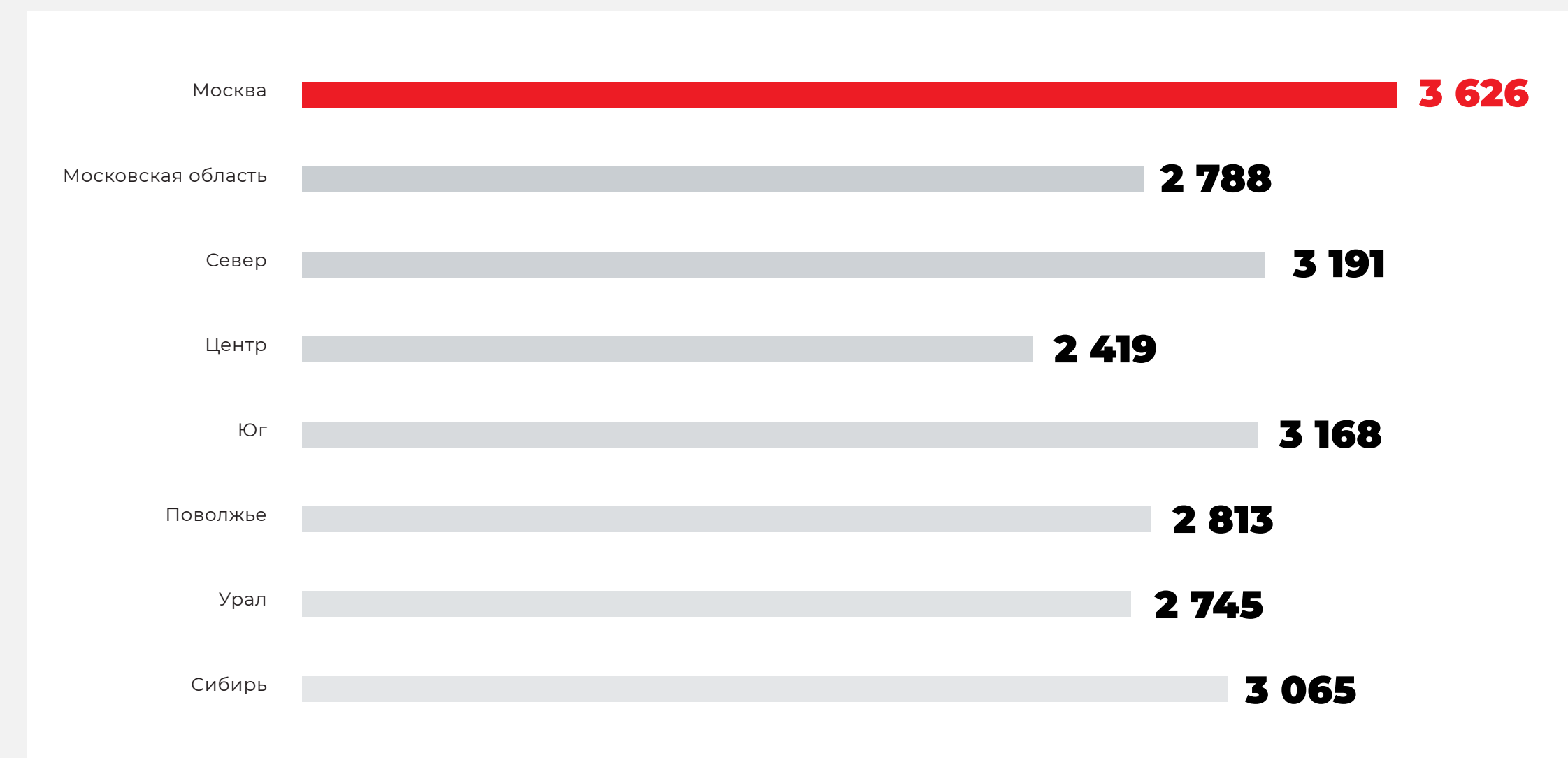
Структура персонала по возрасту и полу в 2021 году [405-1]



Списочная численность персонала по типу договора и занятости, человек [102-8]

Возрастные группы	Бессрочный	Срочный	Полная	Частичная
Мужчины	18 811	2 082	20 655	238
Женщины	7 928	868	7 902	894
<b>ВСЕГО</b>	<b>26 739</b>	<b>2 950</b>	<b>28 557</b>	<b>1 132</b>

Списочная численность персонала розницы в разбивке по дивизионам, человек [102-7] [102-8]



## 4.1.2 ГРУППА М.ВИДЕО-ЭЛЬДОРАДО НА РЫНКЕ ТРУДА

Активная цифровая трансформация бизнеса потребовала дополнительного найма специалистов в области информационных технологий. Эта задача решалась на протяжении всего отчётного периода: заполнено около 600 вакантных должностей, связанных с разработкой и поддержкой цифровых сервисов.

Другими приоритетами в области найма персонала в 2021 году стало привлечение новых работников в розничные магазины и логистические службы Группы. Это связано со значительной экспансией в регионы, где было открыто более 190 новых магазинов. Особенно активно эта работа велась в малых городах России, где в течение года активно открывались магазины формата «Эльдорадо-250».

**>1 000 вакансий**

закрыто в отчётном периоде в розничной сети — это самый масштабный подбор за всю историю Группы

**>600 новых сотрудников**

привлечено в продуктовые команды, которые создают и развивают цифровые продукты для клиентов, партнёров и сотрудников

Одновременно с наймом новых сотрудников департамент подбора персонала Группы М.Видео-Эльдорадо решал важную задачу по цифровизации своей работы. Переход на использование Skillaz позволил автоматически размещать объявления об открытых вакансиях на различных информационных площадках, быстро собирать и обрабатывать отклики, осуществлять коммуникации с кандидатами.

Ещё одно преимущество цифровизации — возможность расширенной аналитики и использования количественных показателей для оценки качества процесса поиска и найма. В будущем планируется расширять объём данных и добавлять новые метрики, чтобы отслеживать весь жизненный путь сотрудника от отклика до выхода из Компании. К концу 2021 года на Skillaz мы перевели все направления поиска и подбора персонала.

Также проводилось тестирование новых источников поиска персонала для розничных магазинов и сервисно-логистических подразделений. Группа сотрудничала с различными рекрутинговыми агентствами, велись активные рекламные кампании, нацеленные на привлечение персонала.

### Общее количество нанятых и уволенных в 2021 году работников, человек [401-1]

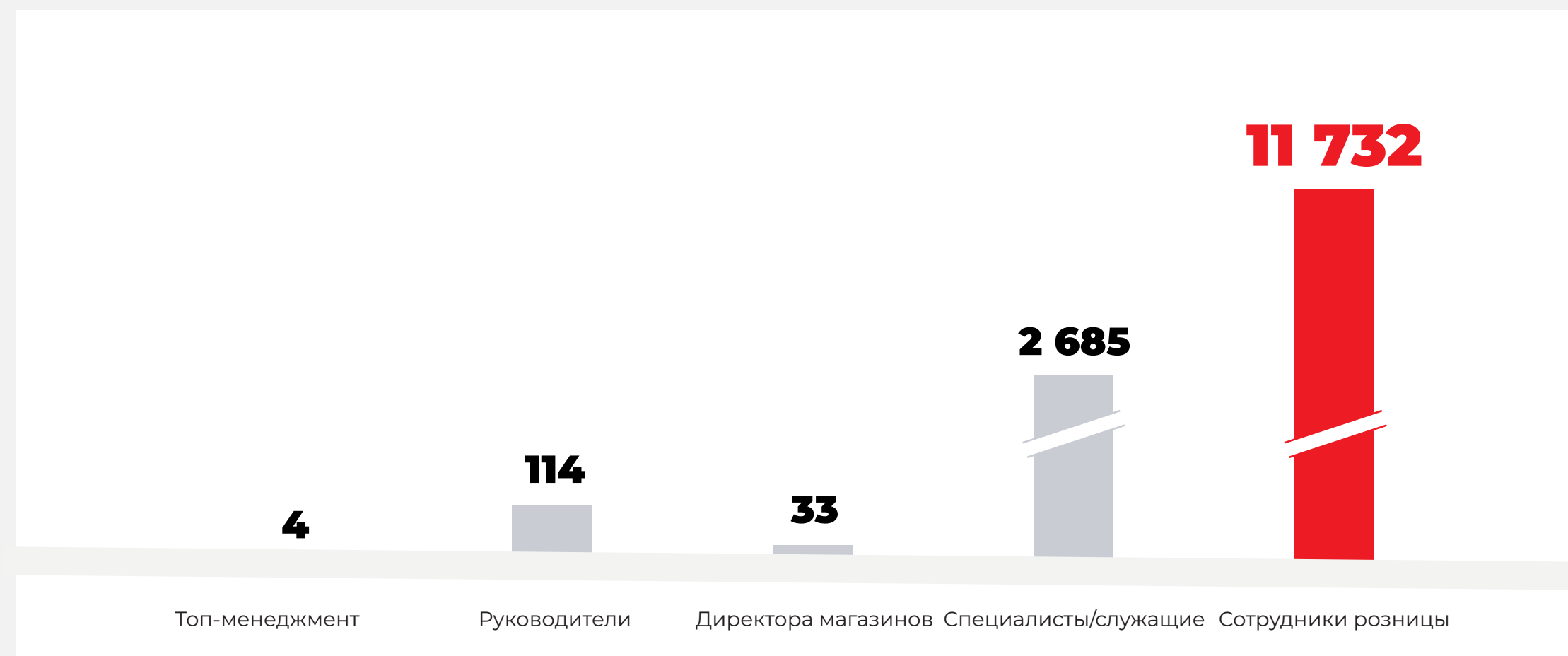
Дивизион	Нанятые	Уволенные
Москва	2 762	2 655
МО	2 001	1 880
Север	1 857	1 766
Центр	1 164	1 122
Юг	1 734	1 510
Поволжье	1 625	1 643
Урал	1 556	1 491
Сибирь	1 869	1 743
<b>Итого по Группе</b>	<b>14 568</b>	<b>13 810</b>

Реорганизация управленческих процессов повлекла за собой заметные изменения в распределении персонала по регионам присутствия Группы М.Видео-Эльдорадо, что связано с открытием новых и закрытием старых логистических центров. Этот процесс продолжится и в 2022 году, особенно в таких городах как Чехов (Московская область), Новосибирск, Екатеринбург и Артем (Приморский край).

В 2022 году компания планирует осуществить пилотный проект с собственным research-центром, чтобы расширить источники поиска персонала, сделать простыми коммуникации с кандидатами и повысить эффективность распределения вновь принятых работников между конкретными магазинами.

Кроме того, в планах Группы М.Видео-Эльдорадо реализация важного проекта, направленного на углубление системного подхода к найму персонала за счёт формирования «воронки», контроля результатов на каждом этапе работы и прозрачной аналитики эффективности процессов.

### Новые сотрудники, принятые в 2021 году, в разбивке по категориям, человек



### 4.1.3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Группа М.Видео-Эльдорадо сохраняет приверженность принципам равенства при приёме на работу новых сотрудников. При рассмотрении кандидатур рекрутеры Группы руководствуются исключительно деловыми качествами кандидатов. Возраст или гендерная принадлежность кандидатов не являются причинами для отказа в приёме на работу. Ограничения при приёме на работу в Группе касаются только специфических должностей.

Важным направлением в Группе М.Видео-Эльдорадо является развитие инклюзивного трудоустройства. В 2021 году в штате Группы работало 142 сотрудника с ограниченными возможностями.

### 4.1.4 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ

Одна из целей Группы — ускоренный найм персонала с развитыми цифровыми компетенциями. Для этого активно запускаются проекты, направленные на привлечение ИТ-специалистов.

Ко «Дню компьютерщика» 14 февраля был создан чат-бот, к участию в котором были приглашены ИТ-специалисты, ведущие свои telegram-каналы. В чат-боте прошёл обмен юмористическими стикерами-валентинками. Благодаря боту удалось организовать общение ИТ-специалистов с лидерами цифровых проектов Компании, установить неформальные связи. Всего в этом проекте приняли участие более 1 000 человек, в последствии с ними было проведено 60 встреч, а 20 потенциальных кандидатов стали сотрудниками Группы М.Видео-Эльдорадо.

В 2021 году проведён ночной хакатон TechMonster Night. Для участников хакатона был создан клон интернет-магазина, который предлагалось взломать, а в качестве приза забрать определённый товар. Результаты участников оценивали ИТ-руководители Группы. Самые успешные из них получили предложение о работе «в прямом эфире».

Ещё один хакатон для ИТ-специалистов был нацелен на решение сразу трёх задач: проверку знаний в области кодирования, пропаганду экотуризма и привлечение внимания к благотворительным проектам. В разных регионах России мы разместили дронов, оснащенных фотокамерами, а доступ к их пультам управления получали

**140** сотрудников

с ограниченными возможностями состоялось в штате Группы в 2021 году

участники, корректно решившие несколько задач по кодированию. Фото, которые они сделали при помощи дронов, были использованы для выпуска уникального персонализированного корпоративного мерча М.Видео-Эльдорадо. Все средства, полученные от реализации этих толстовок и футболок, поступили в корпоративный благотворительный фонд Группы.

Был запущен первый в России специализированный подкаст об информационных технологиях в ритейле. В нём рассказывается о разных проектах, особенностях профессий, связанных с разработкой.

Наконец, Группа М.Видео-Эльдорадо в 2021 году вошла в число лидеров мнений популярного специализированного ресурса Habr.com. Здесь размещались различные материалы, рассказывающие о работе специалистов Группы над цифровыми продуктами.

По данным независимого исследования агентства «Конкретика», все эти мероприятия позволили увеличить узнаваемость бренда Группы в среде ИТ-специалистов до 56% с менее чем 3%.

### 4.1.5 СОТРУДНИКИ МАГАЗИНОВ

В 2021 году на рынок труда оказывали влияние значительный рост предложений за счёт развития онлайн-торговли и продолжающаяся пандемия COVID-19. Группа М.Видео-Эльдорадо, как и все ритейлеры России, столкнулась с дефицитом персонала в своих магазинах (от того, как укомплектован штат магазинов, прямо зависит качество обслуживания клиентов). Тем не менее, потери удалось минимизировать — Группа осуществила сразу несколько мер, направленных на преодоление дефицита сотрудников в магазинах.

Одним из таких инструментов стал личный кабинет сотрудника, в котором можно управлять своим рабочим временем с помощью «Биржи смен». Директор магазина создаёт открытые смены в интер-фейсе планирования, ориентируясь на продажи и потребность в персонале, а сотрудники, с помощью личного кабинета, могут сами управлять своим временем с учётом установленных правил. Открытые смены можно взять и в своем магазине, и в любом магазине города, где ощущается недостаток персонала. «Биржа смен» позволяет директору магазина легко найти исполнителя на задачу, а сотруднику — увеличить свой доход. Такой подход положительно влияет на продажи и вовлечённость персонала.

Меры, предпринятые Группой в области найма и грамотного распределения персонала между магазинами, позволили сохранить показатель текучести кадров на уровне благополучного 2019 года. Он составляет 48,7%, что ниже, чем в целом по рынку.

В первую очередь это обусловлено достойным уровнем вознаграждения персонала. Гибкая система финансовой мотивации позволяет зарабатывать в зависимости от качества обслуживания, уровня знаний о представленной в магазине технике, количества и объёма продаж.

Ещё одним фактором удержания персонала являются «карьерные треки» — система мотивации, которая позволяет сотруднику развиваться и повышать объём гарантированных выплат, не переходя на другие должности. Значительный прогресс достигнут и в развитии вовлечённости персонала, которая приобретает особенное значение в нестабильные периоды.

Несмотря на некоторые трудности Группа М.Видео-Эльдорадо сохранила приверженность принципу универсализации персонала магазинов, когда сотрудники в равной мере осуществляют и консультирование клиентов, и выдачу товара, и кассовые операции. Этот подход благоприятно отражается на клиентском опыте: посетители магазинов получают возможность быстро и удобно сделать выбор и оплатить свою покупку.

Отдельной задачей стал найм сотрудников в тех городах, где магазины Группы открываются впервые. Главная сложность объясняется и узостью кадрового рынка в небольших городах, и недостаточной подготовкой кандидатов. Мы внедрились найм на местах, который осуществляют директора магазинов. Для этого был проведён ряд обучающих курсов. Дополнительно используется отдельная команда, которая делится экспертизой и навыками с новыми сотрудниками, что позволяет очень быстро получить новых экспертов в новом городе. В 2022 году департамент подбора персонала планирует полностью обеспечить вновь открывшиеся магазины в новых городах присутствия достаточным количеством персонала.

Значительное внимание уделяется развитию розничного персонала: экспертиза в одинаковой степени должна быть представлена как в крупных магазинах, так и в торговых точках мини-формата, которые часто являются единственным местом, где жители небольшого города могут получить «живую» консультацию.

Повышенное внимание комплектованию магазинов малого формата обусловлено также тем, что в них особенно остро ощущается недостаток даже одного сотрудника. В этой связи нами рассматривается возможность частичной дополнительной занятости сотрудников, готовых к повышенным нагрузкам.

В 2021 году было принято решение об изменении подходов к руководству наймом сотрудников. Руководящие этими процессами менеджеры будут отвечать за работу в конкретных регионах и конкретных форматах магазинов. Большие полномочия получат руководители магазинов, которые лучше знакомы с местными особенностями рынка труда. Эти изменения уже реализуются с начала 2022 года.

**48,7%**

показатель текучести кадров Группы в 2021 году

## 4.1.6 ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ РОЗНИЦЫ

Заработок сотрудников зависит от показателей магазинов. При расчёте вознаграждения учитываются как личный успех каждого сотрудника, так и командный — всего коллектива магазина. При этом первичны в системе мотивации мультипликаторы общей эффективности, что делает главным критерием успеха результаты всего магазина, а не отдельного специалиста.

В приоритет при расчёте стимулирующего вознаграждения в Группе М.Видео-Эльдорадо поставлен принцип справедливости, который позволяет адекватно оценить вклад каждого сотрудника каждого магазина. В этой системе учитываются и расположение магазинов, и их «проходимость», и востребованность в них высокомаржинальных товаров, и покупательская способность жителей

каждого региона и города присутствия Группы. Таким образом, отсутствует фактор везения: работники магазинов, расположенных в небогатых регионах, не чувствуют себя ущемлёнными по сравнению с коллегами, которые трудятся в самых высокодоходных магазинах М.Видео-Эльдорадо.

Для расчёта индивидуального вклада каждого сотрудника магазина внедрён специальный цифровой инструмент — Sales KPI. С его помощью любой сотрудник может контролировать ключевые бизнес-показатели и свой доход в зависимости от качества работы, видеть своё место в рейтинге магазина и повышать свою позицию в нём, создавая здоровую конкуренцию между участниками.

## 4.1.7 ПЕРСОНАЛ СЕРВИСНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Главными задачами персонала Группы М.Видео-Эльдорадо, отвечающего за комплектование сервисно-логистических подразделений, являются быстрый найм сотрудников и минимальные сроки достижения ими целевых показателей производительности.

Все складские службы в России сталкиваются с высокой текучестью персонала. Преодолеть её в текущих условиях (рост числа маркетплейсов и складов, высокая востребованность персонала для служб доставки и т. п.) не способна в одиночку ни одна компания в стране. Эпидемия COVID-19 усилила нестабильность в этом сегменте рынка труда, возврат к допандемийным реалиям в обозримом будущем практически невозможен.

При этом скорость и качество работы логистических служб сегодня играют определяющую роль для любого ритейлера. Поэтому важнейшими задачами становятся повышение экспертизы команды логистики, развитие цифровых компетенций, повышение вовлечённости и эмоционального уровня сотрудников.

Основным направлением в области комплектования состава сервисно-логистических подразделений стало сохранение существующей команды с одновременным повышением её уровня, в первую очередь, в области цифрового инструментария.

Кроме того, особую важность приобрело усиление работы с курьерами и экспедиторами, осуществляющими доставку приобретён-

ных товаров. Группа М.Видео-Эльдорадо традиционно использует при организации доставки услуги сторонних подрядчиков. Поэтому в этой области мы были сосредоточены на организации взаимодействия с такими компаниями, регламентации качества их работы, уточнении договорных отношений.

Традиционно сложная задача — обучение персонала сервисно-логистических подразделений. В большинстве случаев digital-инструменты на такую аудиторию не работают. Дополнительно из-за высокой интенсивности работы этих сотрудников онлайн-обучение становится практически невозможным. Поэтому мы вынуждены проводить очное обучение персонала на рабочем месте, которое требует иных подходов и большего времени.

При этом Группа М.Видео-Эльдорадо демократично относится к кандидатам на должности складских работников. Мы готовы рассматривать соискателей с незначительным опытом работы, чтобы развивать их навыки в процессе работы. При этом Группой установлен амбициозный срок выхода таких соискателей на целевые показатели производительности — не более 1 месяца с момента приёма сотрудника на работу.

В настоящее время мы разрабатываем комплекс метрик, которые позволят оценить компетентность складских работников. Их введение планируется в 2022 году.

## 4.1.8 СТАЖИРОВКА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Группа М.Видео-Эльдорадо заинтересована в привлечении кандидатов, обладающих развитыми навыками в области современных цифровых технологий. При этом, как и другие участники рынка, мы сталкиваемся с дефицитом таких специалистов на рынке труда. В этой связи фокус сделан на привлечении молодых кандидатов, в том числе старшекурсников и выпускников вузов. Мы готовы приглашать их на должности стажёров, чтобы уже в процессе работы продолжать развитие их навыков и предлагать карьерные перспективы.

Разработаны и осуществляются несколько специальных программ. Студенты старших курсов приглашаются для прохождения стажировки, в ходе которой мы оцениваем их базовые технические навыки и проводим углублённую дополнительную подготовку, связанную с участием в проектах Группы. Успешные стажёры в перспективе приглашаются в штат Компании на должности junior-специалистов.

Стажировка как средство привлечения и развития персонала применяется не только в ИТ-блоке Группы. Аналогичные инициативы действуют и для финансовых подразделений. Здесь за счёт привлечения молодых специалистов мы преодолеваем дефицит специалистов в области финансовой

аналитики. Программы стажировок позволяют, помимо непосредственного привлечения специалистов, найти оптимальный баланс между их стоимостью и квалификацией.

Программа по работе со стажёрами была осуществлена в 2021 году и в коммерческой дирекции Группы. Это специально разработанная программа, к участию в которой привлекались не сторонние кандидаты, а сотрудники розничных магазинов М.Видео-Эльдорадо. Одновременно с приобретением новых навыков они получили перспективные возможности карьерного роста.

В 2022 году программа стажировки будет распространена и на другие подразделения Группы М.Видео-Эльдорадо.

# 5 из 25

принятых в 2021 году стажёров  
официально трудоустроено

## 4.1.9 ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В РИТЕЙЛЕ

Группа М.Видео-Эльдорадо, как и многие другие ритейлеры, сталкивается с высоким уровнем текучки кадров. В нашем случае, особенно частыми стали в последние годы увольнения сотрудников во время и сразу после окончания испытательного срока.

Показатель текучести кадров в целом по Группе М.Видео-Эльдорадо в 2021 году составил 48,7%, в сегменте розницы — 50,9%, а самая высокая текучесть зафиксирована в возрастной группе до 30 лет — 69,0%. **[401-1]**

Для преодоления проблемы текучести кадров были разработаны дополнительные программы онбординга новых сотрудников. Они подразумевают как адаптацию в коллективе, так и расширенное знакомство с технологиями, информационными системами, электроникой и бытовой техникой.

Кроме того, была усилена работа с сотрудниками, пожелавшими уволиться. В каждом случае досконально изучаются причины и глубинные мотивы увольнения, предлагаются пути личностного развития. Специалисты HR и руководители разрабатывают для кандидатов на увольнение варианты карьерного роста внутри Группы М.Видео-Эльдорадо. Часто такая работа оказывается успешной: сотрудники, представляющие ценность для Компании, меняют своё решение и отзываются заявления об увольнении.

В любом случае, глубинное «выходное» интервью помогает HR-департаменту выявлять недостатки в работе с кадрами и разрабатывать меры по их преодолению. Работа, нацеленная на сохранение сотрудников, будет проводиться и совершенствоваться в 2022 году.

## 4.2 СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ

### 4.2.1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Уже почти два года наша команда офиса функционирует в гибридном режиме — до 80% сотрудников работают вне офиса или посещают его только часть рабочего времени, при этом мы видим растущую продуктивность — об этом говорят результаты работы подразделений, темпы цифровой трансформации и развития новых проектов внутри Компании.

Мы планируем и дальше сохранять такой формат, считая полностью или частично удалённую работу новой нормой. При этом мы даем возможность командам, например, тем, кто занят в разработке продуктов, больше времени проводить вместе, если это необходимо для более эффективного труда.

Гибридный формат работы позволяет существенно расширить границы найма и формировать уникальный опыт сотрудника в организации, характерный более для ИТ-компаний, нежели для традиционного ритейла.

Для того, чтобы сделать такую работу продуктивной, необходимо применять новые подходы в формировании внутрикомандных связей и ощущения сопричастности организации. На это нацелен ряд новых проектов, создающих своего рода «корпоративную ДНК» М.Видео-Эльдорадо, и это, преимущественно, онлайн-активности.

### 4.2.2 КОЛИВИНГ И РЕЛОКАЦИЯ

Одна из основных проблем гибридного режима работы — нивелирование границ между работой и частной жизнью. Для того, чтобы преодолеть это негативное явление, мы стремимся стимулировать отдых сотрудников.

Активное развитие продуктовых команд в 2021 году открыло для Группы М.Видео-Эльдорадо новые перспективы в организации работы. В сентябре вместе с проектом «Станция Смена» мы одними из первых среди российского крупного бизнеса запустили коливинг. Это такой формат удалённой работы, при котором сотрудники могут жить и работать, общаться, проходить тренинги за корпоративный счёт в рекреационных местах.

**Коливинг — тип сообщества, предоставляющий собой формат временного совместного проживания для людей с общими намерениями. В отличие от отелей коливинг-хабы имеют хорошо обустроенное общее рабочее пространство, что позволяет сотрудникам в полном объёме выполнять все операционные задачи**

Коливинг-хабы располагаются в России (Красная Поляна, Эльбрус, Калининград, Геленджик), Грузии, Марокко, Шри-Ланке и Турции. Программа коливинга с одной стороны, помогает сплачивать команды, с другой — становится эффективным средством против выгораний и ментальных кризисов. Примерами нерабочих активностей стали регаты, походы, часть сотрудников Группы М.Видео-Эльдорадо даже совершила восхождение на Эльбрус.

Для сотрудников открываются возможности для ярких впечатлений, новых знакомств, обмена знаниями, получения новых навыков. Для Компании — это новый формат мотивации и развития персонала, создания неформальных рабочих связей между разными командами, работающими частично или полностью удалённо. В 2021 году коливингом воспользовались около 100 человек. В дальнейшем мы не исключаем расширения этой программы: только в первые недели 2022 года в ней приняли участие более 100 сотрудников.

В 2021 году мы уделили внимание созданию новых карьерных возможностей для своих сотрудников посредством их релокации, которая стала актуальной в связи с активной региональной экспансией М.Видео-Эльдорадо.

Порядка 50% новых магазинов открывались благодаря обеспечению их персоналом из числа уже работающих в Компании специалистов. Это позволило осуществлять привлечение нового персонала только в некоторых новых городах присутствия.

### 4.2.3 РАБОТА С НОВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

В 2021 году мы пересмотрели процесс адаптации новых сотрудников. Теперь он начинается не с выхода на работу, а с проведения пре-онбординга: знакомства новичков со всеми действующими политиками и процедурами при помощи внутреннего интерактивного сайта.

Здесь даются ответы на простые процедурные вопросы (график работы, необходимые адреса и телефоны, сотрудники, ответственные за решение тех или иных процедурных вопросов и т.п.), а также размещён комплекс всех документов, ознакомление с которыми обязательно для новых сотрудников. Здесь же принятые на работу могут выбрать необходимые опции, связанные с обеспечением мобильной связью или порядком выплаты зарплаты, заказать необходимое для работы оборудование.

Важная новация введена для сотрудников центрального офиса. Теперь они в обязательном порядке проходят этап работы с наставником в магазине Группы в роли стажёра. Это необходимо для формирования детального представления о том, как работают розничные магазины, у всех сотрудников Группы М.Видео-Эльдорадо.

Кроме того, в течение испытательного срока каждый новый сотрудник проходит опрос, в ходе которого выясняется его отношение к работе и условиям труда, соответствие работы ожиданиям, выявляются трудности в адаптации, ведётся мониторинг его вовлечённости. По результатам опросов программа онбординга сотрудников может быть скорректирована.

Развитие программ по перемещению сотрудников между функциями мы планируем в ИТ-подразделениях, где работают много junior-специалистов. Им будет предложена «миграция» между продуктовыми командами, что позволит преодолеть такие проблемы, как отсутствие карьерного роста, отток дефицитных кадров или выгорание.

**Процесс адаптации продолжается и в течение трёх месяцев после начала работы. Здесь также широко используются внутренние информационные системы: чат-бот, корпоративные блоги, информационные рассылки. Они описывают процесс адаптации и отмечают процедуры, которые необходимо выполнить: сформулировать цели на испытательный срок, познакомиться с коллегами, выполнить те или иные функции. Такие же письма получают и непосредственные руководители сотрудника**

## 4.2.4 НЕФОРМАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Значительное внимание уделяется неформальной работе с сотрудниками, при которой также используются собственные информационные системы. Онлайн проводится много мероприятий, календарь которых доступен каждому сотруднику, любой может воспользоваться чат-ботом для получения различных консультаций или отправки сообщений.

В Группе М.Видео-Эльдорадо регулярно проводятся неформальные мероприятия, получившие название Random Coffee — неформальные встречи сотрудников разных направлений за чашкой кофе, во время которых происходят знакомство, обмен полезной информацией, общение.

Ещё один вид неформальных активностей — встречи МЭТ'Up, в которых принимают участие сотрудники разных продуктовых команд. Во время этих мероприятий они рассказывают о том, как развивают свои продукты, какие приёмы и практики в разработке они применяют. Эти активности нацелены на то, чтобы как можно большее число сотрудников было вовлечено в процесс цифровой трансформации.

Мы развиваем «открытый диалог» руководства и сотрудников. С периодичностью в 1-2 месяца менеджеры направлений проводят встречи с руководителями продуктовых команд и с линейными сотрудниками для обсуждения текущей ситуации. Кроме того, проводятся массовые онлайн-встречи, во время которых рассказывается о текущих бизнес-приоритетах Группы, направлениях развития бизнеса. По итогам каждого подобного мероприятия происходит сбор обратной связи.

Получили распространения такие онлайн-мероприятия, как празднование дней рождения сотрудников, проведение различных квестов, победители которых получают призы. В 2021 году состоялась первая серия корпоративных киберспортивных турниров М.Видео-Эльдорадо.

Большое внимание в 2020-2021 мы уделяли поддержанию физического и ментального здоровья сотрудников во время эпидемии COVID-19. Для этого при помощи внутренних информационных ресурсов сотрудники получали психологическую поддержку, советы по правильному поведению в работе и быту. При этом уделяется внимание не только противоэпидемическим мероприятиям, но и таким, как правильное планирование семейного бюджета и трат, здоровое питание.

### Random Coffee — неформальные встречи сотрудников разных направлений за чашкой кофе, во время которых происходят знакомство, обмен полезной информацией, общение

#### МАРАФОН ЗДОРОВЬЯ

В апреле 2021 года впервые в истории Группы М.Видео-Эльдорадо был проведён массовый Марафон здоровья.

В течение месяца 1 300 сотрудников при помощи мобильного приложения были вовлечены в общение с тренерами, нутрициологами. Участники марафона ставили перед собой разные цели в области укрепления своего здоровья: похудеть, провести определённое количество тренировок и многие другие. Соревновались друг с другом.

**Подавляющее большинство участников Марафона здоровья позитивно оценили и само мероприятие, и те результаты, которых им удалось добиться.**

## 4.2.5 МАТЕРИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ [401-2]

При оказании материальной помощи своим сотрудникам Группа М.Видео-Эльдорадо стремится фокусироваться на их поддержке в сложных жизненных ситуациях. В этой связи в 2021 году руководством Группы было принято решение об оказании материальной помощи сотрудникам, перенёвшим COVID-19. Всем им были выплачены пособия в размере 10 тыс. руб. Кроме того, Группа стимулирует участие своих сотрудников в программе вакцинации, выплачивая каждому её участнику установленную материальную помощь.

Предусмотрена также материальная помощь сотрудникам, перенёвшим тяжёлые заболевания. Основанием для её получения являются значительные затраты на покупку лекарственных средств. К сожалению, в отчётном периоде были и случаи выплаты материальной помощи семьям умерших сотрудников.

## 4.3 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Цифровая трансформация потребовала новых знаний и навыков и от руководителей высшего звена, и от менеджмента функциональных блоков, и от линейных специалистов. Для того, чтобы они эффективно могли взаимодействовать с командами, разрабатывающими и развивающими цифровые продукты, необходимо было изменить понимание происходящих изменений и умение работать в новых условиях.

Для этого в 2021 году в Группе был начат процесс формирования нового направления работы, нацеленного на развитие цифровых навыков сотрудников. Эти изменения продолжались в течение всего минувшего года и будут продолжаться в 2022 году. [404-2]

Кроме этого, процесс цифровой трансформации предполагает активное развитие бизнеса и цифровых продуктов в соответствии с переменами, которые происходят на динамичном рынке. Наконец, значительное влияние на ход цифровой трансформации оказывает совершенствование клиентского опыта, изменения в поведении и предпочтениях покупателей, востребованность новых продуктов и услуг.

### Среднее количество часов обучения штатных сотрудников в разбивке по полу и категориям за 2021 год [404-1]

	2021
Мужчины	21,49
Женщины	25,09
<b>ВСЕГО</b>	<b>22,54</b>
Топ-менеджмент	139,00
Руководители	17,38
Директора магазинов	9,91
Специалисты / служащие	4,13
Сотрудники розницы	26,22
<b>ВСЕГО</b>	<b>22,54</b>

# 95,2% сотрудников

прошло периодическую оценку результативности и развития карьеры в 2021 году [404-3]

Сотрудники, для которых проводились периодические оценки результативности и развития карьеры, в разбивке по категориям за 2021 год



### 4.3.1 ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ НА ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

До начала цифровой трансформации Группа М.Видео-Эльдорадо реализовывала проектный подход к ведению бизнеса, который характеризовался четко сформулированными целями и не учитывал неопределённость условий рынка и её влияние на деятельность компаний.

Продуктовый подход предполагает значительное внимание к фактору неопределённости и подразумевает постоянные изменения в бизнесе в целом и в отдельных продуктах, как выпускаемых на рынок, так и используемых внутри Группы.

Новые цифровые навыки, необходимые сотрудникам, можно разделить на две большие группы:

- фундаментальные навыки, такие, как работа с данными и data-ориентированный подход к работе;
- «мягкие» навыки, в числе которых командная работа, готовность к постоянным изменениям и получению новых знаний.

Подобные изменения означают и пересмотр подходов к развитию персонала. Обучение сотрудников Группы М.Видео-Эльдорадо становится непрерывным и предполагает постоянное овладение новыми знаниями и навыками, которые требуются от них «здесь и сейчас» для соответствия потребностям бизнеса и постоянно меняющимся ожиданиям клиентов.

При этом технологии стали не главным фокусом развития персонала, а средством изменения процесса обучения. Для него активно используются онлайн-курсы, тесты и специальные приложения, позволяющие сотрудникам постоянно совершенствовать свои навыки в процессе работы.

## 4.3.2 НОВЫЙ ФОКУС В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

Ключевыми направлениями развития персонала Группы М.Видео-Эльдорадо стали расширение программ, связанных с цифровыми технологиями, и персонализация подготовок, определяемая спецификой работы каждого сотрудника.

Новые компетенции и ценности Компании дополняют традиционные программы обучения персонала. Они становятся метриками, которые характеризуют развитие бизнеса в целом и каждого отдельного сотрудника. Регулярно проводится мониторинг обучения, осуществляется контроль получения новых знаний и навыков сотрудниками, а успехи в обучении становятся средством их продвижения по карьерной лестнице.

В 2021 году были запущены программы обучения, позволяющие сотрудникам получить совершенно новые компетенции. Работники розничных магазинов, как продавцы, так и руководители, теперь могут, пройдя переподготовку, перейти на такие должности, как разработчик ПО или agile-тренер. Иными словами, речь идет о возможности получения совершенно новой для сотрудника профессии.

Заметные изменения произошли в развитии различных категорий сотрудников Группы М.Видео-Эльдорадо. Они вызваны существенными изменениями в составе топ-менеджмента, отвечающего за отдельные направления бизнеса, разностью степени погружения в цифровизацию бизнес-процессов. Большое значение получила персонализация подходов к обучению менеджеров в зависимости от их сферы деятельности. Цель этой персонализации — обеспечение максимальной эффективности каждого руководителя в поддержке цифровой трансформации бизнеса.

Значительно увеличилась интенсивность обучения менеджеров высшего звена и менеджеров функциональных направлений. Это связано с тем, что именно эти руководители являются «проводниками» процессов цифровой трансформации в своих командах. Кроме того, в большей мере переподготовка была сфокусирована на развитии специалистов, непосредственно осуществляющих цифровые изменения.

**Персонализация подходов к обучению в зависимости от сферы деятельности призвано повысить эффективность поддержки трансформации бизнеса Группы**

## 4.3.3 ШКОЛА АГЕНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Отдельным направлением работы в 2021 году стала внутренняя Школа Agile по подготовке агентов изменений во всех направлениях бизнеса, от HR до розницы. Мы открыли собственный центр Agile-компетенций, направленный на внедрение продуктового подхода, применение гибких методологий разработки и трансформацию корпоративной культуры.

Среди задач центра — сквозной запуск новейших методик управления разработками во всех бизнес-функциях, ускорение запуска новых продуктов, повышение эффективности процессов. Эксперты нового центра компетенций работают со всем подразделениями Компании, предоставляют бизнес-доменам и командам поддержку agile-коучей и развивают внутреннюю Школу Agile.

Группа М.Видео-Эльдорадо в рамках цифровой трансформации во всех бизнес-подразделениях создала более 100 продуктовых команд, которые развивают клиентские и бизнес-решения, от мобильного приложения до data-моделей по планированию ассортимента в магазинах. Центр компетенций в области agile отвечает за развитие такого продуктового подхода. Эксперты центра, agile-коучи, сосредоточены на разработке и внедрении практик и инструментов, основанных на гибких методологиях, чтобы помочь Компании интегрировать технологии во все ключевые бизнес-процессы, автоматизировать рутинные операции, перейти на принятие решений, основанных на данных, и выстроить процесс оперативного внедрения изменений.

Обучение доступно всем специалистам на конкурсной бесплатной основе (в отчетном периоде мы получили больше 100 заявок, обучили 45 человек). Каждый блок проходит в интенсивном режиме и направлен на развитие навыков и компетенций, необходимых как для повышения эффективности в текущей роли, так и для потенциального изменения карьерного трека.

Программа обучения даёт навыки по всем ключевым навыкам — от фасилитации встреч до основных программ и фреймворков. Поэтому участник программы может и существенно расширить управленческие навыки, и получить новую профессию.

По итогам успешного прохождения обоих модулей выпускники могут пройти стажировку в одной из продуктовых команд Группы М.Видео-Эльдорадо в роли agile-коуча, а затем собеседование на позицию agile-коуча в центр компетенций.

## 4.3.4 АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Пандемия COVID-19 привела к появлению неопределённости в части собственного развития у значительного числа сотрудников магазинов Группы М.Видео-Эльдорадо. В этой связи в 2020 году был сокращён объём проводимых аттестаций персонала, что отразилось на итоговых показателях за год. В 2021 году аттестация персонала была восстановлена и её показатели в целом достигли доковидного уровня.

Аттестация — важный инструмент развития персонала. Для того, чтобы сохранить доступность таких процедур в условиях продолжающейся пандемии, было решено шире использовать цифровые инструменты и сервисы. Многие сотрудники, начиная с 2021 года, проходят контроль в онлайн-режиме, что позволяет и ускорить процесс аттестации, и повысить заинтересованность в ней самих сотрудников благодаря появлению новых форматов, элементов геймификации и другим.

Кроме этого, внедрение цифровых инструментов аттестации позволило распределить нагрузку сотрудников, проводящих обучение.

В процессе обучения в Группе используются современные цифровые инструменты. Например, при помощи систем виртуальной реальности и искусственного интеллекта проводится отработка взаимодействия продавцов с покупателями в магазинах. Для отработки навыков и приёмов контакта с покупателями используются и цифровые бейджи сотрудников магазинов.

В 2022 году планируется внедрение других инструментов, в том числе — позволяющих определить уровни вовлечённости или эмоционального выгорания отдельных сотрудников.

Главный критерий оценки эффективности обучения сотрудников Группы М.Видео-Эльдорадо — превращение полученных знаний в реальные навыки. Инструментами контроля в этой области могут быть и результаты повседневной работы сотрудника, и достижение показателей KPI, и аудит рабочего места, в ходе которого проводится мониторинг инструментария, используемого в работе.

**Внедрение цифровых инструментов аттестации позволило распределить нагрузку сотрудников, проводящих обучение**



## 4.4 ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Обеспечение соблюдения требований законодательства в области охраны труда является одним из приоритетов Группы М.Видео-Эльдорадо и неотъемлемой частью системы управления охраной труда, залогом стабильности и улучшения экономического положения, а также благополучия всех работников.

В Группе М.Видео-Эльдорадо организовано централизованное иерархическое управление безопасностью и охраной труда. На каждом уровне управления установлены обязанности в сфере охраны труда персонально для каждого руководителя и сотрудников.

### Охват системы управления охраны труда и окружающей среды<sup>1</sup> [403-1] [403-8]

	2019	2020	2021
<b>ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, ОХВАЧЕННЫХ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Количество сотрудников, охваченных системой управления охраной труда	26 901	28 353	28 378
Всего рабочих мест, подлежащих специальной оценке условий труда (СОУТ)	18 600	16 900	16 900
Количество рабочих мест, прошедших СОУТ	9 963	1 690	3 002
из них отнесены к 1 классу	714	66	27
из них отнесены к 2 классу	8 211	1 350	2 882
из них отнесены к 3 классу	1 038	274	93
из них отнесены к 4 классу	0	0	0

Обучение является важным инструментом для информирования работников и руководителей об опасностях и средствах управления рисками на рабочем месте. Дополнительной задачей обучения является предоставление работникам и руководителям более глубокого понимания законодательных требований и наилучших практик в области охраны здоровья и безопасности труда, чтобы они также могли внести вклад в развитие высокой культуры безопасности в Группе М.Видео-Эльдорадо.

### Обучение работников в области безопасности и охраны труда, человек [403-5]

	2019	2020	2021
Обучение в области безопасности и охраны труда	2 139	1 608	6 086
Обучение по охране труда при работе на высоте	2 997	3 222	2 124
Обучение в области электробезопасности	1 012	1 450	2 776
Обучение в области промышленной безопасности	570	1 707	1 962
Обязательная проверка знаний работников	26 351	26 756	28 378

<sup>1</sup> Данные за 2019-2020 гг. были ретроспективно скорректированы при обновлении методики подсчётов.

