



Годовой отчет за 2023 год

# Устойчивость через изменения

## Об Отчете

Годовой отчет Публичного акционерного общества «Магнит» (далее также – ПАО «Магнит», «Магнит», Компания, Общество) за 2023 г. (далее – Годовой отчет, Отчет) подготовлен на основе информации, доступной ПАО «Магнит» и его дочерним обществам (также по тексту Годового отчета совместно – Группа, Группа компаний «Магнит», Группа «Магнит») на 31 декабря 2023 г., если из смысла или содержания представленной информации не усматривается иное.

Настоящий Годовой отчет составлен в соответствии с требованиями применимого законодательства, адресован широкому кругу заинтересованных сторон и отражает основные результаты деятельности «Магнита» за 2023 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности. Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- положения Центрального банка Российской Федерации (далее – Банк России) от 27 марта 2020 г. № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма Банка России от 27 декабря 2021 г. № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;
- Правил листинга ПАО Московская Биржа;
- информационного письма Банка России от 12 июля 2021 г. № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- Федерального закона от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Финансовые показатели в Годовом отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2023 г., прошедшей аудиторскую проверку в ООО «ЦАТР – аудиторские услуги».

Настоящий Годовой отчет следует читать целиком, принимая во внимание содержание всех его разделов, а также содержащихся в нем примечаний и пояснений.

Помимо официальной информации о деятельности ПАО «Магнит», в настоящем Годовом отчете содержатся сведения, полученные от третьих лиц и из источников, которые, по мнению ПАО «Магнит», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной.

### Ограничение ответственности

Содержащиеся в настоящем Годовом отчете прогнозные заявления, в том числе все заявления, касающиеся намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли промышленности, в которой работает ПАО «Магнит», не основываются на актуальных обстоятельствах. Такие термины, как «предполагать», «считать», «ожидать», «прогнозировать», «намереваться», «планировать», «проект», «рассматривать», «могло бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также использованные с отрицанием обычно указывают на прогнозный характер заявления. Прогнозные заявления относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти и не возникнуть в будущем, а также содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией.

ПАО «Магнит» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели его деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. Получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней. ПАО «Магнит» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера.

За исключением случаев, прямо предусмотренных применимым законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по распространению или публикации любых обновлений или изменений в заявлениях прогнозного характера, отражающих любые изменения в ожиданиях или новую информацию, а также последующие события, условия или обстоятельства.



### Как пользоваться интерактивным Отчетом

- Вернуться к содержанию
- Предыдущая страница
- Следующая страница
- Ссылка на онлайн-материалы
- Ссылка на более подробную информацию в Отчете

# Содержание

## О Компании



«Магнит» в фокусе	8
Ключевые показатели	10
География присутствия	11
Бизнес-модель	12
Факторы инвестиционной привлекательности	14
Ключевые события 2023 года	16
Устойчивость через изменения	20

## Стратегический отчет



Обращение менеджмента	32
Обзор рынка	36
Стратегия	44
Инновации и цифровые решения	46

## Обзор деятельности



Результаты 2023 года	58
Обзор форматов	60
Электронная коммерция	81
Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации	84
Собственные торговые марки и производства	93
Работа с поставщиками	102
Логистика и транспорт	108
Финансовый обзор	113

## Устойчивое развитие



Наш подход к устойчивому развитию	120
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	122
Результаты 2023 года	124

## Корпоративное управление



Структура корпоративного управления	136
Общее собрание акционеров	138
Совет директоров	138
Правление	140
Корпоративный секретарь	141
Система внутреннего контроля и управления рисками	141
Деловая этика и противодействие коррупции	148
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	152

## Приложения



Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	164
Крупные сделки	208
Сделки с заинтересованностью	208
Таблица потребления ресурсов	208
Глоссарий	209
Контакты	211

Интерактивная версия Годового отчета представлена на сайте Компании [magnit.ru](https://magnit.ru)

# Устойчивость через изменения

## О Компании

- 8 «Магнит» в фокусе
- 10 Ключевые показатели
- 11 География присутствия
- 12 Бизнес-модель
- 14 Факторы инвестиционной привлекательности
- 16 Ключевые события 2023 года
- 20 Устойчивость через изменения

29 165 магазинов  
в Российской Федерации  
и Республике Узбекистан



с. 11



с. 24

>5 тыс. поставщиков  
сотрудничают  
с «Магнитом»



с. 10

>360 тыс. человек  
работают в Группе  
компаний «Магнит»

МАГНИТ



## «Магнит» в фокусе

«Магнит» – одна из ведущих российских розничных сетей по продаже продуктов питания, основанная в 1994 г. в Краснодаре. Сегодня Компания лидирует среди отечественных ритейлеров по количеству магазинов и географическому охвату.