В Группе М.Видео-Эльдорадо также разработаны и постоянно поддерживаются в актуальном состоянии локальные нормативные акты (ЛНА) в области охраны труда и санитарного законодательства, которые доступны на внутренних информационных ресурсах.

Положение о системе управления охраной труда определяет политику и цели в области охраны труда, общие требования к организации работы по охране труда, основные мероприятия и процессы, направленные на обеспечение безопасных условий, сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Все руководители в обязательном порядке проходят соответствующее обучение по охране труда и изменениям законодательства. Кроме того, в каждом обособленном подразделении имеется стенд по охране труда, на котором размещены актуальная информация и ЛНА.

### 4.4.1 МЕРЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДА И ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ ТРАВМАТИЗМА

В Группе регулярно проводится комплекс мероприятий, направленных на защиту жизни и здоровья сотрудников, в том числе специальная оценка условий труда, управление профессиональными рисками, производственный контроль соблюдения санитарного законодательства. При выявлении несоответствий незамедлительно проводятся корректирующие мероприятия с применением инновационных технологий и цифровизации процессов. [403-2] [403-3]

Группа М.Видео-Эльдорадо по собственной инициативе инвестирует дополнительные средства на мероприятия по охране труда. Если по требованиям законодательства на эти нужды должно выделяться 0,2% от затрат на производство услуг, то Группа выделяет 1%.

Одно из таких мероприятий — это организация в обособленных подразделениях самопроверок состояния охраны труда по разработанным и внедренным чек-листам на электронных платформах с подтверждением фотоотчётами. Такие аудиты проводятся не менее двух раз в год и позволяют использовать единый подход к выявлению опасностей и своевременному проведению корректирующих мероприятий.

Для различных целевых аудиторий, линейных руководителей и ответственных лиц по охране труда обособленных подразделений регулярно организуются тематические вебинары и встречи в режиме диалога, проводятся каскадные коммуникации и индивидуальные коучинги. Со всеми работниками обособленных подразделений регулярно проводится обязательное обучение по охране труда. Для проведения качественного обучения специально разработаны и применяются дистанционные курсы. [403-5]

Все руководители и ответственные лица по охране труда проходят обучение на базе специализированных аккредитованных учебных центров, взаимодействие с которыми полностью автоматизировано. Это позволяет обеспечить 100% обучение и оптимизировать время для контроля результатов и организации процесса.

Для пропаганды соблюдения требований охраны труда, формирования осознанной безопасности у сотрудников разработаны и размещены в обособленных подразделениях уникальные плакаты и знаки безопасности в необычном визуальном формате.

Работники обеспечиваются специальной одеждой и обувью в зависимости от выполняемых работ. В зависимости от условий труда и в соответствии с результатами специальной оценки условий труда работникам предоставляются компенсации.

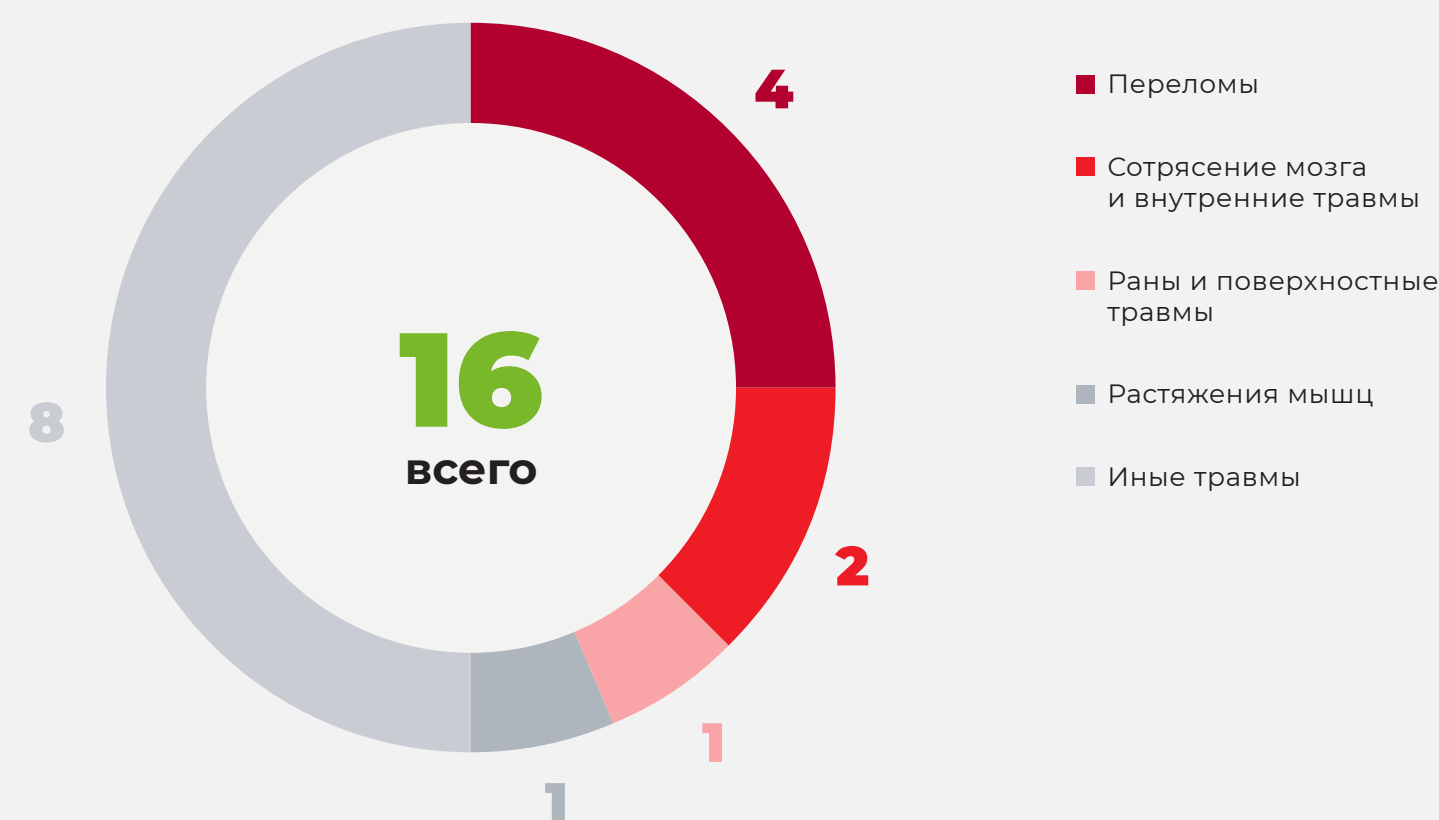
Для обеспечения безопасности при эксплуатации промышленного транспорта на складах реализуется проект по оборудованию техники дополнительными световыми маячками, предупреждающими о приближении техники.

Строгое соблюдение норм безопасности труда и применение средств механизации везде, где это возможно, позволяют сохранять на низком уровне показатели, связанные с травматизмом на рабочих местах с потерей рабочего времени.

### Показатели травматизма<sup>2</sup>

	2019	2020	2021
Количество пострадавших, человек	11	12	16
Коэффициент несчастных случаев со смертельным исходом (FAR)	0,00	0,00	0,00
Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIR)	0,20	0,23	0,30
Общий регистрируемый коэффициент травматизма (TRIR)	0,20	0,23	0,30
Коэффициент частоты травматизма	0,39	0,42	0,56

### Количество и типы полученных травм в 2021 году [403-9]



<sup>2</sup> Данные за 2019-2020 гг. были ретроспективно скорректированы при обновлении методики подсчётов.

## 4.4.2 ПРОТИВОЭПИДЕМИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Пандемия COVID-19 потребовала проведения специальных мер, направленных на борьбу с заболеванием. Группа М.Видео-Эльдорадо не только полностью выполняет требования законодательства и регуляторов в области эпидемической безопасности, но и дополняет их собственными инициативами. [403-6]

Во всех помещениях Группы, как в офисах, так и в магазинах, и на складах организовано дистанцирование сотрудников. Все сотрудники обеспечиваются средствами индивидуальной защиты, в каждом помещении установлены антисептики. Кроме этого, мы оснастили все свои магазины обеззараживателями воздуха и инфракрасными бактерицидными лампами.

Руководством Компании было принято решение о проведении, в случае заболевания одного из сотрудников, до получения официальных предписаний, специальной дезинфекции всех помещений магазина и переводе всех контактировавших с ним в режим самоизоляции.

Для предотвращения заболеваний были запрещены любые корпоративные мероприятия, командировки сотрудников, минимизировано количество очных рабочих встреч. Менеджмент Группы М.Видео-Эльдорадо организовал мониторинг заболеваемости в подразделениях и проведение централизованного ПЦР-тестирования сотрудников.

**Важной составляющей противоэпидемических мероприятий стало проведение выездных вакцинаций сотрудников, организованных по собственной инициативе и за счёт Группы**

## 4.5 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЁРСТВО [203-1]

Благотворительность — неотъемлемая часть корпоративной культуры Группы М.Видео-Эльдорадо. Системная профессиональная помощь, не только помогает решать актуальные задачи, но и положительно влияет на ментальное и психологическое здоровье людей, которые принимают в ней участие. В 2021 году адресная помощь Группы была доступна 197 благополучателям.

**Расходы на благотворительную деятельность Группы М.Видео-Эльдорадо в 2021 году, млн руб.**

Направление	2020	2021
<b>ФОНД «КРАСИВЫЕ ДЕТИ В КРАСИВОМ МИРЕ», В ТОМ ЧИСЛЕ:</b>	<b>27,5</b>	<b>36,6</b>
Программа «Красивые дети»	18,7	21,1
Программа «Красивый мир»	8,8	15,5
<b>ФОНД «НАША ИНИЦИАТИВА»</b>	<b>12,6</b>	<b>2,8</b>
Программа «Растём вместе»	1,4	—
Программа «Мир подростка»	1,0	—
Программа «Профессии XXI века»	0,5	—
Программа «Ветеран»	0,1	—
Программа «Содружество»	9,1	2,8
Транспортные расходы	0,4	—
<b>ВСЕГО РАСХОДОВ</b>	<b>40,1</b>	<b>39,4</b>

**197 человек**

получило адресную помощь Группы в 2021 году

### 4.5.1 КРАСИВЫЕ ДЕТИ В КРАСИВОМ МИРЕ

Группой М.Видео-Эльдорадо учреждён благотворительный фонд «Красивые дети в красивом мире». Его работа нацелена на заботу о непреходящих общих ценностях и решение серьезных общественных задач.

Первая из них — **улучшение здоровья и качества жизни**. Фонд оказывает поддержку семьям, которые нуждаются в помощи для лечения челюстно-лицевых патологий у детей, их реабилитации и социальной адаптации.

**Сохранение наследия** — вторая цель фонда, он помогает заповедникам и национальным паркам в реализации проектов, нацеленных на защиту природы и культурных ценностей.

Третья цель фонда — **содействие просветительской деятельности**, распространение знаний о ценности заповедных территорий России, формирование чувства гордости за родную природу и сопричастности к её охране.

В 2021 году Группе удалось увеличить объём собственных пожертвований в адрес фонда «Красивые дети в красивом мире». Они превысили 20 млн руб.

Активными благотворителями фонда остаются клиенты Группы. Они вносят свой вклад в него и прямыми пожертвованиями, для которых в каждом магазине Группы установлены специальные ящики, и через участие в специальных акциях, таких как «Добрые новогодние игрушки».

Частичное финансирование фонд «Красивые дети в красивом мире» получает от реализации в магазинах Группы подарочных «Добрых карт». В 2021 году они стали доступны и в магазинах «Эльдорадо».

Значительный вклад в финансирование фонда внесли наши сотрудники. Сумма пожертвований в адрес фонда, которые они сделали в 2021 году, составила 3,8 млн руб.

В рамках благотворительного забега в поддержку фонда, в котором приняли участие около 5 000 сотрудников, было собрано 1,8 млн руб. Такие забеги проводятся ежегодно и стали традиционными, а в 2021 году забег состоялся в седьмой раз и собрал рекордное число участников.

#### Программа «Красивые дети»

В рамках ключевого направления фондом была разработана логопедическая платформа для проведения речевой реабилитации, при помощи которой родители под наблюдением логопедов смогут проводить со своими детьми послеоперационные восстановительные занятия по развитию речи. В течение года была проведена методическая разработка платформы, набран дидактический материал. Запуск платформы намечен на первую половину 2022 года.

#### Программа «Красивый мир»

В 2021 году продолжилось развитие системного подхода к осуществлению природоохранных проектов фонда. В рамках программы «Красивый мир» фонд по-прежнему помогает сохранению эталонных островков природы и экосистем. Кроме того, в связи с многочисленными природными пожарами, было расширено финансирование на противопожарные меры и борьбу с ЧС на заповедных территориях, уделяемое в рамках программы. В прошедших конкурсах была выделена специальная антикризисная номинация для проектов по борьбе с ЧС.

В рамках номинации поддержка была оказана двум российским заповедникам — «Оренбургье» и «Ленские Столбы». Было продолжено финансирование проектов, сфокусированным на просветительской деятельности, сохранении биоразнообразия и редких видов животных и растений.

В связи с возросшей суммой привлечённых средств фонд смог увеличить бюджет программы «Красивый мир» и провести два масштабных конкурса.

Один из них — «Красивый мир», конкурс федерального масштаба, в котором могли принять участие любые бюджетные и некоммерческие организации, осуществляющие природоохранные проекты. Всего на конкурс было подано около 100 заявок, 12 из которых стали победителями.

Второй конкурс «Сохраняя лес — сохраняем климат» был нацелен на стимулирование программ по сохранению лесов. В этом конкурсе приняло участие около 40 проектов, победителями стали 10 из них.

**47 млн руб.**

общий бюджет благотворительного фонда «Красивые дети в красивом мире»

**12 из 100**  
поданных заявок

по осуществлению природоохранных проектов выиграла в конкурсе «Красивый мир» в 2021 году

## 4.5.2 НАША ИНИЦИАТИВА

Основанный в 2005 году благотворительный фонд «Наша инициатива» — экономический механизм, при помощи которого Группа М.Видео-Эльдорадо осуществляет свои социальные программы.

В 2021 году фондом была реализована программа «Скорая социальная помощь» на сумму более 2 млн руб. Она была нацелена на помощь семи больницам, переоборудованным для приёма больных коронавирусной инфекцией, бытовой техникой. Эта программа осуществлялась адресно, по заявкам лечебных учреждений.

Помощь фонда получила некоммерческая организация «Пространство равных возможностей» для реализации собственных программ, направленных на интеграцию людей с инвалидностью.

### «ВАЖНЫЕ ВЕЩИ»

Помощь людям, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, является одним из направлений нашей работы в рамках стратегии устойчивого развития. Группа М.Видео-Эльдорадо на протяжении многих лет оказывает помощь детским учреждениям и поддерживает волонтерские инициативы сотрудников.

В апреле мы запустили грантовый конкурс «Важные вещи» для российских некоммерческих организаций. Победители конкурса получили бытовую технику и электронику на сумму до 500 тыс. руб. на реализацию программ по профилактике социального сиротства, адаптации выпускников детских учреждений и системную помощь семьям в трудной жизненной ситуации.

**Конкурс «Важные вещи» станет дополнительным ресурсом для профильных НКО.**

Формат гранта позволит поддержать не только крупные проекты, которые на слуху, но и небольшие локальные инициативы, и оказать им целевую поддержку.

### ПАРТНЁРСТВО В ПОЛЬЗУ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Группа М.Видео-Эльдорадо и Microsoft договорились о совместной поддержке инклюзивной программы по профессиональному развитию людей с ограниченными возможностями здоровья.

В течение декабря 2021 и января 2022 года 1 000 рублей с каждого проданного ноутбука на Windows 11 отчислялись в пользу АНО «Пространство равных возможностей» и её программы равных возможностей Everland. Проект, благодаря современным инклюзивным технологиям и комплексному подходу, даёт людям с инвалидностью возможности социализации, интеграции в открытый рынок труда, профессионального роста и интеллектуального развития.

Равные возможности и доступность технологий являются одним из ESG-фокусов Группы М.Видео-Эльдорадо. Как ритейлер, то есть, бизнес, напрямую работающий с самыми разными людьми, мы постоянно совершенствуем доступность наших магазинов, онлайн-площадок, сервисов и обучаем персонал.

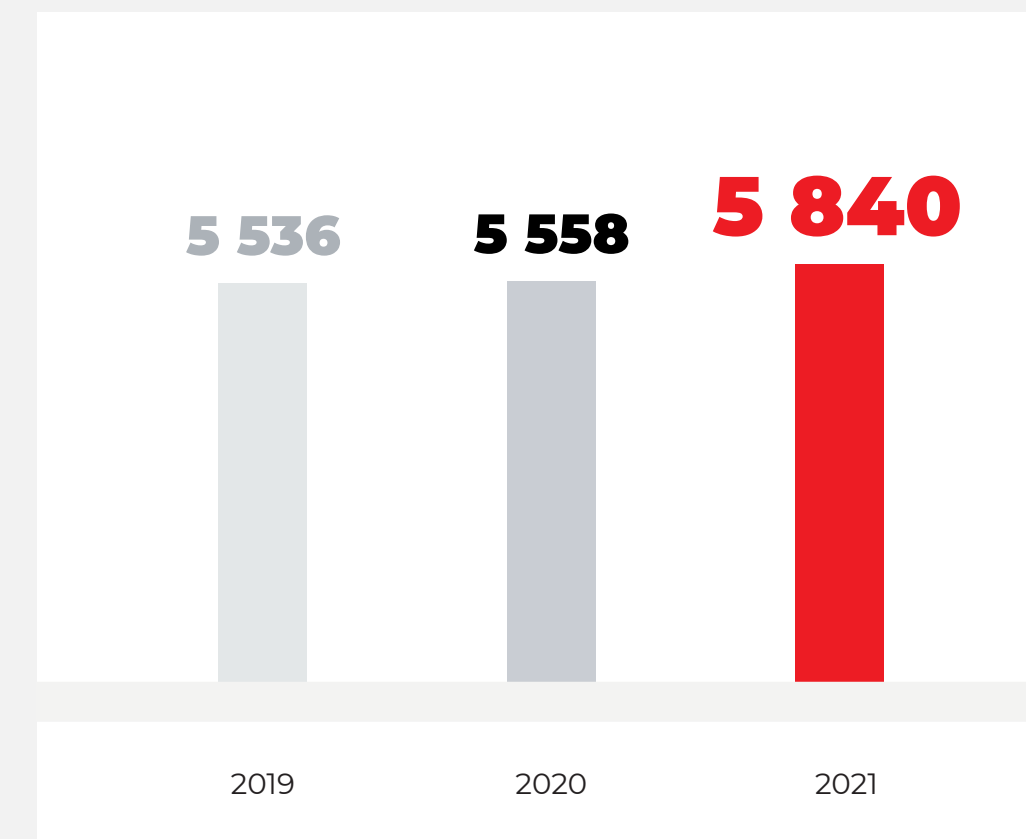
В рамках социально-предпринимательского проекта Everland мы вместе с компанией Билайн и организацией Diversity Brand также поддержали открытие первого инклюзивного коворкинга в Москве. Пространство позволит повысить качество профессиональной подготовки людей с инвалидностью и их трудоустройства, расширит возможности инклюзивных проектов для бизнеса. Группа М.Видео-Эльдорадо предоставила профессиональное компьютерное оборудование для решения различных задач, в том числе, дизайна и видеомонтажа. Часто у начинающих специалистов нет подходящего компьютера или ноутбука, коворкинг позволит выполнять первые задачи, набираться опыта и получать нужные компетенции.

**Мы искренне верим, что объединённые усилия разных брендов и привлечение всех неравнодушных людей позволит убрать условные границы, сделает наше общество более открытым и комфортным для каждого.**

## 4.5.3 ВОЛОНТЁРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

К сожалению, продолжающаяся в отчётном периоде пандемия COVID-19 вновь сделала практически невозможной активную волонтерскую работу Группы совместно с фондом. Отчасти компенсировать этот недостаток удалось при помощи акции, приуроченной ко Дню защиты детей. В её рамках дети сотрудников М.Видео-Эльдорадо, участвуя в серии мастер-классов, создали мультфильм «В поисках красивого мира».

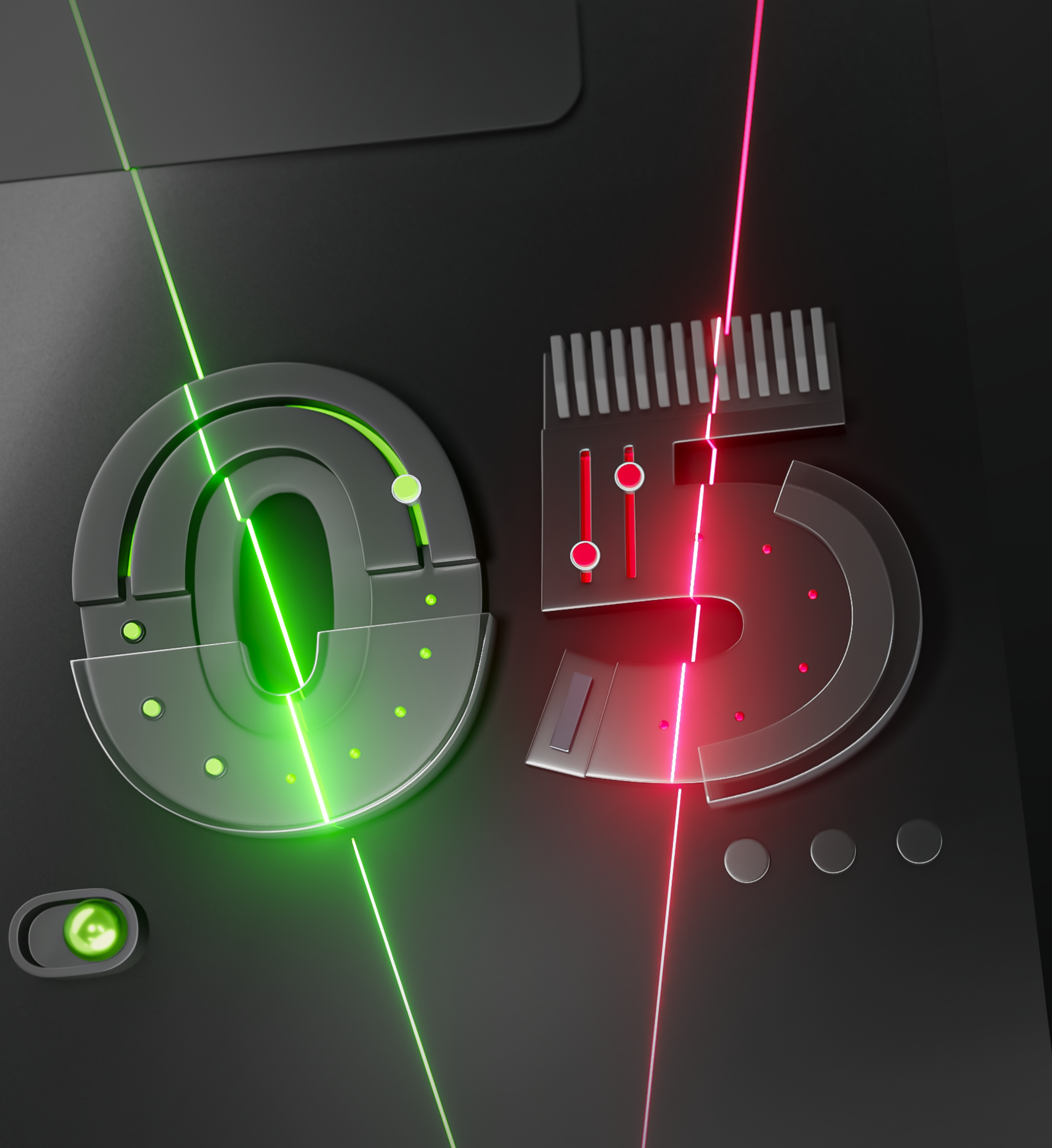
Количество волонтеров Группы М.Видео-Эльдорадо, человек



Задача акции заключалась не только в том, чтобы вовлечь семьи сотрудников в эколого-просветительскую деятельность, но и в демонстрации детям и их родителям важности сохранения заповедных территорий.

Вторая акция связана с «Добрými игрушками». Сотрудники Группы вместе со своими семьями придумали сказки, героями которых стали игрушечные персонажи. 10 лучших сказок составили аудиосборник, который был отправлен всем подопечным фонда и пациентам больниц, в которых проводятся челюстно-лицевые операции.

В 2022 году важнейшим событием в истории фонда станет запуск логопедической платформы. Она будет доступна для массового использования после проведения пилотирования. Кроме того, фонд намерен усилить своё внимание к юридическому и психологическому сопровождению семей своих подопечных как к части комплексной реабилитации. В области природоохранной деятельности основным фокусом фонда станет развитие и внедрение инноваций в этой сфере, разработка и внедрение технологий защиты природы на территории России.



---

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

# 5.1 СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Заявление Совета директоров Общества о соблюдении принципов и рекомендаций корпоративного управления, закреплённых Кодексом корпоративного управления

В соответствии с Кодексом корпоративного управления, одобренным Банком России и рекомендованным к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам (Письмо от 10.04.2014 № 06-52/2463), именуемого далее «Кодекс», а также рекомендациями Банка России по составлению отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (Письмо Банка России от 27.12.2021 № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчёте публичного акционерного общества отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» — далее «рекомендации Банка России»), устанавливающими принципы корпоративного управления в акционерных обществах, Совет директоров Общества в своей деятельности обязуется следовать наиболее полному и точному их соблюдению. При этом Совет директоров Общества констатирует, что отдельные положения (принципы) Кодекса в настоящее время не выполняются (частично или полностью) в силу ряда обстоятельств, подробно описанных в разделе «Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления» в Приложении «Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» к настоящему Годовому отчёту.

В качестве методологии, по которой Обществом проводилась оценка соблюдения принципов и рекомендаций корпоративного управления, закреплённых Кодексом, использовались рекомендации Банка России, Общество использовало форму отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованную Банком России.

В рамках оценки среди прочего анализировалось соответствие практики корпоративного управления и внутренних процедур Общества принципам и рекомендациям Кодекса. Результаты оценки содержатся в Отчёте о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, являющемся частью настоящего Годового отчёта.

Под корпоративным управлением Общество понимает систему взаимоотношений между исполнительными органами Общества, его Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Общество уделяет большое внимание системе корпоративного управления и её совершенствованию. Последовательное развитие системы корпоративного управления направлено прежде всего на повышение эффективности и конкурентоспособности Общества, а также на то, чтобы обеспечивать постоянное позитивное восприятие системы корпоративного управления со стороны акционеров, инвесторов и представителей бизнес-сообщества.

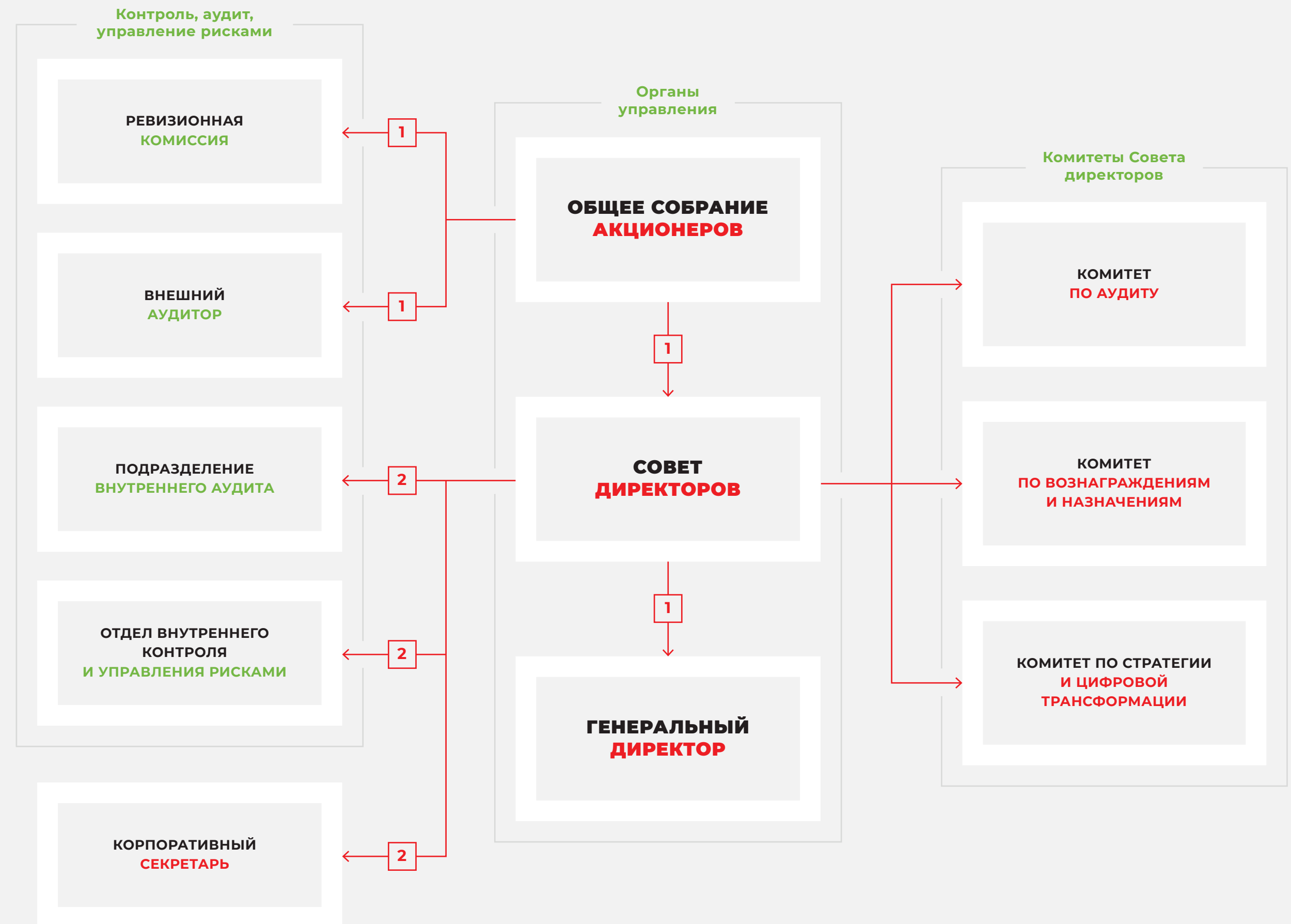
Система корпоративного управления Общества основана на требованиях действующего законодательства Российской Федерации и Правилах листинга ПАО Московская Биржа.

При построении и совершенствовании корпоративного управления Общество также руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса и иными рекомендациями Банка России.

### Ключевые принципы корпоративного управления:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом;
- осуществление Советом директоров Общества стратегического управления деятельностью Общества, определение основных принципов и подходов организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контроль деятельности исполнительных органов общества;
- профессионализм и эффективность деятельности Совета директоров, подотчётность Совета директоров акционерам Общества;
- 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 Общества и его акционерам;
- своевременное раскрытие полной и достоверной информации об Обществе, обеспечивающее прозрачность деятельности Общества для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц;
- 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;
- учёт ESG-факторов и определение стратегии устойчивого развития Общества и компаний Группы.

## Система корпоративного управления<sup>1</sup> [102-18]



1 Избрание 2 Утверждение (назначение) должностного лица, руководителя структурного подразделения

<sup>1</sup> На 31.12.2021

## 5.1.1 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В 2021 ГОДУ

### 1. SPO

В отчётном году акционер Общества — ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД/Ericaria Holdings Limited в рамках вторичного публичного предложения (SPO) реализовал 13,5% акций Общества, в результате доля акций Общества, находящихся в свободном обращении, увеличилась до 24%.

### 2. ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ ГРУППЫ

В отчётном году Группа М.Видео-Эльдорадо закрыла сделку по продаже контрольного пакета goods.ru (ООО «МАРКЕТПЛЕЙС») в пользу ООО «ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ». Доля ООО «ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ» в уставном капитале ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» составила 85%, Группа М.Видео-Эльдорадо сохранила за собой 10%, ещё 5% принадлежит Александру Тынковану. В связи с этим ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» перестало быть для Общества подконтрольной организацией, имеющей для Общества существенное значение.

Группа М.Видео-Эльдорадо приобрела 100% в уставном капитале ООО «Директ Кредит Центр» (кредитная платформа «Директ Кредит»). Группа М.Видео-Эльдорадо планирует дальнейшее развитие «Директ Кредит» как ведущего провайдера финтех-сервисов для всей отрасли розничной торговли, включая онлайн- и офлайн-кредитование, платёжные инструменты для клиентов и партнёров.

Корпоративная структура Группы М.Видео-Эльдорадо<sup>1</sup> [102-18]



<sup>1</sup> На 31.12.2021

### 3. ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Группа М.Видео-Эльдорадо продолжает совершенствование практик корпоративного управления и усиление релевантной экспертизы на уровне Совета директоров. Решением внеочередного Общего собрания акционеров 28.12.2020 количественный состав Совета директоров был сокращён с 14 до 9 человек. На годовом Общем собрании акционеров Общества 07.05.2021 (далее — ГОСА 2021) был избран Совет директоров Общества в обновлённом составе.

**Из девяти избранных на ГОСА 2021 членов Совета директоров три члена Совета директоров являются вновь избранными. Информация не раскрывается\*. Группа и в будущем намерена совершенствовать Совет директоров в контексте гендерного разнообразия. Три места из девяти в обновлённом составе Совета директоров заняли независимые директора, что соответствует рекомендациям Кодекса и требованиям Правил листинга ПАО Московская Биржа. Таким образом, доля независимых директоров в составе Совета директоров увеличилась.**

Информация не раскрывается\*

### 4. ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

Решением ГОСА 2021 была утверждена новая редакция Устава Общества, в соответствии с которой был упразднён коллегиальный исполнительный орган — Правление. Таким образом, в Обществе образуется один исполнительный орган — единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). В начале 2022 года Генеральным директором ПАО «М.видео», ООО «МВМ», ООО «МВ ФИНАНС» (компании Группы М.Видео-Эльдорадо) был назначен Энрике Фернандес.

Изменение структуры исполнительных органов направлено на повышение оперативности принятия решений и соблюдения баланса интересов между операционной деятельностью и корпоративными процедурами.

## 5.1.2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2021 ГОДУ

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в отчётном году проводилась работа по актуализации корпоративных документов Группы М.Видео-Эльдорадо.

Внеочередным Общим собранием акционеров Общества 03.12.2021 утверждена новая редакция Положения о Совете директоров Общества, в котором закреплена ключевая роль Совета директоров в области устойчивого развития Общества и компаний Группы М.Видео-Эльдорадо, социальной и экологической ответственности, а также корпоративного управления. Положением о Совете директоров в новой редакции зафиксирован ряд задач, в том числе:

- определение приоритетных направлений деятельности Общества и компаний Группы М.Видео-Эльдорадо в области устойчивого развития, социальной и экологической ответственности, а также корпоративного управления;
- осуществление контроля за внедрением в деятельность Общества и компаний Группы М.Видео-Эльдорадо принципов устойчивого развития, в том числе в сфере социальной и экологической ответственности и управления.

В целях формирования эффективной и прозрачной практики вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, было актуализировано и утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «М.видео».

Для обеспечения эффективной работы Совета директоров была утверждена Программа вводного курса для впервые избранных членов Совета директоров.

Также в 2021 году были актуализированы и утверждены Положение о Единоличном исполнительном органе Общества, Положение о Комитете по аудиту Совета директоров Общества, Положение о Комитете по вознаграждениям и назначениям Совета директоров Общества.

В целях регулирования порядка доступа к инсайдерской информации Группы М.Видео-Эльдорадо, правил охраны её конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации были актуализированы/составлены и утверждены Положения об инсайдерской информации и перечни инсайдерской информации отдельных компаний Группы М.Видео-Эльдорадо.

В целях формирования единых стандартов принятия корпоративных решений в Группе М.Видео-Эльдорадо были внесены изменения в Уставы компаний Группы М.Видео-Эльдорадо.

*\*Здесь и далее по тексту настоящего Годового отчета информация не раскрывается на основании пункта 6 статьи 30.1. Федерального закона от 22.04.1996 N 39-ФЗ "О рынке ценных бумаг", статьи 92.2. Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах", пункта 1.2. статьи 8 Федерального закона от 27.07.2010 N 224-ФЗ "О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"*



## 5.2 ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.2.1 ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества. Общим собранием акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Общества.

Перечень вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров, определён Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Общества.

В 2021 году проведено два Общих собрания акционеров, на которых рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- о распределении прибыли и выплате дивидендов по итогам 2020 года и выплате дивидендов по результатам 9 месяцев 2021 года;
- об избрании членов Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества;
- об утверждении аудитора Общества;
- об утверждении новых редакций Устава Общества, Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «М.видео», Положения о Совете директоров и Положения о Генеральном директоре Общества.

### 5.2.2 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ [102-19] [102-20] [102-22] [102-24] [102-26] [102-27]

Совет директоров Общества является ключевым элементом системы корпоративного управления Общества, осуществляющим общее руководство деятельностью Общества.

Совет директоров подотчётен Общему собранию акционеров: члены Совета директоров избираются решением Общего собрания акционеров, при этом их полномочия могут быть в любой момент прекращены решением Общего собрания акционеров.

Компетенция Совета директоров определена в Уставе Общества и чётко разграничена с компетенцией исполнительных органов, осуществляющих руководство текущей деятельностью Общества. Совет директоров осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля.

В целях осуществления указанных функций за Советом директоров закреплены, в том числе следующие полномочия:

- определение приоритетных направлений деятельности Общества;
- утверждение (изменение) плана долгосрочного стратегического развития (стратегии) Общества и компаний Группы, в том числе маркетинговой стратегии, стратегии развития и поддержания бренда, утверждение отчётов об исполнении стратегии Общества и компаний Группы, а также определение порядка и периодичности представления таких отчётов;
- утверждение системы управления рисками и внутреннего контроля Общества, утверждение политики в области управления рисками и внутреннего контроля Общества, утверждение матрицы рисков Общества.

Совет директоров Общества также реализует иные функции в рамках компетенции, определённой Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Общества.

Одной из важнейших функций Совета директоров Общества является формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение контроля за их деятельностью. В целях осуществления указанной функции в Уставе Общества за Советом директоров закреплены такие полномочия, как:

- избрание единоличного исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, утверждение условий договора, заключаемого Обществом с единоличным исполнительным органом Общества, в том числе условий досроч-

ного прекращения его полномочий, утверждение размера его заработной платы, размеров и выплат премий, предоставляемых ему компенсаций и льгот; определение лица, уполномоченного на подписание договора (дополнительного соглашения к договору, соглашения о расторжении договора) с единоличным исполнительным органом Общества; предоставление согласия на совмещение Генеральным директором должностей в органах управления других организаций, а также иных оплачиваемых должностей в других организациях;

- вынесение предложения Общему собранию акционеров о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации или управляющему, утверждение такой управляющей организации (управляющего) и определение условий договора, заключаемого Обществом с ней (ним);
- контроль исполнения исполнительными органами Общества решений Совета директоров и Общего собрания акционеров Общества.

В отчётном году в Обществе действовал Совет директоров в двух составах:

1. до ГОСА 2021 (07.05.2021) в состав Совета директоров входили 14 членов.

28 декабря 2020 года внеочередным Общим собранием акционеров был определён количественный состав Совета директоров из девяти человек, который применяется при формировании состава Совета директоров на Общих собраниях акционеров Общества, следующих за указанным внеочередным Общим собранием акционеров Общества

2. на ГОСА 2021 (07.05.2021) Совет директоров был избран в составе девяти членов.

Порядок и сроки созыва и проведения заседаний Совета директоров, порядок принятия им решений, права и обязанности членов Совета директоров и иные вопросы, связанные с деятельностью Совета директоров, регулируются законодательством Российской Федерации, Уставом Общества и Положением о Совете директоров Общества.

Информация о деятельности Совета директоров, включая сведения о его персональном составе, проведенных заседаниях, раскрывается на официальном сайте Общества в форме пресс-релизов, сообщений о существенных фактах, а также в составе Годового отчета Общества, что обеспечивает информационную прозрачность деятельности Совета директоров.

Ответственность директоров и должностных лиц Группы М.Видео-Эльдорадо застрахована.

#### ИНФОРМИРОВАНИЕ ВНОВЬ ИЗБРАННЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В Обществе действует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров.

В отчётном году была утверждена Программа вводного курса для впервые избранных членов Совета директоров.

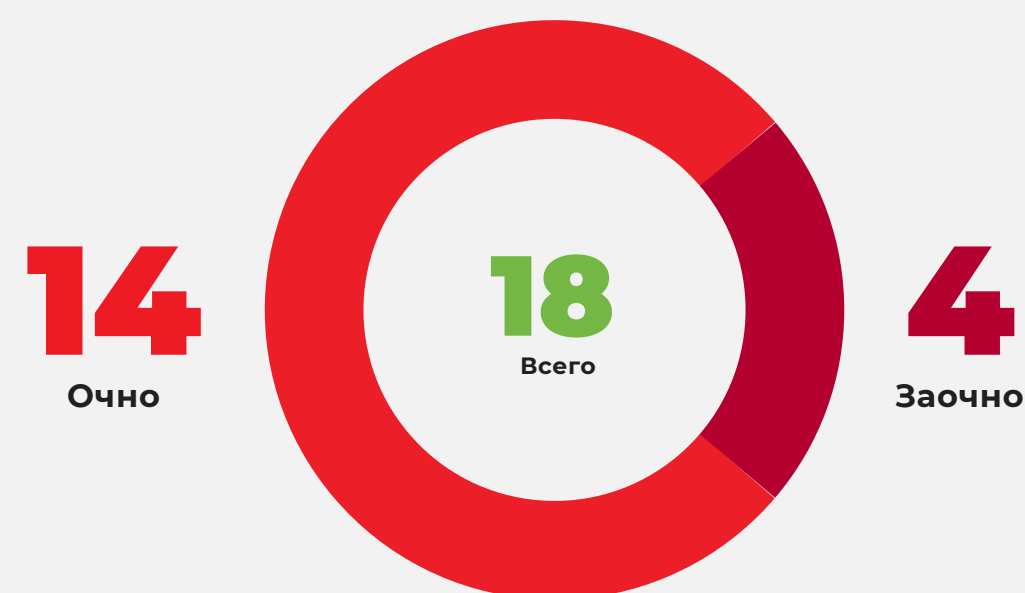
**Целью программы является максимально быстрое и эффективное ознакомление впервые избранных членов Совета директоров со всеми существенными аспектами деятельности Общества и компаний Группы и принятыми практиками корпоративного управления для введения в должность и формирования понимания у впервые избранных членов Совета директоров своей роли.**

В 2021 году в состав Совета директоров впервые были избраны *информация о ФИО не раскрывается\**, которые прошли программу ознакомительных мероприятий.

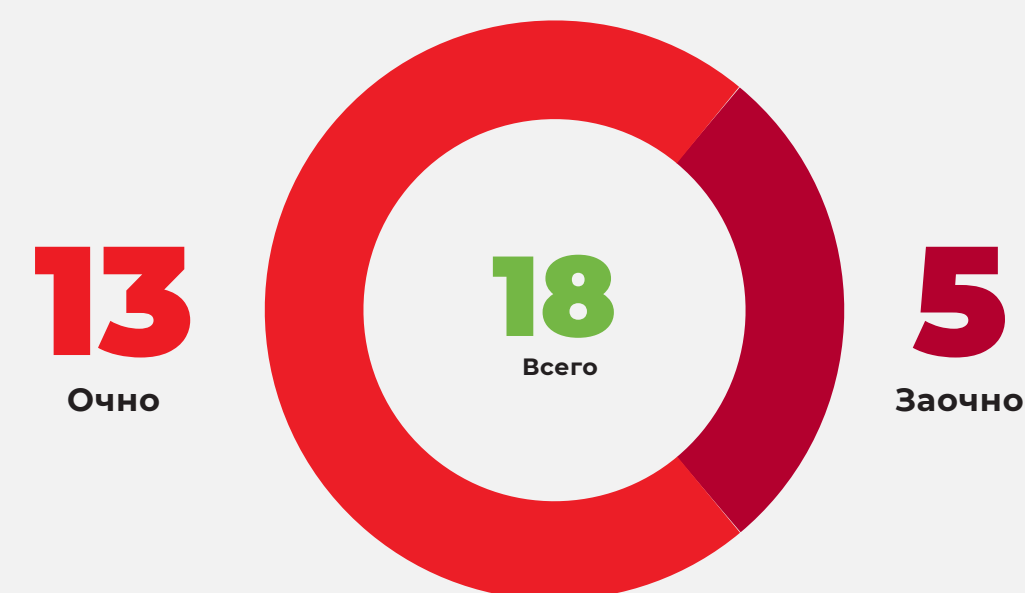
## ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров Общества проводились регулярно на плановой основе, а также по мере необходимости принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции. Всего в отчётном году было проведено 18 заседаний Совета директоров, из которых 13 — очно и 5 — в форме заочного голосования.

### Заседания в 2020 году



### Заседания в 2021 году



## ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2021 ГОДУ, И ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ [102-29]

**В феврале** 2021 года утверждена новая Дивидендная политика Общества.

**В марте** 2021 года утверждены:

- отчёты об итогах работы комитетов Совета директоров за 2020 год;
- отчёт о результатах деятельности Общества и компаний Группы за 2020 год и отчёт об исполнении бюджета Общества и компаний Группы за 2020 год;
- консолидированная финансовая отчётность Общества за 2020 год, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности и бухгалтерская (финансовая) отчётность Общества за 2020 год, подготовленная в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта.

**В апреле** утверждён Годовой отчёт Общества за 2020 год, принято решение о созыве годового Общего собрания акционеров Общества и приняты решения по вопросам, связанным с его подготовкой, созывом и проведением, а также утверждён отчёт о проведённой внешней оценке деятельности Совета директоров.

**В мае** после проведения годового Общего собрания акционеров Советом директоров были избраны Председатель Совета директоров и сформированы составы комитетов Совета директоров, утверждён размер оплаты услуг аудитора — АО «Делойт и Туш СНГ» — для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2021 год.

**В сентябре** Совет директоров принял среднесрочную стратегию устойчивого развития Группы.

**В октябре** Совет директоров принял решение о созыве внеочередного Общего собрания акционеров и приняты решения по вопросам, связанным с его подготовкой, созывом и проведением.

**В декабре** Совет директоров утвердил бюджет и план деятельности и развития (бизнес-план) Общества и компаний Группы на 2022 календарный год и план внутреннего аудита на 2022 календарный год.

В течение отчётного года Совет директоров регулярно рассматривал существенные аспекты деятельности компаний Группы.

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ [102-28]

В 2020 году проводилась оценка эффективности деятельности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта — КПМГ<sup>1</sup>. Отчёт о проведённой оценке был рассмотрен и утверждён Советом директоров 01.04.2021 года.

Члены Совета директоров достаточно высоко оценили основные компоненты деятельности Совета директоров и его комитетов:

- перечень вопросов, отнесённых к компетенции Совета директоров Общества, соответствует положениям Кодекса;
- степень реализации ключевых функций Совета директоров оценена как высокая;
- высокая посещаемость заседаний Совета директоров наряду с высоким качеством дискуссий по вопросам повестки дня свидетельствуют о высокой степени вовлечённости членов Совета директоров в процессы работы Общества;
- при Совете директоров функционируют три комитета, функционал которых охватывает все ключевые направления деятельности Совета директоров;
- дана высокая оценка работе Председателя Совета директоров, в том числе выполнению им функций по обеспечению открытого обмена мнениями, конструктивной коммуникации на заседаниях Совета директоров и контролю за исполнением решений, а также эффективному взаимодействию Совета директоров с другими органами Общества.

В то же время по результатам оценки были определены следующие направления для повышения эффективности деятельности Совета директоров:

- оптимизация количественного состава Совета директоров и увеличение числа и доли независимых директоров в составе Совета директоров;
- развитие практики обучения членов Совета директоров с учётом следующих направлений: современные технологии, управление рисками, тенденции развития отрасли в России и за рубежом, маркетинг, управление ESG-асpekтами.

В отчётном году Совет директоров был сформирован с учётом рекомендации по результатам оценки, а именно:

- внеочередным Общим собранием акционеров 28.12.2020 определён количественный состав Совета директоров Общества (девять человек) для избрания Совета директоров на следующих собраниях акционеров Общества;
- годовым Общим собранием акционеров Общества 07.05.2021 избран новый состав Совета директоров, в который вошли три независимых директора с глубоким опытом в области ритейла, онлайн-торговли, управления рисками, информационных технологий.

В декабре 2021 года начата процедура самооценки эффективности работы Совета директоров в составе, избранном на годовом Общем собрании акционеров 07.05.2021. Результаты данной самооценки будут рассмотрены Советом директоров в 2022 году и изложены в Годовом отчёте Общества за 2022 год.

<sup>1</sup> ООО «КПМГ Налоги и Консультирование». Какие-либо связи у Общества с ООО «КПМГ Налоги и Консультирование» отсутствуют. Отношения компаний Группы М.Видео-Эльдорадо и ООО «КПМГ Налоги и Консультирование» носят исключительно деловой характер.

## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

### Статус членов Совета директоров

Состав Совета директоров с 22.06.2020 <sup>1</sup>	Состав Совета директоров с 07.05.2021 <sup>2</sup>
<b>НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА</b>	
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
<b>НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА</b>	
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
<b>ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА</b>	
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*
Информация о ФИО не раскрывается*	Информация о ФИО не раскрывается*

<sup>1</sup> Протокол от 22.06.2020 № 30.

<sup>2</sup> Протокол от 12.05.2021 № 33.

### Участие в работе Совета директоров и его комитетов в отчётном году

Члены Совета директоров	Участие в работе (количество заседаний) <sup>3</sup>			
	Совет директоров (18)	Комитет по аудиту (9)	Комитет по вознаграждениям и назначениям (12)	Комитет по стратегии и цифровой трансформации (7)
Информация о ФИО не раскрывается*	18/18			
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8			
Информация о ФИО не раскрывается*	10/10		6/6	5/7
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8			2/2
Информация о ФИО не раскрывается*	16/18			3/5
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8	5/5	6/6	
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8			2/2
Информация о ФИО не раскрывается*	10/10	4/4	6/6	
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8			
Информация о ФИО не раскрывается*	18/18		6/6	
Информация о ФИО не раскрывается*	10/10	4/4		
Информация о ФИО не раскрывается*	18/18	9/9	12/12	6/7
Информация о ФИО не раскрывается*	17/18		5/6	7/7
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8			
Информация о ФИО не раскрывается*	18/18			7/7
Информация о ФИО не раскрывается*	8/8	5/5	6/6	

<sup>3</sup> Данные в таблице, представленные в формате «5/6», означают, что член Совета директоров мог принять участие в шести заседаниях Совета директоров (комитета), принял участие в пяти заседаниях.

### Сведения о членах Совета директоров на 31.12.2021

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

**Сведения о членах Совета директоров, полномочия которых были прекращены 07.05.2021<sup>1</sup>**

Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*



Информация не раскрывается\*

Информация не раскрывается\*

### РАБОТА КОМИТЕТОВ

Комитеты Совета директоров созданы в целях содействия эффективной работе Совета директоров в решении вопросов, входящих в их компетенцию. В Обществе функционируют три комитета Совета директоров:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по вознаграждениям и назначениям;
- Комитет по стратегии и цифровой трансформации.

#### Комитет по аудиту

Основной целью деятельности Комитета по аудиту Совета директоров является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к контролю за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и компаний Группы.

#### Персональный состав Комитета по аудиту

До 07.05.2021	После 18.05.2021
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*

Комитет по аудиту Совета директоров в отчётном году провёл девять заседаний из которых шесть — в очной форме и три — в форме заочного голосования.

Информация об участии членов Комитета по аудиту Совета директоров в работе Комитета приведена в разделе «Состав Совета директоров».

#### Комитет по вознаграждениям и назначениям

Основной целью деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к деятельности Общества, а также компаний Группы, в области назначений и вознаграждений членов Совета директоров, исполнительных органов управления и иных ключевых руководящих работников Общества и компаний Группы, членов Ревизионной комиссии Общества.

#### Персональный состав Комитета по вознаграждениям и назначениям

До 07.05.2021	После 18.05.2021
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
	Информация не раскрывается*
	Информация не раскрывается*

Комитет по вознаграждениям и назначениям Совета директоров в отчётном году провёл 12 заседаний, из них десять в очной форме и два в форме заочного голосования.

Информация об участии членов Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров в работе Комитета приведена в разделе «Состав Совета директоров».

## Комитет по стратегии и цифровой трансформации


Основной целью деятельности Комитета Совета директоров по стратегии и цифровой трансформации является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к деятельности Общества, а также компаний Группы, в области стратегии и развития информационно-технологических систем, необходимых Обществу и компаниям Группы.

### Персональный состав Комитета по стратегии и цифровой трансформации

До 07.05.2021	После 18.05.2021
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*
Информация не раскрывается*	Информация не раскрывается*

Комитет Совета директоров по стратегии и цифровой трансформации в отчётном году провёл семь заседаний. Все заседания были проведены в очной форме.

Информация об участии членов Комитета Совета директоров по стратегии и цифровой трансформации в работе комитета приведена в разделе «Состав Совет директоров».

 Отчеты о работе комитетов Совета директоров Общества приведены в Приложении к настоящему Годовому отчету.

## КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Корпоративный секретарь является должностным лицом Общества, назначается Советом директоров и принимает все необходимые меры по обеспечению подготовки и проведения Общего собрания акционеров и заседаний Совета директоров в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, Устава Общества и иных внутренних документов Общества. Корпоративный секретарь Общества отвечает за надлежащую реализацию процедур, обеспечивающих осуществление прав и защиту законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением и является лицом, ответственным за раскрытие инсайдерской информации.

Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие Общества с государственными органами, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг и исполнение их предписаний в рамках своих полномочий.

К функциям Корпоративного секретаря также относятся организация, контроль и/или осуществление исполнения требований законодательства по своевременному, полному и достоверному раскрытию Обществом информации, ведение списка инсайдеров Общества.

## Сведения о Корпоративном секретаре

### ШАЛГАЧЕВА ОЛЬГА ГЕННАДЬЕВНА

Выполняла функции Корпоративного секретаря до 23.09.2021

Доля участия лица в уставном капитале Общества

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

0%

Год рождения: 1983

Ольга Геннадьевна окончила в 2007 году Российский университет дружбы народов по специальности «экономика и управление на предприятии (по отраслям)», и Российский университет дружбы народов с квалификацией референта — переводчика с английского языка на русский по техническим специальностям. Затем в 2011 году окончила Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова по специальности юриспруденция.

Являлась Корпоративным секретарём ПАО «МДМ Банк» с 2014 по 2017 годы, в 2017 году руководила направлением по корпоративной деятельности ПАО «ФГ БУДУЩЕЕ», с 2018 по сентябрь 2021 года являлась Корпоративным секретарём ПАО «М.видео».

Должности в органах управления иных юридических лиц, занимаемых Корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет: отсутствуют

В отчётном периоде сделки по приобретению или отчуждению лицом акций Общества не совершались.

Конфликт интересов (в том числе связанный с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствовал.

### ЛЕЩЕНКО АНАСТАСИЯ ЕВГЕНЬЕВНА

Выполняет функции Корпоративного секретаря с 24.09.2021

Доля участия лица в уставном капитале Общества

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

0%

Год рождения: 1991

Анастасия Евгеньевна окончила Международный государственный институт международных отношений (У) МИД Российской Федерации с дипломом бакалавра (2012) и магистра (2014) по специальности «Международное частное и гражданское право».

Должность по основному месту работы: Корпоративный секретарь ПАО «М.видео».

Должности в органах управления иных юридических лиц, занимаемых Корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет: отсутствуют

До назначения Корпоративным секретарём ПАО «М.видео» выполняла аналогичные функции в группе компаний Allianz в России, ПАО СК «Росгосстрах» и являлась руководителем направления Корпоративного секретариата в En+ Group.

В отчётном периоде сделки по приобретению или отчуждению лицом акций Общества не совершались.

Конфликт интересов (в том числе связанный с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствовал.

Корпоративный секретарь избран Советом директоров Общества (протокол № 207/2021 от 23 сентября 2021 года).

## ПРАВЛЕНИЕ

В отчётном году до 21.05.2021 в Обществе осуществлял работу коллегиальный исполнительный орган — Правление.

На годовом Общем собрании акционеров Общества была утверждена новая редакция Устава Общества, в соответствии с которой в Обществе образуется один исполнительный орган — единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). Государственная регистрация Устава в новой редакции была осуществлена 21.05.2021.

В период до 21.05.2021 руководство текущей деятельностью Общества осуществлялось Правлением Общества и единоличным исполнительным органом Общества, в рамках их соответствующих компетенций, с 21.05.2021 только единоличным исполнительным органом.

Правление действовало на основании Устава Общества, а также Положения о Правлении Общества. Правление Общества было подотчётно Совету директоров и Общему собранию акционеров Общества.

## ЗАСЕДАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ

Подавляющее большинство вопросов, рассмотренных Правлением, составляют вопросы в рамках предварительного утверждения действий и решений Генерального директора Общества или иных уполномоченных представителей Общества при представлении интересов Общества на собраниях акционеров (участников) компаний Группы и иных организаций, акционером (участником) которых является Общество, и при принятии решений от имени Общества как единственного акционера (участника) компаний Группы по вопросам, входящим в компетенцию Правления Общества.

## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ

### Сведения о членах Правления

#### ИЗОСИМОВ АЛЕКСАНДР ВАДИМОВИЧ

Председатель Правления

Год рождения:  
1964

Образование: высшее — Инженер-системотехник МАИ, 1987, MBA, INSEAD 1995.

Изосимов А.В. в отчётном году являлся лицом, заинтересованным в совершении отдельных сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества.

Иная информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

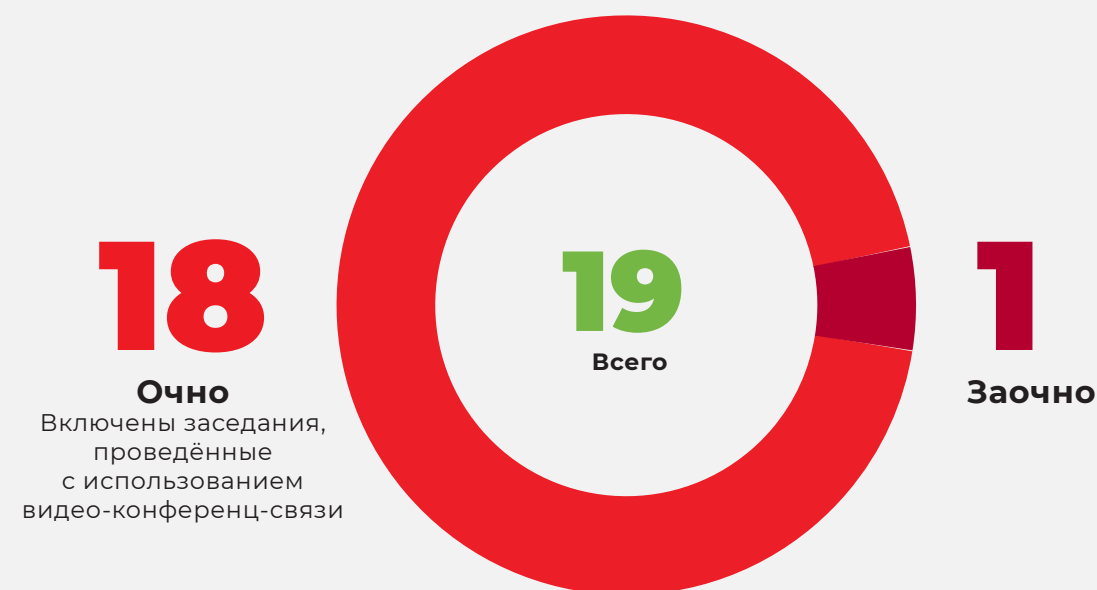
Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0,3264%**

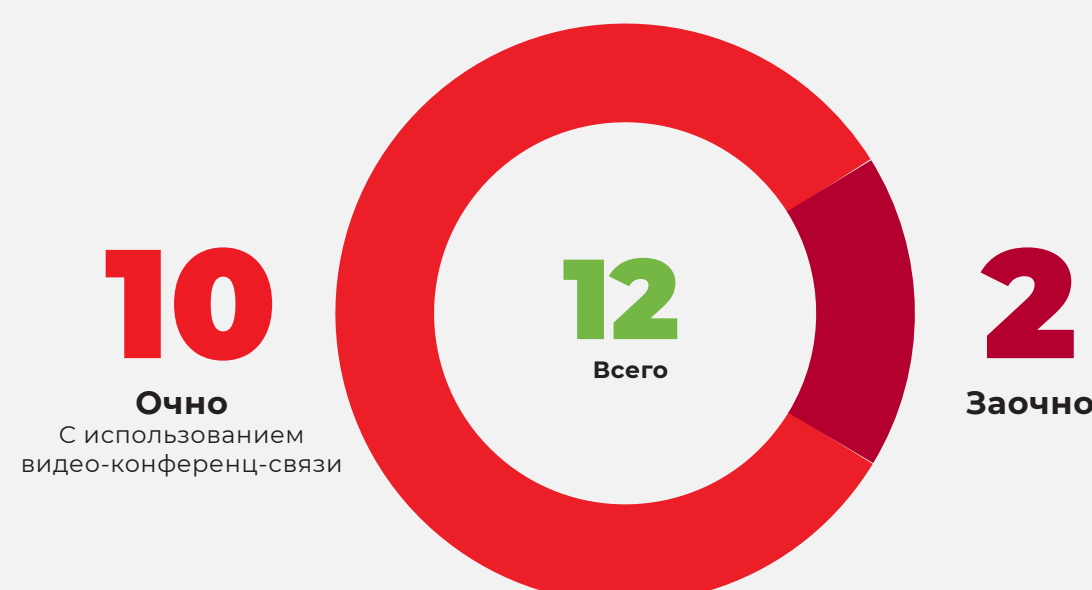
Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0,3264%**

### Заседания в 2020 году



### Заседания в 2021 году



#### БРЕЕВ ПАВЕЛ ЮРЬЕВИЧ

Год рождения:  
1967

Образование: среднее специальное — Московский Авиационный Моторостроительный Техникум им. С. К. Туманского.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0%**

**ИВАНОВА  
ДАГМАРА АЛЕКСАНДРОВНА**

**Год рождения:**  
1980

**Доля участия лица в уставном  
капитале Общества**

**0.01%**

**Доля принадлежащих лицу обыкно-  
венных акций Общества**

**0.01%**

Образование: высшее — Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, механико-математический факультет.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

**СУХОВ  
АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**Год рождения:**  
1978

**Доля участия лица в уставном  
капитале Общества**

**0.0073%<sup>2</sup>**

**Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества**

**0.0073%<sup>2</sup>**

Образование: высшее — Российский университет дружбы народов, «Юриспруденция».

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

**ЛИ  
СЕРГЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ**

**Год рождения:**  
1975

**Доля участия лица в уставном  
капитале Общества**

**0.01%<sup>1</sup>**

**Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества**

**0.01%<sup>1</sup>**

Образование: высшее — Московский технический университет связи и информатики.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

**УЖАХОВ  
БИЛАН АБДУРАХИМОВИЧ**

**Год рождения:**  
1987

**Доля участия лица в уставном  
капитале Общества**

**0%**

**Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества**

**0%**

Образование: Высшее — 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».

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

**СОКОЛОВА  
ЕКАТЕРИНА ФЕЛИКСОВНА**

**Год рождения:**  
1974

**Доля участия лица в уставном капи-  
тале Общества**

**0%**

**Доля принадлежащих лицу  
обыкновенных акций Общества**

**0%**

Образование: Высшее - Институт Бизнеса и Экономики Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, диплом ACCA по Международной Финансовой отчётности, California State University, MBA.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

<sup>1</sup> Данные приведены на дату окончания исполнения полномочий члена Правления (21.05.2021).

<sup>2</sup> Данные приведены на дату окончания исполнения полномочий члена Правления (21.05.2021). На 31.01.2021 доля участия лица в уставном капитале Общества: 0%.

## ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Единоличный исполнительный орган, которым является Генеральный директор Общества, осуществляет руководство текущей деятельностью Общества и организацию выполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Генеральный директор вправе принимать решения по любым вопросам, не относящимся к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Генеральный директор подотчётен Общему собранию акционеров и Совету директоров Общества.

### Сведения о Генеральном директоре

#### ИЗОСИМОВ АЛЕКСАНДР ВАДИМОВИЧ<sup>1</sup>

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0,3264%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0,3264%**

Год рождения:  
1975

Образование: высшее — Инженер-системотехник МАИ, 1987, MBA, INSEAD 1995.

Начал управленческую карьеру в 1991 году в международной компании «McKinsey & Company». С 1996 по 2003 работал компании «Mars Inc.»

С 2003 по 2009 год Александр Изосимов являлся Генеральным директором ОАО «ВымпелКом» (Билайн).

С 2007 года Александр в разное время входил в Совет директоров таких компаний как MTG AB, LM Ericsson AB, East Capital AB, Transcom AB, Teleopti AB, Nilar AB, Hövding AB. Является членом Совета директоров EVRAZ Plc и Наблюдательного совета ПАО Московская Биржа.

С 1 октября 2020 года по 17 января 2022 года — Генеральный директор ООО «МВМ» и ПАО «М.видео», а с 25.12.2020 по 17.01.2022 — Генеральный директор ООО «МВ ФИНАНС» (компания Группы).

Изосимов А.В. в отчётном году являлся лицом, заинтересованным в совершении отдельных сделок. Данный фактор учитывался при одобрении таких сделок органами управления Общества.

Иная информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствует.

#### ФЕРНАНДЕС АИСА ЭНРИКЕ АНХЕЛЬ<sup>2</sup>

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0%**

Год рождения:  
1968

Образование: Университет Сарагосы, факультет экономики, MBA Института управления бизнесом I.C.A.D.E. (Мадрид).

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 «Эльдорадо».

В 2009 году пришёл в «М.Видео» на позицию коммерческого директора, а 2016 году назначен Главным исполнительным директором ООО «МВМ».

С 2018 года, после слияния «М.Видео» и «Эльдорадо», до 2020 года — Главный исполнительный директор ООО «МВМ».

С июня 2020 года — член Совета директоров Общества, а с января 2022 года — Генеральный директор ПАО «М.видео», ООО «МВМ», ООО «МВ ФИНАНС» (компания Группы М.Видео — Эльдорадо).

Впервые был избран в Совет директоров Общества на Общем собрании акционеров 22.06.2020.

В отчётном периоде сделки по приобретению или отчуждению акций Общества не совершались.

У Общества отсутствует информация о наличии у лица конфликта интересов (в том числе связанного с участием лица в органах управления конкурентов Общества).

<sup>1</sup> Генеральный директор с 01.10.2020 по 17.01.2022.

<sup>2</sup> После окончания отчётного периода Советом директоров Общества было принято решение о прекращении полномочий Генерального директора Общества Изосимова А.В. 17.01.2022 (последний рабочий день) и избрании Генерального директора Общества Фернандеса Аиса Энрике Анхеля с 18.01.2022.

## 5.3 РИСКИ, АУДИТ И КОНТРОЛЬ

Совет директоров ПАО «М.видео» и объединённой Группы М.Видео-Эльдорадо отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК).

Система создана для контроля за прогрессом в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и надзора за соблюдением нормативно-правовых требований. Задачей процессов СУРиВК является своевременное выявление ключевых рисков, оценка вероятности и последствий их наступления, а также подготовка и обеспечение выполнения мероприятий, направленных на снижение вероятности и/или воздействия рисков на деятельность Компании.

При решении задач, связанных с созданием стоимости для акционеров, Компания сталкивается с необходимостью принимать управленческие решения с учётом разнонаправленных факторов, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на достижение поставленных целей. Одним из способов снижения неопределённости, обусловленной такими факторами, является повышение уровня информированности акционеров, руководства и сотрудников Компании о наличии факторов, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей, и оценка их возможного влияния.

Для обеспечения эффективной работы процессов управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется трёхуровневая модель организации СУРиВК:

**1 уровень** — бизнес-подразделения, ответственные за управление рисками на постоянной текущей основе и организацию эффективных механизмов контроля;

**2 уровень** — подразделения, ответственные за координацию управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенс, и другие подразделения, обеспечивающие построение и поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;

**3 уровень** — внутренний аудит, который обеспечивает проведение проверок и независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

В течение 2021 года Компания продолжила развитие СУРиВК по следующим основным направлениям:

- совершенствование методик количественной оценки рисков с использованием статистических моделей;
- анализ рисков и контрольных процедур в ключевых бизнес-процессах / областях деятельности, выявление недостатков внутреннего контроля и подготовка рекомендаций по их устранению;
- обновление процессов СУРиВК, в том числе с целью усиления взаимосвязи между управлением рисками и внутренним контролем.

### 5.3.1 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ [102-30]

Управление рисками в Группе М.Видео—Эльдорадо централизовано на уровне холдинговой компании — ПАО «М.видео» и представляет собой комплекс мер, а также взаимосвязанных процессов, направленных на:

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

#### КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ [102-15]

Компания продаёт товары, спрос на которые чувствителен к изменениям экономических условий и факторов, влияющих на потребительские расходы. Снижение темпов роста российской экономики и неопределённые экономические перспективы могут отрицательно сказаться на потребительском спросе и, как следствие, операционных результатах Компании.

В условиях существенной внешнеполитической и экономической нестабильности, связанной с ограничениями, вводимыми иностранными государствами в отношении Российской Федерации, к наиболее значимым для Компании рискам можно отнести следующие:

- сокращение спроса на товары, продаваемые Компанией, в результате роста процентных ставок и снижения доступности потребительского кредитования, снижения реальных доходов потребителей в условиях инфляции, роста безработицы, повышения уровня цен на импортруемые товары и товары, производимые на территории Российской Федерации с использованием импортруемых комплектующих;
- дефицит товаров для продажи в результате приостановки или полного прекращения поставок зарубежными производителями, снижения или прекращения производства товаров на территории Российской Федерации из импортруемых комплектующих, нарушения глобальных цепочек поставок;

- рост цен на оборудование и материалы, необходимые для открытия новых и поддержания существующих розничных магазинов и складских площадей;
- потеря стабильности и сбои в работе информационных систем в результате ограничений на использование, прекращения поддержки на территории Российской Федерации программного обеспечения зарубежных разработчиков, прекращения деятельности российских разработчиков информационных систем в условиях неблагоприятной экономической ситуации;
- рост затрат Компании на обслуживание долга в результате увеличения процентных ставок по кредитам, возможного роста потребности в привлечении финансирования с целью обеспечить наличие в достаточном количестве товаров для продажи в условиях роста цен и снижения периода отсрочки платежа по поставкам товаров, перехода поставщиков на предоплату;
- риск усиления международных санкций, введения санкций непосредственно против Компании и/или её бенефициаров, способный существенно ограничить возможности Компании по продолжению деятельности.

**Кроме того, Компания может быть также подвержена влиянию следующих рисков:**

- Риск снижения объёма продаж и прибыльности операций в результате изменения конкурентной среды и усиления конкуренции на рынке бытовой техники и электроники;
- Волатильность оборотного капитала и сокращение ликвидности;
- Риск пандемии новой коронавирусной инфекции;
- Прерывание деятельности из-за отказа ИТ-систем;
- Сбой в цепочке поставок;
- Риски кибермошенничества и утечки данных;
- Недостижение результатов цифровой трансформации;
- Риск хищений и мошенничества;
- Риск распространения закона о торговле на непродовольственный ритейл;

- Налоговый риск;
- Риск конфликта интересов и нарушения норм деловой этики, коррупции;
- Риск нарушения прав интеллектуальной собственности третьих лиц;
- Риск нарушения антимонопольного законодательства;
- Риск аварии на объектах Компании;
- Риск нехватки и текучести персонала;
- Несоответствие требованиям в области устойчивого развития.

Группа М.Видео-Эльдорадо предпринимает усилия и реализует мероприятия, направленные на снижение воздействия рисков на свою деятельность.

#### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ КАК ЧАСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Компания признает управление рисками неотъемлемой частью своей корпоративной культуры, стремится повышать информированность сотрудников в этой области и стимулировать восприятие управления рисками как элемента повседневной деятельности каждого члена команды.

**Компания считает участие сотрудников в управлении рисками, включая их выявление и оценку, ценным и обязательным вкладом в успешное развитие бизнеса.**

## 5.3.2 АУДИТ И КОНТРОЛЬ

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляют:

- Совет директоров (Комитет по аудиту Совета директоров);
- Ревизионная комиссия;
- Подразделение внутреннего аудита;
- Отдел внутреннего контроля и управления рисками;
- Внешний аудитор.

### СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ)

Вопросы по аудиту и контролю, отнесённые к компетенции Совета директоров, предварительно рассматривает Комитет по аудиту Совета директоров. От лица Совета директоров Комитет взаимодействует с ключевыми участниками финансово-хозяйственной деятельности Общества и обеспечивает предварительное рассмотрение и подготовку рекомендаций для Совета директоров по вопросам внутреннего аудита, включая утверждение годового плана деятельности Службы внутреннего аудита.

### РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия является постоянно действующим органом контроля, ежегодно избирается Общим собранием акционеров и осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. Ревизионная комиссия состоит из трёх членов. Деятельность Ревизионной комиссии регулируется Положением о Ревизионной комиссии ПАО «М.видео», утверждаемым Общим собранием акционеров<sup>1</sup>.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества осуществляется Ревизионной комиссией по итогам деятельности Общества за год, а также в любое время по инициативе

Ревизионной комиссии, по решению Общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Общества.

Ревизионная комиссия Общества осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью органов его управления и должностных лиц путём проведения проверок:

- законности, экономической обоснованности и эффективности (целесообразности) совершённых Обществом в проверяемом периоде хозяйственных и финансовых операций;

- полноты и правильности отражения хозяйственных и финансовых операций в управленческих документах Общества;
- законности, экономической обоснованности и эффективности действий должностных лиц, членов органов управления и руководителей структурных подразделений Общества на предмет соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу и внутренним документам Общества.

### Сведения о членах Ревизионной комиссии в 2021 году

#### БЕЗЛИК ЕВГЕНИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Год рождения:  
1975

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0%**

Образование: высшее — Ташкентское военно-техническое училище.

Является членом Ревизионной комиссии Общества с 2013 года. С 2011 года по 2018 год являлся руководителем Отдела внутренних расследований ООО «МВМ», а с 2018 года является руководителем Департамента внутренних расследований ООО «МВМ».

#### ГОРОХОВ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Год рождения:  
1980

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0%**

Образование: высшее — Ивановский государственный химико-технологический университет.

В период с июля 2007 года по октябрь 2015 года занимал должность начальника управления финансового и инвестиционного анализа ООО «ПромСвязьКапитал», с октября 2010 по февраль 2017 — руководитель направления финансового и инвестиционного анализа ПАО «Промсвязьбанк». Является Председателем Совета директоров ИП «СЛАВНЕФТЕХИМ» ЗАО. С 2017 по 2021 являлся членом Совета директоров АО «Русский Уголь», ПАО «Моспромстрой». Является членом Ревизионной комиссии АО «ЛК «Европлан», ПАО «ЭсЭфАй». Является членом Ревизионной комиссии Общества с августа 2017 года.

#### РОЖКОВСКИЙ АЛЕКСЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ

Год рождения:  
1984

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

**0%**

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

**0%**

Образование: высшее — 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 период с августа 2012 года по декабрь 2015 года являлся начальником аналитического департамента ПАО «МДМ Банк». Является членом Ревизионной комиссии ПАО «ЭсЭфАй», АО «ЛК «Европлан», САО «ВСК», занимает должность директора Финансового департамента — Заместитель финансового директора ПАО «ЭсЭфАй». Является членом Ревизионной комиссии Общества с августа 2017 года.

<sup>1</sup> Протокол от 10.11.2020 № 31



## ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

В Обществе создано подразделение внутреннего аудита. Руководитель подразделения внутреннего аудита подотчётен Совету директоров Общества, назначается и освобождается от занимаемой должности Генеральным директором на основании решения Совета директоров.

Руководитель подразделения внутреннего аудита в своей деятельности (функционально) подотчётен и подконтролен Совету директоров, а административно — Генеральному директору Общества.

Деятельность подразделения внутреннего аудита регулируется Положением о внутреннем аудите Общества, утверждённым Советом директоров<sup>1</sup>.

Задачами подразделения внутреннего аудита являются:

- содействие исполнительным органам Общества и работникам Общества в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративному управлению Обществом;
- координация деятельности с внешним аудитором Общества, а также лицами, оказывающими услуги по консультированию в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления;

- проведение в рамках установленного порядка внутреннего аудита компаний Группы;
- подготовка и предоставление Совету директоров и исполнительным органам отчётов по результатам деятельности подразделения внутреннего аудита (в том числе включающих информацию о существенных рисках, недостатках, результатах и эффективности выполнения мероприятий по устранению выявленных недостатков, результатах выполнения плана деятельности внутреннего аудита, результатах оценки фактического состояния, надёжности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления);
- проверка соблюдения членами исполнительных органов Общества и его работниками положений законодательства и внутренних политик Общества, касающихся инсайдерской информации и борьбы с коррупцией, соблюдения требований кодекса этики Общества.

Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров на регулярной основе рассматриваются отчёты руководителя подразделения внутреннего аудита, оценивается его эффективность. Согласно оценке Совета директоров процесс проведения внутреннего аудита соответствует ожиданиям Общества.

## ОТДЕЛ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В Обществе создан отдел внутреннего контроля и управления рисками, функциями и задачами которого являются:

- обеспечение функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, разработка и актуализация внутренних нормативных и методологических документов;
- подготовка и актуализация матрицы рисков компании, оценка рисков, мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками, подготовка регулярной отчётности по рискам;
- методическое и экспертное сопровождение владельцев и координаторов рисков в части выявления, анализа и оценки рисков;
- анализ ключевых бизнес-процессов на достаточность и полноту контрольных процедур, выявление недостатков и разработка мер по их исправлению.

## Основные документы в области внутреннего контроля и управления рисками:

### до 15.12.2021

- Положение о внутреннем контроле за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, утверждённое Советом директоров Общества<sup>2</sup>;
- Политика по управлению рисками ПАО «М.видео», утверждённая Советом директоров<sup>3</sup>.

### с 15.12.2021

- Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками<sup>4</sup>.

## Сведения о Руководителе подразделения внутреннего аудита в 2021 году

### ЯНКО АРТЕМ НИКОЛАЕВИЧ

Год рождения:  
1985

Образование: высшее — Экономист по специальности «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит» Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

С августа 2015 года по январь 2019 года занимал должность Руководителя отдела внутреннего аудита ООО «Медиа-Маркт-Сатурн», с сентября 2020 года является Руководителем подразделения внутреннего аудита Общества и Руководителем Департамента по внутреннему аудиту ООО «МВМ».

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

0%

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

0%

### АНДЕРСЕН ИРИНА НИКОЛАЕВНА

Год рождения:  
1971

Образование: высшее, Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова.

С 2016 по 2019 год занимала позицию Руководителя по направлению финансового и операционного контроля Аппарата Советника президента по планированию, управлению эффективностью, развитию и инвестициям в переработке, коммерции и логистике ПАО «НК «Роснефть». В период с 2016 года по 2020 год – входила в состав Совета директоров ПАО – «НК «Роснефть-Смоленскнефтепродукт», ПАО «Саратовский НПЗ», ОАО «Туланефтепродукт», ОАО «РН-Ярославль». С 2019 года по 2020 год являлась заместителем директора Департамента экономики и планирования в переработке, коммерции и логистике ПАО «НК «Роснефть», а с 2020 года по 2021 год являлась руководителем Департамента некоммерческих закупок и взаиморасчётов ООО «МВМ». С 2021 года – Руководитель отдела внутреннего контроля и управления рисками Общества и Руководитель департамента внутреннего контроля и управления рисками ООО «МВМ».

Доля участия лица  
в уставном капитале  
Общества

0%

Доля принадлежащих  
лицу обыкновенных акций  
Общества

0%

<sup>1</sup> Протокол от 15.12.2014 № 94/2014. <sup>2</sup> Протокол от 12.12.2013 № 81/2013.

<sup>3</sup> Протокол от 15.12.2016 № 116/2016. <sup>4</sup> Протокол от 17.12.2021 № 210/2021.

## ВНЕШНИЙ АУДИТОР

Общество привлекает внешнего аудитора, который осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества. Внешний аудитор утверждается Общим собранием акционеров.

Основной мерой, предпринятой Обществом и аудиторской организацией для снижения зависимости друг от друга, является процесс тщательного рассмотрения кандидатуры аудитора на предмет его независимости от Общества. Аудиторская организация (лица, занимающие должности в органах управления и органах контроля за финансово-хозяйственной деятельностью аудиторской организации) является полностью независимой от Общества (лиц, занимающих должности в органах управления и органах контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества) в соответствии с требованиями статьи 8 Федерального закона № 307-ФЗ от 30.12.2008 «Об аудиторской деятельности». Размер денежного вознаграждения аудиторской организации не ставился в зависимость от результатов проведённых проверок.

Объективность выбора аудитора достигается путём проведения тендерной процедуры. Аудитор (аудиторская организация) выбирается на уровне Группы М.Видео-Эльдорадо по результатам тендера. Выбранная по результатам тендера аудиторская организация рассматривается Комитетом по аудиту Совета директоров для дальнейших рекомендаций Совету директоров ПАО «М.видео».

К участию в конкурсе приглашаются только те кандидаты, которые соответствуют требованиям к независимости аудиторских организаций, предъявляемым статьей 8 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности». Оценка заявок участников тендерной процедуры осуществляется по ценовому критерию.

В рамках тендерных процедур был произведён сбор и оценка коммерческих предложений (заявок) компаний — участников тендерной процедуры. По итогам тендерных процедур было принято решение рекомендовать Комитету по аудиту Совета директоров дать рекомендации Совету директоров ПАО «М.видео» принять решения:

- рекомендовать Общему собранию акционеров ПАО «М.видео» утвердить АО «Делойт и Туш СНГ» в качестве аудитора для проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео»;
- утвердить АО «Делойт и Туш СНГ» в качестве аудитора для проверки финансово-хозяйственной деятельности отдельных компаний в составе Группы М.видео-Эльдорадо.

В соответствии с пунктом 15.2. Устава Общества Общее собрание акционеров утверждает аудитора Общества. Размер оплаты его услуг определяется Советом директоров. В соответствии с Положением о комитете по аудиту Совета директоров Общества в компетенцию данного комитета входит в том числе вопрос подготовки рекомендаций для Совета директоров по вопросу о кандидатуре аудитора Общества, осуществляющего аудит бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества, подготовленной в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта (РСБУ) и (или) Международными стандартами финансовой отчётности (МСФО) для последующего утверждения данной кандидатуры Общим собранием акционеров Общества и по вопросу определения размера оплаты услуг аудитора, утверждение условий договора с аудитором, осуществляющим аудит.

Комитетом по аудиту Совета директоров Общества были даны соответствующие рекомендации по вопросу избрания на годовом Общем собрании акционеров аудитора для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2021 год<sup>1</sup>.

На основании рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров Общества принять следующее решение: «Утвердить Акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2021 год».

На годовом Общем собрании акционеров Общества принято решение утвердить Акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2021 год<sup>2</sup>.

После избрания аудитора Общества на годовом Общем собрании акционеров Общества, Совет директоров на основании рекомендации Комитета по аудиту Совета директоров утвердил оплату услуг аудитора — Акционерное общество «Делойт и Туш СНГ».

## ОЦЕНКА КОМИТЕТА ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ОТНОШЕНИИ АУДИТА, ПРОВЕДЁННОГО В ОТЧЁТНОМ ПЕРИОДЕ

На заседании Комитета по аудиту Совета директоров 03.03.2021 года состоялось рассмотрение бухгалтерской отчётности ПАО «М.видео» за 2020 год с аудиторским заключением независимого аудитора и консолидированной финансовой отчётности ПАО «М.видео» за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, с аудиторским заключением независимого аудитора.

По итогам данного рассмотрения и на основании представленной независимым аудитором информации членами Комитета по аудиту было единогласно принято решение рекомендовать Совету директоров утвердить бухгалтерскую отчётность Общества за 2020 год и консолидированную финансовую отчётность ПАО «М.видео» за год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

**Аудиторские заключения, предоставленные независимым внешним аудитором, достоверно отражают состояния бухгалтерской и консолидированной отчётности ПАО «М.видео» за 2020 год.**

<sup>1</sup> Протокол от 23.03.2021 № 93/2021.

<sup>2</sup> Протокол от 12.05.2021 № 33.

## 5.4 ЭТИКА БИЗНЕСА И КОМПЛАЕНС

**Группа М.Видео-Эльдорадо неукоснительно соблюдает нормы действующего законодательства и высокие принципы деловой этики. Руководство Группы определяет её ценности в сфере комплаенс, утверждая внутренние политики и процедуры в сфере комплаенс-контроля, обеспечивает постоянную поддержку и личный пример («тон сверху») для снижения комплаенс-рисков и постоянного развития культуры комплаенс**

Соблюдение сотрудниками и деловыми партнёрами Группы законодательства и принципов деловой этики регламентируется Кодексом деловой этики ПАО «М.видео», а также рядом специальных политик и процедур.

Твёрдая позиция Группы о неукоснительном соблюдении требований законодательства и правил деловой этики является одним из фундаментальных принципов её деятельности. Руководство Группы заинтересовано в эффективности функционирования системы комплаенс. Комплаенс-контроль в компаниях Группы осуществляется непрерывно всеми сотрудниками, структурными подразделениями и контрагентами при разграничении их полномочий.

Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками ПАО «М.видео» определяет цели, задачи, принципы, направления деятельности ПАО «М.видео» в области построения и функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.

В свою очередь, Политика комплаенс-контроля, являясь одним из элементов системы внутреннего контроля и управления рисками, устанавливает цели, задачи, принципы, порядок осуществления комплаенс-контроля, а также основные направления развития системы комплаенс в Группе.

Политика комплаенс-контроля учитывает лучшие мировые практики в сфере комплаенс, включая международные стандарты ISO 37301:2021, ISO 37001, и выражает официальную позицию Группы по вопросам выявления, оценки, описания и минимизации комплаенс-рисков.