**29 165**  
магазинов  
в 67 регионах России  
и Республике Узбекистан

**>360**  
тыс. сотрудников  
по состоянию  
на 31 декабря 2023 г.

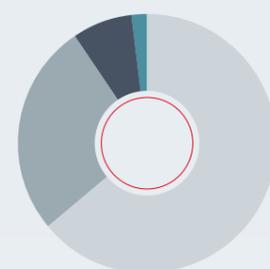
**10 053**  
тыс. кв. м  
торговых площадей

**~17**  
млн покупателей  
ежедневно посещают «Магнит»

**76,4**  
млн покупателей  
пользуются картами  
лояльности «Магнита»

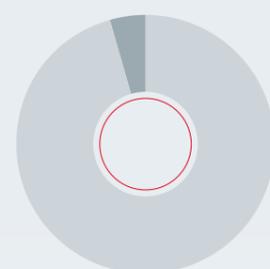
**300**  
тыс. т продукции  
выпущено в 2023 г.<sup>1</sup>

Основные форматы, шт.



18 701 ● Магазины у дома «Магнит»<sup>2</sup>  
7 740 ● Магазины косметики<sup>3</sup>  
2 235 ● Магазины у дома «ДИКСИ»  
489 ● Супермаркеты

Новые форматы, шт.



1 176 ● Магазины «Моя цена»  
53 ● Дискаунтеры «Первый выбор»<sup>4</sup>

«Магнит» – один из крупнейших российских ритейлеров с общей торговой площадью 10 053 тыс. кв. м, представленный 29 165 магазинами разных форматов в 67 регионах Российской Федерации и Республике Узбекистан.

Мультиформатная модель «Магнита» включает магазины у дома, дрогери, супермаркеты и аптеки под брендами «Магнит» и «ДИКСИ». Кроме того, в 2023 г. «Магнит» запустил сеть жестких технологичных дискаунтеров В1 – магазинов с фокусом на ограниченном качественном ассортименте по привлекательным ценам, закрывающем основные потребности покупателя. Клиентам Компании также доступна возможность оформить заказ онлайн и выбрать обычную или экспресс-доставку.

Логистическая сеть «Магнита» является одной из крупнейших в России. Компания постоянно развивает собственную логистическую инфраструктуру и тестирует новые форматы логистики. Сегодня в контуре «Магнита» действует 45 распределительных центров, функционируют складские помещения общей площадью 1,9 млн кв. м, а автопарк включает более 5,7 тыс. грузовых автомобилей – это один из самых крупных в России собственных парков.

«Магнит» – единственный российский ритейлер, который самостоятельно производит продукты питания. Сегодня Компания управляет 20 производственными комплексами, в том числе 6 агропромышленными производствами и 14 предприятиями по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий.

<sup>1</sup> Без учета контрактных производств.  
<sup>2</sup> Включая магазины у дома, магазины «Магнит Сити», мягкие дискаунтеры «Моя цена» и жесткие дискаунтеры «Первый выбор».  
<sup>3</sup> Наименования дрогери, магазины дрогери, магазины косметики, магазины «Магнит Косметик» взаимозаменяемы.  
<sup>4</sup> Наименования «Первый выбор» и В1 взаимозаменяемы.

«Магнит» активно развивает собственные торговые марки (СТМ), предлагая покупателям уникальные товары с оптимальным соотношением цены и качества. В настоящее время портфель СТМ «Магнита» насчитывает более 50 марок и около 5,5 тыс. позиций. В портфеле представлено более 45 уникальных марок в разных товарных категориях и ценовых сегментах. Товары, эксклюзивно представленные в магазинах «Магнит», производятся преимущественно российскими компаниями, а также на собственных предприятиях.