В ключевой операционной компании Группы — ООО «МВМ» — создан и работает Комитет по деловой этике и комплаенс (далее — Комитет). В 2021 году была утверждена новая редакция Положения о Комитете по деловой этике и комплаенс ООО «МВМ». Комитет является постоянно действующим коллегиальным структурным подразделением компании Группы. Целью его деятельности является минимизация и устранение комплаенс-рисков, а также принятие решений о мотивирующих мероприятиях в связи с обнаружением нарушений в сфере комплаенс.

### 5.4.1 ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Исходя из требований, применимых к деятельности Группы в 2021 году, а также принимая во внимание положения, закреплённые в Политике комплаенс-контроля, приоритетными являются следующие направления по минимизации рисков комплаенс [102-16].

#### Деловая этика

Группа М.Видео-Эльдорадо осуществляет свою деятельность в соответствии с высокими принципами деловой этики, которые установлены Кодексом деловой этики ПАО «М.видео» и всей Группы в целом, который бы утверждён в 2020 году<sup>1</sup>. В 2021 году была утверждена новая редакция Кодекса деловой этики и для ООО «МВМ».

Кодекс деловой этики (далее — Кодекс) определяет основополагающие принципы поведения, которые соответствуют базовым ценностям Группы М.Видео-Эльдорадо. Он является обязательным для каждого сотрудника вне зависимости от занимаемой им должности. Положения Кодекса применимы и к деловым партнёрам, которые руководствуются правилами, предусмотренными Кодексом.

Кодекс делает обязательным соблюдение самых высоких стандартов деловой этики, даже если они прямо не предусмотрены законодательством или не следуют из практики, общепринятой на российском рынке. Такой подход позволяет Группе вести свой бизнес честно и открыто, эффективно минимизировать риски злоупотреблений, полностью учитывать интересы инвесторов, деловых партнёров, а также индустрии в целом.

Каждый сотрудник Группы проходит обязательное ознакомление с Кодексом и ежедневно руководствуется им при выполнении своих должностных обязанностей. Установленные им принципы детализируются иными политиками и процедурами в сфере этического ведения бизнеса.

В Группе в 2021 году проводилось обязательное обучение для сотрудников в области комплаенс по следующим направлениям:

- Кодекс этики и комплаенс;
- Соблюдение антимонопольного законодательства;
- Противодействие коррупции.

В течение 2021 года обучение по данным направлениям прошли более 18 000 сотрудников различных подразделений компаний Группы.

Сотрудники и контрагенты Группы могут сообщить о нарушении Кодекса деловой этики ПАО «М.видео», о фактах коррупции и подозрительных операциях по защищённым, независимым каналам связи, доступным на официальном сайте Группы М.Видео-Эльдорадо<sup>2</sup> [102-17] [102-33].

Высокие стандарты работы горячей линии Группы М.Видео-Эльдорадо были отмечены в 2021 году в презентации доклада Трансперенси Интернешнл Россия - «Горячие линии для заявителей о коррупции в коммерческом секторе: оценка 100 крупнейших по выручке компаний России».

#### Недопущение конфликта интересов [102-25]

Группа М.Видео-Эльдорадо стремится минимизировать риски наступления реального конфликта интересов, а также любых сопутствующих нарушений правил деловой этики и их последствий. Положение о конфликте интересов, действующее в ООО «МВМ» на протяжении многих лет, предусматривает обязательный порядок декларирования и урегулирования конфликтов интересов.

В 2021 году проводились ежегодные кампании по декларированию конфликтов интересов для сотрудников, личная заинтересованность которых может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение ими своих должностных обязанностей. Процессы декларирования конфликта интересов и сообщения о предполагаемых нарушениях законодательства и норм деловой этики в Группе автоматизированы. Это позволило уменьшить влияние человеческого фактора, сделать данные процессы более прозрачными и эффективными.

Вся заявленная информация о конфликтах интересов и нарушениях в сфере комплаенс проверяется в рамках проведения внутренних расследований и рассматривается на заседаниях Комитета по деловой этике и комплаенс. По результатам рассмотрения принимаются решения по устранению и (или) минимизации рисков.

В 2021 году состоялось четыре заседания Комитета по деловой этике и комплаенс. Всем респондентам предоставлена обратная связь. Применение к респондентам мер ответного воздействия строго запрещено Кодексом деловой этики.

#### Противодействие коррупции [205-2] [205-3]

Группа придерживается принципа «нулевой терпимости» к любым проявлениям коррупции, будь то коммерческий подкуп, взятка или злоупотребление полномочиями в иной форме. Любая вероятность коррупции расценивается руководством как прямая угроза деловой репутации компаний Группы, их экономической эффективности и эффективности комплаенс-контроля.

Группа на постоянной основе осуществляет снижение рисков коррупции в соответствии с Политикой противодействия коррупции, принятой в 2020 году, требования которой являются обязательными для компаний Группы, всех сотрудников и контрагентов<sup>3</sup>.

В операционной компании Группы — ООО «МВМ» — внедрена и применяется процедура предоставления и получения подарков, организации развлекательных мероприятий или участия в них в целях противодействия оказанию незаконного влияния на контрагентов, сотрудников и частных лиц.

Любой договор между компанией Группы и контрагентом содержит, в том числе, заявление об обязательствах контрагента по соблюдению антикоррупционного законодательства, требований Политики противодействия коррупции, а также требования по информированию компании Группы о любых случаях нарушения антикоррупционного законодательства или Политики противодействия коррупции.

#### Соблюдение антимонопольного законодательства

Группа неукоснительно соблюдает требования антимонопольного законодательства Российской Федерации, на постоянной основе осуществляет снижение рисков нарушения законодательства в соответствии с Политикой соблюдения антимонопольного законодательства (Антимонопольной политикой), требования которой являются обязательными для компаний Группы, сотрудников и контрагентов<sup>4</sup>. Как уже ранее отмечалось, в компаниях Группы проводится обязательное обучение и тестирование по вопросам соблюдения антимонопольного законодательства, ответственным подразделением предоставляются разъяснения и рекомендации сотрудникам по спорным ситуациям в целях исключения и минимизации антимонопольных исков. В практику заключения договоров с контрагентами внедрена антимонопольная оговорка.

<sup>1</sup> Текст доступен на официальном сайте Группы М.Видео-Эльдорадо.

<sup>2</sup> Ссылка доступна на официальном сайте Группы М.Видео-Эльдорадо.

<sup>3</sup> Текст доступен на официальном сайте Группы М.Видео-Эльдорадо: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/corporate-governance/compliance-and-internal-policies>.

<sup>4</sup> Текст доступен на официальном сайте Группы М.Видео-Эльдорадо: [https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user\\_upload/compliance/antimonopoly.pdf](https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user_upload/compliance/antimonopoly.pdf).

В 2021 году в операционной компании Группы — ООО «МВМ» — утверждена Ценовая политика, содержащая общие принципы, которых придерживается компания в сфере определения розничных цен на товары как в торговых объектах, так и в интернет-магазинах, а также полномочия и ответственность должностных лиц в процессе определения розничных цен.

### Соблюдение законодательства о налогах и сборах

Компании Группы М.Видео-Эльдорадо неукоснительно соблюдают требования применимого законодательства о налогах и сборах, а также на постоянной основе осуществляют снижение риска соответствующих нарушений (в том числе осуществляя проверку всех своих контрагентов).

### Проверка контрагентов

Компании Группы стремятся поддерживать деловые отношения исключительно с лицами, которые выполняют требования законодательства Российской Федерации. Перед началом сотрудничества с любым контрагентом Группа осуществляет его проверку, чтобы отношения с ним были максимально взаимовыгодными и прозрачными для каждой из сторон. Порядок проверки установлен Политикой по проверке контрагентов ООО «МВМ», новая редакция которой была утверждена в декабре 2021 года.

Компании Группы осуществляют проверку контрагентов, основываясь на следующих принципах:

- единые стандарты, сформированные исходя из целей минимизации рисков для соответствующих категорий контрагентов;
- прозрачность и открытость. В процессе взаимодействия с контрагентами компании Группы обеспечивают им доступ к информации о результатах проверки, а также в случае необходимости предоставляют разъяснения;
- конфиденциальность. Руководствуясь принципами прозрачности и открытости во взаимоотношениях с контрагентами, компании Группы признают право контрагента на конфиденциальность предоставленной им информации применительно к сведениям, которые могут быть отнесены к таковым в соответствии с действующим законодательством.

Проверка осуществляется сотрудниками ответственных подразделений, которые запрашивают у контрагента документы, необходимые для оценки возможных рисков.

Проверка контрагента включает в себя сбор и анализ информации о деятельности контрагента, подтверждение её достоверности и определение потенциального консолидированного индекса риска взаимодействия с данным контрагентом, а также хранение информации о результатах комплексной проверки.

В общей сложности в 2021 году проведены проверки в отношении 2 155 контрагентов. Целью процесса проверки контрагентов является минимизация рисков взаимодействия компаний Группы с неблагонадёжными контрагентами путём анализа информации, предоставленной контрагентом.

### Соблюдение трудового законодательства

Группа неукоснительно соблюдает требования трудового законодательства Российской Федерации, а также на постоянной основе осуществляет снижение рисков нарушений в области трудового законодательства.

Группа также руководствуется принципами защиты прав человека и охраны труда и стремится безупречно соблюдать права человека и право на труд в повседневной деятельности. Группа стремится предотвращать любые несчастные случаи, травмы и заболевания, связанные с работой.

### Соблюдение экологического законодательства

Группа неукоснительно соблюдает требования экологического законодательства Российской Федерации, а также на постоянной основе осуществляет снижение рисков соответствующих нарушений. Данные положения закреплены в Кодексе деловой этики ПАО «М.видео».

Компании Группы следуют практикам ведения бизнеса, которые помогают в сохранении баланса в окружающей среде. Компании Группы стремятся к экономии электроэнергии, используя энергосберегающие технологии, и к эффективному использованию природных ресурсов, применяя добросовестные практики утилизации техники, элементов питания для повторного использования сырья и минимизации количества отходов. Экологические экспедиции сотрудников компаний Группы помогают очистить от мусора заповедные места в России.

### Защита прав потребителей

Общество неукоснительно соблюдает требования законодательства о защите прав потребителей, а также на постоянной основе принимает все необходимые меры для снижения и устранения рисков нарушений в данной области. Компании Группы всегда ведут достоверную и ответственную коммуникацию с потребителями, предоставляя полную и правдивую информацию о товарах, работах, услугах, сервисе.

### Защита коммерческой тайны, персональных данных и конфиденциальной информации

Компании Группы и сотрудники с максимальной ответственностью относятся к сбору, хранению, обработке и уничтожению персональных данных, а также сведений, образующих коммерческую тайну, и иной конфиденциальной информации.

Требования и процедуры, направленные на снижение рисков соответствующих нарушений, содержатся в Политике в отношении обработки персональных данных, а также в Положении о конфиденциальной информации и коммерческой тайне, новая редакция которого была утверждена в ООО «МВМ» в 2021 году. С данными документами сотрудники компаний Группы проходят обязательное ознакомление.

Группа М.Видео-Эльдорадо обеспечивает соблюдение своими сотрудниками законодательства об инсайдерской информации, стремясь предотвратить любой случай её использования во вред интересам Группы. Соответствующие вопросы регламентированы Положением об инсайдерской информации.

## 5.4.2 СОБЛЮДЕНИЕ РЕЖИМА ПОВЫШЕННОЙ ГОТОВНОСТИ В СВЯЗИ С РАСПРОСТРАНЕНИЕМ НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ COVID-19

В 2021 году на всей территории России действовали правила и ограничения, направленные на профилактику новой коронавирусной инфекции COVID-19. Группа М.Видео-Эльдорадо строго их соблюдала и предпринимала все возможные усилия для предотвращения распространения новой коронавирусной инфекции, защиты сотрудников и покупателей, оснащая магазины соответствующим оборудованием и строго соблюдая все применимые требования.

## 5.4.3 МЕЖДУНАРОДНЫЕ САНКЦИИ

В 2021 году ПАО «М.видео» получила заключения ведущих мировых юридических фирм о том, что принятый в середине 2021 года пакет санкций иностранных государств в отношении ряда юридических и физических лиц не затрагивает ПАО «М.видео» и её дочерние компании, включая ООО «МВМ».

Юридические заключения основываются на критериях определения «контролирующего лица» и «лица, владеющего активом», изложенных различными институтами иностранных государств в ряде документов, и иных нормах европейского и международного права.

Группа М.Видео-Эльдорадо продолжает сотрудничество и договорную работу со всеми действующими поставщиками товаров, сервисов и услуг в рамках действующего российского законодательства, вне зависимости от их юрисдикции и форм собственности.

## 5.4.4 ПЛАНЫ НА 2022 ГОД

На 2022 год запланировано активное развитие внутренних коммуникаций, расширение обучающих мероприятий, выявление рисков комплаенс и реализация мероприятий по их снижению и (или) исключению, включая риски влияния международных санкций, тестирование существующих контрольных процедур, обновление Антимонопольной политики и системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства.



## 5.5 КАПИТАЛ, АКЦИИ И ДИВИДЕНДЫ

### 5.5.1 ИНФОРМАЦИЯ ОБ АКЦИЯХ

# 179 768 227 шт.

#### Информация о количестве акций Общества

Категория акций: обыкновенные  
Указанные акции Общества являются голосующими

#### Информация о количестве акций Общества, находящихся в распоряжении Общества, а также количество акций Общества, принадлежащих подконтрольным Обществу юридическим лицам

В отчётном году акции Общества, находящиеся в распоряжении Общества, отсутствовали.

Количество акций Общества, принадлежащих подконтрольным ему юридическим лицам: 1 468 885 акций (0.8171% уставного капитала) принадлежит Обществу с ограниченной ответственностью «МВМ». Категория, форма акций: обыкновенные именные бездокументарные.

#### Движение капитала за год (изменения в составе лиц, которые имеют право прямо или косвенно распоряжаться не менее чем пятью процентами голосов, приходящихся на голосующие акции Общества), %

Наименование акционера	Доля в уставном капитале на 31.12.2021	Доля голосов на 31.12.2021	Доля в уставном капитале на 31.12.2020	Доля голосов на 31.12.2020
ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED	50,0000008	50,0000008	63,5058	63,5058
Медиа-Сатурн-Холдинг ГмбХ / Media-Saturn-Holding GmbH	15	15	15	15
ВЕРИДЖ ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД/ WERIDGE INVESTMENTS LIMITED	10,3735	10,3735	9,9999	9,9999
Иные акционеры	<b>24,6265</b>	<b>24,6265</b>	<b>11,4943</b>	<b>11,4943</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

В течение отчётного года доля ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED в уставном капитале Общества снизилась с 63.5058% до 50.0000008%.

Доля ВЕРИДЖ ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД/ WERIDGE INVESTMENTS LIMITED в уставном капитале Общества в отчетном периоде увеличилась с 9,9999% до 10,3735%.

Доля акций Общества, находящихся в свободном обращении, увеличилась до 24%.

### 5.5.2 СВЕДЕНИЯ О КОЛИЧЕСТВЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее количество лиц с ненулевыми остатками на лицевых счетах, зарегистрированных в реестре акционеров Общества на дату окончания отчётного года: **19**.

Общее количество номинальных держателей акций Общества: **1**.

Общее количество лиц, включённых в составленный последним список лиц для составления которого номинальные держатели акций Общества представляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями Общества: **179 868**.

Категория (тип) акций Общества, владельцы которых подлежали включению в последний имеющийся у Общества список: **акции обыкновенные**.

Дата, на которую в таком списке указывались лица, имеющие право осуществлять права по акциям Общества: 31.12.2021.

Исполнительные органы Общества заявляют об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом.

У Общества отсутствуют сведения о возможности приобретения или о приобретении определёнными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений или в силу наличия обыкновенных и привилегированных акций с разной номинальной стоимостью.

### 5.5.3 УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «М.видео» составляет **1 797 682 270** (один миллиард семьсот девяносто семь миллионов шестьсот восемьдесят две тысячи двести семьдесят) руб. Уставный капитал сформирован за счёт размещения среди акционеров 179 768 227 (ста семи-

десяти девяти миллионов семисот шестидесяти восьми тысяч двухсот двадцати семи) обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 10 (десять) руб. каждая. Уставный капитал Общества оплачен полностью.

#### Сведения о ценных бумагах ПАО «М.видео»

Вид ценных бумаг	Акции (именные)
Категория акций	Обыкновенные
Форма ценных бумаг	Бездокументарные
Государственный регистрационный номер выпуска ценных бумаг и дата государственной регистрации	1-02-11700-А 23.08.2007
Номинальная стоимость каждой акции	10 руб.
Общее количество размещённых акций	179 768 227 шт.
Количество дополнительных акций, находящихся в процессе размещения	0 шт.
Количество объявленных акций	30 000 000 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 10 руб. каждая

#### Код, присвоенный акциям ПАО «М.видео»

Код ценной бумаги	Торговая площадка	Вид и категория ценной бумаги	Листинг
MVID	Московская Биржа	Акция обыкновенная	Котировальный список первого (высшего) уровня

## 5.5.4 ОТЧЁТ О ВЫПЛАЧЕННЫХ ДИВИДЕНДАХ

Категория (тип) акций: **акции обыкновенные.**


Индивидуальный государственный регистрационный номер выпуска ценных бумаг: **1-02-11700-А.**

Дата присвоения государственного регистрационного номера: **23.08.2007.**

### История дивидендных выплат по акциям ПАО «М.видео»

Отчётный период	Общий размер объявленных дивидендов, руб.	Размер дивиденда в расчёте на одну акцию, руб.	Доля объявленных дивидендов в чистой прибыли отчётного периода, %	Общий размер выплаченных дивидендов, руб.	Орган управления Общества, принявший решение об объявлении дивидендов, дата принятия такого решения, дата составления и номер протокола собрания (заседания) органа управления Общества, на котором принято такое решение
2012 год и 9 месяцев 2013 года	2 480 801 532,6	13,8	31,01	2 480 801 532,6	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>11.12.2013</b> . Дата составления протокола: <b>13.12.2013</b> . Номер протокола: <b>17</b>
2013 год	3 595 364 540	20	73,86	3 595 364 540	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>17.06.2014</b> . Дата составления протокола: <b>20.06.2014</b> . Номер протокола: <b>18</b>
9 месяцев 2014 года	4 494 205 675	25	98,34	4 494 205 675	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>05.12.2014</b> . Дата составления протокола: <b>08.12.2014</b> . Номер протокола: <b>19</b>
2014 год	4 853 742 129	27	53	4 853 742 129	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>16.06.2015</b> . Дата составления протокола: <b>16.06.2015</b> . Номер протокола: <b>20</b>
2015 год	3 595 364 540	20	99,86	3 595 364 540	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>20.06.2016</b> . Дата составления протокола: <b>23.06.2016</b> . Номер протокола: <b>21</b>
2016 год					Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся <b>05.06.2017</b> , принято решение дивиденды по результатам 2016 года не выплачивать <sup>1</sup>
2017 год					Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся <b>29.06.2018</b> , принято решение дивиденды по результатам 2017 года не выплачивать <sup>2</sup>
2018 год					Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся <b>26.06.2019</b> , принято решение дивиденды по результатам 2018 года не выплачивать <sup>3</sup>
9 месяцев 2019 года	5 998 865 734,99	33,37	97,83	5 998 865 734,99	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>03.12.2019</b> . Дата составления протокола: <b>03.12.2019</b> . Номер протокола: <b>29</b>
2019 год	5 393 046 810	30,00	39,07	5 393 046 810	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>09.11.2020</b> . Дата составления протокола: <b>10.11.2020</b> . Номер протокола: <b>31</b>
2020 год	6 831 192 626	38,00	138,4 <sup>4</sup>	6 831 192 626	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>07.05.2021</b> . Дата составления протокола: <b>12.05.2021</b> . Номер протокола: <b>33</b>
9 месяцев 2021 года	6 291 887 945	35,00	99,94	6 291 887 945	Общее собрание акционеров. Дата принятия решения: <b>03.12.2021</b> . Дата составления протокола: <b>07.12.2021</b> . Номер протокола: <b>34</b>

## 5.5.5 КРУПНЫЕ СДЕЛКИ И СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

 Отчёт о совершенных Обществом крупных сделках и сделках с заинтересованностью приведен в [Приложении к настоящему Годовому отчету](#)

<sup>1</sup> Протокол годового Общего собрания акционеров от 08.06.2017 № 22.

<sup>2</sup> Протокол годового Общего собрания акционеров от 02.07.2018 № 26.

<sup>3</sup> Протокол годового Общего собрания акционеров от 28.06.2019 № 28.

<sup>4</sup> Указана доля объявленных дивидендов в чистой прибыли отчётного периода (2020 год). При этом дивиденды выплачиваются за счёт всей чистой прибыли, полученной по результатам 2020 года и части нераспределённой прибыли прошлых лет.

## 5.6 ИНФОРМАЦИЯ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ

В отчётном году годовым Общим собранием акционеров Общества 07.05.2021 было утверждено Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества. [\[102-35\]](#) [\[102-36\]](#) [\[102-37\]](#) [\[102-38\]](#) [\[102-39\]](#)

### Принципы определения вознаграждения Совета директоров до 07.05.2021

За участие в работе Совета директоров и (или) комитетов Совета директоров членам Совета директоров выплачивались нижеуказанные виды вознаграждений.

#### Базовое вознаграждение:

- за участие в очных заседаниях Совета директоров;
- за участие в заседаниях стратегической и бюджетной сессий;
- за 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 Совета директоров;
- исполнение обязанностей Председателя Комитета Совета директоров;
- исполнение обязанностей Председателя Совета директоров.

#### Члену Совета директоров могли 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.).

Общий размер вознаграждения и компенсаций, выплачиваемых членам Совета директоров, утверждался Общим собранием акционеров.

На годовом Общем собрании акционеров, состоявшемся 22.06.2020, были определены следующие размеры вознаграждения и компенсаций расходов членов Совета директоров за период июль 2020 года — июнь 2021 года:

- вознаграждение членам Совета директоров Общества в общем размере не более 52 000 000 руб.;
- компенсация расходов, понесённых членами Совета директоров Общества в рамках исполнения функций членов Совета директоров Обществ, в общем размере не более 10 000 000 руб.

### Принципы определения вознаграждения Совета директоров с 07.05.2021

Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров Общества, утверждённое 07.05.2021 на годовом Общем собрании акционеров Общества, устанавливает следующие виды вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров:

- вознаграждение за участие в текущей работе Совета директоров (базовое вознаграждение);
- вознаграждение за исполнение дополнительных функций.

Базовое вознаграждение выплачивается за:

- участие в заседаниях Совета директоров;
- участие в заседаниях «Стратегической сессии» и «Бюджетной сессии»;
- участие в заседаниях тематических рабочих групп, встречах, обсуждениях, связанных с деятельностью Общества и подконтрольных Обществу компаний.

Размер базового вознаграждения члена Совета директоров составляет 6 000 000 (шесть миллионов) руб. за календарный год.

Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей выплачивается в следующем размере:

- Председателю Совета директоров — 18 000 000 руб. за календарный год;
- Председателю комитета Совета директоров Общества — 3 000 000 руб. за календарный год;
- Члену комитета Совета директоров Общества — 1 500 000 руб. за календарный год.

В случае исполнения членом (Председателем) Совета директоров функций Председателя комитета и/или члена нескольких комитетов Совета директоров вознаграждение выплачивается за исполнение соответствующих функций в каждом комитете Совета директоров Общества.

В случае исполнения членом (Председателем) Совета директоров функций Председателя комитета (ов) Совета директоров Общества вознаграждение за исполнение функций члена этого Комитета Совета директоров не выплачивается.

Каждому члену Совета директоров Общества могут компенсироваться следующие расходы:

- транспортные расходы, связанные с проездом члена Совета директоров от места его постоянного жительства (пребывания) к месту проведения заседания Совета директоров и/или заседаний Комитетов Совета директоров и обратно, иные транспортные расходы, понесённые в связи с поездками в рамках работы Совета директоров и/или Комитетов Совета директоров;
- расходы по проживанию члена Совета директоров в период проведения заседаний Совета директоров и/или заседаний Комитетов Совета директоров и/или иных мероприятий, проводимых Обществом и предполагающих присутствие членов Совета директор, а также в день до и после проведения заседания Совета директоров или Комитета Совета директоров или соответствующего мероприятия, проводимого Обществом;
- расходы по питанию члена Совета директоров в период проведения заседаний Совета директоров и/или заседаний Комитетов Совета директоров, и/или мероприятий, проводимых Обществом и предполагающих присутствие членов Совета директор, а также в день до и после проведения заседания Совета директоров и/или Комитетов Совета директоров или соответствующего мероприятия, проводимого Обществом;
- почтовые расходы, связанные с исполнением обязанностей члена Совета директоров и/или дополнительных функций членов Совета директоров.

Предельный размер компенсаций (максимальная сумма) расходов, понесённых членом Совета директоров, за расчётный период, не может превышать 80% от базового вознаграждения.

В отношении членов Правления уполномоченные органы в отчётном периоде не принимали решения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и (или) размера расходов, подлежащих компенсации. Отдельные члены Правления получали вознаграждение как работники Общества, состоящие в трудовых отношениях с Обществом и выполняющие трудовые функции, не связанные с исполнением функций членов Правления Общества. Иные соглашения относительно размера вознаграждения, подлежащего выплате, и (или) размера расходов, подлежащих компенсации, отсутствуют.

### Вознаграждения и компенсации, выплаченные в течение отчётного года, тыс. руб.

#### Совет директоров

Наименование показателя	За 12 месяцев, закончившихся 31.12.2021
Вознаграждение за участие в работе органа управления	70 535
Заработная плата	0
Премии	0
Комиссионные	0
Иные виды вознаграждений	0
<b>ИТОГО</b>	<b>70 535</b>

#### Правление

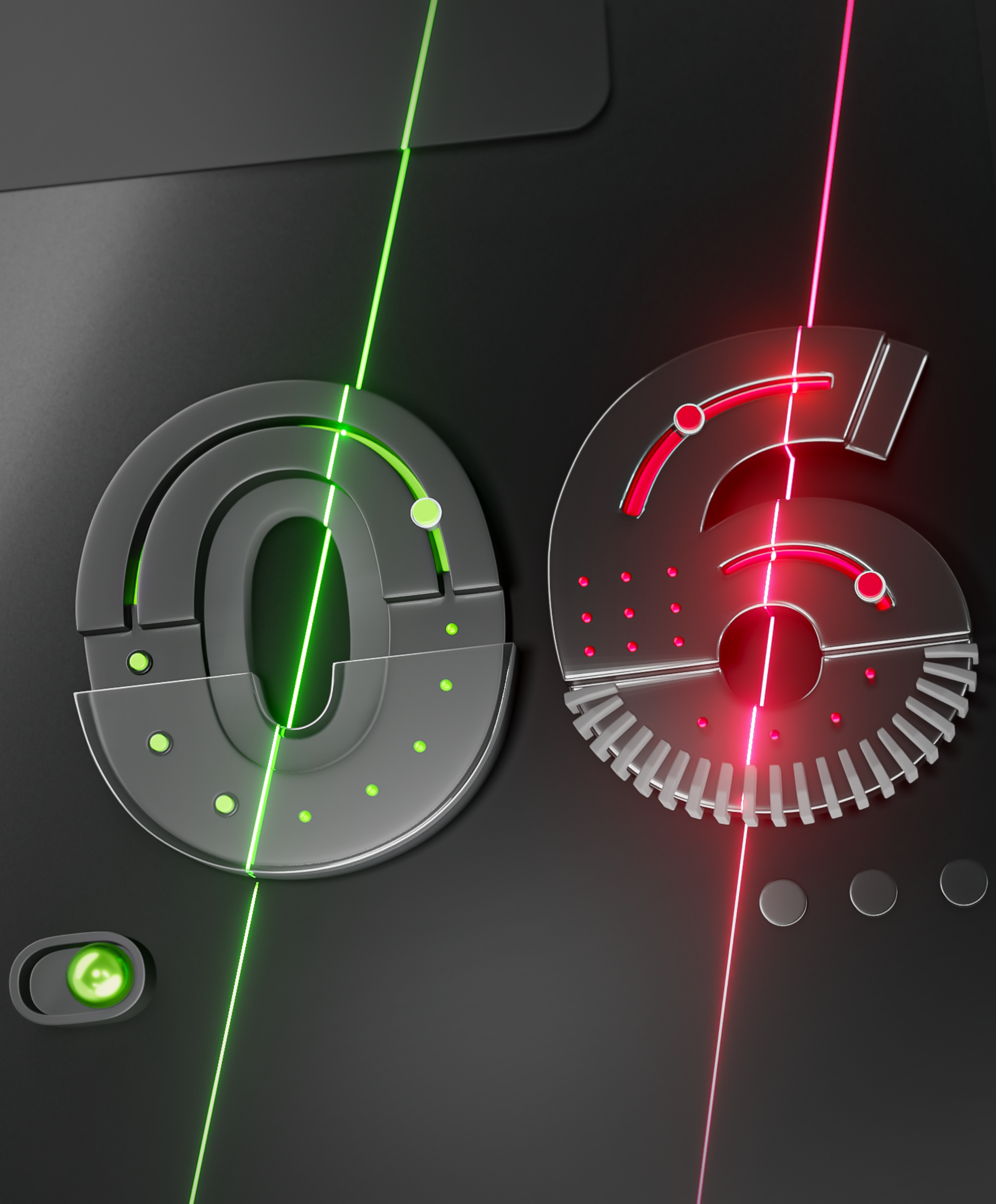
Наименование показателя	За 12 месяцев, закончившихся 31.12.2021
Вознаграждение за участие в работе органа управления	0
Заработная плата	222
Премии	0
Комиссионные	0
Иные виды вознаграждений	0
<b>ИТОГО</b>	<b>222</b>

#### Компенсации

Наименование показателя	За 12 месяцев, закончившихся 31.12.2021
Совет директоров	224
Правление	0

Компании Группы М.Видео-Эльдорадо не выдавали займы (кредиты), членам Совета директоров и исполнительных органов Общества.





---

# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

# ЗАЯВЛЕНИЕ РУКОВОДСТВА

**Об ответственности за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2021 года**

Руководство несёт ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчётности, достоверно отражающей консолидированное финансовое положение ПАО «М.видео» («Компания») и дочерних компаний («Группа») по состоянию на 31 декабря 2021 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 отчётности, выпущенными Советом по Международным стандартам финансовой отчётности («МСФО»).

**При подготовке консолидированной финансовой отчётности руководство несёт ответственность за:**

- обеспечение правильного выбора и применение принципов учётной политики;
- представление информации, в том числе данных об учётной 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 отчётности 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 несёт ответственность за:**

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надёжной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы;
- ведение учёта в форме, позволяющей раскрыть и объяснить сделки Группы, а также представить на любую дату информацию достаточной точности о консолидированном финансовом положении Группы и обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчётности требованиям МСФО;
- ведение бухгалтерского учёта в соответствии с законодательством и стандартами бухгалтерского учёта Российской Федерации;
- принятие всех разумно возможных мер по обеспечению сохранности активов Группы;
- выявление и предотвращение фактов мошенничества и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчётность за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, была утверждена 5 марта 2022 года.



**Э. Фернандес**  
Генеральный директор



**Е. Соколова**  
Финансовый директор

# АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

**Акционерам и Совету Директоров Публичного акционерного общества «М.видео»**

## МНЕНИЕ

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчётности Публичного акционерного общества «М.видео» и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчёта о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 года, консолидированного отчёта о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчёта об изменениях в собственном капитале и консолидированного отчёта о движении денежных средств за 2021 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчётности, включая краткий обзор основных положений учётной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчётность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года, а также её консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2021 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности («МСФО»).

## ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ МНЕНИЯ

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита («МСА»). Наша ответственность согласно указанным стандартам далее раскрывается в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчётности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций и Кодексом профессиональной этики аудиторов, применимыми к нашему аудиту финансовой отчётности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров («Кодекс СМСЭБ»), и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ АУДИТА

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчётности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчётности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчётности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

## ПРИЗНАНИЕ БОНУСОВ ПОСТАВЩИКОВ

### Почему мы считаем вопрос ключевым для аудита?

Группа получает различные виды компенсаций и бонусов от поставщиков (далее «бонусы поставщиков»).

Мы полагаем, что данный вопрос является ключевым вопросом аудита, так как требуется суждение для определения:

- коммерческой сущности бонусов, получаемых Группой от поставщиков;
- момента выполнения Группой своих обязательств перед поставщиками;

- их классификации в качестве уменьшающих себестоимость реализации или другие статьи затрат и периода, в котором полученные бонусы должны уменьшить соответствующие статьи.

Для этого необходимо глубокое понимание договорных условий, а также наличие полной и точной первичной документации. Разнообразие договорных условий с поставщиками и видов бонусов, получаемых Группой, означает, что данная область учёта является сложной и может приводить к потенциальным ошибкам в первичной документации и связанных с бонусами поставщиков расчётах.

Учётная политика Группы, применяемая в отношении бонусов поставщиков, приведена в Примечании 3. Информация о суждениях руководства, применяемых в ходе оценки сумм бонусов к признанию, раскрыта в Примечании 5.

### Что было сделано в ходе аудита?

- Получили понимание внутренних процессов и контролей Группы в области учёта бонусов поставщиков и оценили, насколько признание бонусов поставщиков соответствует учётной политике Группы и МСФО;

- Проанализировали коммерческую сущность бонусов поставщиков посредством выборочного анализа договоров с поставщиками, первичной документации, подтверждающей право Группы на получение бонусов от поставщиков, и прочей подтверждающей документации;

- На выборочной основе запросили внешние подтверждения от поставщиков, чтобы убедиться, что суммы признанных бонусов поставщиков, а также остатков задолженности на конец отчётного года являются точными и полными. Если подтверждение от поставщика не было получено, мы выполнили альтернативные процедуры, такие как сверка сумм, отражённых в учёте, с документами, подтверждающими право Группы на получение определённого бонуса;

- Произвели пересчёт подготовленного руководством расчёта отнесения части полученных бонусов поставщиков на стоимость товарно-материальных запасов на конец года исходя из их коммерческой составляющей;

- Выполнили ретроспективный анализ сумм бонусов от поставщиков, признанных в прошлом отчётном периоде, для проверки точности оценок, сделанных руководством.

## ЧИСТАЯ ЦЕНА ВОЗМОЖНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ

### Почему мы считаем вопрос ключевым для аудита?

Запасы отражаются по наименьшей из себестоимости и чистой цены реализации. На 31 декабря 2021 года стоимость запасов, принадлежащих Группе, составляла 163 840 млн руб. (31 декабря 2020 года: 146 994 млн руб.).

Оценка запасов была определена в качестве ключевого вопроса аудита, так как требуются существенные суждения, в частности, в отношении ожидаемой цены реализации имеющихся запасов, ожидаемых затрат на продажу, а также сумм компенсации, причитающихся от поставщиков в отношении бракованных товаров. Процесс оценки является субъективным и включает анализ исторических показателей в отношении запасов, текущие операционные планы, особенности отрасли и специфические тренды в поведении покупателей.

Учётная политика Группы, применяемая в отношении чистой цены возможной реализации товарно-материальных запасов, приведена в Примечании 3. Информация о товарно-материальных запасах, раскрыта в Примечании 14.

### Что было сделано в ходе аудита?

- Получили понимание внутренних процессов и процедур, применяемых Группой для отражения запасов;

- Проверили стоимость запасов на выборочной основе для подтверждения того, что они отражены по наименьшей из себестоимости и чистой цены реализации посредством сверки с первичными подтверждающими документами на закупку и ценами реализации, а также анализа и критической оценки ожидаемых затрат на продажу;

- Проанализировали, пересчитали и критически оценили обоснованность резерва по запасам, учитывая показатели прошлых периодов, и проанализировали сумму резерва как процент от валовой стоимости запасов год к году;

- Оценили полноту и точность исторических данных, используемых руководством для построения своих допущений.

## УЧЁТ АРЕНДЫ

### Почему мы считаем вопрос ключевым для аудита?

В процессе своей операционной деятельности Группа заключает большое количество договоров аренды магазинов и складов. Ввиду разнообразия и сложности условий договоров аренды Группы, существенные суждения необходимы для определения сроков аренды и ставок дисконтирования.

В 2020 и 2021 годы. Группа провела переговоры по изменению условий ряда договоров аренды, что привело к необходимости отражения модификаций по договорам аренды и признания переоценки активов в форме права пользования и обязательств по аренде. Группа также применила практическое упрощение, предусмотренное МСФО 16 «Аренда», и отразила благоприятные изменения договоров аренды в период пандемии COVID-19, как если бы они не были модификациями.

Учитывая значительное количество договоров, по которым в отчётном периоде были изменены условия, и необходимость применения суждений при отражении модификаций и благоприятных изменений договоров аренды в период пандемии COVID-19, учёт аренды был определён нами как ключевой вопрос аудита.

Информация об активах в форме права пользования и обязательствах по аренде раскрыта в Примечаниях 3 и 9 к консолидированной финансовой отчётности.

## ТЕСТИРОВАНИЕ НА ОБЕСЦЕНЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

### Почему мы считаем вопрос ключевым для аудита?

Гудвил в сумме 50 007 млн руб. и нематериальные активы с неограниченным сроком использования, представленные торговыми знаками в сумме 9 140 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2021 года, тестируются на обесценение ежегодно. Кроме этого, на конец каждого отчётного периода, Группа оценивает наличие индикаторов обесценения прочих внеоборотных активов в рамках единиц, генерирующих денежные потоки («ЕГДП»), и, в случае их наличия, оценивает возмещаемую стоимость этих активов.

Для оценки ценности использования как отдельных активов, так и ЕГДС требуется применение значительных суждений и допущений, включая оценку маржи будущих периодов, ставок дисконтирования и темпов роста. Учитывая существенную сумму гудвила и влияние последствий пандемии коронавируса на мировую и российскую экономику, мы определили, что тестирование внеоборотных активов на обесценение будет являться ключевым вопросом аудита.

Смотрите Примечания 6 и 34 к консолидированной финансовой отчётности.

### Что было сделано в ходе аудита?

- Получили понимание внутренних процессов и контролей в отношении учёта аренды, и, в частности, в отношении учёта модификаций и благоприятных изменений договоров аренды в период пандемии COVID-19;

- Критически проанализировали ключевые допущения и оценочные суждения, используемые руководством в процессе определения срока договора, включая вероятность использования опционов на продление и прекращение договоров аренды, а также ставки дисконтирования;

- На выборочной основе пересчитали суммы по ряду договоров аренды с изменившимися условиями для подтверждения того, что принципы учёта были применены последовательно, переоценка активов в форме права пользования и обязательства по аренде была отражена в отчётности корректно и практическое упрощение в отношении благоприятных изменений договоров аренды в период пандемии COVID-19 было применено надлежащим образом;

- Проанализировали полноту и точность раскрытий и их соответствие требованиям МСФО (IFRS) 16 «Аренда».

### Что было сделано в ходе аудита?

- Получили понимание ключевых контролей за оценкой индикаторов обесценения внеоборотных активов и тестирования гудвила на обесценение;

- Рассмотрели индикаторы, свидетельствующие о наличии возможного обесценения отдельных активов и ЕГДП;

- Сравнили данные, используемые руководством в моделях обесценения с данными утверждённых бюджетов и прогнозов;

- Оценили обоснованность допущений, используемых руководством при составлении прогнозов, основываясь на фактических результатах, данных и тенденциях рынка;

- Провели анализ чувствительности моделей обесценения к ключевым допущениям в пределах их возможных изменений;

- Проанализировали полноту и точность раскрытий и их соответствие требованиям МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА И ЛИЦ, ОТВЕЧАЮЩИХ ЗА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЗА КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЁТНОСТЬ

Руководство несёт ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчётности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчётности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчётности руководство несёт ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчётности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить её деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчётности Группы.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АУДИТОРА ЗА АУДИТ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчётность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведённый в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются

существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчётности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчётности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учётной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финан-

совой отчётности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчётности в целом, её структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчётность лежащие в её основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчётности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от её сообщения.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Наш аудит был проведён для формирования мнения в отношении консолидированной финансовой отчётности Группы в целом. Руководство несёт ответственность за подготовку информации, сопровождающей консолидированную финансовую отчётность, которая представлена как дополнительная финансовая информация на страницах 84-87. Эта информация представлена для дополнительного анализа и не требуется как часть консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, подготовленной в соответствии с МСФО.

Мы провели аудиторские процедуры в отношении дополнительной финансовой информации в ходе аудита консолидированной финансовой отчётности, а также определённые дополнительные процедуры, включая сравнение и прямую сверку такой информации с бухгалтерскими и другими записями, используемыми для подготовки консолидированной финансовой отчётности, или с самой консолидированной финансовой отчётностью. По нашему мнению, данная финансовая информация представлена достоверно, во всех существенных отношениях, применительно консолидированной финансовой отчётности в целом.



**Бирюков Владимир Евгеньевич**  
(ОРНЗ № 21906100113)

*Руководитель задания, лицо, уполномоченное генеральным директором на подписание аудиторского заключения от имени АО «Делойт и Туш СНГ» (ОРНЗ № 12006020384), действующее на основании доверенности от 24.12.2021*

5 марта 2022 года

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	Примечания	31 декабря 2021	31 декабря 2020	31 декабря 2019*
Основные средства	8	17 675	17 025	19 777
Инвестиционная недвижимость		194	211	349
Нематериальные активы	10	27 830	21 870	20 063
Гудвил	7	50 007	48 975	48 975
Активы в форме права пользования	9	74 075	71 593	62 832
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие	11	15	1 244	1 982
Финансовые активы	12	5 575	54	45
Отложенные налоговые активы	20	5 366	5 714	3 302
Прочие внеоборотные активы	13	1 632	853	1 386
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>182 369</b>	<b>167 539</b>	<b>158 711</b>
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Товарно-материальные запасы	14	163 840	146 994	129 115
Дебиторская задолженность	15	46 865	39 641	30 537
Авансы выданные	15	1 622	1 761	1 181
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль		2 637	100	84
Дебиторская задолженность по прочим налогам	16	33 910	25 352	21 316
Прочие оборотные активы		68	60	44
Денежные средства и их эквиваленты	17	12 053	7 445	4 738
Активы, предназначенные для продажи	18	8	1 229	303
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>261 003</b>	<b>222 582</b>	<b>187 318</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>443 372</b>	<b>390 121</b>	<b>346 029</b>
<b>КАПИТАЛ</b>				
Уставный капитал	19	1 798	1 798	1 798
Добавочный капитал		4 576	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	19	(557)	(749)	(749)
Нераспределенная прибыль		17 395	28 014	26 502
<b>Итого капитал</b>		<b>23 212</b>	<b>33 639</b>	<b>32 127</b>

<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	Примечания	31 декабря 2021	31 декабря 2020	31 декабря 2019*
Кредиты и прочие финансовые обязательства	21	28 964	31 733	38 752
Обязательства по аренде	9	68 628	70 702	57 927
Отложенные налоговые обязательства	20	94	175	270
Прочие обязательства		577	454	373
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>98 263</b>	<b>103 064</b>	<b>97 322</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Торговая кредиторская задолженность		237 324	201 279	172 466
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	22	18 003	14 346	12 975
Обязательства перед покупателями	24	7 998	6 604	8 112
Обязательства по аренде	9	15 797	10 051	10 532
Кредиты и прочие финансовые обязательства	21	40 174	16 195	10 658
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль		9	1 643	9
Кредиторская задолженность по прочим налогам	23	2 428	2 312	1 460
Резервы	25	164	988	368
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>321 897</b>	<b>253 418</b>	<b>216 580</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>420 160</b>	<b>356 482</b>	<b>313 902</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>443 372</b>	<b>390 121</b>	<b>346 029</b>

\*Некоторые показатели были пересмотрены (Примечание 2).  
Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Подписано 5 марта 2022 года:



**Э. Фернандес**  
Генеральный директор



**Е. Соколова**  
Финансовый директор

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ ИЛИ УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

(в миллионах российских рублей, за исключением прибыли на акцию)

	Примечания	2021	2020*
Выручка	26	476 364	422 089
Себестоимость реализации	27	(381 419)	(322 844)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>94 945</b>	<b>99 245</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	28	(87 192)	(76 496)
Прочие операционные доходы	29	6 403	755
Прочие операционные расходы	30	(414)	(577)
<b>Операционная прибыль</b>		<b>13 742</b>	<b>22 927</b>
Финансовые доходы	31	164	491
Финансовые расходы	31	(14 417)	(12 733)
Доходы от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости	12	4 576	-
Доля прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	11	(945)	(2 468)
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>		<b>3 120</b>	<b>8 217</b>
Расходы по налогу на прибыль	20	(740)	(1 676)
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>2 380</b>	<b>6 541</b>
Базовая прибыль на акцию (в российских рублях)	32	13,36	36,79
Разводненная прибыль на акцию (в российских рублях)	32	13,32	36,74
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД С ИСКЛЮЧЕНИЕМ ДОЛИ ПРИБЫЛИ (УБЫТКА) АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**</b>		<b>3 325</b>	<b>9 009</b>

\* Некоторые показатели были реклассифицированы (Примечание 2).