## Наша миссия, культура и ценности

Мы непрерывно совершенствуем операционную деятельность, руководствуемся профессиональным подходом во всех областях деятельности и стремимся обеспечить высочайшее качество и уровень сервиса для наших клиентов.

«Магнит» придерживается принципов эффективной командной работы и уважительного отношения друг к другу и к покупателям, приветствует открытый и конструктивный диалог и эффективное кросс-функциональное сотрудничество.

Мы внедряем в свою работу лучшие практики и инновационные технологии и стремимся построить лучшее будущее для всех.

### Наши ценности

#### Покупатель всегда в центре внимания

##### Забота о покупателях

Мы выстраиваем долгосрочные отношения с покупателями. Члены нашей команды на постоянной основе совершают покупки в магазинах «Магнит» и хорошо понимают потребности клиентов.



##### Сила в сотрудничестве

Мы добиваемся успехов благодаря командной работе и учитываем мнение сотрудников.



##### Нацеленность на результат

Мы стремимся работать с максимальной эффективностью и всегда достигать поставленных целей.



##### Ответственное отношение к работе

Мы строго следуем принципам работы Компании и несем ответственность за свои решения.



В Группу компаний «Магнит», кроме прочего, входят ПАО «Магнит» и его дочерние предприятия: АО «Тандер», АО «ДИКСИ Юг», ООО «Сельта» и ООО «Ритейл импорт».

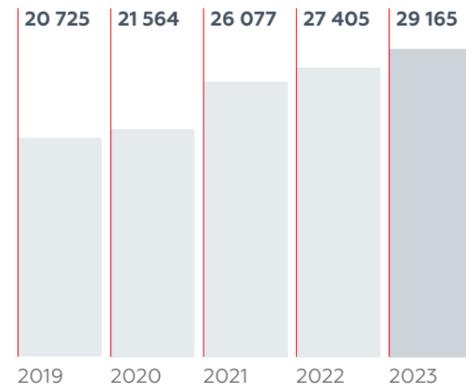
Список ключевых компаний Группы приведен в [консолидированной финансовой отчетности](#).

Стратегия устойчивого развития «Магнита» до 2025 г. «Ритейл со смыслом» ставит амбициозные цели и способствует внедрению принципов устойчивого развития во все аспекты и процессы нашего бизнеса и развитию корпоративной культуры Компании.

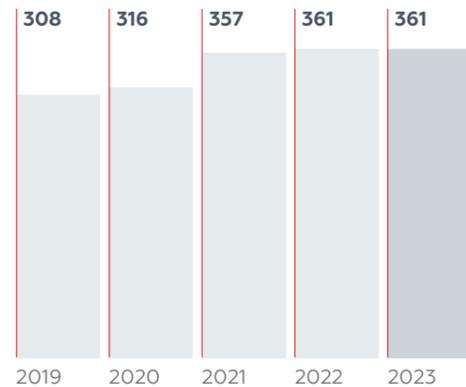
# Ключевые показатели

## Операционные и финансовые показатели

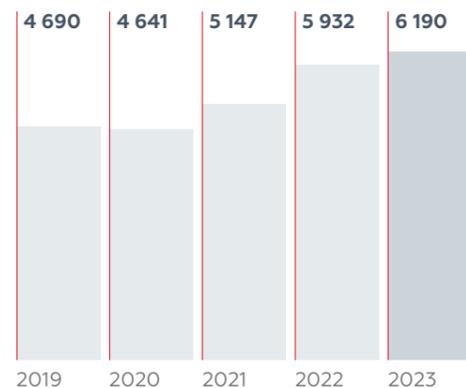
Количество магазинов, шт.



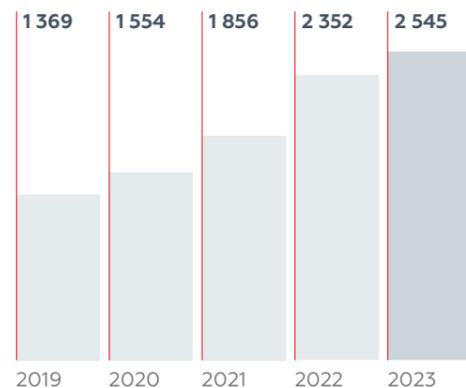
Численность персонала, тыс. человек



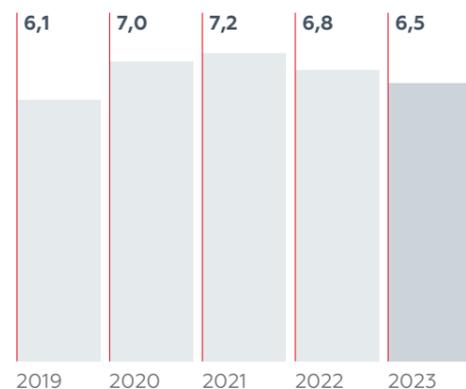
Количество чеков, млн шт.