\*\* Информация представлена справочно для целей дополнительного анализа (Примечание 3).

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Подписано 5 марта 2022 года:



**Э. Фернандес**  
Генеральный директор



**Е. Соколова**  
Финансовый директор

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

	Примечания	Уставный капитал	Добавочный капитал	Выкупленные собственные акции	Нераспределённая прибыль	Итого
<b>Остаток на 1 января 2020 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(749)</b>	<b>26 502</b>	<b>32 127</b>
Дивиденды	19	-	-	-	(5 341)	(5 341)
Начисленное вознаграждение, основанное на акциях	34	-	-	-	312	312
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 541</b>	<b>6 541</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(749)</b>	<b>28 014</b>	<b>33 639</b>
Дивиденды	19	-	-	-	(13 030)	(13 030)
Начисленное вознаграждение, основанное на акциях	34	-	-	-	223	223
Расчёты по вознаграждению, основанному на акциях	34	-	-	192	(192)	-
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 380</b>	<b>2 380</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>		<b>1 798</b>	<b>4 576</b>	<b>(557)</b>	<b>17 395</b>	<b>23 212</b>

Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Подписано 5 марта 2022 года:



**Э. Фернандес**  
Генеральный директор



**Е. Соколова**  
Финансовый директор

# КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

(в миллионах российских рублей)

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Примечания	2021	2020*
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>2 380</b>	<b>6 541</b>
<b>КОРРЕКТИРОВКИ:</b>			
Расходы по налогу на прибыль	20	740	1 676
Амортизация основных средств, инвестиционной недвижимости, нематериальных активов и активов в форме права пользования	28	25 338	24 095
Доход от выбытия инвестиции в совместное предприятие		(3 571)	-
Доходы от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов		(4 576)	-
Изменение резерва под обесценение авансов выданных		52	167
Уценка и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков		1 321	609
Процентные доходы	31	(142)	(491)
Процентные расходы	31	14 417	12 723
Доход от прощения субсидированного кредита	29	(2 520)	-
Доля (прибыли)/убытка ассоциированных и совместных предприятий		945	2 468
Прочие неденежные операции, нетто		(368)	(1 808)
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>		<b>34 016</b>	<b>45 980</b>
Увеличение товарно-материальных запасов		(18 166)	(18 488)
Увеличение дебиторской задолженности и авансов выданных		(6 833)	(9 953)
Увеличение дебиторской задолженности по прочим налогам		(8 009)	(4 139)
Увеличение торговой кредиторской задолженности		35 915	28 550
Увеличение прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов		1 679	2 816
Увеличение /(уменьшение) обязательств перед покупателем		1 394	(1 508)
(уменьшение)/увеличение прочих обязательств		(677)	661
Увеличение кредиторской задолженности по прочим налогам		(15)	1 003
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто		(781)	508
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>38 523</b>	<b>45 430</b>
Уплаченный налог на прибыль		(4 456)	(2 613)
Уплаченные проценты		(14 172)	(11 803)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>19 895</b>	<b>31 014</b>

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Примечания	2021	2020*
Приобретение основных средств		(5 662)	(3 186)
Поступления от выбытия основных средств		185	505
Приобретение нематериальных активов		(8 904)	(4 727)
Проценты полученные		142	491
Поступления от выбытия инвестиции в совместное предприятие		4 134	-
Выдача займа совместному предприятию		(400)	-
Погашение займа совместным предприятием		400	-
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерней компании	6	(1 042)	-
Инвестиции в совместное предприятие		-	(3 460)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(11 147)</b>	<b>(10 377)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Выплата дивидендов	19	(13 030)	(5 341)
Размещение облигаций		19 000	-
Поступления от кредитов	21	89 684	42 461
Погашение кредитов	21	(84 788)	(43 885)
Выплаты обязательств по аренде	9, 21	(15 006)	(11 166)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности		(4 140)	(17 931)
<b>ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>		<b>4 608</b>	<b>2 706</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА НАЧАЛО ГОДА</b>		<b>7 445</b>	<b>4 738</b>
<b>Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте</b>		<b>-</b>	<b>1</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ГОДА</b>		<b>12 053</b>	<b>7 445</b>

\*Некоторые показатели были пересмотрены (Примечание 2).  
Примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчётности.

Подписано 5 марта 2022 года:

Э. Фернандес  
Генеральный директор



Е. Соколова  
Финансовый директор





# ПРИМЕЧАНИЕ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА [\[102-45\]](#) [\[102-48\]](#) [\[102-49\]](#)

(в миллионах российских рублей)

## 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчётность ПАО «М.видео» («Компания») и её дочерних компаний (совместно именуемые «Группа») за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, была утверждена к выпуску руководством 5 марта 2022 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.

Группа работает под двумя брендами: М.видео и Эльдорадо.

**Настоящая консолидированная финансовая отчётность включает в себя активы, обязательства и результаты деятельности Компании и её дочерних компаний, входящих в Группу по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов:**

Название	Основная деятельность	Место регистрации деятельности	Процент владения / процент голосующих акций у Группы	
			31 декабря 2021	31 декабря 2020
ООО «МВМ»	Розничные операции	РФ	100	100
БОВЕСТО ЛИМИТЕД	Холдинговая компания	Республика Кипр	100	100
ООО «Инвест-Недвижимость»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «Рентол»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «Торговый комплекс «Пермский»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	100
ООО «БТ ХОЛДИНГ»	Холдинговая компания	РФ	100	100
ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ	Холдинговая компания	Германия	100	100
ООО «МВ ФИНАНС»	Финансовые операции	РФ	100	100
ООО «Директ Кредит Центр»	Финансовые операции	РФ	100	–
ООО «Директ кредит»	Финансовые операции	РФ	100	–
ООО «АЛЪЯНС КРЕДИТ»	Финансовые операции	РФ	100	–
ООО «ДК Финанс»	Финансовые операции	РФ	100	–

По состоянию на 31 декабря 2021 года конечной контролирующей стороной Компании является Саид Михайлович Гуцериев.

### Конечные собственники и акционеры

**По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов зарегистрированные акционеры ПАО «М.видео», а также их доли владения представлены следующим образом:**

	2021	2020
ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД	50,0000%	63,5058%
Медиа-Сатурн-Холдинг ГмбХ	15,0000%	15,0000%
ВЕРИДЖ ИНВЕСТМЕНТС ЛИМИТЕД	10,3735%	9,9999%
Выкупленные собственные акции	0,8171%	1,0993%
Различные акционеры	23,8094%	10,3950%
<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

В 2021 году ООО «МВМ» приобрело 100% доли в ООО «Директ Кредит Центр», которое владеет 100% долями в ООО «Директ кредит», ООО «АЛЪЯНС КРЕДИТ», ООО «ДК Финанс» (Примечание 6).

## 2. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЁТНОСТИ

### Заявление о соответствии

Консолидированная финансовая отчётность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности («МСФО»).

### Основы составления отчётности

Консолидированная финансовая отчётность была подготовлена на основе принципа исторической стоимости, с учётом оценки финансовых инструментов в соответствии с Международным Стандартом Финансовой отчётности 9 «Финансовые инструменты» («МСФО 9») и Международным Стандартом Финансовой Отчётности 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 учёт в предприятиях, входящих в Группу, ведётся в соответствии с законодательством в отношении бухгалтерского учёта и подготовки финансовой отчётности тех стран, в которых они утверждены и зарегистрированы. Принципы бухгалтерского учёта и стандарты подготовки финансовой отчётности в данных юрисдикциях могут отличаться от общепринятых принципов и стандартов, соответствующих МСФО. Соответственно, в финансовую отчётность отдельных предприятий Группы были внесены корректировки, необходимые для представления консолидированной финансовой отчётности в соответствии с МСФО.

Настоящая консолидированная финансовая отчётность представлена в миллионах рублей (далее млн руб.), кроме сумм в расчёте на акцию, которые указаны в рублях, или в случаях, если указано иное.

### Функциональная валюта и валюта представления отчётности

Данная консолидированная финансовая отчётность 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

**Учётная политика, применяемая при подготовке данной консолидированной финансовой отчётности, соответствует учётной политике, применявшейся при подготовке консолидированной финансовой отчётности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, за исключением последствий от применения указанных ниже новых стандартов, изменений в стандартах и интерпретаций с 1 января 2021 года:**

Стандарты и интерпретации	Дата вступления в силу
Поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19	1 апреля 2021
Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16: реформа эталонных процентных ставок — фаза 2	1 января 2021

За исключением эффекта от применения поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда» указанные выше стандарты и интерпретации не привели к изменениям учетной политики Группы и не оказали существенного влияния на консолидированное финансовое положение или консолидированные финансовые результаты Группы.

### Поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19

В консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, Группа досрочно (применительно к периоду, начавшемуся 1 апреля 2020 года, применила поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19 и отразила уступки по аренде, напрямую обусловленные пандемией COVID-19 и соответствующие всем перечисленным ниже критериям, как переменные арендные платежи, а не как модификации договоров аренды:

- a.** пересмотренная сумма возмещения за аренду осталась практически такой же или стала меньше суммы возмещения за аренду до предоставления уступки;
- b.** снижение арендных платежей касается только платежей, которые по первоначальному договору подлежали уплате не позднее 30 июня 2021 года;
- c.** отсутствуют другие существенные изменения условий аренды.

В 2021 году Совет по МСФО опубликовал новую поправку к МСФО 16 «Уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19, действующие после 30 июня 2021 года», которая продлевает на один год действие поправки к МСФО 16, принятой в мае 2020 года и позволяющей арендатору не оценивать, является ли уступка, вызванная COVID-19, модификацией договора аренды. Поправка применима к периодам, начинающимся с 1 апреля 2021 года (раннее применение допускается). Группа применила данную поправку в настоящей консолидированной финансовой отчётности.

В результате применения практического упрощения Группа:

- признала уменьшение арендных платежей как «отрицательные» переменные арендные платежи в составе прибылей или убытков в размере 330 (за 2020 год: 1 989) (Примечание 28);
- прекратила признание обязательств по аренде в размере 330 (за 2020 год: 1 989) в результате получения уступок (Примечание 9).

Уступки по аренде, полученные Группой в результате пандемии COVID-19 преимущественно представлены снижением уровня фиксированных арендных платежей или заменой фиксированных платежей переменными платежами на ограниченный период времени, который в среднем составлял 2-3 месяца.

### Изменения в классификации и изменения сравнительной информации

В связи с развитием направления потребительского кредитования, ростом соответствующих доходов Группы, приобретением группы компанией «Директ Кредит» в октябре 2021 года, а также намерением руководства развивать финансово-техническое направление бизнеса, Группа изменила представление доходов по потребительскому кредитованию и соответствующих расходов в консолидированном отчёте о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе следующим образом:

- доходы Группы от потребительского кредитования представляют собой комиссионное вознаграждение, получаемое от банков за объём предоставленных кредитов и дополнительных услуг в рамках кредитования и отражаются по строке «Выручка» в то время, как ранее такие доходы представлялись по строке «Прочие операционные доходы»;
- соответствующие данной выручке расходы (включающие расходы на услуги кредитных брокеров и расходы на оплату труда) представляются по строке «Себестоимость реализации» в то время, как ранее представлялись по строке «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы».

Данные изменения в представлении отражены Группой ретроспективно. Изменения сравнительной информации консолидированного отчёта о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 года представлены следующим образом:

	Сумма до корректировок	Реклассификации	Сумма после корректировок
Выручка	417 857	4 232	422 089
Себестоимость реализации	(320 522)	(2 322)	(322 844)
<b>Валовая прибыль</b>	<b>97 335</b>	<b>1 910</b>	<b>99 245</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(78 818)	2 322	(76 496)
Прочие операционные доходы	4 987	(4 232)	755
<b>Операционная прибыль</b>	<b>22 927</b>	<b>-</b>	<b>22 927</b>
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>	<b>6 541</b>	<b>-</b>	<b>6 541</b>

Кроме того, Группа в соответствии с требованиями МСФО отразила сворачивание дебиторской и кредиторской задолженности в консолидированном отчёте о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года, а также по состоянию на 31 декабря 2019 года и соответствующим образом скорректировала сравнительную информацию, представленную в данной консолидированной финансовой отчётности. Эффект сворачивания на сравнительную информацию в части консолидированного отчёта о финансовом положении и консолидированного отчёта о движении денежных средств представлен далее.

### Изменения консолидированного отчёта о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года:

ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	Сумма до корректировок	Эффект сворачивания	Сумма после корректировок
Дебиторская задолженность	46 224	(6 583)	39 641
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>229 165</b>	<b>(6 583)</b>	<b>222 582</b>
<b>Итого активы</b>	<b>396 704</b>	<b>(6 583)</b>	<b>390 121</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Торговая кредиторская задолженность	207 862	(6 583)	201 279
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>260 001</b>	<b>(6 583)</b>	<b>253 418</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>363 065</b>	<b>(6 583)</b>	<b>356 482</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>396 704</b>	<b>(6 583)</b>	<b>390 121</b>

### Изменения консолидированного отчёта о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года:

ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	Сумма до корректировок	Эффект сворачивания	Сумма после корректировок
Дебиторская задолженность	34 136	(3 599)	30 537
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>190 917</b>	<b>(3 599)</b>	<b>187 318</b>
<b>Итого активы</b>	<b>349 628</b>	<b>(3 599)</b>	<b>346 029</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Торговая кредиторская задолженность	176 065	(3 599)	172 466
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>220 179</b>	<b>(3 599)</b>	<b>216 580</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>317 501</b>	<b>(3 599)</b>	<b>313 902</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>349 628</b>	<b>(3 599)</b>	<b>346 029</b>

В соответствии с МСФО (IAS) 7 «Отчёт о движении денежных средств» общая сумма процентов, выплаченных в течение периода, раскрывается в отчёте о движении денежных средств, в связи с этим Группа изменила классификацию оплат процентных расходов по схемам отсрочки платежа по кредиторской задолженности и отразила 1 265 в статье «Уплаченные проценты, в том числе по аренде» вместо статей «Увеличение /уменьшение) торговой кредиторской задолженности» в размере 406 и «Увеличение /уменьшение) прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов» в размере 859. Указанное изменение классификации также было отражено в сравнительной информации за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в части консолидированного отчёта о движении денежных средств.

В соответствии с МСФО (IAS) 7 «Отчёт о движении денежных средств» общая сумма процентов, выплаченных в течение периода, раскрывается в отчёте о движении денежных средств, в связи с этим Группа изменила классификацию оплат процентных расходов по схемам отсрочки платежа по кредиторской задолженности и отразила 1 265 в статье «Уплаченные проценты, в том числе по аренде» вместо статей «Увеличение /(уменьшение) торговой кредиторской задолженности» в размере 406 и «Увеличение /(уменьшение) прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов» в размере 859. Указанное изменение классификации также было отражено в сравнительной информации за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в части консолидированного отчёта о движении денежных средств.

**Изменения консолидированного отчёта о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в результате указанных выше изменений в классификации:**

	Сумма до корректировок	Эффект сворачивания	Сумма после корректировок
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
Изменение резерва	(46)	46	-
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>	<b>45 935</b>	<b>46</b>	<b>45 981</b>
Увеличение дебиторской задолженности и авансов выданных	(12 937)	2 984	(9 953)
Уменьшение торговой кредиторской задолженности	31 128	(2 578)	28 550
Увеличение /(уменьшение) прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов	1 957	859	2 816
Увеличение /(уменьшение) прочих обязательств	707	(46)	661
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>44 165</b>	<b>1 265</b>	<b>45 430</b>
Уплаченный налог на прибыль	(2 613)	-	(2 613)
Уплаченные проценты, в том числе по аренде	(10 538)	(1 265)	(11 803)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>31 014</b>	<b>-</b>	<b>31 014</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(10 377)</b>	<b>-</b>	<b>(10 377)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
<b>Чистые денежные средства, (использованные в)/ полученные от финансовой деятельности</b>	<b>(17 931)</b>	<b>-</b>	<b>(17 931)</b>
<b>ЧИСТОЕ (УМЕНЬШЕНИЕ)/ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>	<b>2 706</b>	<b>-</b>	<b>2 706</b>
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА НАЧАЛО ГОДА</b>	<b>4 738</b>	<b>-</b>	<b>4 738</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте	1	-	1
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>7 445</b>	<b>-</b>	<b>7 445</b>

Указанные изменения сравнительной информации не повлияли на показатель прибыли на акцию Группы за год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

### 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ

#### Принципы консолидации

Консолидированная финансовая отчётность включает финансовую отчётность Компании и контролируемых ею организаций (дочерних компаний). Организация считается контролируемой в случае, если Компания:

- имеет властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций;
- имеет права / несёт риски по переменным результатам деятельности организации-объекта инвестиций;
- может использовать властные полномочия в отношении организации-объекта инвестиций с целью воздействия на величину переменного результата.

Финансовая отчётность дочерних компаний составляется за тот же отчётный год с использованием тех же принципов учётной политики, что и финансовая отчётность 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 расчётам и операциям, доходы и расходы или прибыли и убытки от внутригрупповых операций исключаются при подготовке консолидированной финансовой отчётности.

#### Применимость допущения непрерывности деятельности

Настоящая консолидированная финансовая отчётность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности. Влияние событий, вызванных пандемией коронавируса (COVID-19) на операционную деятельность Группы раскрыто в Примечании 36. Влияние событий после отчётной даты раскрыто в примечании 38.

У Группы имеется портфель кредитов и выпущенных облигаций в размере 69 138 на 31 декабря 2021 года, из которых 40 174 должно быть погашено или рефинансировано в 2022 году (Примечание 21). Руководство Группы провело стресс-тестирование с учётом событий после отчётной даты (Примечание 38) и на основании доступной на момент публикации отчётности информации полагает, что все краткосрочные обязательства могут быть погашены или рефинансированы в рамках операционной деятельности Группы в соответствии с документарно и/или законодательно определёнными сроками, в том числе, с использованием имеющихся неиспользованных кредитных лимитов (Примечание 21).

#### Операции в иностранной валюте

Отдельная финансовая отчётность каждой компании Группы составляется в валюте основной экономической среды, в которой она осуществляет свою деятельность (в функциональной валюте).

При подготовке финансовой отчётности отдельных компаний операции в валюте, отличающейся от функциональной (в иностранной валюте), отражаются по курсу на дату совершения операции. На каждую отчётную дату денежные статьи, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на отчётную дату. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой стоимости, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по курсу, действующему на дату определения справедливой стоимости. Неденежные статьи, отражённые 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 отчёте 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 отчёте 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 отчётную 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 отчёте 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, приобретённые 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 нематериальных активов. Ожидаемые сроки полезного использования и метод начисления амортизации анализируются на конец каждого отчетного года, при этом все изменения в оценках отражаются в учёте и отчётности 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

Группа владеет торговым знаком «Эльдорадо», полученным в результате приобретения бизнеса и имеющим неопределенный срок полезного использования в связи с отсутствием предсказуемых ограничений периода, в течение которого данный актив будет приносить экономические выгоды Группе.

## Внутренне созданные нематериальные активы

Внутренне созданный нематериальный актив, возникающий в результате разработок (или на этапе разработок внутреннего проекта) признаётся 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 надёжно 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, приобретённым в рамках отдельной сделки. Срок полезного использования определяется на основе экспертного мнения с учётом скорости изменения программного обеспечения в современной экономической среде. Срок полезного использования регулярно пересматривается

## Обесценение внеоборотных активов

На каждую отчётную 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 расчёта справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Такие расчёты 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 ещё 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 отчётный 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 отчёте 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, утверждённых законом или фактически установленных на отчётную дату.

### Отложенный налог

Отложенный налог признаётся в отношении разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств, отражённых в консолидированной финансовой отчётности, и соответствующими данными налогового учёта, используемыми при расчёте налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые обязательства, как правило, отражаются с учётом всех временных разниц, увеличивающих налогооблагаемую прибыль, а отложенные налоговые активы отражаются с учётом вероятности наличия в будущем налогооблагаемой прибыли, достаточной для использования образовавшихся налоговых активов. Подобные налоговые активы и обязательства не отражаются в финансовой отчётности, 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 отчётную 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 отчётную дату.

Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачёту 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 зачёт своих текущих налоговых активов и обязательств на нетто основе. Отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства, образовавшиеся при учёте арендных отношений в соответствии с МСФО 16, представлены в консолидированной финансовой отчётности на нетто основе.

### Текущий и отложенный налог на прибыль за отчётный период

Текущие и отложенные налоги признаются в составе расходов или доходов в консолидированном отчёте 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 признаётся напрямую в составе капитала), или если они признаются в результате первоначального отражения в бухгалтерском учёте приобретённой компании. Налоговый эффект от объединения компаний учитывается до расчёта гудвилла или величины превышения доли приобретающей компании в чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств приобретаемого предприятия над стоимостью приобретения.

### Совместная деятельность

Группа может осуществлять совместную деятельность в форме совместных предприятий.

Совместное предприятие предполагает наличие у сторон, обладающих совместным контролем над деятельностью, прав на чистые активы деятельности. Совместное предприятие подразумевает создание юридического лица, в котором Группа имеет долю участия наряду с другими участниками совместной деятельности. Доли участия в совместно контролируемых предприятиях учитываются по методу долевого участия в капитале.

Доля Группы в чистой прибыли или убытке и в прочем совокупном доходе совместно контролируемого предприятия признаётся в консолидированном отчёте о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, соответственно, с даты начала совместного контроля до даты его прекращения.

Если доля в убытках превышает балансовую стоимость инвестиции в совместное предприятие, Группа после достижения нулевого значения данной балансовой стоимости приостанавливает дальнейшее признание доли в убытках. Если впоследствии совместное предприятие получает прибыль, то Группа возобновляет признание своей доли в этой прибыли только после того, как её доля в прибыли сравняется с долей непризнанных убытков.

Балансовая стоимость инвестиции в совместное предприятие тестируется на предмет обесценения путём сопоставления её возмещаемой суммы (наибольшего значения из ценности использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу) с её балансовой стоимостью во всех случаях выявления признаков обесценения.

### 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 долевого 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 приобретённые 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 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 приобретённом предприятии и справедливой стоимости ранее принадлежавшей покупателю доли (при наличии таковой) в капитале приобретённого 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.

## Гудвил

Гудвил от приобретения бизнеса учитывается по стоимости приобретения, установленной на дату приобретения бизнеса, за вычетом накопленных убытков от обесценения.

Для оценки обесценения гудвил распределяется между группами единиц, генерирующих денежные потоки, которые предположительно получают выгоды синергии от объединения.

## 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 отчётности Группы в составе оборотных активов.

Активы после классификации в качестве предназначенных для продажи не подлежат амортизации.

Активы, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, представляются отдельно в качестве оборотных/краткосрочных статей в консолидированном отчёте о финансовом положении.

## 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 учётной 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.

## Государственные субсидии

Государственные субсидии отражаются в финансовой отчётности Группы только при наличии обоснованной уверенности в том, что все условия, необходимые для их получения, выполняются, и субсидии будут предоставлены.

Субсидии связаны с получением кредитов по льготной процентной ставке.

Доход по субсидиям (как разница между рыночной процентной ставкой и процентной ставкой уплачиваемой банку) по кредитам, полученным на выплату заработной платы и на финансирование текущей деятельности оценивается на весь период действия кредита и признаётся в составе статьи «прочие операционные доходы» на протяжении периодов, в которых понесены соответствующие расходы, компенсируемые субсидиями.

## Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость финансовых инструментов, которые торгуются на активных рынках, определяется на каждую отчётную 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.

Ставка дисконтирования отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор не предпочтёт участие в альтернативном проекте по вложению тех же средств с сопоставимой степенью риска.

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.

Финансовый актив должен оцениваться по справедливой стоимости через прибыль или убыток, за исключением случаев, когда он оценивается по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Однако Группа при первоначальном признании определённых инвестиций в долевые инструменты, которые в противном случае оценивались бы по справедливой стоимости через прибыль или убыток, может по собственному усмотрению принять решение, без права его последующей отмены, представлять последующие изменения их справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода.

Финансовый актив должен оцениваться по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

**a.** финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;

**b.** договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счёт основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Финансовый актив должен оцениваться по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, если выполняются оба следующих условия:

**c.** финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, цель которой достигается как путём получения предусмотренных договором денежных потоков, так и путём продажи финансовых активов;

**d.** договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счёт основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

В частности, к этой категории относятся доли других компаниях, которые не включены в категорию учитываемых по справедливой стоимости с отнесением её изменений на прибыль или убыток.

По инвестициям в долевые инструменты (акции, доли и пр.), учитываемые в категории по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, накопленные в составе прочего совокупного дохода прибыли или убытки никогда не могут быть впоследствии перенесены в состав прибыли или убытка за период.

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 расчёта 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.

Ставка дисконтирования отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор не предпочтёт участие в альтернативном проекте по вложению тех же средств с сопоставимой степенью риска.

### 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 учётом 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, признаётся 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 отчёте о прибылях и убытках.

### Обесценение финансовых активов

Финансовые активы, за исключением финансовых активов ОССЧПУ, на каждую отчётную дату оцениваются на предмет наличия признаков обесценения.

Группа всегда признаёт 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 подтверждаемой информации о прошлых событиях, текущих и прогнозируемых будущей экономической условиях, а также исходя из временной стоимости денег, где применимо.

Для всех других финансовых инструментов Группа признаёт 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 отчётной даты.

При оценке изменения кредитного риска по финансовому инструменту с момента первоначального признания Группа сравнивает риск дефолта по финансовому инструменту на отчёт-

ную 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 подтверждаемую 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;
- 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 счёт созданного резерва. В случае если торговая и прочая дебиторская задолженность является безнадёжной, она списывается за счёт соответствующего резерва. Полученные впоследствии возмещения ранее списанных сумм отражаются по кредиту счёта резерва. Изменения в балансовой стоимости счёта резерва отражаются в консолидированном отчёте 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 отражённый убыток от обесценения восстанавливается путём корректировки в консолидированном отчёте 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 передаёт 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 обеспеченный заём по полученным поступлениям.

## Финансовые обязательства и долевыe инструменты, выпущенные Группой

### Учёт в составе обязательств или капитала

Долговые и долевыe финансовые инструменты классифицируются как обязательства или собственные средства исходя из сути договорных обязательств, на основании которых они возникли.

### Долевыe инструменты

Долевой инструмент — это любой договор, подтверждающий право на долю активов компании, оставшихся после вычета всех её обязательств. Выпущенные Группой долевыe инструменты 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 приведёт 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.

### 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 признаётся 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 приобретённым товарам и услугам в большинстве случаев подлежит возмещению путём зачёта против НДС, начисленного с выручки от реализации, по факту поступления соответствующих счетов-фактур. Входящий НДС по незавершённому строительству может быть возмещён по получении счетов-фактур по отдельным этапам проведённых работ, либо, если проект незавершённого строительства не может быть разделён 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, расчёт по которым не был завершён на отчётную дату, отражается в консолидированном отчёте о финансовом положении развёрнуто 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 отчётную дату Группа оценивает возмещаемость остатка входящего НДС и создаёт 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, в т. ч. платежи по эквайрингу, и в кассах магазинов, краткосрочные депозиты с первоначальным сроком погашения не более трёх месяцев.

Движения денежных средств, связанных с получением и выплатой кредитов и займов за период, меньший чем три месяца представлены в отчёте о движении денежных средств на валовой основе.

## Затраты по кредитам и займам

Затраты по кредитам и займам капитализируются Группой в состав актива, если они напрямую относятся к приобретению или строительству квалифицируемого актива. Затраты по кредитам и займам, капитализируются при условии, что этих затрат можно было бы избежать, если бы Компания не проводила капитальных вложений.

Группа включает в состав квалифицируемых активов капитальные вложения в арендованные средства и прочие активы, приобретённые 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 отчётную дату, принимая во внимание риски и неопределённость, связанные с обязательством.

Когда все или некоторые экономические выгоды, необходимые для покрытия резерва, предполагается получить от третьей стороны, дебиторская задолженность признаётся 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 признаётся 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 отчётности.

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 признаёт 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).

Группа сотрудничает с банками по предоставлению потребительских кредитов покупателям для финансирования приобретения товаров. Банки-партнёры выплачивают Группе комиссионное вознаграждение за объём предоставленных кредитов и дополнительных услуг в рамках кредитования.

### Программы лояльности

В Группе действуют программы лояльности клиентов «M. Club» и «Эльдорадо», которые позволяют покупателям накапливать баллы при покупке товаров в магазинах Группы. 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.

### Договоры на продажу программ дополнительного обслуживания

До 15 мая 2020 года Группа реализовывала программы дополнительного обслуживания («ПДО»), по которым у Группы возникли обязательства перед покупателями по обслуживанию ПДО в течение всего периода действия договора. Выручка от продажи ПДО переносится на следу-

ющие периоды и признаётся равномерно в течение всего срока действия договора. Выручка по сертификатам, проданным Группой в предыдущие периоды, будет признаваться до июля 2024 года. Соответствующие расходы, такие как стоимость услуг по обслуживанию сертификатов, общехозяйственные и административные расходы и расходы на рекламу, признаются в отчёте 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, страховых полисов 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 признаёт 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 надёжно 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 отчёта о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

**Себестоимость реализации**

Себестоимость реализации включает стоимость товаров и услуг, приобретённых 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. Себестоимость оказанных услуг включает затраты, непосредственно связанные с оказанными услугами, такие как заработная плата сотрудников, непосредственно оказывающих услуги, стоимость приобретённых у поставщиков услуг, заработная плата кредитных брокеров.

**Бонусы поставщиков**

Группа получает бонусы от поставщиков. Данные бонусы поступают в форме денежных платежей или других вознаграждений, предоставляемых за достижение Группой определённого объёма 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 признаёт 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, понесённых 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 определённого объёма закупок, отражаются в учёте, когда существует разумная уверенность в том, что Группа достигнет объёмов

закупок, предусмотренных соглашениями с поставщиками. Такие платежи учитываются в качестве уменьшения стоимости приобретённых товаров и признаются в консолидированном отчёте 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.

**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, основанные на акциях**

**Выплаты, основанные на акциях, с расчётами денежными средствами**

Обязательства Группы в отношении выплат, основанных на акциях, с расчётами денежными средствами отражаются как «Выплаты, основанные на акциях, с расчётами денежными средствами» и первоначально оцениваются по справедливой стоимости данных обязательств. Переоценка справедливой стоимости обязательства производится в конце каждого отчётного периода вплоть до момента погашения обязательства, а также на дату погашения, а изменения справедливой стоимости отражаются в составе прибыли и убытков за период.

**Выплаты, основанные на акциях, с расчётами акциями**

Вознаграждения сотрудникам, основанные на рыночной стоимости акций и выплачиваемые в виде акций, учитываются по справедливой стоимости долевого инструмента на дату предоставления вознаграждения. Справедливая стоимость вознаграждения, основанного на акциях, расчёты по которым производятся долевыми инструментами, определённая на дату предоставления прав на вознаграждение, относится на расходы равномерно в течение периода закрепления прав.

**Вознаграждения работникам**

Заработная плата сотрудников за осуществлённую трудовую деятельность признаётся в качестве расхода, соответствующего отчётного 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 отчёта 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 её 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 отчётности, если они были предложены до отчётной даты, а также предложены или объявлены после отчётной даты, но до даты утверждения к выпуску финансовой отчётности.

## 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 отчёте 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.

## Аренда

### Активы в форме права пользования

Группа признаёт активы в форме права пользования на дату начала аренды (т.е. дату, на которую базовый актив становится доступным для использования). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательств по аренде. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесённые первоначальные прямые затраты и арендные платежи, произведённые на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. Если у Группы отсутствует достаточная уверенность в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанный актив в форме права пользования амортизируется линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды. Активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения.

### Обязательства по аренде

На дату начала аренды Группа признаёт обязательства по аренде, оцениваемые по приведённой стоимости арендных платежей, которые будут осуществлены в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, которые, как ожидается, будут уплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают цену исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды. Переменные арендные платежи, которые не зависят от индекса или ставки, признаются в качестве расходов в том периоде, в котором наступает событие или условие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Для расчёта приведённой стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заёмных средств на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. После даты начала аренды величина обязательств по аренде увеличивается для отражения начисления процентов и уменьшается для отражения осуществлённых арендных платежей. Кроме того, в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу фиксированных арендных платежей или изменения оценки опциона на покупку базового актива производится переоценка балансовой стоимости обязательства по аренде.

### Определение срока аренды по договорам, где Группа выступает в качестве арендатора

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период аренды вместе с периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на продление аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он будет исполнен, или периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он не будет исполнен. Определённый Группой срок аренды может отличаться от срока действия договора аренды. Сроки аренды в целом по Группе составляют до 10 лет.

## Альтернативные показатели эффективности («АПЭ»)

В финансовой отчётности руководство использовало различные АПЭ. Данные показатели не предусмотрены Международными стандартами финансовой отчётности и могут не иметь сравнительных аналогов у других компаний, занимающихся аналогичной сферой деятельности.

АПЭ должны рассматриваться как дополнительные показатели и не считаться заменой для показателей МСФО. Показатели МСФО имеют приоритет над использованными показателями АПЭ.

Руководство полагает, что АПЭ позволяют получить дополнительную информацию относительно трендов развития, результатов деятельности и финансового состояния Группы. АПЭ используются также для сопоставимости показателей в разных отчётных периодах и позволяют отразить полезную информацию об основной розничной деятельности Группы исключая факторы, которые находятся не под контролем Группы, но влияют на показатели МСФО, что помогает пользователям отчётности оценить результаты деятельности Группы.

Таким образом, АПЭ используются Советом директоров и руководством для анализа результатов деятельности, планирования, отчётности и установки коэффициентов эффективности деятельности.

### Ниже указаны АПЭ используемые Группой:

АПЭ	Ближайший эквивалент показателя МСФО	Корректировка для приведения к показателю МСФО	Определение и цель
Показатель прибыли Чистая прибыль и общий совокупный доход за год с исключением доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	5-10 лет	Исключение доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	Это ключевой показатель результатов деятельности и оценки руководством. Показатель исключает долю прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий. Данный показатель используется, чтобы исключить результаты деятельности компаний, которые не входят в Группу, чей финансовый результат Группа не может контролировать

### Сверка АПЭ, описанного выше, с ближайшим эквивалентным показателем МСФО:

АПЭ	2021	2020
Чистая прибыль и общий совокупный доход за год	2 380	6 541
Добавление: доля (прибыли) убытка ассоциированных и совместных предприятий	945	2 468
Чистая прибыль и общий совокупный доход за год с исключением доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	3 325	9 009

#### 4. НОВЫЕ И ПЕРЕСМОТРЕННЫЕ МСФО, ВЫПУЩЕННЫЕ, НО ЕЩЁ НЕ ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ

**На момент утверждения настоящей консолидированной финансовой отчётности были опубликованы следующие стандарты и интерпретации, которые являются обязательными для отчётных периодов Группы, начинающихся не ранее 1 января 2021 года или после этой даты, и которые Группа не применила досрочно:**

Стандарты и интерпретации	Применимы к годовым отчётным периодам, начинающимся не ранее
МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»	1 января 2023 года
Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 «Продажа или передача активов между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием»	1 января 2023 года
Поправки к МСФО (IAS) 1 «Классификация обязательств в качестве краткосрочных или долгосрочных»	1 января 2022 года
Поправки к МСФО (IFRS) 3 «Ссылки на «Концептуальные основы»	1 января 2022 года
Поправки к МСФО (IAS) 16 «Основные средства — Поступления от продажи продукции, произведенной до использования основных средств в соответствии с намерениями руководства»	1 января 2022 года
Поправки к МСФО (IAS) 37 «Обременительные договоры — Затраты на исполнение договора»	1 января 2022 года
«Ежегодные улучшения МСФО, период 2018-2020 годов»	1 января 2022 года
Поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическое руководство 2 «Раскрытия в учётной политике»	1 января 2023 года
Поправки к МСФО (IAS) 8 «Определение бухгалтерских оценок»	1 января 2023 года
Поправки к МСФО (IAS) 12 «Отложенный налог, связанный с активами и обязательствами, возникающими в результате одной операции»	1 января 2023 года

*Руководство Группы не ожидает, что указанные стандарты и интерпретации окажут существенное влияние на консолидированное финансовое положение или консолидированные результаты деятельности Группы.*

#### 5. ОСНОВНЫЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ ОЦЕНКИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УЧЁТЕ, И ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ОЦЕНКЕ

Применение учётной 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 неопределённости 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 отчётный, 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 повреждённых товарно-материальных запасов. Процесс выявления подразумевает оценку исторических данных и анализ продаж товаров по цене ниже себестоимости. В отношении повреждённых 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 за вычетом затрат на продажу с балансовой стоимостью по каждой единице учёта запасов;
- повреждённые товары — анализ данных прошлых лет по скидкам, предоставляемым на повреждённые товары, и сравнение с учётной стоимостью по состоянию на отчётную дату, а также анализ исторических данных о компенсациях, полученных от поставщиков в отношении повреждённых товаров;
- запасы, находящиеся в сервисных центрах — создаётся 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 отчётного 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 потребует корректировка балансовой стоимости товарно-материальных запасов.

##### Изменение оценочных значений — возможной стоимости реализации товарно-материальных запасов

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группа внедрила ИТ решение, позволяющее более точно учитывать затраты на реализацию единицы запасов при расчёте чистой возможной цены продажи. Кроме того, руководство рассмотрело разъяснение, выпущенное КРМСФО в 2021 году в отношении видов затрат, подлежащих включению в расчёт чистой цены продажи. В результате, Группа уточнила оценку указанных затрат и соответствующим образом скорректировала нормы резервирования товарно-материальных запасов.

**Уточнение норм резервирования товарно-материальных запасов повлиял на значение резерва под устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы по состоянию на 31 декабря 2021 года следующим образом:**

	Сумма до изменения оценочного значения	Эффект изменения оценочного значения	Сумма после изменения оценочного значения
Резерв под устаревшие и неходовые товарно-материальные ценности	(697)	(304)	(1 001)

### 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 признаёт 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 отражённых сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

### Аренда — оценка ставки привлечения дополнительных заёмных средств

Группа не может легко определить процентную ставку, заложенную в договоре аренды, поэтому для оценки обязательств по аренде используются процентные ставки, по которым Группа в аналогичных экономических условиях могла бы привлечь на сопоставимый срок и при сопоставимом обеспечении заёмные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования. Используемые в расчётах процентные ставки привлечения заёмных средств требуют использования расчётных оценок. Группа определяет процентные ставки привлечения заёмных средств с использованием наблюдаемых исходных данных (таких как рыночные процентные ставки) и использует определённые расчётные оценки, характерные для организации.

### Выручка, относящаяся к бонусам, выпущенным в рамках программ лояльности

Группа ведёт учёт 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 признаётся в консолидированном отчёте 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 отчётную дату, поскольку бонусные баллы аннулируются по истечении установленного времени.

### Определение срока аренды по договорам с опционами на продление и прекращение — Группа — арендатор

Группа определяет срок аренды как период аренды, не подлежащий досрочному прекращению, включая любой период продления аренды, предоставляемый опционом, при условии высокой вероятности исполнения данного опциона, или любые другие периоды прекращения аренды, предоставляемые опционом, при условии высокой вероятности неисполнения опциона.

У Группы имеется ряд договоров аренды, в которые включены опционы на прекращение аренды. Группа применяет суждение в оценке вероятности неисполнения опциона на прекращение аренды. При этом учитываются все факторы, относящиеся к экономическому стимулу по прекращению или продолжению срока аренды. После начала аренды Группа пересматривает срок договора, если происходит существенное событие или изменение условий, которое подконтрольно Группе и влияет на её способность исполнить или отказаться от опциона на продление (например, возведение неотделимых улучшений арендованного имущества или существенная перестройка арендованного актива). Периоды, в отношении которых есть высокая вероятность, что будет исполнен опцион на прекращение, не включаются в срок аренды.

### Классификация договоров о финансировании поставок

Как указано в Примечании 37, для управления ликвидностью Группа использует различные инструменты управления оборотным капиталом и получения необходимой отсрочки платежа у поставщиков, в том числе договоры факторинга, коммерческий кредит и векселя. Руководство анализирует каждый инструмент на предмет его классификации в качестве торговой кредиторской задолженности или финансовых обязательств. При анализе Группа рассматривает такие факторы, как коммерческий смысл инструмента, его влияние на оборотный капитал, соответствие получаемой отсрочки платежа рыночным условиям, наличие или отсутствие дополнительного обеспечения и т.д.

### Бонусы поставщиков

Руководство делает оценку суммы и надлежащего времени признания дохода, получаемого от поставщиков за достижение Группой определённого объёма закупок, а также с целью компенсации снижения торговой наценки, расходов на рекламу и поддержания рентабельности продаж. Для определения суммы зависящих от объёма 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 неопределённость.

Руководство оценивает исполнение Группой обязательств перед поставщиками, от которых зависит получение дохода, и признаёт доход по мере исполнения таких обязательств или по факту их полного удовлетворения в зависимости от конкретных соглашений с поставщиками. Доход от получения бонусов признаётся 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 ещё не были распроданы, они уменьшают стоимость товарных запасов, учтённых на конец отчётного периода.

## 6. СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ БИЗНЕСА

### Приобретение дочерних компаний

**13 октября 2021 года Группа приобрела дочернюю организацию у связанной стороны:**

	Основной вид деятельности	Дата приобретения	Приобретённая доля акций (%)	Сумма возмещения
ООО «Директ Кредит Центр»	Финансовая компания	13.10.2021	100%	1 795

**1 795**

Дочерняя компания ООО «Директ Кредит Центр», которая является материнской компанией группы Директ Кредит («группа Директ Кредит»), была приобретена в рамках дальнейшего расширения деятельности Группы в сфере финтех направления и улучшения собственного сервиса. На дату приобретения группа Директ Кредит являлась связанной стороной Группы.

### Существенные суждения по применению учётной политики Группы

## Приобретённые активы и принятые обязательства на дату приобретения

**Группа осуществила предварительное распределение стоимости с участием независимого квалифицированного оценщика:**

	Группа Директ Кредит
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>	
Запасы	1
Денежные средства и их эквиваленты	550
Дебиторская задолженность и прочие активы	304
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>	
Основные средства	39
Нематериальные активы	409
Активы права пользования	8
Отложенный налоговый актив	41
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Кредиторская задолженность	(557)
Резервы	(24)
Обязательства по аренде	(8)
<b>СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ЧИСТЫХ АКТИВОВ</b>	
	<b>763</b>

## Гудвил, возникающий в связи с приобретением

	Группа Директ Кредит
Сумма возмещения (i)	1 795
За вычетом: Справедливая стоимость приобретённых идентифицируемых чистых активов	(763)

## гудвил 1 032

Гудвил при приобретении бизнеса группы Директ Кредит образовался за счёт включения в стоимость приобретения потенциальных синергий, связанных с экономией на расходах по заработной плате персоналу, а также за счёт признания в составе гудвила клиентской базы «М.видео», не признанной в качестве отдельного объекта нематериальных активов. Ожидается, что выгоды от таких синергий получат все ЕГДП, входящие в Группу.

Расчёты по приобретениям производятся денежными средствами. На отчётную дату задолженность Группы по приобретению группы Директ Кредит составляет 204.

## Чистые денежные выплаты по приобретению дочерних организаций

	Группа Директ Кредит
Оплата денежными средствами	1 591
За вычетом приобретённых денежных средств и их эквивалентов	(550)

## ИТОГО 1 041

## Влияние приобретений на финансовые результаты Группы

В результате приобретения группы Директ Кредит прибыль Группы за год увеличилась на 153. Выручка Группы увеличилась на 103.

Если бы сделка по объединению бизнеса произошла 1 января 2021 года, выручка Группы за год составила бы 476 562. Данная расчётная 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 2021 года. Если бы сделка по приобретению группы Директ Кредит произошла 1 января 2021 года, расчётная прибыль от продолжающейся деятельности составила бы 2 732, что отражает примерную оценку результатов деятельности объединённой группы за год с поправкой на разовые корректировки, связанные с вхождением группы Директ Кредит в Группу.

При определении расчётных значений прибыли Группы, если бы группа Директ Кредит была приобретена на начало текущего года, были применены следующие подходы:

- начисление амортизации и расчёт прибыли или убытка от выбытия по приобретённым основным средствам производились на основе справедливой стоимости, определённой при первоначальном отражении сделки по объединению бизнеса, а не на основе балансовой стоимости основных средств, отражённой в финансовой отчётности дочерних организаций перед приобретением.

## 7. ГУДВИЛ

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа осуществила тест на обесценение гудвила, образовавшегося при приобретении бизнеса Эльдорадо, Медиа Маркт и Директ Кредит, и торгового знака «Эльдорадо».

Для целей тестирования гудвила на обесценение, ЕГДП, представленные группой магазинов, расположенных в одном городе, были сгруппированы на уровне единственного операционного сегмента Группы. Возмещаемая стоимость ЕГДП определялась как стоимость использования.

Потоки денежных средств прогнозировались исходя из утверждённых Группой бюджетов. Использовался прогнозный период равный 5 годам, так как этот срок определён руководством Группы в качестве приемлемого горизонта планирования.

Денежные потоки за пределами 5 лет экстраполируются, используя темпы роста сопоставимые с прогнозными темпами роста индекса потребительских цен.

Допущениями, используемыми для расчёта стоимости от использования, к которым возмещаемая стоимость наиболее чувствительна, являются: рост EBITDA в размере в среднем 5% в год, ставка дисконтирования до налогообложения, применяемая к прогнозируемым денежным потокам, в размере 15,00%, темпы роста в постпрогнозный период в размере 3%.

Руководство проанализировало влияние изменений в ключевых допущениях на возмещаемую сумму. Изменения в ключевых допущениях, которые могут привести к возможному обесценению гудвила, не являются вероятными с учётом текущих рыночных оценок.



## 8. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Основные средства по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:

	Земля и здания	Капитальные вложения в арендованные основные средства	Незавершённое строительство и оборудование к установке	Торговое оборудование	Охранное оборудование	Компьютерное и телеком-муниципальное оборудование	Прочие основные средства	Итого
<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>								
На 31 декабря 2019 года	10 605	8 017	2 247	10 516	2 774	5 766	2 450	42 375
Приобретения	-	-	2 378	-	-	-	-	2 378
Перемещения	45	1 321	(4 005)	1 404	411	598	226	-
Выбытия	(128)	(147)	-	(260)	(45)	(111)	(83)	(774)
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи	(6)	-	-	-	-	-	-	(6)
На 31 декабря 2020 года	10 516	9 191	620	11 660	3 140	6 253	2 593	43 973
Приобретения	-	-	5 633	-	-	-	-	5 633
Поступление при приобретению бизнеса	-	-	-	-	-	-	39	39
Перемещения	46	939	(4 793)	1 885	565	1 007	351	-
Выбытия	(258)	(93)	-	(226)	(53)	(60)	(74)	(764)
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи	(50)	-	-	-	-	-	-	(50)
На 31 декабря 2021 года	10 254	10 037	1 460	13 319	3 652	7 200	2 909	48 831
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ</b>								
На 31 декабря 2019 года	3 830	5 160	-	6 442	1 863	3 793	1 510	22 598
Начислено за период	784	778	-	1 358	561	1 012	484	4 977
Выбытия	(87)	(93)	-	(229)	(38)	(104)	(76)	(627)
На 31 декабря 2020 года	4 527	5 845	-	7 571	2 386	4 701	1 918	26 948
Начислено за период	776	748	-	1 457	455	979	403	4 818
Выбытия	(113)	(60)	-	(214)	(52)	(56)	(73)	(568)
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи	(42)	-	-	-	-	-	-	(42)
На 31 декабря 2021 года	5 148	6 533	-	8 814	2 789	5 624	2 248	31 156
<b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>								
На 31 декабря 2020 года	5 989	3 346	620	4 089	754	1 552	675	17 025
На 31 декабря 2021 года	5 106	3 504	1 460	4 505	863	1 576	661	17 675

Амортизационные отчисления отражены в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 28).

Активы балансовой стоимостью 196, в основном относящиеся к магазинам, закрытым Группой, выбыли в течение 2021 года (2020 год: 147). Убыток от выбытия в размере 10 (2020 год: 23) был отражён в составе прочих операционных расходов (Примечание 30).

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов Группа не передавала основные средства в залог.

## 9. АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Ниже представлена балансовая стоимость активов в форме права пользования, имеющих у Группы, и её изменения в течение периода:

<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>	<b>Земельные участки</b>	<b>Торговые точки</b>	<b>Склады</b>	<b>Транспортные средства</b>	<b>Прочие права аренды</b>	<b>Итого</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>473</b>	<b>70 099</b>	<b>6 429</b>	<b>241</b>	<b>1 136</b>	<b>78 378</b>
Заключение новых договоров аренды	2	5 945	6	3	42	5 998
Модификация договоров аренды	20	19 335	1 936	-	(198)	21 093
Выбытия	(109)	(2 557)	(22)	(10)	(45)	(2 743)
Пересмотр опционов на досрочное расторжение договоров аренды	-	(213)	-	-	-	(213)
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>386</b>	<b>92 609</b>	<b>8 349</b>	<b>234</b>	<b>935</b>	<b>102 513</b>
Заключение новых договоров аренды	1	9 007	2	-	5	9 015
Модификация договоров аренды	(53)	11 986	1 077	19	90	13 119
Выбытия	(17)	(2 253)	(52)	(2)	(277)	(2 601)
Поступление при объединении бизнеса	-	-	-	-	8	8
Пересмотр опционов на досрочное расторжение договоров аренды	3	(2 242)	-	-	-	(2 239)
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>320</b>	<b>109 107</b>	<b>9 376</b>	<b>251</b>	<b>761</b>	<b>119 815</b>
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ И УБЫТОК ОТ ОБЕСЦЕНЕНИЯ</b>						
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>18</b>	<b>14 110</b>	<b>1 103</b>	<b>124</b>	<b>191</b>	<b>15 546</b>
Начислено за период	18	14 861	1 300	60	184	16 423
Выбытия	(5)	(987)	(22)	(9)	(26)	(1 049)
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>31</b>	<b>27 984</b>	<b>2 381</b>	<b>175</b>	<b>349</b>	<b>30 920</b>
Начислено за период	30	14 960	1 387	58	132	16 567
Выбытия	(4)	(1 555)	(52)	(2)	(134)	(1 747)
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>57</b>	<b>41 389</b>	<b>3 716</b>	<b>231</b>	<b>347</b>	<b>45 740</b>
<b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>						
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>355</b>	<b>64 625</b>	<b>5 968</b>	<b>59</b>	<b>586</b>	<b>71 593</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>263</b>	<b>67 718</b>	<b>5 660</b>	<b>20</b>	<b>414</b>	<b>74 075</b>

**Ниже представлена балансовая стоимость обязательств по аренде, имеющих у Группы, и их изменение в течение периода:**

	2021	2020
<b>На 1 января</b>	<b>80 753</b>	<b>68 459</b>
Заключение новых договоров аренды	8 862	5 943
Модификация договоров аренды	13 552	21 367
Выбытие договоров аренды	(962)	(2 279)
Поступление при объединении бизнеса	8	-
Процентные расходы по обязательствам по аренде	6 058	6 493
Арендные платежи за период	(21 277)	(17 021)
Прекращение признания обязательств по аренде в связи с уступкой	(330)	(1 989)
Пересмотр опционов на досрочное расторжение договоров аренды	(2 239)	(220)
<b>На 31 декабря</b>	<b>84 425</b>	<b>80 753</b>
Краткосрочная часть обязательств по аренде	15 797	10 051
Долгосрочная часть обязательств по аренде	68 628	70 702

У Группы имеются договоры аренды торговых помещений, офисных зданий, складов, земельных участков, транспортных средств и прочего оборудования.

В течение 2021 года, Группа признала расходы, относящиеся к переменной аренде, в размере 2 242 (2020 год: 1 235).

**По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов недисконтированные обязательства по аренде были представлены следующим образом:**

Минимальные арендные платежи, включая:	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Текущая часть (менее 1 года)	23 606	20 474
От 1 до 5 лет	59 412	54 018
Более 5 лет	27 192	26 936

**ИТОГО МИНИМАЛЬНЫЕ АРЕНДНЫЕ ПЛАТЕЖИ 110 210 101 428**

У Группы имеются договора аренды, которые включают опционы на прекращение аренды. Руководство включает такие опционы в договоры, чтобы иметь возможность гибкого управления портфелем арендованных активов. Руководство применяет значительное суждение при определении того, имеется ли достаточная уверенность в том, что опционы на прекращение аренды будут (или не будут) исполнены.

**Ниже представлены недисконтированные денежные потоки по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов, связанные с опционами на прекращение аренды, которые не были учтены при определении срока аренды:**

Опционы на прекращение, которые, как ожидается, будут исполнены:	31 декабря 2021	31 декабря 2020
В течение 5 лет	8 656	3 375
Более 5 лет	13 536	12 065

**ИТОГО 22 192 15 440**

## 10. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов нематериальные активы представлены следующим образом:

<b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>	<b>Лицензии на программное обеспечение, разработки и веб сайт</b>	<b>Торговые точки</b>	<b>Склады</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>16 566</b>	<b>9 165</b>	<b>25 731</b>
Приобретения	4 793	2	4 795
Выбытия	(2 127)	(2)	(2 129)
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>19 232</b>	<b>9 165</b>	<b>28 397</b>
Приобретения	9 506	1	9 507
Поступления при объединении бизнеса	409	-	409
Выбытия	(1 854)	(1)	(1 855)
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>27 293</b>	<b>9 165</b>	<b>36 458</b>
<b>НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ</b>			
<b>На 31 декабря 2019 года</b>	<b>5 646</b>	<b>22</b>	<b>5 668</b>
Начислено за период	2 983	5	2 988
Выбытия	(2 127)	(2)	(2 129)
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>6 502</b>	<b>25</b>	<b>6 527</b>
Начислено за период	3 949	1	3 950
Выбытия	(1 848)	(1)	(1 849)
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>8 603</b>	<b>25</b>	<b>8 628</b>
<b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>			
<b>На 31 декабря 2020 года</b>	<b>12 730</b>	<b>9 140</b>	<b>21 870</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>	<b>18 690</b>	<b>9 140</b>	<b>27 830</b>

В 2021 году Группа понесла капитальные затраты в сумме 9 507, которые в большей части относились к доработке «фронт-офис / бэк-офис» системы, платформы для веб-сайта, разработке программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов и закупке лицензий.

Амортизационные отчисления были отражены в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 28).

Торговые знаки Группы балансовой стоимостью 9 132 по состоянию на 31 декабря 2021 года (31 декабря 2020 года: 9 132) были заложены в рамках кредитного договора (Примечание 21).

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов у Группы имелись контрактные обязательства по приобретению лицензий на программное обеспечение (Примечание 36).

## 11. ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ И СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие включают:

Название	Основная деятельность	Место регистрации и деятельности	Процент владения			
			31 декабря 2021	31 декабря 2020	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ</b>						
ООО «МАРКЕТПЛЕЙС»	Интернет торговля	РФ	10	80	–	1 229
<b>АССОЦИИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ</b>						
ОАО «Весна 23»	Управление эксплуатацией нежилых помещений		33	33	15	15
<b>ИТОГО</b>					<b>15</b>	<b>1 244</b>

Обобщённая финансовая информация о совместном предприятии ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» по состоянию на 31 декабря 2020 года и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, представлена следующим образом:

<b>ОТЧЁТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Внеоборотные активы	2 776
Денежные средства и их эквиваленты	619
Прочие оборотные активы	466
Долгосрочные обязательства	(60)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(728)
<b>Чистые активы</b>	<b>3 073</b>
<b>Доля Группы, %</b>	<b>80%</b>
<b>Капитал, приходящийся на долю Группы</b>	<b>2 458</b>
Минус: активы, предназначенные для продажи (Примечание 18)	(1 229)
<b>Балансовая стоимость инвестиции Группы</b>	<b>1 229</b>

<b>ОТЧЁТ О ПРИБЫЛЯХ ИЛИ УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ</b>	<b>С 1 января 2021 до даты реализации</b>	<b>2020</b>
Выручка	229	868
Операционные и прочие расходы	(958)	(4 301)
Амортизация	(150)	(412)
Финансовые доходы и расходы	14	11
<b>Убыток до налога на прибыль</b>	<b>(865)</b>	<b>(3 834)</b>
Расход по налогу на прибыль	(1 498)	749
<b>Убыток за год</b>	<b>(2 363)</b>	<b>(3 085)</b>
<b>Доля Группы, %</b>	<b>40%</b>	<b>80%</b>
<b>Доля Группы в убытке совместного предприятия</b>	<b>(945)</b>	<b>(2 468)</b>

В конце декабря 2020 года, Группа приняла решение реализовать часть своей доли в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» внешнему инвестору. Группа рекласифицировала соответствующую долю в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в активы, предназначенные для продажи, по состоянию на 31 декабря 2020 года. Сделка была закрыта в апреле 2021 года (Примечание 18).

## 12. ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ

Финансовые активы Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года представлены вложением в 10% долю в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС», бывшим совместным предприятием Группы (Примечание 11), в размере 5 527 (31 декабря 2020 года — 0), а также займами выданными, в размере 49 (31 декабря 2020 года — 54).

Вложение Группы в уставный капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» является финансовым активом, обязательно оцениваемым по справедливой стоимости с признанием дохода в прибылях и убытках.

Поскольку доли ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» не обращаются на организованном рынке, оценка справедливой стоимости инвестиций осуществляется внутренними специалистами Группы на основе исходных данных 3 Уровня иерархии методом дисконтирования будущих денежных потоков, ожидаемых от владения данной инвестицией. Группой также была выполнена проверка рассчитанной таким образом справедливой стоимости инвестиций со справедливой стоимостью компаний-аналогов, акции которых котируются на организованных рынках.

Потоки денежных средств прогнозировались исходя из утверждённых бюджетов ООО «МАРКЕТПЛЕЙС». Использовался прогнозный период равный 10 годам, так как этот срок определён руководством в качестве приемлемого горизонта планирования. Денежные потоки за пределами 10 лет экстраполируются, используя темпы роста сопоставимые с прогнозными темпами роста индекса потребительских цен.

Значительные ненаблюдаемые исходные допущения, к которым расчёт справедливой стоимости является наиболее чувствительным, представлены следующим образом:

- среднегодовые темпы роста показателя валового товарооборота («Gross Merchandise Value») в течение прогнозного периода в размере 57%;
- достижение долгосрочной целевой рентабельности (рассчитываемой как отношение показателя Прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации к Валовому товарообороту) в размере 3.5%;
- ставка дисконтирования, применяемая к прогнозируемым денежным потокам, в размере 27.5%, основанная на внешних исследованиях и отражающая уровень риска инвестиции.

Поскольку указанные выше исходные допущения взаимосвязаны, руководство провело анализ чувствительности изменений справедливой стоимости к возможным изменениям ставки дисконтирования. В случае увеличения/(уменьшения) ставки дисконтирования на 5 процентных пунктов при постоянном значении остальных переменных, балансовая стоимость финансового вложения Группы в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» уменьшится на 1 853/(увеличится на 3 363).

## 13. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

*Прочие внеоборотные активы по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:*

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Авансы по приобретению внеоборотных активов	1 374	643
Авансы, выданные связанным сторонам (Примечание 35)	131	126
Долгосрочная часть авансов, выданных по договорам аренды	130	101
Резерв под обесценение авансов выданных	(3)	(17)
<b>ИТОГО</b>	<b>1 632</b>	<b>853</b>

## 14. ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

*Товарно-материальные запасы по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:*

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Товары для перепродажи	161 158	144 574
Активы в отношении права на возврат товаров покупателем	2 521	2 158
Прочие товарно-материальные запасы	161	262
<b>ИТОГО</b>	<b>163 840</b>	<b>146 994</b>

Себестоимость товарно-материальных запасов, включенная в расходы в сумме 371 662 и 314 469, и товарные потери за вычетом излишков в сумме 395 и 703 за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов соответственно, были отражены в составе себестоимости реализации в консолидированном отчёте о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

В течение 2021 года 926 были признаны в качестве расходов (2020 год: 94 в качестве доходов) в отношении запасов, отражённых по чистой возможной цене продажи. Данная сумма отражена по статье себестоимости реализации в консолидированном отчёте о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе.

## 15. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И АВАНСЫ ВЫДАННЫЕ

*Дебиторская задолженность и авансы выданные по состоянию на 31 декабря 2021, 2020 и 2019 годов представлены следующим образом:*

<b>ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020*</b>	<b>31 декабря 2019*</b>
Задолженность поставщиков по бонусам	38 738	33 960	25 921
Прочая дебиторская задолженность	7 133	4 176	3 776
Дебиторская задолженность связанных сторон (Примечание 35)	1 204	1 659	840
Ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности	(210)	(154)	-
<b>Итого дебиторская задолженность</b>	<b>46 865</b>	<b>39 641</b>	<b>30 537</b>

### АВАНСЫ ВЫДАННЫЕ

Авансы, выданные поставщикам, и расходы будущих периодов	1 570	1 388	1 549
Авансы, выданные связанным сторонам (Примечание 35)	72	851	192
Резерв под обесценение авансов выданных	(20)	(478)	(560)
<b>Итого авансы выданные</b>	<b>1 622</b>	<b>1 761</b>	<b>1 181</b>

<b>ИТОГО</b>	<b>48 487</b>	<b>41 402</b>	<b>31 718</b>
--------------	---------------	---------------	---------------

*\*Некоторые показатели были пересмотрены (Примечание 2).*

*По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов Группа не имела просроченной, но не обесцененной дебиторской задолженности.*

*Изменения в резерве под обесценение дебиторской задолженности и авансов выданных представлены следующим образом:*

	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Остаток на начало года	649	560
Создание резерва под обесценение авансов выданных	58	154
Поступление при приобретении бизнеса	7	-
Суммы, списанные как невозможные для взыскания	(464)	(34)
Суммы, возмещённые в течение года	(11)	(31)

<b>ОСТАТОК НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>239</b>	<b>649</b>
------------------------------	------------	------------

При определении возмещаемости дебиторской задолженности Группа учитывает любые изменения кредитоспособности дебитора за период с даты возникновения задолженности и до отчётной даты. Более подробно вопросы концентрации кредитного риска и направленных на управление данным риском действий руководства представлены в Примечании 37.

## 16. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

*Дебиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлена следующим образом:*

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
НДС к возмещению	33 903	25 342
Дебиторская задолженность по прочим налогам	7	10

<b>ИТОГО</b>	<b>33 910</b>	<b>25 352</b>
--------------	---------------	---------------

## 17. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

*Денежные средства и их эквиваленты по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:*

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Денежные средства в банках	5 972	2 810
Денежные средства в пути	4 224	3 434
Краткосрочные банковские депозиты	1 268	650
Денежные средства в кассах компаний Группы и кассах магазинов	589	551

<b>ИТОГО</b>	<b>12 053</b>	<b>7 445</b>
--------------	---------------	--------------

Денежные средства в пути представляют собой эквайринг и денежную наличность, инкассированную в магазинах Группы, но ещё не внесённую на банковские счета по состоянию на конец года.

Денежные средства номинированы рублями.

## 18. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

В апреле 2021 года Группой была реализована 40% доля в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС». Вознаграждение составило 4 134, а балансовая стоимость вышедшей доли 563. В результате сделки был отражён доход 3 571 в составе прочих операционных доходов. Кроме того, в апреле 2021 года новым участником был внесён дополнительный взнос в капитал ООО «МАРКЕТПЛЕЙС», в результате чего доля Группы снизилась до 10%, и она утратила существенное влияние на деятельность ООО «МАРКЕТПЛЕЙС».

Группа прекратила отражать инвестицию методом долевого участия и признала её в качестве финансового актива, оцениваемого по справедливой стоимости через прибыли или убытки, и отраженного по строке «Финансовые активы» консолидированного отчёта о финансовом положении. Справедливая стоимость оставшейся у Группы 10% доли составила 951 на дату выбытия. На 31 декабря 2021 года справедливая стоимость была пересчитана (Примечание 12).

## 19. КАПИТАЛ

### Уставный капитал

*о состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 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 2020 года</b>	<b>177 792 057</b>	<b>179 768 227</b>	<b>209 768 227</b>
Расчёты по вознаграждению, основанному на акциях (Примечание 34)	507 285	-	-
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>	<b>178 299 342</b>	<b>179 768 227</b>	<b>209 768 227</b>

Номинальная стоимость каждой акции составляет 10 руб. за акцию. В течение 2021 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 учётом суммы соответствующих текущего и отложенного налога на прибыль.

### Выкупленные собственные акции

По состоянию на 31 декабря 2021 года у Группы в собственности находились 1 468 885 выкупленных собственных акций (31 декабря 2020 года: 1 976 170 акций), балансовая стоимость которых составляет 557 (31 декабря 2020 года: 749).

### Объявленные дивиденды

В декабре 2021 года общим собранием акционеров Компании было принято решение о выплате дивидендов по итогам 9 месяцев 2021 года в сумме 35,00 руб. на одну акцию. Дивиденды, приходящиеся на выкупленные собственные акции, были полностью исключены при подготовке данной консолидированной финансовой отчётности. После принятия данного решения дивиденды, подлежащие выплате держателям обыкновенных акций Компании, находящихся в обращении, в общей сумме 6 247 были признаны как уменьшение капитала в настоящей консолидированной финансовой отчётности.

В мае 2021 года общим собранием акционеров Компании было принято решение о выплате дивидендов по итогам 2020 года в сумме 38,00 руб. на одну акцию. Дивиденды, приходящиеся на выкупленные собственные акции, были полностью исключены при подготовке данной консолидированной финансовой отчётности. После принятия данного решения дивиденды, подлежащие выплате держателям обыкновенных акций Компании, находящихся

в обращении, в общей сумме 6 783 были признаны как уменьшение капитала в настоящей консолидированной финансовой отчётности.

В 2020 году общее собрание акционеров Компании приняло решение о выплате дивидендов по итогам 2019 года в сумме 30,00 руб. на одну акцию. Дивиденды, приходящиеся на выкупленные собственные акции, были полностью исключены при подготовке данной консолидированной финансовой отчётности. После принятия данных решений дивиденды, подлежащие выплате держателям обыкновенных акций Компании, находящихся в обращении, в общей сумме 5 341 были признаны как уменьшение капитала в настоящей консолидированной финансовой отчётности.

В течение 2021 года Группа начислила и выплатила дивиденды в счёт связанных сторон Группы, в размере 8 577 (2020 год: 4 783).

## 20. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

**Налог на прибыль Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлен следующим образом:**

<b>ТЕКУЩИЙ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Текущий налог на прибыль в отношении текущего года	(523)	(4 058)
Штраф по налогу на прибыль	(31)	-
Изменение резерва по налогу на прибыль	125	(125)
	<b>(429)</b>	<b>(4 183)</b>
<b>ОТЛОЖЕННЫЙ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ</b>		
Доходы по отложенному налогу на прибыль, признанные в текущем году	<b>403</b>	<b>1 446</b>
Временные разницы, не признанные в предшествующие периоды	<b>(714)</b>	<b>1 061</b>
	<b>(311)</b>	<b>2 507</b>
<b>ИТОГО РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		
	<b>(740)</b>	<b>(1 676)</b>

**Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлен ниже:**

<b>ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Активы в форме права пользования и обязательства по аренде, нетто	2 323	2 083
Начисленные расходы	1 505	1 263
Разница в остаточной стоимости основных средств	658	373
Бонусы поставщиков, относящиеся к товарно-материальным запасам	547	-
Отложенная выручка и предоплата за товар	512	592
Резерв на устаревшие и неходовые товарно-материальные запасы	505	320
Начисления по оплате труда	478	1 041
Активы, предназначенные для продажи	-	581
Прочие разницы	524	374
<b>Итого</b>	<b>7 052</b>	<b>6 627</b>
Зачет налога	(1 686)	(913)
<b>ЧИСТЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ</b>		
	<b>5 366</b>	<b>5 714</b>

<b>ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Разница в оценке финансовых активов	(915)	-
Разница в амортизируемой стоимости нематериальных активов	(605)	(609)
Разница в остаточной стоимости основных средств	(106)	(179)
Прочие разницы	(154)	-
Бонусы поставщиков, относящиеся к товарно-материальным запасам	-	(300)
<b>Итого</b>	<b>(1 780)</b>	<b>(1 088)</b>
Зачет налога	1 686	913
<b>Чистые налоговые обязательства</b>	<b>(94)</b>	<b>(175)</b>
<b>ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА), НЕТТО</b>		
	<b>5 272</b>	<b>5 539</b>

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 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 2021 и 2020 годов, и суммы фактических расходов по уплате налогов, отраженной Группой в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе:**

	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
<b>Прибыль до налогообложения</b>	3 120	8 217
<b>Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%</b>	<b>(624)</b>	<b>(1 643)</b>
Временные разницы, не признанные в предшествующие периоды	-	1 061
Расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы:		
Убытки от совместного предприятия	(189)	(494)
Изменение резерва по налогу на прибыль (Примечание 25)	125	(125)
Доход от прощения кредита	504	-
Штраф по налогу на прибыль	(31)	-
Товарные потери	(253)	(277)
Расходы на заработную плату, не учитываемые при определении налоговой базы	(147)	(17)
Прочие расходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы, нетто	(125)	(181)
<b>РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>		
	<b>(740)</b>	<b>(1 676)</b>



## 21. КРЕДИТЫ И ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

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.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	Срок погашения	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>Обеспеченные кредиты</b>			
Банк ВТБ (ПАО)	октябрь 2022	–	31 733
		–	31 733
<b>Необеспеченные кредиты и кредитные линии</b>			
Банк ГПБ (АО)	апрель 2024	5 000	–
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	апрель 2024	5 000	–
		10 000	–
<b>Прочие финансовые обязательства</b>			
Выпущенные облигации	апрель 2023 — август 2024	18 964	–
		<b>18 964</b>	<b>–</b>
<b>Итого долгосрочные кредиты, кредитные линии и прочие финансовые обязательства</b>		<b>28 964</b>	<b>31 733</b>

### КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ

Обеспеченные кредиты			
Банк ВТБ (ПАО)	октябрь 2021 — апрель 2022	2 776	10 957
		2 776	10 957
<b>Необеспеченные кредиты и кредитные линии</b>			
Банк ВТБ (ПАО)	январь-апрель 2022	9 840	4 836
Банк ГПБ (АО)	март-ноябрь 2022	8 536	–
ПАО «Совкомбанк»	март 2022	7 000	–
ПАО «Росбанк»	февраль 2022	2 507	–
АО «АЛЬФА-БАНК»	февраль-апрель 2022	3 704	402
ПАО «Промсвязьбанк»	апрель 2022	3 022	–
ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»	ноябрь 2022	2 546	–
		37 155	5 238
<b>Облигации</b>			
Выпущенные облигации	февраль-апрель 2022	243	–
		<b>243</b>	<b>–</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты и кредитные линии</b>		<b>40 174</b>	<b>16 195</b>

<b>ИТОГО КРЕДИТЫ, КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ И ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>69 138</b>	<b>47 928</b>
---	---------------	---------------

В 2021 году Группа осуществила размещение долгосрочных неконвертируемых рублевых облигаций с фиксированной ставкой купона на общую сумму 19 000.

По состоянию на 31 декабря 2021 года неиспользованная сумма кредитных линий, по которым, однако, у банков нет твердых обязательств по их предоставлению, составляла 29 500 (31 декабря 2020 года: 47 290). Неиспользованный лимит по выпуску облигаций по состоянию на 31 декабря 2021 года составляет 31 000 (31 декабря 2020 года: 0).

Банковские кредиты по состоянию на 31 декабря 2021 года обеспечены торговыми знаками балансовой стоимостью 9 132 (31 декабря 2020 года: 9 132) (Примечание 10).

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов в рамках кредитных договоров заложены 100% доли в Уставном капитале ООО «МВМ», ООО «БТ ХОЛДИНГ», а также 100% акций Бовесто Лимитед.

В июне 2021 года была списана задолженность Группы по кредиту Банк ВТБ (ПАО), полученному в рамках государственной программы поддержки отраслей, пострадавших от коронавируса, и признан соответствующий доход в составе статьи «Прочие операционные доходы» в сумме 2 520 (Примечание 29).

### 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.

	31 декабря 2020	Денежные потоки от финансовой деятельности	Уплаченные проценты	Новые договоры аренды и модификации	Проценты начисленные	Прочие изменения*	31 декабря 2021
Банковские кредиты	47 928	4 896	(4 662)	–	4 196	(2 428)	49 930
Облигации	–	19 000	(546)	–	790	(36)	19 208
Дивиденды	–	(13 030)	–	–	–	13 030	–
Обязательства по аренде	80 753	(15 006)	(6 269)	19 219	6 058	(330)	84 425
	<b>128 681</b>	<b>(4 140)</b>	<b>(11 477)</b>	<b>19 219</b>	<b>11 044</b>	<b>10 236</b>	<b>153 563</b>

	31 декабря 2019	Денежные потоки от финансовой деятельности	Уплаченные проценты	Новые договоры аренды и модификации	Проценты начисленные	Прочие изменения*	31 декабря 2020
Банковские кредиты	49 410	(1 424)	(4 683)	–	4781	(156)	47 928
Дивиденды	–	(5 341)	–	–	–	5 341	–
Обязательства по аренде	68 459	(11 166)	(5 855)	24 811	6 493	(1 989)	80 753
	<b>117 869</b>	<b>(17 931)</b>	<b>(10 538)</b>	<b>24 811</b>	<b>11 274</b>	<b>3 196</b>	<b>128 681</b>

\*Прочие изменения включают в себя начисленные дивиденды к уплате, начисленные расходы в отношении комиссий банка, уменьшенные на сумму дохода по субсидиям по банковским кредитам, и прекращение признания обязательств по аренде в связи с уступками по договорам аренды.

## 22. ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ РАСХОДЫ

Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Задолженность по приобретению основных средств и нематериальных активов	5 615	2 689
Заработная плата и премии	4 594	4 793
Обязательства по выплате денежных средств за возврат товаров	2 022	1 832
Задолженность по переменной арендной плате и коммунальным платежам	1 814	1 972
Задолженность по консультационным услугам	720	592
Задолженность по ремонтным услугам	633	342
Прочие текущие обязательства перед связанными сторонами (Примечание 35)	296	745
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	2 308	1 381
<b>ИТОГО</b>	<b>18 003</b>	<b>14 346</b>

## 23. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

Кредиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлена следующим образом:

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Налоги на заработную плату	1 246	1 120
Кредиторская задолженность по НДС	812	1 048
Кредиторская задолженность по прочим налогам	370	144
<b>ИТОГО</b>	<b>2 428</b>	<b>2 312</b>

## 24. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД ПОКУПАТЕЛЯМИ

Обязательства перед покупателями по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов представлены следующим образом:

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Предоплата за товар	4 271	2 939
Отложенная выручка	3 315	3 334
Прочие авансы полученные	412	331
<b>ИТОГО</b>	<b>7 998</b>	<b>6 604</b>

Отложенная выручка за 2021 год представлена следующим образом:

	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополнительное обслуживание	Итого
По состоянию на 1 января	2 496	245	-	593	3 334
Выручка, отложенная в течение года	23 844	2 518	1 119	-	27 481
Выручка, признанная в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе	(23 780)	(2 166)	(1 119)	(435)	(27 500)
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>2 560</b>	<b>597</b>	<b>-</b>	<b>158</b>	<b>3 315</b>

Отложенная выручка за 2020 год представлена следующим образом:

	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополнительное обслуживание	Итого
По состоянию на 1 января	2 030	263	101	1 801	4 195
Выручка, отложенная в течение года	15 178	2 390	1 962	-	19 530
Выручка, признанная в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе	(14 712)	(2 408)	(2 063)	(1 208)	(20 391)
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>2 496</b>	<b>245</b>	<b>-</b>	<b>593</b>	<b>3 334</b>

Прочие программы представляют собой прочие скидки, предоставляемые покупателям Группы, в основном купоны.

В состав выручки, признанной в консолидированном отчете о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, включена сумма обязательств по договору с покупателями на начало года в размере 5 939 (2020 год: 7 494).

## 25. РЕЗЕРВЫ

**Изменение резервов за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлено следующим образом:**

	31 декабря 2020	Создание резерва	Использование резерва	Списание резерва	31 декабря 2021
Резерв под судебные разбирательства и штрафы	314	160	(57)	(253)	164
Резерв по налоговым рискам*	666	13	(13)	(666)	–
Резерв под гарантийное обслуживание	8	–	(8)	–	–
<b>ИТОГО</b>	<b>988</b>	<b>173</b>	<b>(78)</b>	<b>(919)</b>	<b>164</b>

	31 декабря 2019	Создание резерва	Использование резерва	Списание резерва	31 декабря 2020
Резерв под судебные разбирательства и штрафы	360	96	(98)	(44)	314
Резерв по налоговым рискам*	–	666	–	–	666
Резерв под гарантийное обслуживание	8	–	–	–	8

<b>ИТОГО</b>	<b>368</b>	<b>762</b>	<b>(98)</b>	<b>(44)</b>	<b>988</b>
--------------	------------	------------	-------------	-------------	------------

\* По состоянию на 31 декабря 2020 года Группой был начислен и отражен в составе «Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов» резерв по результатам выездной проверки ООО «ЭЛЬДОРАДО» за 2015-2017 гг., то есть, за период до вхождения ООО «ЭЛЬДОРАДО» в Группу, в размере 666. Кроме того, на указанную дату Группой также была начислена неопределенная налоговая позиция по налогу на прибыль в размере 249, отраженная в составе расходов по налогу на прибыль. Дополнительно, по состоянию на 31 декабря 2020 года Группой была признана ожидаемая к получению компенсация со стороны предыдущих владельцев ООО «ЭЛЬДОРАДО» в размере 50% от потенциальных налоговых доначислений по результатам проверки (или 458) отражена в составе дебиторской задолженности в корреспонденции с соответствующими счетами отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе. В связи с уточнением результатов выездной проверки, Группа скорректировала сумму ранее начисленного резерва под налоговые риски до 13, а неопределенную налоговую позицию по налогу на прибыль до 18 в корреспонденции с соответствующими счетами отчета о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе, в результате чего в 2021 году, был признан доход от восстановления резерва и неопределенной налоговой позиции на 653 и 231, соответственно (Примечание 29). По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа использовала вышеуказанные резервы. Поскольку итоговая сумма доначислений не превышает минимального порога, предполагающего компенсацию, соответствующая компенсация со стороны предыдущих владельцев ООО «ЭЛЬДОРАДО» также была отсторнирована, что отражено по строкам «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» и «Расходы по налогу на прибыль» в 2021 году (333 и 125, соответственно).

## 26. ВЫРУЧКА

**Выручка за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлена следующим образом:**

	2021	2020
Розничная выручка	468 251	415 099
Выручка от услуг потребительского кредитования*	6 088	4 232
Выручка от продаж сертификатов дополнительного обслуживания	434	1 204
Арендный доход	301	302
Выручка от прочих услуг	1 290	1 252

<b>ИТОГО</b>	<b>476 364</b>	<b>422 089</b>
--------------	----------------	----------------

\* Выручка от услуг потребительского кредитования была ранее представлена в составе прочих доходов (Примечание 2).

Розничная выручка включает продажи в магазинах, продажи через интернет, выручку по доставке товаров, комиссии.

Выручка от прочих услуг за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, состоит из доходов по установке, утилизации и услугам цифрового помощника.

Выручка за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, признаваемая в момент времени, составила 475 930 (2020: 420 885), а выручка, признаваемая в течение времени, составила 434 (2020: 1 204).

## 27. СЕБЕСТОИМОСТЬ

**Себестоимость за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлена следующим образом:**

<b>СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОВАРОВ ДЛЯ ПЕРЕПРОДАЖИ</b>	2021	2020
Себестоимость товаров	372 588	314 377
Транспортные расходы	4 261	3 752
Товарные потери, за вычетом излишков и соответствующих компенсаций от поставщиков	198	575

### **СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ:**

Расходы на услуги кредитного брокера*	1 880	2 322
Заработная плата кредитных брокеров и соответствующие налоги	212	–
Себестоимость услуг дополнительного обслуживания	41	56
Себестоимость прочих услуг	2 239	1 762

<b>ИТОГО</b>	<b>381 419</b>	<b>322 844</b>
--------------	----------------	----------------

\* Расходы на услуги кредитного брокера были ранее представлены в составе коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 2).

## 28. КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

**Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлены следующим образом:**

	2021	2020
Заработная плата и соответствующие налоги*	27 921	26 261
Амортизация основных средств, нематериальных активов, инвестиционной недвижимости и активов в форме права пользования	25 337	24 094
Расходы на рекламу и продвижение товаров, нетто	7 963	5 688
Банковские услуги	5 085	4 346
Складские расходы	3 462	2 347
Консультационные услуги	3 227	1 978
Ремонт и техническое обслуживание	2 590	2 006
Коммунальные услуги	2 435	2 400
Безопасность	2 320	2 008
Переменные расходы на аренду	2 262	1 254
Офисные расходы**	921	752
Налоги, за исключением налога на прибыль (Примечание 25)*	497	755
Расходы на упаковку	399	226
Связь	388	381
Прочие расходы на персонал	376	156
Расходы сервисного центра	333	305
Эксплуатационные расходы	120	115
Командировочные расходы	80	67
Прочие расходы	1 476	1 357
<b>ИТОГО</b>	<b>87 192</b>	<b>76 496</b>

\* Заработная плата и соответствующие налоги за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, включают единоразовую сумму в размере 1 300, уплаченную топ-менеджерам (А. Тынковану и П. Брееву) за реализацию проекта антикризисного управления, связанного с COVID-19, и эффективную передачу управления новому генеральному директору на основании решения Совета директоров.

\*\* Офисные расходы за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включают расходы в сумме 283 (в 2020 году: 298), относящиеся к приобретению средств защиты и дезинфицирующих средств для персонала и покупателей.

Заработная плата и соответствующие налоги включают взносы в размере 4 456, уплаченные в государственный пенсионный фонд (в 2020 году: 3 580) и взносы в фонды социального и медицинского страхования в размере 1 699 (в 2020 году: 1 355).

В течение 2021 года Группа получила 2 211 от поставщиков в качестве компенсации расходов по рекламе (в 2020 году: 1 420).

Переменные расходы на аренду за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, отражены за вычетом «отрицательных» переменных расходов в размере 330 (2020: 1 989), признанных в результате применения Поправок к МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19», а также доходов от субаренды в размере 14 (2020: 11).

## 29. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ

Прочие операционные доходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, включают прибыль от продажи инвестиции в ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» в размере 3 571 (Примечание 11), доход от прощения задолженности по субсидируемому кредиту от Банк ВТБ (ПАО) в размере 2 520 (Примечание 21), прочие маркетинговые доходы и прочие статьи.

## 30. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы за 2021 год включают в себя убыток от выбытий основных средств в размере 10 (2020 год: 23), расходы на корпоративные мероприятия в размере 45 (2020 год: 20), расходы на благотворительность в размере 33 (за 2020 год 22), и прочие незначительные по отдельности статьи.

### 31. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

**Финансовые доходы/(расходы) за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлены следующим образом:**

	2021	2020
Процентный доход	142	491
Курсовые разницы от переоценки инвестиций	22	(10)
Процентный расход по аренде, за вычетом процентного дохода	(6 398)	(6 492)
Процентный расход по банковским кредитам, облигациям, кредитным линиям и др.	(8 019)	(6 231)

<b>ИТОГО</b>	<b>(14 253)</b>	<b>(12 242)</b>
--------------	-----------------	-----------------

### 32. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путём деления чистой прибыли за год, остающейся в распоряжении акционеров Компании, на средневзвешенное количество акций в обращении за отчётный год, без учета собственных выкупленных акций.

Разводненная прибыль на акцию рассчитана путём деления чистой прибыли, причитающейся собственникам Группы, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение периода, плюс средневзвешенное количество всех обыкновенных акций с разводняющим эффектом, которые будут выпущены в случае выплаты вознаграждения ключевому управленческому персоналу в форме обыкновенных акций.

**Ниже приводятся данные о прибыли и количестве акций, которые были использованы при расчёте базовой и разводненной прибыли на акцию:**

	2021	2020
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении акционеров Компании	2 380	6 541
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	178,13	177,79

<b>Базовая прибыль на акцию (в российских рублях)</b>	<b>13,36</b>	<b>36,79</b>
---	--------------	--------------

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении акционеров Компании, скорректированная с учётом эффекта разводнения	2 380	6 541
---	-------	-------

Средневзвешенное количество обыкновенных акций для расчёта разводненной прибыли на акцию (в миллионах штук)*	178,64	178,02
--	--------	--------

<b>Разводненная прибыль на акцию (в российских рублях)</b>	<b>13,32</b>	<b>36,74</b>
--	--------------	--------------

\* Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении для расчёта разводненной прибыли на акцию не включает 225 471 акцию по ДПВ 1 (Примечание 34) из-за их антиразводняющего эффекта.