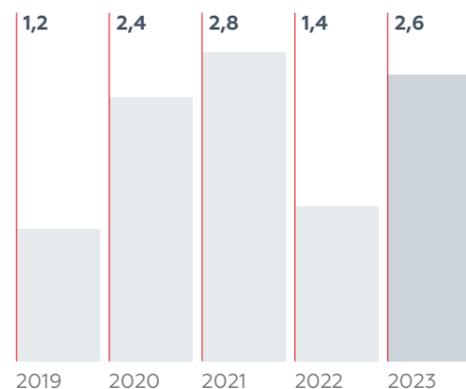
Выручка, млрд руб.



Рентабельность EBITDA, %



Рентабельность чистой прибыли, %



Примечание: финансовые показатели представлены в соответствии с МСБУ 17.



## ESG-показатели

**На 31%** снижены удельные выбросы парниковых газов по сравнению с базовым 2019 г.

26,7% в 2022 г.

**81%** уровень удовлетворенности персонала

79,8% в 2022 г.

**На 59%** сокращен удельный показатель образования пищевых отходов по сравнению с базовым 2019 г.

52,5% в 2022 г.

**408 934** прямых благополучателя получили поддержку от «Магнита»

**86%** уровень вовлеченности сотрудников

84,9% в 2022 г.

## География присутствия

Федеральный округ	Магазины у дома <sup>1</sup>	Супермаркеты <sup>2</sup>	Дрогери <sup>3</sup>	Магазины у дома	Распределительные центры	Агропромышленные комплексы	Производственные площадки
Северо-Кавказский	603	19	272		1		
Южный	2 904	123	1 363		8	4	8
Центральный	4 921	83	1 988	1 770	15	2	2
Приволжский	4 885	123	1 928		10		4
Северо-Западный	2 170	35	749	465	4		
Уральский	1 958	82	873		4		
Сибирский	1 260	24	497		3		
<b>Всего</b>	<b>18 701</b>	<b>489</b>	<b>7 740</b>	<b>2 235</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

**29 165 магазинов**  
**4 287 населенных пунктов**  
**7 федеральных округов**

- Магазины у дома «Магнит» включают также магазины «Магнит Сити», «Моя цена» и «Первый выбор».
- Супермаркеты «Магнит» включают супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы.
- 70 магазинов формата «дрогери» открыто в Узбекистане.

«Магнит»

«ДИКСИ»

# Бизнес-модель

## Наш фокус – забота о покупателях

### Наши стейкхолдеры

#### Покупатели



**~17 млн**

покупателей обслуживается ежедневно

#### Сотрудники



**>360 тыс.**

человек работает в Компании<sup>1</sup>

#### Поставщики



**>5 тыс.**

поставщиков

Стратегическая рамочная программа устойчивого развития «Магнита» закрепляет амбициозную цель – интегрировать принципы устойчивого развития во все аспекты деятельности и процессы Компании по пяти ключевым направлениям.

Работодатель № 1 в отрасли

Лидерство в области снижения воздействия на окружающую среду

Создание полностью ответственной цепочки поставок

Положительное влияние на качество жизни в стране

Улучшение качества жизни потребителей и местного населения



#### Акционеры



**~300 тыс.**

акционеров<sup>4</sup>

#### Государственные и регулирующие органы



Компания выстраивает отношения с государственными органами исполнительной и законодательной власти федерального и регионального уровня в соответствии с нормами законодательства и как отраслевой эксперт № 1.

#### Местные сообщества



«Магнит» стремится интегрировать принципы устойчивого развития во все аспекты своей деятельности.

## Наши преимущества

### Мультиформатная и омниканальная розничная сеть

**>29 тыс.**

магазинов, включая магазины у дома, супермаркеты, дрогери, дискаунтеры и аптеки

**76,4 млн**

участников кросс-форматной программы лояльности

**42%**

покупателей посещают магазины двух и более форматов

**>12 млн**

MAU<sup>2</sup> мобильного приложения «Магнит»

### Признанное качество и широкий ассортимент

**~5,5 тыс.**

позиций СТМ

**20%**

доля СТМ в продажах

**175**

лабораторий по контролю за качеством

**3 590**

лабораторных работ в год



### Собственные производственные площадки и торговые марки

**6**

агропромышленных производств

**51**

собственная торговая марка

### Одна из крупнейших логистических сетей в России

**1,9 млн кв. м**

складских площадей

**5,7 тыс.**

грузовых автомобилей

**14**

производственных площадок

**45**

распределительных центров

**в 7**

федеральных округах

## Ценность для заинтересованных сторон

### Забота о покупателях



- Адаптация и создание форматов магазинов, отвечающих нуждам покупателей в конкретных населенных пунктах
- Внедрение инструментов CVM<sup>3</sup>
- Развитие сервисов онлайн-продаж и доставки
- Повышение доступности товаров за счет использования новых технологий и развития коммуникаций

**~7 млрд руб.**

размер скидок, которые получили пенсионеры за 2023 г.

**1 078 магазинов**

Компании прошли редилайн в 2023 г.

### Поощрение сотрудников



- Стабильная заработная плата
- Развернутая система льгот и социальной поддержки
- Возможность профессионального и карьерного роста для сотрудников всех уровней

**38 часов обучения**

в Корпоративной академии «Магнита» на одного сотрудника в год

**81%**

уровень удовлетворенности сотрудников

### Взаимодействие с поставщиками



- Сотрудничество с местными поставщиками
- Работа представителей поставщиков в офисах «Магнита»
- Особые условия сотрудничества для фермерских хозяйств

**86**

деловых мероприятий для поставщиков

**>2,5 тыс.**

локальных поставщиков

**>170**

партнерских фермерских хозяйств

### Обеспечение доходности для акционеров



- Строгая дисциплина в вопросах управления капиталом с акцентом на доходности при принятии инвестиционных решений

**42%**

окупаемость новых магазинов (ROI)<sup>5</sup>

**42 млрд руб.**

сумма дивидендов, объявленных в 2023 г. и выплаченных после отчетной даты

### Вклад в экономику



- Содействие социально-экономическому развитию регионов присутствия
- Торгово-закупочные сессии в регионах
- Своевременные налоговые выплаты

**172 млрд руб.**

налогов уплачено в 2023 г.

### Поддержание местных сообществ



- Создание новых рабочих мест
- Социальные и благотворительные программы в регионах присутствия
- Снижение воздействия на окружающую среду

**~600 млн руб.**

направлено на реализацию благотворительных инициатив

**1 530 т**

продукции – объем благотворительных отгрузок

**31%**

снижение удельных выбросов CO<sub>2</sub> по сравнению с базовым 2019 г.

<sup>1</sup> По состоянию на декабрь 2023 г.

<sup>2</sup> Monthly Active Users – ежемесячные активные пользователи.

<sup>3</sup> Customer Value Management – управление потребительской ценностью.

<sup>4</sup> По состоянию на декабрь 2023 г.

<sup>5</sup> ROI = OCF по году с полной раскруткой / CAPEX.

## Факторы инвестиционной привлекательности

### Потенциал рынка

Мы предлагаем инвесторам доступ на крупный рынок с возможностями для органического роста и дальнейшей консолидации отрасли.

- Большой рынок с возрастающей долей современных форматов продуктового ритейла и возможностями для органического роста.
- Фрагментированный рынок с высоким потенциалом для дальнейшей консолидации.
- Тренд на увеличение доли крупных игроков на рынке.
- Новые ниши и возможности развития на рынке с постоянно растущим сегментом онлайн-продаж.

### Ведущий игрок в секторе

«Магнит» – один из крупнейших продуктовых ритейлеров в России с развитой инфраструктурой, обширной базой лояльных покупателей, узнаваемым брендом и растущей долей на рынке.