### 33. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

#### Продукты и услуги операционных сегментов

Деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и заключается преимущественно в розничной торговле бытовой техникой и электроникой. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через различные типы магазинов и в различных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающее операционные решения, анализирует операции Группы и распределяет ресурсы в разрезе отдельных магазинов.

Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов, включая магазины «М.видео» и «Эльдорадо», интернет-магазины и прочие, и определила, что магазины имеют схожую маржу, схожие товары, покупателей и методы продажи таких товаров. Таким образом, Группа считает, что у неё есть только один операционный сегмент в соответствии с МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты». Оценка эффективности деятельности сегмента основана на размере чистой прибыли и общего совокупного дохода за год с исключением доли прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий.

### 34. ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ

#### Долгосрочная программа вознаграждения 1

В марте 2020 года была утверждена долгосрочная программа вознаграждения 1 (далее «ДПВ 1») ключевого управленческого персонала, рассчитанная на три года. Программа действует с 1 апреля 2020 года до 31 декабря 2023 года. Согласно программе, участники ДПВ 1 получают вознаграждение в случае достижения Группой установленного целевого бюджетного показателя EBITDA, рассчитанного на основе принципов МСФО (IAS) 17 («Бюджетная цель») за соответствующий календарный год (нерыночное условие) или наступления условного события (далее — «Условное событие») в срок до 31 декабря 2022 года (нерыночное условие). Для получения вознаграждения участникам программы необходимо проработать непрерывно как минимум 70% времени в определённой компании Группы в течение соответствующего годового периода и оставаться сотрудниками этой компании по состоянию на дату выплаты.

В случае наступления Условного события, сотрудникам выплачивается вознаграждение в форме обыкновенных акций Компании. В случае не наступления Условного события, но достижения Группой Бюджетной цели за соответствующий календарный год, сотрудник имеет право выбора на получение вознаграждения в форме обыкновенных акций Компании или в форме денежной выплаты, основанной на рыночной стоимости акции Компании. В случае выбора выплаты в денежной форме величина вознаграждения будет на 10% меньше величины вознаграждения в форме акций.

Каждый транш вознаграждения за соответствующий календарный год для целей учёта был признан отдельной выплатой в форме акций. Величина вознаграждения, подлежащая выплате в случае выполнения целевого бюджетного показателя за соответствующий год, рассчитывается как средневзвешенная цена акции Компании за три календарных месяца (с декабря отчётного года по февраль года, следующего за отчётным), с учётом эквивалента акций, закреплённым за каждым сотрудником. Вознаграждение выплачивается до 30 апреля каждого года, следующего за отчётным.

#### Первый транш ДПВ 1 за 2020 год

Программа в части первого транша была классифицирована Группой как состоящая из двух элементов: вознаграждение на основе акций с денежными выплатами и вознаграждение на основе акций с выплатой в форме акций.

Индивидуальные условия первого транша ДПВ 1 за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, были согласованы с участниками, суммарное вознаграждение которых могло составить 225 471 акций. На дату начала действия программы и на 31 декабря 2020 года Группа рассматривала единственный вероятный сценарий, заключающийся в том, что будет достигнута Бюджетная Цель за год, закончившийся 31 декабря 2020 года. Выполнение второго условия (наступление Условного события) не считалось достаточно вероятным на дату утверждения программы, и не произошло к 31 декабря 2020 года.

Справедливая стоимость вознаграждения была основана на допущении, что все сотрудники, участвующие в программе, будут продолжать работать в определённой компании Группы до момента перехода прав. На дату начала действия программы общая справедливая стоимость 225 471 акций равнялась 100 (или 460 российским рублям за одну акцию), а по состоянию на 31 декабря 2020 года общая справедливая стоимость 225 471 акций была равна 160 (или 712 российским рублям за одну акцию). Справедливая стоимость акций на дату начала действия программы и 31 декабря 2020 года была рассчитана исходя из рыночной стоимости обыкновенных акций Компании на соответствующую дату.

В апреле 2021 года были осуществлены выплаты первого транша по ДПВ 1 в форме акций в общем количестве 166 959 акций и деньгами в размере 41. Акции выплачивались из состава собственных выкупленных акций.

### Второй транш ДПВ 1 за 2021 год

Программа в части второго транша была классифицирована Группой как вознаграждение на основе акций с выплатой в форме акций.

Индивидуальные условия второго транша ДПВ 1 за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, были согласованы с участниками, суммарное вознаграждение которых может составить 291 780 акций. В марте 2021 года наступило «Условное событие», в связи с этим ожидается выплата вознаграждения за 2021 год только в форме акций.

Справедливая стоимость вознаграждения была основана на допущении, что все сотрудники, участвующие в программе, будут продолжать работать в определённой компании Группы до момента перехода прав. На дату начала действия второго транша ДПВ 1 общая справедливая стоимость 291 780 акций равнялась 212 (или 725 российским рублям за одну акцию), а по состоянию на 31 декабря 2021 года общая справедливая стоимость 291 780 акций была равна 178 (или 616 российским рублям за одну акцию). Справедливая стоимость акций на дату начала действия программы и 31 декабря 2021 года была рассчитана исходя из рыночной стоимости обыкновенных акций Компании на соответствующую дату.

### Долгосрочная программа вознаграждения 2

В сентябре 2020 года была утверждена долгосрочная программа вознаграждения 2 (далее «ДПВ 2») ключевого управленческого персонала, рассчитанная на три года. Программа действует с 30 сентября 2020 года до 31 декабря 2022 года. Согласно программе, участники ДПВ 2 получают вознаграждение в случае достижения обыкновенной акции Компании определённого значения (рыночное условие) и наступления Условного события (нерыночное условие) в срок до 31 декабря 2022 года. Для получения вознаграждения участникам программы необходимо проработать определённое количество времени в течение соответствующего годового периода и оставаться сотрудниками определённой компании Группы по состоянию на дату выплаты.

В случае наступления Условного события и, если цена обыкновенной акции достигает значения целевой рыночной стоимости, сотрудникам выплачивается вознаграждение в форме обыкновенных акций Компании. Поэтому программа была классифицирована Группой как вознаграждение на основе акций с выплатой в форме акций.

Индивидуальные условия программы на 2020 календарный год были согласованы с участниками, суммарное вознаграждение которых могло составить 900 000 акций.

На дату утверждения программы общая справедливая стоимость 900 000 акций равнялась 611 (или 679 российским рублям за одну акцию) и была рассчитана на основе рыночной стоимости обыкновенных акций Компании.

В марте 2021 года наступило «Условное событие». В мае 2021 года были осуществлены выплаты по ДПВ 2 в общем количестве 340 326 акций. Акции выплачивались из состава собственных выкупленных акций. Иных выплат по данной программе не ожидается.

### Ниже представлена информация о выплатах, основанных на акциях, по состоянию на 31 декабря 2021 года:

Программа	Период исполнения обязательств перед участниками плана	Количество эквивалентов акций, закрепленных за участниками плана	Ожидаемое количество эквивалентов акций на дату исполнения обязательств (i)	Справедливая стоимость на 31 декабря 2021 года
ДПВ 1, транш 2	апрель 2022 года	291 780	291 780	72

### Ниже представлена информация о выплатах, основанных на акциях, по состоянию на 31 декабря 2020 года:

Программа	Период исполнения обязательств перед участниками плана	Количество эквивалентов акций, закрепленных за участниками плана	Ожидаемое количество эквивалентов акций на дату исполнения обязательств (i)	Справедливая стоимость на 31 декабря 2021 года
ДПВ 1, транш 1	апрель 2021 года	225 471	225 471	107
ДПВ 2	до конца 2021 года	900 000	900 000	305

(i) Данный показатель был рассчитан с учётом оценки руководства в отношении текучести кадров, основанной на исторических данных.

Акции, причитающиеся участникам программ вознаграждения, будут выделены из имеющихся выкупленных собственных акций, либо будут выкуплены Группой на рынке при необходимости.

### Суммы, признанные в качестве расходов

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группой был признан расход по выплатам, основанным на акциях (без учета связанных с ними социальных отчислений) в размере 207 (2020 года: 19), в составе «Коммерческих, общехозяйственных и административных расходов» по статье «Заработная плата и соответствующие налоги» (Примечание 28). Краткосрочная часть обязательств на 31 декабря 2021 года отсутствовала (на 31 декабря 2020 года составила 100 и была отражена в составе «Прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов» в части программы, классифицированной как вознаграждение, основанное на акциях, с выплатой денежными средствами). В капитале в статье «Начисленное вознаграждение, основанное на акциях» отражено 140 (2020 год: 2) в части программы, классифицированной как вознаграждение, основанное на акциях, с выплатой в форме акций.

### 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 2021 и 2020 годов соответственно:**

	2021		31 декабря 2021		2020		31 декабря 2020	
	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополни-тельное обслуживание	Программы лояльности клиентов	Подарочные сертификаты	Прочие программы	Дополни-тельное обслуживание
Совместные предприятия (i)	54	25	-	-	104	59	12	27
Предприятия под общим контролем (ii)	3	3 888	203	292	-	61	578	5
Предприятия под существенным влиянием контролирующего акционера (iii)	4 302	1 088	1 203	1 384	2 820	2 157	2 047	2 281
Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала (iv)	-	-	-	-	-	134	-	-
	<b>4 359</b>	<b>5 001</b>	<b>1 406</b>	<b>1 676</b>	<b>2 924</b>	<b>2 411</b>	<b>2 637</b>	<b>2 313</b>

Операции со связанными сторонами носят следующий характер:

(i) Совместные предприятия– агентское вознаграждение за реализацию товаров через ООО «МАРКЕТПЛЕЙС», вознаграждение за участие в программе лояльности. Операции с ООО «МАРКЕТПЛЕЙС» включены в раскрытие до момента утраты Группой существенного влияния над предприятием в апреле 2021 года (Примечание 6);

(ii) Предприятия под общим контролем — приобретение Группы Директ Кредит, приобретение и продажа товаров Группы, услуг по аренде складов и торговых помещений, консультационных услуг, благотворительность, возмещение налоговых штрафов и др. Как указано в Примечании 6, 13 октября 2021 года Группа приобрела дочернюю организацию ООО «Директ Кредит Центр» у связанной стороны, находящейся под общим контролем;

(iii) Предприятия под существенным влиянием контролирующего акционера — агентские услуги по продаже полисов, услуги кредитного брокера. Операции с ООО «Директ Кредит Центр» включены в раскрытие до момента приобретения Группы Директ Кредит в октябре 2021 года (Примечание 6);

(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.

**В следующей таблице представлены общие суммы финансовых операций, проведенных со связанными сторонами в соответствующем финансовом году, и задолженности по связанным сторонам по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов соответственно:**

	2021		31 декабря 2021		2020		31 декабря 2020	
	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
Совместные предприятия (i)	1	-	-	-	-	-	-	-
Предприятия под общим контролем (ii)	-	395	-	5 254	-	325	-	5 143
Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала (iii)	-	-	-	-	-	31	-	-
<b>ИТОГО</b>	<b>1</b>	<b>395</b>	<b>-</b>	<b>5 254</b>	<b>-</b>	<b>356</b>	<b>-</b>	<b>5 143</b>

(i) Совместные предприятия — проценты по выданному займу;

(ii) Предприятия под общим контролем — финансовые расходы и обязательства по договорам аренды;

(iii) Предприятия под контролем ключевого управленческого персонала — финансовые расходы и обязательства по договорам аренды.

### Условия сделок со связанными сторонами

Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, и сделки между связанными сторонами могут осуществляться не на тех же условиях и суммах, что и сделки между несвязанными сторонами. Остатки в расчётах со связанными сторонами по состоянию на конец года были необеспеченными; расчёты по ним осуществляются денежными средствами. Гарантий по дебиторской и кредиторской задолженности связанных сторон получено и предоставлено не было. По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов у Группы был резерв по сомнительной дебиторской задолженности от связанных сторон в размере 6. Группа выполняет анализ ожидаемых кредитных убытков в отношении связанных сторон, как описано в Примечании 3.

### Вознаграждение, выплаченное ключевому руководящему персоналу Группы

**Вознаграждение директоров и других ключевых руководителей, выплаченное в течение годов, закончившихся 31 декабря 2021 и 2020 годов, представлено следующим образом:**

	2021	2020
Краткосрочные выплаты*	2 104	2 238
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 34)	238	475
<b>ИТОГО</b>	<b>2 342</b>	<b>2 713</b>

\* Краткосрочные выплаты включают заработную плату, премии, отпускные и расходы по медицинскому страхованию, а за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, также единовременную сумму в размере 1 300, уплаченную топ-менеджерам (А. Тынковану и П. Брееву) за реализацию проекта антикризисного управления, связанного с COVID-19, и эффективную передачу управления новому генеральному директору на основании решения Совета директоров

По состоянию на 31 декабря 2021 года задолженность Группы перед ключевым руководящим персоналом составила 258 (31 декабря 2020 года: 1 384).

Количество позиций ключевого руководящего состава равнялось 29 в 2021 году (2020 год: 27).

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 2021 года, составили 423 (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 187). Эти выплаты включены в приведённые выше данные.

## 36. 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, уверенность 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 неопределённые 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 вариативной 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. Экономика России так же особенно чувствительна к изменениям мировых цен на нефть и газ.

Начиная с 2014 года, США и Евросоюз ввели несколько пакетов санкций в отношении ряда российских чиновников, бизнесменов и организаций. Эти события затруднили доступ российского бизнеса к международным рынкам капитала.

Влияние изменений в экономической ситуации на будущие результаты деятельности и финансовое положение Группы на данный момент сложно определить.

### Влияние COVID-19

В начале 2020 года в мире стал быстро распространяться новый коронавирус (COVID-19), что привело к тому, что Всемирная Организация Здравоохранения (ВОЗ) в марте 2020 года объявила начало пандемии. В первом полугодии 2020 года вспышка COVID-19 вызвала значительные потрясения на мировом рынке: привела к существенным операционным трудностям для многих компаний, изменению повседневных привычек людей в разных странах способствовала снижению цен на нефть, падению индексов фондового рынка, волатильности национальной валюты.

В ответ на потенциально серьёзную угрозу, которую представляет для здоровья населения эпидемия COVID-19, органы государственной власти разных стран ввели ограничительные меры.

Часть сотрудников центрального офиса Группы были переведены на удалённую работу, начиная с марта 2020 года и по текущую дату.

В ноябре 2021 года в связи с объявлением нерабочей недели и локдауном в Москве, магазины в Москве были закрыты на несколько дней, но продолжали работать в режиме выдачи онлайн заказов.

Кроме того, в 2021 году в экономике наблюдалось повышение рыночной процентной ставки, в связи с повышением ключевой ставки ЦБ РФ с целью сдерживания растущей инфляции.

В рамках господдержки Группа по состоянию на 31 декабря 2020 года получила кредиты по льготным процентным ставкам от Банк ВТБ (ПАО) в размере 4 876. В июне 2021 года Банком ВТБ (ПАО) была прощена задолженность по одному из кредитов. По данному кредиту за год, закончившееся 31 декабря 2021 года, Группа признала доход по субсидии в размере 2 520 (за 2020 год: 43) в составе прочих операционных доходов.

Группа в течение 2020-2021 также перезаключила ряд договоров аренды и перешла от фиксированной арендной платы на процент от оборота на период ограничений, непосредственно вызванных пандемией COVID-19 (преимущественно апрель и май 2020 года, а также в течении 2021 года) (Примечания 9 и 28).

Поскольку события, вызванные пандемией нового коронавируса, развиваются быстро и не поддаются надёжному прогнозированию, влияние изменений в операционной среде на будущие результаты деятельности и финансовое положение Группы на данный момент сложно определить.



## Управление налоговым риском

Российское законодательство, регулирующее ведение бизнеса, продолжает быстро меняться. Интерпретация руководством такого законодательства применительно к деятельности Группы может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами, и налоговые органы могут занять более жёсткую позицию при интерпретации законодательства. В результате, ранее не оспариваемые подходы к расчёту налогов могут быть оспорены в ходе будущих налоговых проверок. Как правило, три года, предшествующие отчётому, открыты для проверки налоговыми органами. При определённых обстоятельствах проверки могут охватывать и более длительные периоды. Руководство Группы, основываясь на рыночных практиках и многолетней экспертизе в 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 оказывать влияние на финансовую отчётность.

Налоговые органы РФ провели выездную проверку ООО «ЭЛЬДОРАДО» за 2015–2017 гг., то есть, за период до вхождения ООО «ЭЛЬДОРАДО» в Группу. На основании решения налоговых органов были произведены налоговые доначисления в сумме 31 (Примечания 25 и 29).

## Таможенные аспекты

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 приобретённых 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 учётом 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 2021 года минимальные платежи без НДС по будущим контрактным обязательствам Группы составляют 508 (31 декабря 2020 года: 1 567). Данные обязательства возникают в отношении услуг по технической поддержке существующих лицензий SAP на программное обеспечение до 2025 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

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 учётом 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 2021 года сумма гарантий, предоставленных Группе, составила 12 038 (по состоянию на 31 декабря 2020 года: 10 849). По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов во исполнение требования обеспечения гарантий активы Группы не были заложены.

## 37. ЦЕЛИ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Как правило, финансовые обязательства Группы включают в себя банковские кредиты, обязательства по аренде и 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. Совет Директоров проводит анализ и утверждение политики управления каждым из этих рисков, краткое описание которых приведено ниже.

## Категории финансовых инструментов

**Балансовая стоимость финансовых активов и обязательств, сгруппированных по категориям финансовых инструментов, по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов приведена ниже:**

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Активы, учитываемые по амортизированной стоимости	58 967	47 140
Активы, учитываемые по справедливой стоимости	5 526	-

ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Обязательства, учитываемые по амортизированной стоимости	324 465	263 553

## Справедливая стоимость финансовых инструментов

**Финансовые инструменты, справедливая стоимость которых на 31 декабря 2021 и 2020 гг. существенно отличается от балансовой стоимости, представлены в таблице ниже:**

	31 декабря 2021		31 декабря 2020	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
<b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>				
Финансовые активы	5 526	5 526	-	-
<b>Итого</b>	<b>5 526</b>	<b>5 526</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Кредиты и прочие финансовые обязательства с фиксированной процентной ставкой	69 138	69 967	47 928	48 284
<b>Итого</b>	<b>69 138</b>	<b>69 967</b>	<b>47 928</b>	<b>48 284</b>

Для расчёта справедливой стоимости банковских кредитов и облигаций, привлечённых в рублях по фиксированной ставке в 2021 и 2020 годах, была применена рыночная стоимость заемного капитала в размере 10,6-10,8%. Оценка справедливой стоимости происходила по третьему уровню иерархии.

Справедливая стоимость таких активов и обязательств как долгосрочные финансовые активы, денежные средства и их эквиваленты, дебиторская задолженность, торговая кредиторская задолженность и прочая кредиторская задолженность соответствует текущей стоимости, по которой они отражены в учете, ввиду непродолжительных сроков погашения данных инструментов.

## 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, в основном, из-за договоров аренды, привязанных к валютам, отличным от функциональной. По состоянию на 31 декабря 2021 года приблизительно 0,5% (на 31 декабря 2020 года: 0,3%) соглашений по договорам аренды магазинов и складов были привязаны к доллару США или Евро. Где это возможно, Группа минимизирует возможные риски, связанные с договорами аренды в иностранной валюте, путём согласования с арендодателем фиксированного валютного курса или максимального предела валютного курса.

В течение 2021 и 2020 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	
АКТИВЫ	31 декабря 2021	31 декабря 2020	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Авансы выданные	63	3	1	2
<b>Итого активы</b>	<b>63</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Обязательства по аренде	(3 837)	(2 331)	-	(147)
<b>Итого обязательства</b>	<b>(3 837)</b>	<b>(2 331)</b>	<b>-</b>	<b>(147)</b>
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПОЗИЦИЯ</b>	<b>(3 774)</b>	<b>(2 328)</b>	<b>1</b>	<b>(145)</b>

## 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 2021 года уровень чувствительности 10% (по состоянию на 31 декабря 2020 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 обесценении 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 и капитал	Изменения в валютном курсе, %	Эффект на прибыль до налога на прибыль и капитал
<b>2021 год</b>	10%	(447)	10%	(1)
	(10%)	321	(10%)	(1)
<b>2020 год</b>	10%	(233)	10%	-
	(10%)	233	(10%)	-

**Управление риском изменения процентных ставок**

Риск, связанный с изменением процентных ставок, является незначительным, так как компании Группы привлекают заемные средства только с фиксированной процентной ставкой. У Группы есть риск 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 параграфе «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 100 базисных пунктов, что соответствует ожиданиям руководства в отношении разумно возможного колебания процентных ставок.

Если бы рыночная процентная ставка выросла/(упала) на 100 базисных пунктов при сохранении всех прочих переменных, то справедливая стоимость обязательств по банковским кредитам Группы уменьшилась/(увеличилась) бы на 727/(713) (2020: 228/(226)).

**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 путём взаимозачета с соответствующей кредиторской задолженностью, либо выплачиваются поставщиком денежными средствами. По состоянию на 31 декабря 2021 года бонусы к получению по пяти основным поставщикам составляли 36% от величины консолидированной дебиторской задолженности Группы (по состоянию на 31 декабря 2020 года: 32%). 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 2021 и 2020 годов:**

	Валюты	Рейтинг на 31 декабря 2021	Балансовая стоимость 31 декабря 2021	Балансовая стоимость 31 декабря 2020
Банк ВТБ (ПАО)	руб.	Baa3	4 715	1 453
АО «АЛЬФА-БАНК»	руб.	Ba1	1 038	1 636
ПАО «Совкомбанк»	руб.	Ba2	1 002	2
Прочие	руб.	Baa3	485	369
<b>ИТОГО</b>			<b>7 240</b>	<b>3 460</b>

Балансовая стоимость финансовых активов, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении, показана за вычетом убытков от обесценения и представляет собой максимальную величину кредитного риска Группы. По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 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 путём 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 неё имеется достаточное количество подтвержденных, но ещё неиспользованных кредитов.

Кроме того, для управления ликвидностью Группа использует подход по управлению оборотным капиталом с уравниванием сроков оборачиваемости товарных запасов и кредиторской задолженности, в связи с чем к поставщикам предьявляются определенные требования по предоставлению отсрочки платежа. Для предоставления необходимой отсрочки платежа используются различные механизмы, в т.ч. договоры факторинга, коммерческий кредит и векселя. Поскольку в результате использования данных механизмов Группа не получает существенных выгод дополнительного финансирования и не предоставляет дополнительного обеспечения, соответствующие обязательства отражаются в составе торговой кредиторской задолженности, процентные расходы — в составе финансовых расходов, а денежные потоки — в составе движения денежных средств от операционной деятельности.

По состоянию на 31 декабря 2021 года торговая кредиторская задолженность, в отношении которой Группой использовались механизмы получения дополнительной отсрочки платежа с привлечением финансовых институтов, составила 33 098 (31 декабря 2020 года: 18 632) соответствующие процентные расходы за 2021 год — 2 080 (2020: 822). Также, по состоянию на 31 декабря 2021 года у Группы имелась торговая кредиторская задолженность перед поставщиками в размере 6 278 (31 декабря 2020 года: 701), в отношении которой предоставлялась возмездная отсрочка платежа. Финансовые расходы, понесенные Группой в связи с предоставлением поставщиками такой отсрочки, составили 548 в 2021 году и 596 в 2020 году.

**В таблице ниже представлены данные о сроках погашения финансовых обязательств Группы по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов на основе недисконтированных платежей по договорам:**

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
Торговая кредиторская задолженность	237 110	214	–	–	237 324
Кредиты и прочие финансовые обязательства	24 008	19 864	34 387	–	78 259
Обязательства по аренде	6 034	17 572	59 412	27 192	110 210
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	18 003	–	–	–	18 003

**ИТОГО 285 155 37 650 93 799 27 192 443 796**

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА	Менее 3 месяцев	От 3 месяцев до года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
Торговая кредиторская задолженность	198 744	2 534	–	–	201 278
Кредиты и прочие финансовые обязательства	923	18 194	38 604	–	57 721
Обязательства по аренде	6 729	13 745	54 018	26 936	101 428
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	14 272	73	1	–	14 346

**ИТОГО 220 668 34 546 92 623 26 936 374 773**

**Управление риском недостаточности капитала**

Группа осуществляет управление своим капиталом для обеспечения продолжения деятельности всех компаний Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для акционеров за счёт оптимизации соотношения заемных и собственных средств. За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 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.

**38. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ**

Совет директоров ПАО «М.видео» утвердил Энрике Фернандеса на пост генерального директора Группы М.Видео-Эльдорадо. Г-н Фернандес вступил в должность 18 января 2022 года. Г-н Фернандес останется членом Совета директоров ПАО «М.видео».

Группа М.Видео-Эльдорадо стала соучредителем АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития». Председатель Совета директоров и основатель компании Александр Тынкован избран в качестве члена наблюдательного совета организации. В составе руководящего коллегиального органа он будет заниматься стратегическими задачами и определением ключевых направлений развития.

Начиная с 2014 года, США, Великобритания, Евросоюз и другие страны ввели несколько пакетов санкций в отношении ряда российских чиновников, бизнесменов и организаций. 21 февраля 2022 года Президентом РФ были подписаны указы о признании Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики. 24 февраля 2022 года было объявлено о начале проведения специальной военной операции на территории Украины. После этого иностранные официальные лица объявили о дополнительных санкциях и возможности дальнейшего расширения существующих. На этом фоне с февраля 2022 года наблюдается существенный рост волатильности на фондовых и валютных рынках, ослабление рубля по отношению к доллару США и евро. Данные события с высокой долей вероятности могут повлиять на деятельность российских организаций в раз-

личных отраслях экономики, в том числе, привести к ограничению доступа российских компаний к международным рынкам капитала, товаров и услуг, дальнейшему ослаблению российского рубля, снижению котировок финансовых рынков и прочим негативным экономическим последствиям. В ответ на это российское правительство объявило о ряде мер, которые включают в себя повышение ключевой ставки рефинансирования Центрального банка России до 20% с 28 февраля 2022 года и определённые ограничения на обмен и перевод иностранной валюты.

На момент утверждения данной финансовой отчётности к выпуску, указанные события не оказали значительного прямого негативного влияния на деятельность Группы. Однако сохраняется высокая степень неопределённости в отношении влияния данных событий и возможных последующих изменений в экономической и геополитической ситуации на будущие результаты деятельности и финансовое положение Группы.

В рамках публикации данной отчётности Группа расценивает текущую ситуацию в качестве некорректирующих событий после отчётного периода, количественный эффект которых невозможно оценить на текущий момент с достаточной степенью уверенности. В настоящее время менеджмент Группы проводит анализ потенциального влияния волатильных микро и макроэкономических условий на будущие операционные и финансовые результаты деятельности Группы.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ВЛИЯНИИ СТАНДАРТА МСФО 16

С 1 января 2019 года Группа при подготовке консолидированной финансовой отчётности применяет положения МСФО (IFRS) 16 «Аренда» в отношении учёта договоров аренды. В сравнении с ранее действовавшим МСФО (IAS) 17 «Аренда», МСФО (IFRS) 16 ввёл новые требования в отношении учёта аренды для арендаторов. В целях обеспечения сопоставимости отчётности о консолидированных финансовых результатах, консолидированном финансовом положении и консолидированных потоках денежных средств Группы за последние годы, Группа приняла решение раскрыть дополнительную отчётность за 2020 год, составленную на основе учётной политики Группы, приведённой в Примечании 3 к консолидированной финансовой отчётности за 2020 год, но с применением принципов МСФО (IAS) 17 вместо МСФО (IFRS) 16 для учёта договоров аренды.

Согласно принципам МСФО (IAS) 17, который действовал до 31 декабря 2018 года, Группа для целей подготовки приведённой ниже дополнительной отчётности отражает платежи по операционной аренде, являющиеся платой за пользование помещением, в составе расходов равномерно в течение срока аренды. 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 расчётным путём.

Основные принципы учётной политики в отношении аренды, предусмотренные МСФО (IFRS) 16, применяемые Группой при подготовке консолидированной финансовой отчётности приведены в Примечании 3 к консолидированной финансовой отчётности за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

Приведённая ниже отчётность не является отчётностью по МСФО и должна рассматриваться исключительно как дополнение к информации, содержащейся в консолидированной финансовой отчётности за 2021 год.

**Изменение оценочного значения**

Группа в рамках обычной деятельности заключает договоры аренды помещений. Такие договоры заключаются на разный срок, могут содержать условия досрочного расторжения и/или пролонгации, а также условия обязательного увеличения арендных платежей. В связи с этим Группа делает оценку нерасторгаемого срока аренды согласно МСФО (IAS) 17 с учётом как юридических условий, так и экономических факторов, способных оказать влияние на будущие решения об использовании Группой имеющихся прав расторжения или пролонгации.

В течении 2021 года, во время продолжающийся пандемии, Группа проанализировала критерии расторжимости договоров аренды (в том числе наличие/отсутствие существенных штрафов за расторжение), наличие юридических условий, препятствующих расторжению договора, а также сложившуюся за последние годы практику расторжения договоров аренды и практику пересмотра ключевых условий аренды в сторону снижения арендной платы по договорам, содержащим условия увеличения арендной платы. На основе проведенного анализа, Группа пришла к выводу, что ряд договоров, ранее рассматриваемых как нерасторгаемые согласно МСФО (IAS) 17, более не являются таковыми и, следовательно, должны далее рассматриваться как расторгаемые.

Данное изменение оценки, произведенной Группой в октябре 2021 года, привело к снижению размера обязательств по аренде, отраженных по строкам «Прочие обязательства» (Долгосрочные обязательства) и «Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы» (Краткосрочные обязательства) в размере 4 641 и 463 соответственно, в корреспонденции по счетами Коммерческих, общехозяйственных и административные расходов.

**Ниже представлен консолидированный отчёт о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов, подготовленный в соответствии с принципами, описанными выше:**

<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Основные средства	17 696	17 085
Инвестиционная недвижимость	331	351
Нематериальные активы	28 219	22 339
Гудвил	50 007	48 975
Инвестиции в ассоциированную организацию и совместное предприятие	15	1 244
Финансовые активы	5 576	85
Отложенные налоговые активы	2 981	4 653
Прочие внеоборотные активы	2 718	1 791
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>107 543</b>	<b>96 523</b>
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Товарно-материальные запасы	163 840	146 994
Дебиторская задолженность	46 716	39 027
Авансы выданные	4 202	5 525
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль	2 637	100
Дебиторская задолженность по прочим налогам	33 412	25 017
Прочие оборотные активы	69	61
Денежные средства и их эквиваленты	12 053	7 445
Активы, предназначенные для продажи	8	1 229
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>262 937</b>	<b>225 398</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>370 480</b>	<b>321 921</b>

<b>КАПИТАЛ</b>	<b>31 декабря 2021</b>	<b>31 декабря 2020</b>
Уставный капитал	1 798	1 798
Добавочный капитал	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	(557)	(749)
Нераспределенная прибыль	26 732	32 030
<b>Итого капитал</b>	<b>32 549</b>	<b>37 655</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Кредиты и прочие финансовые обязательства	28 964	31 733
Прочие обязательства	576	5 094
Финансовые обязательства	120	134
Отложенные налоговые обязательства	94	175
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>29 754</b>	<b>37 136</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Торговая кредиторская задолженность	237 324	201 279
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	20 016	18 017
Обязательства перед покупателями	7 998	6 604
Кредиты и прочие финансовые обязательства	40 174	16 196
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль	9	1 643
Кредиторская задолженность по прочим налогам	2 428	2 312
Финансовые обязательства	64	91
Резервы	164	988
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>308 177</b>	<b>247 130</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>337 931</b>	<b>284 266</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>370 480</b>	<b>321 921</b>

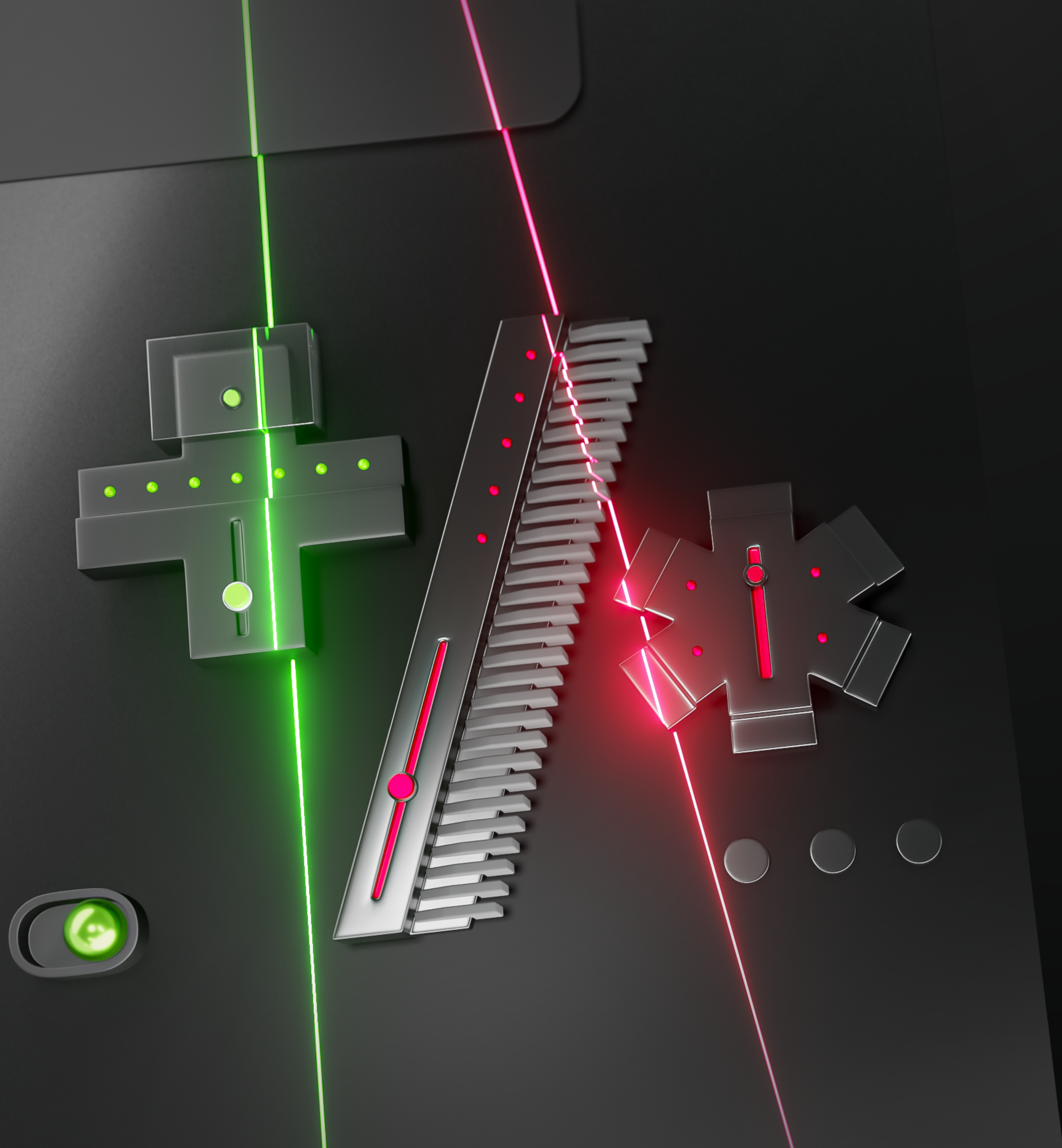
**Ниже представлен консолидированный отчёт о прибылях или убытках и прочем совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, подготовленный в соответствии с принципами, описанными выше:**

	2021	2020
Выручка	476 364	422 089
Себестоимость реализации	(381 477)	(322 902)
<b>Валовая прибыль</b>	<b>94 887</b>	<b>99 187</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(86 739)	(80 556)
Прочие операционные доходы	6 318	629
Прочие операционные расходы	(414)	(578)
<b>Операционная прибыль</b>	<b>14 052</b>	<b>18 682</b>
Финансовые доходы	142	490
Финансовые расходы	(8 048)	(6 268)
Доходы от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости	4 576	–
Доля прибыли (убытка) ассоциированных и совместных предприятий	(945)	(2 468)
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	<b>9 777</b>	<b>10 436</b>
Расходы по налогу на прибыль	(2 071)	(1 970)
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>	<b>7 706</b>	<b>8 466</b>
<b>ИТОГО ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ И ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД С ИСКЛЮЧЕНИЕМ ДОЛИ ПРИБЫЛИ (УБЫТКА) АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	<b>8 651</b>	<b>10 934</b>

**Ниже представлен консолидированный отчёт о движении денежных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, подготовленный в соответствии с принципами, описанными выше:**

<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Итого чистая прибыль за год	7 706	8 466
<b>Корректировки:</b>		
Расходы по налогу на прибыль	2 071	1 970
Амортизация основных средств, инвестиционной недвижимости и нематериальных активов	8 925	8 254
Доход от выбытия инвестиции в совместное предприятие	(3 571)	–
Доходы от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов	(4 576)	–
Изменение резерва под обесценение авансов выданных	52	167
Уценка и потери товарно-материальных запасов, за вычетом излишков	1 321	609
Процентные доходы	(142)	(491)
Процентные расходы	8 048	6 268
Доход от прощения субсидированного кредита	(2 520)	–
Доля (прибыли)/убытка ассоциированных и совместных предприятий	945	2 468
Прочие неденежные операции, нетто	134	148
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности, до изменений в оборотном капитале</b>	<b>18 393</b>	<b>27 859</b>
Увеличение товарно-материальных запасов	(18 166)	(18 488)
Увеличение дебиторской задолженности и авансов выданных	(6 115)	(11 646)
Увеличение дебиторской задолженности по прочим налогам	(7 905)	(4 269)
Увеличение торговой кредиторской задолженности	35 915	28 403
Увеличение прочей кредиторской задолженности и начисленных расходов	57	4 306
Увеличение/(уменьшение) обязательств перед покупателем	1 394	(1 508)
(Уменьшение)/увеличение прочих обязательств	(5 318)	1 970
(Уменьшение)/увеличение кредиторской задолженности по прочим налогам	(21)	1 003
Прочие изменения в оборотном капитале, нетто	(897)	869
<b>Денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>17 337</b>	<b>28 499</b>
Уплаченный налог на прибыль	(4 456)	(2 613)
Уплаченные проценты	(7 932)	(5 985)
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>	<b>4 949</b>	<b>19 901</b>

<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Приобретение основных средств	(5 662)	(3 186)
Поступления от выбытия основных средств	185	505
Приобретение нематериальных активов	(8 904)	(4 727)
Проценты полученные	142	491
Поступления от выбытия инвестиции в совместное предприятие	4 134	–
Выдача займа совместному предприятию	(400)	–
Погашение займа совместным предприятием	400	–
Чистое выбытие денежных средств в связи с приобретением дочерней компании	(1 042)	–
Инвестиции в совместное предприятие	–	(3 460)
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(11 147)</b>	<b>(10 377)</b>
<b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
Выплаченные дивиденды	(13 030)	(5 341)
Размещение облигаций	19 000	–
Поступления от кредитов	89 684	42 461
Погашение кредитов	(84 788)	(43 885)
Платежи по аренде	(60)	(53)
<b>Чистые денежные средства, полученные от/(использованные) в финансовой деятельности</b>	<b>10 806</b>	<b>(6 818)</b>
<b>Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>4 608</b>	<b>2 706</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года</b>	<b>7 445</b>	<b>4 738</b>
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте	–	1
<b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ на конец года</b>	<b>12 053</b>	<b>7 445</b>



---

# ПРИЛОЖЕНИЯ



# ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

## к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2021 год

# ОТЧЁТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «М.видео» на заседании 18.05.2022г. (протокол №222/2022 от 20.05.2022г.)

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчёте данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 год.

№ 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>1.1</b>	<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	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.  Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период	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 нем	1. В отчётном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.  2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если её формирование предусмотрено уставом 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
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	1. В отчётном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.  2. Позиция совета директоров (включая внесённые в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведённых в отчётный период, была включена в состав материалов к общему собранию.  3. 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	частично соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.  В отчетном периоде в целях соблюдения мер по предотвращению распространения COVID-19 Общие собрания акционеров проводились в заочной форме. Акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества до проведения Общего собрания акционеров Общества в режиме обращения акционеров к Корпоративному секретарю и к Руководителю управления по взаимодействию с инвесторами, контактные данные которых (номер телефона, адрес электронной почты) размещены на сайте Общества. С целью обеспечения наиболее полного информирования акционеров по вопросам повестки дня Общих собраний акционеров контакты Корпоративного секретаря (номер телефона, адрес электронной почты) указывались также в сообщениях о проведении Общих собраний акционеров
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	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.  2. В отчётном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	соблюдается	
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	1. 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, акционерам была предоставлена возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.  2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров  3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде.	частично соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1, 2, 3</b> критериев оценки.  В отчетном периоде в целях соблюдения мер по предотвращению распространения COVID-19 Общие собрания акционеров проводились в заочной форме. Акционерам была предоставлена возможность задать вопросы кандидатам в члены Совета директоров Общества, до проведения Общего собрания акционеров Общества в режиме обращения акционеров к Корпоративному секретарю и к Руководителю управления по взаимодействию с инвесторами, контактные данные которых (номер телефона, адрес электронной почты) размещены на сайте Общества.