- Мультиформатное предложение, в рамках которого четыре основных формата представлены такими сегментами, как продукты питания, косметика и аптеки.
- Широкий охват: 29 165 магазинов, 4 287 населенных пунктов, 7 федеральных округов.
- Рыночная доля в продовольственной рознице – 12,8%<sup>1</sup>.
- Обслуживание покупателей во всех густонаселенных регионах России (67 регионов, 76,4 млн карт лояльности).
- Развитая цепочка поставок, включающая 45 РЦ и один из крупнейших в России собственных парков грузовых автомобилей.
- Единственный в России вертикально интегрированный ритейлер: 20 собственных производственных площадок и агропромышленных комплексов.

### Амбиции роста

Мы ускоряем темпы роста Компании с акцентом на увеличении доходности для дальнейшего расширения доли рынка.

- Повышение темпов органического роста с акцентом на создании дополнительной акционерной стоимости.
- Умное развитие с высокими требованиями к доходности при открытии новых магазинов.
- Анализ возможности приобретения малых и средних компаний для повышения акционерной стоимости и укрепления рыночных позиций.
- Высокие требования к доходности при запуске новых проектов.
- Программа редизайна магазинов для повышения плотности продаж.
- Создание ведущей платформы онлайн-доставки продуктов, способной обслуживать более 5% оборота.
- Проактивное изучение новых и смежных сегментов, создающих дополнительную акционерную стоимость.

### Повышение эффективности

Мы последовательно реализуем огромный потенциал Компании для развития бизнеса.

- Дальнейшее совершенствование ценностного предложения для покупателей (CVP). В 2023 г. Компания представила концепцию трех новых CVP для магазинов «ДИКСИ», «Магнит у дома» и формата «Магнит Аптека».
- CVP-инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия с фокусом на расширение ассортимента СТМ, фермерских и ЗОЖ-продуктов, а также на обновленные решения по оформлению торговых залов.
- Повышение плотности продаж, в частности за счет ускорения программы редизайна и совершенствования процессов.
- Расширение предложения для покупателей, дополняющего основной бизнес: в 2023 г. Компания в пилотном режиме запустила ultra-convenience формат «Магнит Рядом», а также формат жестких дискаунтеров В1.

### Дивиденды

Мы придерживаемся строгой дисциплины в вопросах управления капиталом с акцентом на доходность при принятии инвестиционных решений.

- Открытие качественных торговых объектов как способ повышения окупаемости инвестиций.
- Поддержание показателя «Чистый долг / EBITDA» на оптимальном уровне.
- Четкий план по улучшению оборотного капитала с акцентом на оптимизации оборачиваемости запасов в днях.
- Создание дополнительной стоимости для акционеров для обеспечения стабильно высоких дивидендных выплат.

<sup>1</sup> Источник: анализ Компании.

# Ключевые события 2023 года

## Январь



«Магнит» запустил технологию проверки сроков годности маркированных товаров на кассе

«Магнит» запустил специализированный интернет-магазин «Магнит Косметик Онлайн»



«Магнит» вновь стал лидером ESG-рейтинга Национального рейтингового агентства (НРА) среди компаний потребительского сектора



## Февраль



«Магнит» разместил на Московской бирже биржевые облигации на сумму 30 млрд руб.

Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит»

**АКРА**



«Магнит» запустил формат жесткого дискаунтера под брендом В1, или «Первый выбор»

«Магнит» внедрил технологию проверки сроков годности маркированных товаров во всех магазинах



«Магнит» стал первым ритейлером с собственным органическим производством

«Магнит» передал нуждающимся 20 т продуктов по программе фуд-шеринга

## Март



«Магнит» заявил о планах по запуску центра выращивания зеленых культур

«Магнит» масштабировал систему управления доступностью товаров совместно с поставщиками

«Магнит» расширяет контур тестирования нового формата магазинов «у дома плюс»

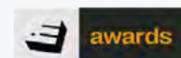
## Апрель



«Магнит» завоевал четыре награды на премии Private Label Awards



«Магнит» стал финалистом E+ Awards, главной премии в сфере эффективности маркетинговых коммуникаций, с акцией «Скрепцыши-NEW»



## Май



«Магнит» получил премию Data Award за достижения в подготовке специалистов по управлению данными



«Магнит» открыл первый жесткий дискаунтер В1 в Москве

«Магнит» и Aggregion запустили новый сервис работы с обезличенными данными ритейлера



«Магнит» выпустил первых студентов собственной Школы бизнес-анализа

## Июнь



Принято решение о масштабировании технологии подбора косметики при помощи искусственного интеллекта (ИИ)

Принято решение о масштабировании технологии расширенного штрихкода для контроля сроков годности товара



«Магнит» совместно с партнерами создал стандарт зеленой упаковки для онлайн-коммерции



«Магнит» объявил о тендерном предложении его дочернего общества акционерам компании

## Июль



«Магнит» победил в двух номинациях премии Loyalty Awards Russia



«Магнит» интегрировал сервис «Магнит Доставка» в свое основное мобильное приложение

«Магнит» разработал собственное ПО для касс самообслуживания

«Магнит» открыл третий суперстор в Москве



Розничная сеть «ДИКСИ» запустила проект по сбору ненужной одежды в своих магазинах

- Бизнес
- Финансы и корпоративные события
- Достижения
- ESG
- Ссылка на внешний источник



## Август



Розничная сеть «ДИКСИ» запустила программу обратного франчайзинга для открытия формата «у дома»



«Магнит» запустил в Карелии проект по переработке пищевых отходов в удобрения

## Сентябрь



«Магнит» завершил приобретение акций в рамках тендерного предложения



«Магнит» стал победителем первого конкурса проектов Retail TECH



«Магнит» запустил новую программу лояльности «Золото Магнитного моря»



«Магнит» и благотворительный фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость» запустили проект «Инклюзивное волонтерство»

## Октябрь



«Магнит» стал лауреатом премии «Качество обслуживания и права потребителей»



«Магнит» перевел программу лояльности на решения российской разработки

Сеть жестких дискаунтеров В1 запустила первый РЦ

«Магнит» заключил соглашение о приобретении доли в крупнейшем ритейлере Дальнего Востока «Самбери»



«Магнит» объявил о дополнительном тендерном предложении его дочернего общества акционерам Компании



«Магнит» совместно с партнерами создал первый в России добровольный стандарт перерабатываемых экологических препаков

## Ноябрь



«Магнит» получил 47 наград на конкурсе «Гарантия качества – 2023»



Розничная сеть «ДИКСИ» разработала новый концепт магазинов и запустила программу обновления сети

«Магнит» закрыл сделку по покупке маркетплейса KazanExpress

«Магнит» открыл пивоварню в суперсторе в Москве

## Декабрь



«Эксперт РА» присвоил кредитный рейтинг ПАО «Магнит» на уровне «ruAAA»



«Магнит» объявил итоги проведения годового Общего собрания акционеров



Сеть жестких дискаунтеров В1 начала тестировать программу лояльности

«Магнит» приступил к тестированию формата ultra-convenience «Магнит Рядом»

«Магнит» разработал новый концепт магазинов у дома

«Магнит» открыл суперстор в Краснодаре



«Магнит» стал стратегическим партнером Эрмитажа

## События после отчетной даты



«Магнит» полностью завершил процесс приобретения акций в рамках тендерных предложений

АКРА повысило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» до уровня «AAA(RU)», прогноз «стабильный», и его облигаций до уровня «AAA(RU)»

### АКРА

«Магнит» осуществил выплату дивидендов, объявленных в 2023 г., в размере 42 млрд руб., или 412,13 руб. на акцию

«Магнит» объявил о назначении с 17 мая 2024 г. генеральным директором Компании Евгения Случевского, ранее занимавшего позицию директора по сельскохозяйственному и промышленному комплексу



«Магнит» разработал новый концепт аптек и открыл первую обновленную точку «Магнит Аптека» в Москве

- Бизнес
- Финансы и корпоративные события
- Достижения
- ESG
- Ссылка на внешний источник

# Наш бизнес

Залог успешной трансформации – крепкий фундамент. «Магнит» в своем развитии совмещает органический рост, M&A и тестирует новые форматы работы.

## Не останавливаемся на достигнутом

**29 165**

общее количество магазинов сети по состоянию на конец 2023 г.



## Тестируем новые форматы

- Компания тестирует формат магазинов ultra-convenience – компактных торговых точек, расположенных в максимальной близости к покупателю, с актуальным ассортиментом самых необходимых товаров по выгодным ценам и быстрым обслуживанием. С сентября Компания открыла три магазина «Магнит Рядом» в Москве и Московской области.
- В начале 2023 г. «Магнит» запустил формат жестких дискаунтеров В1 («Первый выбор») с более чем 1 тыс. наименований в ассортименте. Ключевой особенностью формата являются низкие цены и высокое качество товаров, которые достигаются благодаря глубокой оптимизации операционных процессов в магазинах и логистики.