№ 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
1.1.6		4. В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде		Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 4</b> критериев оценки.  Общество не использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях в виду отсутствия возможности использования таких средств.  Начиная с Годового общего собрания в 2023 году общество планирует обеспечить дистанционный доступ акционеров для участия в общих собраниях
<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	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.  2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчётность, использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности.  3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определённой части чистой прибыли на собственные нужды в отчётном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включён вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	соблюдается	
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	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном 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	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счёт общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путём замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	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>1.3</b>	<b>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	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчётного периода	соблюдается	
<b>1.4 Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>				
1.4	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учёт прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	соблюдается	
<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	1. Совет директоров имеет закреплённые в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.  2. В отчётном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утверждённой стратегией общества.  3. В отчётном периоде советом директоров рассмотрен отчёт (отчёты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии 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
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	1. 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 рассмотрением 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	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчётного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. 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	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	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
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчётного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	соблюдается	
<b>2.2 Совет директоров подотчётен акционерам общества</b>				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в отчётном периоде	соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи 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	1. 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 так далее	соблюдается	
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	1. 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 соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведённой советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчётном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	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
2.3.4	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	1. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	соблюдается	
<b>2.4</b>	<b>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 добросовестные 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	1. 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 преобладает над формой	1. 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.  2. За отчётный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).  3. 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	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 одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчётном периоде предвзвременно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	соблюдается	
<b>2.5</b>	<b>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	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определён старший независимый директор.  2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	частично соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.  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.  Общество не планирует изменять данный подход к выбору Председателя Совета директоров.  Количество независимых директоров составляет 3 человека. Для данного количества независимых директоров, по мнению Общества, избрание старшего независимого директора представляется нецелесообразным
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включённых в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде	не соблюдается	В отчетном периоде была проведена самооценка качества работы Совета директоров.  Ввиду того, что Председатель Совета директоров к моменту оценки исполнял функции Председателя непродолжительное время и был избран таковым впервые, эффективность работы Председателя Совета директоров не оценивалась.  При формировании вопросов анкеты для самооценки в 2022 году будет рассмотрен вопрос о целесообразности включения вопросов оценки эффективности Председателя в анкету
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах 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>2.6</b>	<b>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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li> <li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счёт общества</li> </ol>	соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров чётко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, чётко определяющий права и обязанности членов совета директоров</li> </ol>	соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчётном периоде.</li> <li>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 обществу организаций), а также о факте такого назначения</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.</p> <p>Индивидуальная оценка деятельности членов Совета директоров, в том числе посещаемость, не проводилась. Целесообразность оценки эффективности работы Совета директоров по указанному критерию будет определена при составлении анкеты для самооценки в 2022 с учётом персонального состава Совета директоров и длительности исполнения функции Совета директоров</p>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.</li> <li>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</li> </ol>	соблюдается	
<b>2.7</b>	<b>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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров провёл не менее шести заседаний за отчётный год</li> </ol>	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
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. В отчётном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров</li> </ol>	соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседаниях совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе 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</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Уставом Общества предусмотрено, что решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании, если ФЗ «Об акционерных обществах» не предусмотрено иное.</p> <p>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 отчетном году, решения принимались большинством голосов, превышающим 3/4 голосов всех избранных членов Совета директоров</p>
<b>2.8</b>	<b>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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчётного периода</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.</p> <p>Большинство членов Комитета по аудиту (2 из 3 членов) составляют независимые члены. Председателем Комитета избран независимый директор — <i>Информация о ФИО не раскрывается</i>*. Избрание в состав Комитета по аудиту <i>информация о ФИО не раскрывается</i>* который является неисполнительным директором, обусловлено тем, что он обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности и консолидированной финансовой отчетности, а также необходимыми знаниями и опытом для осуществления контроля за проведением аудита, управлением рисками и реализацией иных функций, входящих в компетенцию Комитета по аудиту.</p> <p>При определении персонального состава Комитета по аудиту Общество планирует и впредь в первую очередь ориентироваться на опыт, профессионализм и знания</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
2.8.2	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.</p> <p>Большинство членов Комитета по вознаграждениям и назначениям (3 из 5 членов) составляют независимые члены Совета директоров. Все члены члены Совета директоров, являющиеся независимыми, вошли в состав Комитета по вознаграждениям и назначениям. Председателем Комитета избран независимый директор Общества — информация о ФИО не раскрывается*.</p> <p>Избрание в состав Комитета по вознаграждениям и назначениям двух неисполнительных директоров (информация о ФИО не раскрывается*) обусловлено многолетним опытом и знаниями, в том числе в области кадрового планирования (планирования преемственности), формирования практики вознаграждения в Обществе и подконтрольных ему обществах, и способствует максимальной эффективности работы Комитета по вознаграждениям и назначениям.</p> <p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 3</b> критериев оценки.</p> <p>Внутренние документы Общества не содержат условий (событий), при наступлении которых Комитет по вознаграждениям и назначениям рассматривает вопрос о пересмотре политик по вознаграждению. Комитет по вознаграждениям и назначениям на регулярной основе проводит мониторинг соответствия вознаграждений рыночным условиям и даёт свои рекомендации в части размеров вознаграждений как членов Совета директором, так и ключевых руководящих работников.</p> <p>Принимая во внимание, что на регулярной основе анализируются потребности в численном, персональном составе Совета директоров, требования к опыту и компетенциям членов Совета директоров и управленческого персонала в зависимости от стратегических целей и планирования деятельности Общества в среднесрочной перспективе, изучаются множественные факторы, включая инфляционные, установление обязательных условий и критериев является нецелесообразным</p>

2.8.2

№ 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 преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчётном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</li> </ol>	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчётном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</li> </ol>	соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определён таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учётом различных мнений	<ol style="list-style-type: none"> <li>Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым функционалом) в отчётном периоде возглавлялись независимыми директорами.</li> <li>Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённым функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</li> </ol>	соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчётного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров</li> </ol>	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</b>	<b>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	<ol style="list-style-type: none"> <li>Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</li> <li>Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</li> <li>Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведённой в течение отчётного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 2</b> критериев оценки.</p> <p>Самооценка работы Совета директоров не включала оценку отдельных членов Совета директоров, на данном этапе Общество не считает это необходимым ввиду того, что персональный состав Совета директоров изменился.</p> <p>Вновь избранные члены Совета директоров исполняли свои обязанности непрерывно в течение срока. Большинство же членов Совета директоров работает в течение нескольких лет. Тот факт, что акционеры избирают их, свидетельствует о том, что работа членов Совета директоров удовлетворяет акционеров</p>
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)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)</li> </ol>	соблюдается	
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь общества обеспечивает 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчёте представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.</li> <li>Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.</li> <li>Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</li> </ol>	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</b>	<b>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	<ol style="list-style-type: none"> <li>Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учётом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчётного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику её (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>	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	1. 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	1. В отчётном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  2. В отчётном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	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	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (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	1. 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 руководителей работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. 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.  2. В ходе последней проведённой оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.  3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несёт общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких 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	1. В случае, если 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), программа предусматривает, что право реализации таких 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	частично соблюдается	В Группе М. Видео-Эльдорадо внедрена программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников ООО «МВМ» с использованием акций Общества. Указанная программа не предусматривает, что право реализации акций Общества наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. 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	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	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля чётко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной 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
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчётными им 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	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	соблюдается	
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	1. В течение отчётного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчёта общества	частично соблюдается	<b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b>  Оценка надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества проводится Комитетом по аудиту Совета директоров на постоянной основе. В отчетном периоде Советом директоров отдельным вопросом результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества рассмотрены не были. Такая оценка будет проведена в 2022 году и результаты оценки будут включены в Годовой отчёт Общества по итогам 2022 года
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает 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	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчётное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчётности	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
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	соблюдается	
<b>6.1</b>	<b>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	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчётного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	частично соблюдается	<b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки.</b>  Совет директоров (или один из его комитетов) не рассматривал вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики. План работы Совета директоров на 2021–2022 корпоративный год предусматривает рассмотрение вопроса об эффективности информационного взаимодействия
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. 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. 2. 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). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	частично соблюдается	<b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b>  В отчетном году Общество не публиковало меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе. В случае поступления в Общество меморандума данная информация будет опубликована
<b>6.2</b>	<b>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	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчётного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространённых иностранных языков	частично соблюдается	<b>Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки.</b>  В течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось на русском языке.  Частично информация была предоставлена на английском языке.  Принимая во внимание, что перевод информации и документации требует привлечения дополнительных материальных ресурсов, Общество рассмотрит возможность полного раскрытия информации на английском языке в случае получения Обществом соответствующего запроса от иностранных акционеров

№ 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</li> <li>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчётность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</li> <li>4. Общество раскрывает нефинансовый отчёт — отчёт об устойчивом развитии, экологический отчёт, отчёт о корпоративной социальной ответственности или иной отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчёта эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчёта акционерного общества</li> </ol>	соблюдается	
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Годовой отчёт общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</li> <li>2. Годовой отчёт общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</li> </ol>	соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определён необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</li> <li>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 2</b> критериев оценки.</p> <p>Положения, предусматривающие, что, в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных Обществу организациях, Общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных Обществу организаций, отсутствуют.</p> <p>Соответствующие изменения будут внесены во внутренние документы в 2022 году</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
6.3.2	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчётного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</li> <li>2. В случаях, определённых информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению её конфиденциальности</li> </ol>	соблюдается	
<b>7.1</b>	<b>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	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества 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</li> </ol>	соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения</li> </ol>	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.</p> <p>При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества с учётом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</li> <li>2. В течение отчётного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</li> </ol>	соблюдается	

**7.2 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**

7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В случае, если обществом в течение отчётного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров</li> </ol>	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
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</li> <li>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</li> </ol>	частично соблюдается	<p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 1</b> критериев оценки.</p> <p>Внутренние документы Общества не предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, приобретаемого или отчуждаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. Общество не планирует определять во внутренних перечнях случаев привлечения оценщика, т.к. в Обществе создана и эффективно функционирует система внутренней защиты имущественных интересов Общества, включающая в т.ч. полный и достоверный учёт имущества, контроль за его использованием и распоряжением. Любые сделки, связанные с приобретением, отчуждением, обременением имущества при превышении ими определённых внутренними документами пределов, являются объектом пристального рассмотрения в т.ч. на предмет соответствия её рыночным условиям.</p> <p>Изложенные ниже комментарии относятся к <b>пункту 2</b> критериев оценки.</p> <p>Независимый оценщик привлекается Обществом во всех случаях, предусмотренных Законом.</p> <p>В случае, если проведение независимой оценки потребуется для принятия взвешенного решения членами Совета директоров, внутренними документами Общества предусмотрена возможность привлечения консультантов, экспертов, в том числе финансовых по инициативе Совета директоров</p>

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2021 год

## ОТЧЁТ О СОВЕРШЕННЫХ (ЗАКЛЮЧЁННЫХ) ПАО «М.ВИДЕО» В 2021 ГОДУ КРУПНЫХ СДЕЛКАХ И СДЕЛКАХ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
---	------------------------	--	--

### 1. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

В отчётном году Общество не совершало сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иными сделками, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок

### 2. СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

1.	31.01.2021	Гарантия по обязательствам дочернего общества — ООО «МВМ».	Совет директоров
----	------------	--	------------------

#### ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ И ЕЁ СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ:

Обеспечение исполнения Принципалом обязательств по договору аренды нежилых помещений № 06-ДДА/СБ от 20.12.2018, заключённому между ООО «МВМ» и ООО «Славянка», (далее по тексту настоящего пункта таблицы — Договор) а именно:

- обязательств по уплате Арендной платы и иных платежей по Договору;
- по уплате признанных Принципалом штрафных санкций за нарушение Договора и признанных Принципалом сумм причиненного им Бенефициару ущерба;
- по уплате штрафных санкций, применяемых только при досрочном расторжении Договора за нарушение Принципалом договорных обязательств, независимо от их признания или непризнания Принципалом.

**Сумма гарантии:** не более 19 831 795,20 руб.

*Сумма гарантии составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.*

**Срок гарантии:** с 31.01.2021 по 30.01.2022

#### СТОРОНЫ И ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СДЕЛКЕ:

Гарант (сторона в сделке):  
ПАО «М.видео» (ОГРН 5067746789248, ИНН 7707602010).

Бенефициар (выгодоприобретатель в сделке):  
ООО «Славянка» (ОГРН 1127746288636, ИНН 7730663821).

Принципал (выгодоприобретатель в сделке):  
ООО «МВМ» (ОГРН 1057746840095, ИНН 7707548740).

#### ЛИЦА, ПРИЗНАННЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ:

1. **ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED;**
2. **ООО «Сафмар Ритейл»;**
3. **ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД/Ericaria Holdings Limited;**
4. **Информация не раскрывается\*;**
5. **Информация не раскрывается\***

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
---	------------------------	--	--

2.	12.03.2021	<b>ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ И ЕЁ СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ:</b>	Совет директоров
----	------------	--	------------------

Общество заключило сделку в связи с (а) осуществлением Продающим акционером (как этот термин определён ниже) вторичного публичного предложения (Secondary Public Offering/SPO) части принадлежащих ему размещенных обыкновенных акций Общества (далее — «Акции»), в количестве, определяемом по итогам букбилдинга (формирование книги заявок о проявленном интересе к приобретению Акции от потенциальных инвесторов) (bookbuilding) (далее — «Предложение»), и (б) оказанием Координаторами (как этот термин определён ниже) услуг по вторичному публичному предложению и/или организации вторичного публичного предложения Акции, в том числе посредством приобретения ими или обеспечения приобретения инвесторами (третьими лицами, которые выступают покупателями) у Продающего акционера Акции (далее по тексту настоящего пункта таблицы — «Сделка»).

В связи со Сделкой Общество заключило следующие документы (далее совместно — «Документы по Сделке»):

1. Договор об андеррайтинге (underwriting agreement).
2. Договор поддержки андеррайтинга (underwriting support agreement) (далее — «Договоры об андеррайтинге»).

#### ДОГОВОРЫ ОБ АНДЕРРАЙТИНГЕ:

- Общество предоставляет определённые заверения, гарантии и обязательства (representations, warranties and undertakings);
- Общество принимает на себя обязательства и предоставляет гарантии по возмещению потерь и компенсации расходов, издержек и ущерба (indemnity), которые могут быть понесены в связи с Предложением и/или Сделкой Координаторами и иными лицами, на которых будут распространяться положения о возмещении или компенсации возможных расходов, издержек и ущерба (Indemnity and Contribution) по условиям Договоров об андеррайтинге, в случаях, предусмотренных Договорами об андеррайтинге;
- Общество принимает на себя обязательства, устанавливающие ограничения в отношении совершения Обществом операций с Акциями (лок-ап);
- Максимальный размер ответственности или обязательств Общества по Документам по Сделке составит менее 10% (десяти процентов) балансовой стоимости активов Общества, определённой по данным его бухгалтерской отчётности на последнюю отчётную дату, предшествующую дате совершения Сделки;
- Общество принимает на себя иные обязательства в связи с Предложением в соответствии с Договорами об андеррайтинге;
- Общество принимает на себя обязательство обеспечить заключение ООО «МВМ» соглашения с Координаторами о возмещении потерь и компенсации расходов, издержек и ущерба (indemnity), которые могут быть понесены в связи с Предложением и/или Сделкой Координаторами и иными лицами, на которых будут распространяться положения о возмещении или компенсации возможных расходов, издержек и ущерба (Indemnity and Contribution) по условиям Договора об андеррайтинге (Subsidiary Indemnity Deed);
- Применимое право: право Англии и Уэльса.

#### СТОРОНЫ И ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СДЕЛКЕ:

Стороны по сделке:

- Публичное акционерное общество «М.видео», место нахождения/адрес: Российская Федерация, город Москва/105066, Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12 корпус 20, этаж 5, помещение II, комната 5А, ОГРН: 5067746789248 (также — Общество);
- J.P. Morgan Securities plc/Джи.Пи. Морган Секьюритиз плс (адрес: 25 Bank Street, Canary Wharf, London, E14 5JP, регистрационный номер: 02711006), Merrill Lynch International/Меррил Линч Интернешнл (адрес: 2 King Edward Street, London, EC1A 1HQ, регистрационный номер: 02312079), UBS Europe SE/ЮБС Юроп СЕ (адрес: Bockenheimer Landstraße 2–4, 60306 Frankfurt am Main, регистрационный номер: HRB 107046) и VTB Capital plc/ВТБ Кэпитал плс (адрес: 14 Cornhill, London, EC3V 3ND, регистрационный номер: 00159752) в качестве организаторов и/или андеррайтеров и/или глобальных координаторов и/или букраннеров (совместно — «Координаторы»);

\*Данная информация приведена по состоянию на дату совершения сделки.

Дата совершения № сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERICARIA HOLDINGS LIMITED/ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД, адрес: Alexandreias 42, Lakatamia 2311, Nicosia, Cyprus/ Александрайс, 42, Лакатамия 2311, Никосия, Кипр, регистрационный номер: HE 391119 («Продающий акционер»);</li> <li>Общество с ограниченной ответственностью «МВМ», место нахождения/адрес: Российская Федерация, город Москва/105066, Москва, Нижняя Красносельская, дом 40/12, корп. 20, этаж 5, помещение II, комната 3, ОГРН: 1057746840095 (ООО «МВМ»).</li> </ul> <p>Выгодоприобретатели по сделке: Лица, не являющиеся сторонами Сделки, на которых будут распространяться положения о возмещении или компенсации возможных расходов, издержек и ущерба (Indemnity and Contribution) по условиям Договоров об андеррайтинге и Документов по Сделке.</p> <p>Размер сделки в денежном выражении: 1443 456193 руб. 60 коп.</p> <p>Размер сделки в процентах от стоимости активов Общества: менее 10% (9.999999993%).</p> <p><b>ЛИЦА, ПРИЗНАННЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ:</b></p> <p><b>1. ERICARIA HOLDINGS LIMITED/ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД</b></p> <p>Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества и одновременно является стороной Сделки (Продающий акционер);</li> <li>является контролирующим лицом Общества и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной Сделки (подконтрольное ERICARIA HOLDINGS LIMITED лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной Сделки).</li> </ul> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 63,5058%</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: 0%.</p> <p><b>2. Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл»</b></p> <p>Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица, ERICARIA HOLDINGS LIMITED (Продающий акционер), являющегося стороной Сделки (подконтрольное ООО «Сафмар Ритейл» лицо (подконтрольная организация) — ERICARIA HOLDINGS LIMITED (Продающий акционер) — является стороной Сделки);</li> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной Сделки (подконтрольное ООО «Сафмар Ритейл» лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной Сделки).</li> </ul> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 0%</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: ООО «Сафмар Ритейл» владеет 100% акций ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / ERICARIA HOLDINGS LIMITED (сторона Сделки — Продающий акционер).</p> <p><b>3. DAWLARIA HOLDINGS LIMITED/ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД</b></p> <p>Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ERICARIA HOLDINGS LIMITED (Продающий акционер), являющегося стороной Сделки (подконтрольное DAWLARIA HOLDINGS LIMITED лицо (подконтрольная организация) — ERICARIA HOLDINGS LIMITED (Продающий акционер) является стороной Сделки);</li> </ul>	

Дата совершения № сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной Сделки (подконтрольное DAWLARIA HOLDINGS LIMITED лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной Сделки).</li> </ul> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 0%</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: 0%.</p> <p><b>4. Информация не раскрывается*</b></p> <p><b>5. Информация не раскрывается*</b></p>	

Дата совершения № сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
3. 13.05.2021	<p><b>ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ И ЕЁ СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ:</b></p> <p>Общество обязано внести вклад в имущество ООО «МВ ФИНАНС» денежными средствами в сумме 20 000 000 руб. в срок не позднее 13.06.2021 (включительно).</p> <p><b>СТОРОНЫ И ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СДЕЛКЕ:</b></p> <p>ПАО «М.видео» (ОГРН 5067746789248, ИНН 7707602010), ООО «МВ ФИНАНС» (ОГРН 1207700495749, ИНН 9701168311).</p> <p><i>Сумма сделки (сумма вносимого вклада) составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>ЛИЦА, ПРИЗНАННЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED</li> <li>2. Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл»</li> <li>3. ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД/Ericaria Holdings Limited</li> <li>4. Информация не раскрывается*</li> <li>5. Информация не раскрывается*</li> </ol>	Совет директоров

4. 31.08.2021	<p><b>ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ И ЕЁ СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ:</b></p> <p>Общество обязано внести вклад в имущество ООО «МВ ФИНАНС» денежными средствами в сумме 30 000 000 руб. в срок не позднее 30.09.2021 (включительно).</p> <p><b>СТОРОНЫ И ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СДЕЛКЕ:</b></p> <p>ПАО «М.видео» (ОГРН 5067746789248, ИНН 7707602010), ООО «МВ ФИНАНС» (ОГРН 1207700495749, ИНН 9701168311).</p> <p><i>Сумма сделки (сумма вносимого вклада) составляла менее двух процентов балансовой стоимости активов Общества.</i></p> <p><b>ЛИЦА, ПРИЗНАННЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД / DAWLARIA HOLDINGS LIMITED</li> <li>2. Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл»</li> <li>3. ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД/Ericaria Holdings Limited</li> <li>4. Информация не раскрывается*</li> <li>5. Информация не раскрывается*</li> </ol>	Совет директоров
---------------	--	------------------

Дата совершения № сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
--------------------------	--	--

5. 28.09.2021	Лицензионный договор.	Совет директоров
---------------	-----------------------	------------------

**ПРЕДМЕТ СДЕЛКИ И ЕЁ СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ:**

Предоставление Обществом (далее также — Лицензиар) Обществу с ограниченной ответственностью «МВМ» (далее — Лицензиат или ООО «МВМ») за вознаграждение неисключительной лицензии на использование товарного знака «М.видео» (Свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) № 228734, дата регистрации 25 ноября 2002 г., заявка на регистрацию № 2001709375, приоритет 30 марта 2001 г., далее — товарный знак) в отношении всех перечисленных в вышеуказанном Свидетельстве на товарный знак (знак обслуживания) № 228734 товаров и услуг в хозяйственной деятельности Лицензиата на территории Российской Федерации, в частности путём размещения товарного знака:

- при выполнении работ, оказании услуг;
- на документации, связанной с введением товаров в гражданский оборот;
- в предложениях о продаже товаров, о выполнении работ, об оказании услуг, а также в объявлениях, на вывесках и в рекламе;
- в сети «Интернет», в том числе в доменном имени и при других способах адресации.

Цена сделки: 267 213 902,40 руб., включая НДС по действующей ставке, установленной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах.

Срок действия сделки: Лицензионный договор вступает в силу с даты его подписания и действует до 31.03.2022. При этом предоставление права использования товарного знака возникает с момента его регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности (Роспатент). Принимая во внимание, что фактическое использование товарного знака осуществлялось Лицензиатом с согласия Лицензиара с 31.03.2021, действие лицензионного договора распространяются на отношения сторон с 31.03.2021.

**СТОРОНЫ И ВЫГОДОПРИБРЕТАТЕЛИ ПО СДЕЛКЕ:**

Стороны по сделке:

Лицензиар: Публичное акционерное общество «М.видео» (ИНН 7707602010, ОГРН 5067746789248);

Лицензиат: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ» (7707548740, ОГРН 1057746840095).

Выгодоприобретатели по сделке: выгодоприобретатели, не являющиеся сторонами сделки, отсутствуют.

**ЛИЦА, ПРИЗНАННЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛКИ:**

**1. ERICARIA HOLDINGS LIMITED/ЭРИКАРИЯ ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД**

Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:

- является контролирующим лицом Общества и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной сделки (подконтрольное ERICARIA HOLDINGS LIMITED лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной сделки).

Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 50,0000008%

Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: 0%

Дата совершения № сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованных в совершении сделки*	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
5. 28.09.2021	<p><b>2. Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл»</b></p> <p>Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной сделки (подконтрольное ООО «Сафмар Ритейл» лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной сделки).</li> </ul> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 0%</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: 0%.</p> <p><b>3. DAWLARIA HOLDINGS LIMITED/ДАВЛАРИА ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД</b></p> <p>Основание (основания), по которому (по которым) такое лицо признано заинтересованным в совершении сделки, на дату совершения сделки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>является контролирующим лицом Общества, и одновременно является контролирующим лицом юридического лица — ООО «МВМ», являющегося стороной сделки (подконтрольное DAWLARIA HOLDINGS LIMITED лицо (подконтрольная организация) — ООО «МВМ» является стороной сделки).</li> </ul> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки: 0%</p> <p>Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежащих заинтересованному лицу акций) юридического лица, являющегося стороной в сделке, на дату совершения сделки: 0%.</p>	Совет директоров
	<b>4. Информация не раскрывается*</b>	
	<b>5. Информация не раскрывается*</b>	

# ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

## к Годовому отчёту ПАО «М.видео» за 2021 год

# ОТЧЁТЫ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

### ОТЧЁТ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО АУДИТУ ПАО «М.ВИДЕО»

Настоящий отчёт об итогах работы Комитета Совета директоров по аудиту ПАО «М.видео» за 2021 год составлен для рассмотрения и утверждения Советом директоров и последующего включения в Годовой отчёт Общества в соответствии с Положением о Комитете по аудиту.

Комитет по аудиту является консультативно-совещательным органом Совета директоров и создаётся с целью содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью (в области бухгалтерской (финансовой) отчётности, в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления) Общества и подконтрольных ему обществ.

В компетенцию Комитета по аудиту входят следующие вопросы, касающиеся деятельности Общества, его дочерних и/или подконтрольных обществ и Группы в целом:

- Бухгалтерская (финансовая) отчётность;
- Внутренний контроль, управление рисками и корпоративное управление;
- Сообщение о фактах нарушения правил;
- Внутренний аудит;
- Внешний аудит.

В течение 2021 года состав Комитета по аудиту менялся. Информация об изменениях составе Комитета по аудиту в 2021 году отражена ниже.

В 2021 году было проведено девять заседаний Комитета по аудиту, 3 из них — в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено 33 вопроса\*.

Вопросы, которые Комитет по аудиту рассматривал в 2021 году и по которым представлял соответствующие рекомендации Совету

директоров, были связаны с утверждением финансовой отчётности и Годовых отчётов Общества и компаний Группы за 2020 год, с избранием внешних аудиторов Общества и подконтрольных обществ, с определением размера оплаты услуг внешних аудиторов и условий их привлечения.

По рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить Акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» аудитором для осуществления проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «М.видео» за 2021 год и соответствующее решение было принято на годовом Общем собрании акционеров 07.05.2021.

В 2021 году Комитет по аудиту рассмотрел промежуточную сокращённую консолидированную финансовую отчётность (неаудированную) ПАО «М.видео», за полугодие, закончившееся 30 июня 2021 года, подготовленную по МСФО, а также заключение внешнего аудитора по обзорной проверке промежуточной сокращённой консолидированной финансовой отчётности.

По рекомендации Комитета по аудиту Советом директоров были утверждены Положение о Комитете Совета директоров по аудиту ПАО «М.видео» в новой редакции и Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками Общества.

В отчётном году Комитет по аудиту проанализировал и обсудил с представителями менеджмента на заседаниях актуальные вопросы работы Общества и компаний Группы: отчёт подразделения внутреннего аудита, отчёт о статусе трансформации финансовой функции и планах на 2022 год, отчёт о развитии системы внутреннего контроля и управления рисками, план внешнего аудита на 2021 год, стратегию в области информационной безопасности Группы с учётом реализации стратегии цифровой трансформации Группы и другие вопросы.

Функции секретаря Комитета по аудиту выполнял Корпоративный секретарь Общества.

\* Пять заседаний — до 07.05.2021, четыре заседания в новом составе — после 18.05.2021.

**Состав Комитета по аудиту и информация о принятии участия в заседаниях в 2021 году**

Ф.И.О.	Состав Комитета	Количество посещённых заседаний
Информация не раскрывается*	Председатель Комитета	4/4
Информация не раскрывается*	Член Комитета (Председатель Комитета до 7.05.2021)	9/9
Информация не раскрывается*	Член Комитета	4/4
Информация не раскрывается*	Член Комитета (до 7.05.2021)	5/5
Информация не раскрывается*	Член Комитета (до 7.05.2021)	5/5

**ОТЧЁТ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ ПАО «М.ВИДЕО»**

Настоящий отчёт об итогах работы Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям Общества (далее — «Комитет по вознаграждениям и назначениям») за 2021 год составлен для рассмотрения и утверждения Советом директоров и последующего включения в Годовой отчёт Общества в соответствии с Положением о Комитете по вознаграждениям и назначениям.

Комитет по вознаграждениям и назначениям является консультативно-совещательным органом Совета директоров, создаваемым в целях содействия и повышения эффективности работы Совета директоров в ходе исполнения функций по руководству и управлению в Обществе, определения критериев привлечения и оценки квалифицированных кадров, обеспечения гарантий того, что Общество и его дочерние компании соблюдают политику по вознаграждениям и следуют практике успешного найма, развития и сохранения состава преемственности кадров.

В компетенцию Комитета входят кадровые вопросы назначения на различные позиции в Обществе и его дочерних компаниях, вопросы вознаграждения по различным позициям в Обществе и его дочерних компаниях.

В течение 2021 года состав Комитета по вознаграждениям и назначениям менялся. Информация об изменениях составе Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2021 году отражена ниже.

В 2021 году было проведено двенадцать заседаний Комитета по вознаграждениям и назначениям, десять из них в очной форме и два — в форме заочного голосования. Комитет рассмотрел всего 40 вопросов\*.

Основные вопросы, которые Комитет по вознаграждениям и назначениям рассматривал в 2021 году и по которым представлял соответствующие рекомендации Совету директоров, были связаны с процессом выдвижения кандидатов в состав Совета директоров и соответствия критериям независимости, рассмотрением проекта Программы вводного курса для впервые избранных членов Совета директоров, с предложениями по изменению вознаграждения членов Совета директоров, изменениями в организационной структуре подконтрольного общества, программой долгосрочного материального поощрения ключевого управленческого персонала подконтрольного общества, с определением и оценкой достижений корпоративных целей и показателей эффективности (WIGs/KPIs) топ-менеджмента подконтрольных обществ за 2020 год, о выплатах по долгосрочной программе мотивации управленческого персонала подконтрольного общества, назначением Корпоративного секретаря, а также с самооценкой и внешней оценкой эффективности работы Совета директоров.

Функции секретаря Комитета по вознаграждениям и назначениям выполнял Корпоративный секретарь Общества.

**Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям и информация о принятии участия в заседаниях:**

Ф.И.О.	Состав Комитета	Количество посещённых заседаний
Информация не раскрывается*	Председатель Комитета	6/6
Информация не раскрывается*	Член Комитета	6/6
Информация не раскрывается*	Член Комитета	6/6
Информация не раскрывается*	Член Комитета	12/12
Информация не раскрывается*	Член Комитета	5/6
Информация не раскрывается*	Председатель Комитета (до 7.05.2021)	6/6
Информация не раскрывается*	Член Комитета (до 7.05.2021)	6/6

**ОТЧЁТ КОМИТЕТА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПО СТРАТЕГИИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПАО «М.ВИДЕО»**

Настоящий отчёт об итогах работы Комитета Совета директоров по стратегии и цифровой трансформации ПАО «М.видео» (далее — «Комитет по стратегии и цифровой трансформации») за 2021 год составлен для рассмотрения и утверждения Советом директоров и последующего включения в Годовой отчёт Общества в соответствии с Положением о Комитете по стратегии и цифровой трансформации.

Комитет по стратегии и цифровой трансформации является консультативно-совещательным органом Совета директоров, создаваемым в целях содействия и повышения эффективности работы Совета директоров в ходе исполнения функций по формированию стратегии Общества и компаний Группы, по формированию планов развития информационно-технологической архитектуры Общества и компаний Группы, по обеспечению безопасности деятельности Общества и компаний Группы в сфере информационных технологий, а также рассмотрению политики и стандартов обеспечения информационной безопасности Общества и компаний Группы.

В компетенцию Комитета входят вопросы по разработке рекомендаций Совету директоров в области стратегии и цифровой трансформации Общества и Группы.

В течение 2021 года состав Комитета по стратегии и цифровой трансформации менялся. Информация об изменениях составе Комитета по стратегии и цифровой трансформации в 2021 году отражена ниже.

Комитет Совета директоров по стратегии и цифровой трансформации в отчётном году провёл семь заседаний. Все заседания были проведены в очной форме. Комитет рассмотрел всего 24 вопроса\*.

Основные вопросы, которые Комитет по стратегии и цифровой трансформации рассматривал в 2021 году и по которым представлял соответствующие рекомендации Совету директоров, были связаны с прогрессом цифровой трансформации, анализом потенциальных векторов для роста бизнеса, вопросами долгосрочного стратегического развития Компании, включая программу ESG, сектор финтех и блок OneRetail.

Функции секретаря Комитета по стратегии и цифровой трансформации выполняла Кунина Виктория Викторовна.

*\* Два заседания — до 07.05.2021, пять заседаний в новом составе — после 18.05.2021.*

**Состав Комитета по стратегии и цифровой трансформации и информация о принятии участия в заседаниях:**

Ф.И.О.	Состав Комитета	Количество посещённых заседаний
Информация не раскрывается*	Председатель Комитета	6/7
Информация не раскрывается*	Член Комитета	5/5
Информация не раскрывается*	Член Комитета	3/5
Информация не раскрывается*	Член Комитета	7/7
Информация не раскрывается*	Председатель Комитета (до 7.05.2021)	7/7
Информация не раскрывается*	Член Комитета (до 7.05.2021)	2/2
Информация не раскрывается*	Член Комитета (до 7.05.2021)	2/2

\* Шесть заседаний — до 07.05.2021, шесть заседаний в новом составе — после 18.05.2021.



# УКАЗАТЕЛЬ СОДЕРЖАНИЯ GRI STANDARDS [102-55]

Показатель	Содержание показателя	Страница Отчета, исключенная информация, комментарий
<b>ОБЩИЕ РАСКРЫТИЯ</b>		
<b>GRI 102: Стандартные элементы (2016)</b>		
<b>Профиль организации</b>		
102-1	Название организации	164
102-2	Основные бренды, продукция и услуги	8
102-3	Расположение штаб-квартиры организации	164
102-4	География операционной деятельности	9
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	164
102-6	Рынки, на которых работает организация	13
102-7	Масштаб организации	57
102-8	Информация о сотрудниках	57
102-9	Цепочка поставок	50
102-10	Существенные изменения в организации и ее цепочке поставок	50
102-11	Применение принципа предосторожности	Группа неуклонно следует принципу предосторожности и фокусируется на предотвращении вреда, а не его возмещении
102-12	Разработанные внешними сторонами экономические, экологические и социальные хартии, принципы или другие инициативы, к которым организация присоединилась или поддерживает	Клуб зелёных ритейлеров
102-13	Членство в ассоциациях	Ассоциация СКО Электроника-Утилизация Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) Ассоциация торговых компаний и товаро-производителей электробытовой и компью-терной техники (РАТЭК) Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ) Торгово-промышленная палата Российской Федерации ОПОРА РОССИИ «Деловая Россия» Российский союз промышленников и предпринимателей Ассоциация менеджеров России
<b>Стратегия</b>		
102-14	Заявление самого старшего руководителя, принимающего решения в организации	11
102-15	Описание ключевых воздействий, рисков и возможностей	87

Показатель	Содержание показателя	Страница Отчета, исключенная информация, комментарий
<b>Этика и добросовестность</b>		
102-16	Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации	91
102-17	Механизмы сообщения о неэтичном или незаконном поведении	91
<b>Корпоративное управление</b>		
102-18	Структура корпоративного управления	71
102-19	Делегирование полномочий по решению экономических, экологических и социальных проблем от высшего органа корпоративного управления исполнительным руководителям высшего ранга и другим сотрудникам	73
102-20	Информация о руководящих должностях, ответственных за решение экономических, экологических и социальных проблем	73
102-21	Консультации по экономическим, экологическим и социальным проблемам с заинтересованными сторонами	3
102-22	Состав высшего органа корпоративного управления и его комитетов	73
102-23	Председатель высшего органа корпоративного управления	Председатель Совета директоров <i>информация о ФИО не раскрывается*</i>
102-24	Порядок выдвижения и отбора кандидатов в члены высшего органа корпоративного управления и его комитетов	73
102-25	Конфликт интересов	91
102-26	Роль высшего органа корпоративного управления и исполнительных руководителей высшего ранга в разработке целей, ценностей и стратегии	73
102-27	Повышение осведомлённости по экономическим, экологическим и социальным проблемам	73
102-28	Оценка деятельности высшего органа корпоративного управления	74
102-29	Выявление экономических, экологических и социальных воздействий и управление ими	3, 74
102-30	Управление рисками	87
102-31	Анализ экономических, экологических и социальных вопросов	Интегрированный годовой отчёт Группы М.Видео-Эльдорадо, включающий информацию об устойчивом развитии, утверждается решением Совета директоров
102-32	Роль высшего органа корпоративного управления в утверждении отчета об устойчивом развитии	Интегрированный годовой отчёт Группы М.Видео-Эльдорадо, включающий информацию об устойчивом развитии, утверждается решением Совета директоров
102-33	Процедура информирования о критически важных проблемах	91
102-35	Правила вознаграждения	96
102-36	Процесс по определению размера вознаграждения	96
102-37	Вовлечённость стейкхолдеров в процессы, связанные с вознаграждением	96
102-38	Показатель общего размера вознаграждения	96
102-39	Рост вознаграждения	69

Показатель	Содержание показателя	Страница Отчета, исключенная информация, комментарий
<b>Взаимодействие со стейкхолдерами</b>		
102-40	Список групп заинтересованных сторон	Внутренние: <ul style="list-style-type: none"> <li>менеджмент Группы</li> </ul> Внешние: <ul style="list-style-type: none"> <li>акционеры и инвесторы</li> <li>клиенты и потребители</li> <li>деловые партнёры</li> <li>сотрудники</li> <li>отраслевые ассоциации и экспертное сообщество</li> <li>общественные социальные, экологические и благотворительные организации</li> <li>СМИ</li> </ul>
102-41	Коллективные договоры	В Группе не действует Коллективный договор
102-42	Принципы выявления и отбора заинтересованных сторон	Каждая группа заинтересованных сторон оказывает и будет оказывать влияние на наш бизнес, поэтому учёт их интересов при планировании в различных горизонтах и осуществлении деятельности — важнейшее условие устойчивого развития Группы М.Видео-Эльдорадо
102-43	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	При выстраивании механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами Группа ориентируется на четыре основополагающих принципа серии стандартов AA1000, а именно вовлечённость, существенность, реагирование, воздействие
102-44	Ключевые темы и опасения, поднятые стейкхолдерами	3
<b>Практика отчётности</b>		
102-45	Юридические лица, отчётность которых была включена в консолидированную финансовую отчётность	105
102-46	Определение содержания отчёта и границ аспектов	3
102-47	Список существенных аспектов	3
102-48	Переформулировки информации	105
102-49	Изменения в отчётности	105
102-50	Отчётный период	Финансовый год с 01.01.2021 по 31.12.2021
102-51	Дата публикации предыдущего отчёта	02.04.2021
102-52	Цикл отчётности	Годовой
102-53	Контактное лицо для вопросов по отчёту	164
102-54	Вариант подготовки отчёта в соответствии со стандартами GRI, выбранный организацией	Отчёт подготовлен с использованием руководства GRI
102-55	Указатель содержания GRI	161
102-56	Внешнее заверение	Отчёт не проходит процедуру внешнего заверения
<b>GRI 103: Подходы в области менеджмента (2016)</b>		
103-1	Объяснение существенных тем и их границ	По тексту Отчёта
103-2	Подходы в области менеджмента, в том числе по существенным темам	По тексту Отчёта
103-3	Оценка эффективности подходов в области менеджмента	По тексту Отчёта

Показатель	Содержание показателя	Страница Отчета, исключенная информация, комментарий
<b>СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СТАНДАРТНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОТЧЁТНОСТИ</b>		
<b>GRI 203: Непрямые экономические воздействия (2016)</b>		
203-1	Инвестиции в общественно значимую инфраструктуру и услуги	67
<b>GRI 205: Противодействие коррупции (2016)</b>		
205-2	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	91
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и предпринятые действия	91
<b>GRI 302: Энергия (2016)</b>		
302-1	Потребление энергии внутри организации	ESG Data book
302-3	Энергоемкость	ESG Data book
<b>GRI 305: Выбросы (2016)</b>		
305-1	Прямые выбросы парниковых газов	ESG Data book
305-2	Косвенные выбросы парниковых газов	ESG Data book
305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов	ESG Data book
<b>GRI 306: Сбросы и отходы (2016)</b>		
306-2	Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения	ESG Data book
306-4	Масса перевезенных, импортированных, экспортированных или переработанных отходов, являющихся «опасными» согласно приложениям I, II, III и VIII к Базельской конвенции, и доля отходов, перевезенных между странами	Группа не осуществляет перевозок, импорта, экспорта или переработки отходов, являющихся опасными согласно приложениям I, II, III и VIII к Базельской конвенции
<b>GRI 401: Занятость (2016)</b>		
401-1	Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров	Общее количество новых сотрудников, принятых в течение отчётного периода, в разбивке по полу: <ul style="list-style-type: none"> <li>мужчины — 10 993</li> <li>женщины — 3 558</li> </ul> по возрасту: <ul style="list-style-type: none"> <li>до 30 лет — 10 289;</li> <li>30-50 лет — 4 065;</li> <li>после 50 лет — 197</li> </ul>
401-2	Льготы, предоставляемые сотрудникам на условиях полной занятости	62
<b>GRI 403: Охрана труда и безопасность на рабочем месте (2018)</b>		
403-1	Управление системой охраны труда и профессионального здоровья	65
403-2	Идентификация опасных производственных мест, оценка рисков и расследование несчастных случаев	65
403-3	Система охраны здоровья работников	65
403-5	Обучение работников в области безопасности и охраны труда	65
403-6	Забота о здоровье работников	66
403-8	Количество человек, охваченных системой управления охраной труда	65
403-9	Уровень производственного травматизма	66

Показатель	Содержание показателя	Страница Отчета, исключенная информация, комментарий
<b>GRI 404: Обучение и образование (2016)</b>		
404-1	Среднее количество часов обучения на одного работника	63
404-2	Программы развития навыков и образования	63
404-3	Доля работников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры	63
<b>GRI 405: Разнообразие и равные возможности (2016)</b>		
405-1	Структура персонала организации по категориям, полу и возрастным группам	57
405-2	Соотношение размера дохода женщин и мужчин	Раздел «Устойчивое развитие» на сайте <a href="https://www.mvideoeldorado.ru/ru/sustainability">https://www.mvideoeldorado.ru/ru/sustainability</a>
<b>GRI 412: Соблюдение прав человека (2016)</b>		
412-1	Операции, которые были предметом проверок прав человека или оценки воздействия	Специализированные проверки на предмет нарушения прав человека в 2021 году не проводились
<b>Специфические существенные темы, релевантные для Группы М.Видео-Эльдорадо</b>		
<b>Операционная эффективность и экономическая результативность</b>		
-	Общие продажи (GMV)	23
-	Консолидированная выручка	25
<b>Безопасность и доступность продукции, качество сервиса и доверие покупателей</b>		
-	Развитие инфраструктуры и логистики	46
-	Показатели лояльности потребителей	43
<b>Технологии, инновации и цифровая трансформация бизнеса</b>		
-	Совершенствование технологической платформы OneRetail	16
-	Развитие собственных ИТ-компетенций	63, 64
<b>Кибербезопасность и защита персональных данных</b>		
-	Стратегия информационной безопасности	35
-	Статистика реализованных в отчётном периоде мер защиты информационной безопасности	35
<b>Благополучие сотрудников и достойные условия труда</b>		
-	Создание среды для работы и жизни	61
-	Текучесть кадров в ритейле	60

# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

## ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «М.ВИДЕО» [102-1] [102-5]

### Сокращенное наименование

ПАО «М.видео»

### Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации юридического лица

5067746789248

25.09.2006

### Место нахождения (юридический адрес)

105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, корпус 20 [102-3]

### Почтовый адрес

105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, корпус 20

### Телефон

+7 (495) 644-28-48

### Адрес в сети Интернет

[mvideoeldorado.ru](http://mvideoeldorado.ru)

### Контактное лицо по вопросам подготовки Отчета [102-53]

## ВАЛЕРИЯ АНДРЕЕВА

Руководитель департамента по связям с общественностью

+7 (495) 644-28-48 доб. 7386

[valeriya.andreeva@mvideoeldorado.ru](mailto:valeriya.andreeva@mvideoeldorado.ru)

### Взаимодействие с инвесторами

## АРТУР ГАЛИМОВ

Директор по связям с инвесторами

+7 (495) 644-28-48 доб. 1425

[artur.galimov@mvideo.ru](mailto:artur.galimov@mvideo.ru)

### Сведения о Регистраторе

## АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СЕРВИС-РЕЕСТР»

107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12

т.: +7 (495) 608-10-43

ф.: +7 (495) 783-01-62

[servis-reestr.ru](http://servis-reestr.ru)