**1,3–1,6 тыс.**

наименований будет насчитывать ассортимент торговых точек «Магнит Рядом»

**53**

жестких дискаунтера В1 в Москве и Московской области

## «Магнит» всегда в тренде

Мы внимательно следим за новыми направлениями в ритейле. В рамках развития e-commerce «Магнит» закрыл сделку по покупке маркетплейса KazanExpress и приступил к интеграции этой площадки для запуска на ее основе собственного маркетплейса «Магнит Маркет».

Технологические возможности, собственная логистическая служба, десятки РЦ и самая большая в стране сеть магазинов в сочетании с ИТ-решениями, инфраструктурными мощностями и экспертизой команды KazanExpress позволят «Магнит Маркету» стать одним из лидеров на рынке электронной коммерции.

**KazanExpress**

## Мы выходим на новые рынки

«Магнит» вышел на рынок Дальнего Востока и заключил соглашение о приобретении лидирующей торговой сети – ритейлера «Самбери».

**291 магазин<sup>1</sup>**

входит в группу компаний «Самбери», в том числе 31 гипермаркет «Самбери»

## Расширяем географию присутствия

«Магнит» продолжает развивать формат M Cosmetic в Узбекистане и расширять географию присутствия в республике. Ассортимент насчитывает более 5 тыс. товарных наименований, из них 1,2 тыс. позиций – под СТМ сети.

**70**

общее число точек M Cosmetic в Узбекистане в 2023 г.

<sup>1</sup> По состоянию на 27.10.2023 г. в группу компаний «Самбери» входил 291 магазин, в частности 31 гипермаркет «Самбери», 42 супермаркета «Самбери» и «Самбери-экспресс», а также 82 минимаркета «Раз Два» и 136 дискаунтеров «Ближай».

# Наши покупатели

Становиться лучше для покупателей – это наша профессия. «Магнит» тестирует новые CVP<sup>1</sup>, чтобы клиенты чувствовали нашу заботу и совершали покупки с удовольствием. Компания развивает мультиформатную бизнес-модель, стремясь стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом.

## Свежая выпечка – отличное настроение

2,5

тыс. пекарен

запланировано к открытию в 2024 г.

В 2023 г. мы открыли около 2 тыс. пекарен в магазинах у дома во всех 67 регионах присутствия сети, чтобы покупатели могли приобретать свежую выпечку наряду с повседневными покупками.



<sup>1</sup> Customer Value Proposition – ценностное предложение для покупателя.



## Вкусно, быстро и здорово

Мы расширили географию продаж готовой еды – теперь СТМ «М Кухня» доступна в 4 тыс. магазинов у дома по всей стране. Мы тщательно отбираем поставщиков из локальных производителей и используем уникальную рецептуру и технологии приготовления блюд.

В среднем в одном магазине доступно

**45** наименований

под брендом «М Кухня»

## Новые CVP магазинов у дома – все необходимое всегда под рукой

- В 2023 г. стартовала реконцепция магазинов у дома «ДИКСИ»: изменится организация торгового пространства и внешний вид магазинов. Новое CVP сети «ДИКСИ» предполагает больший фокус на готовой еде, продуктах быстрого приготовления и решениях для удобного перекуса, продуктах для здорового образа жизни без глютена и лактозы. Будет усилено предложение товаров от локальных производителей и фермерской продукции, СТМ.
- Мы разработали новую концепцию ключевого формата – магазинов у дома «Магнит». Она предполагает больший фокус на товарах категорий «фреш» и «ультрафреш», свежих овощах и фруктах, готовой еде, продукции локальных производителей, расширенный ассортимент СТМ, а также наличие таких дополнительных сервисов, как кафе и зоны доставки. Изменения также коснутся оформления, планировки торговых залов и внешнего вида магазинов.

**>289**

магазинов

обновила сеть «ДИКСИ» в соответствии с новой концепцией в 2023 г.



# Наши поставщики

Работаем с лучшими, чтобы стать лучшими.  
«Магнит» тщательно отбирает и ценит своих поставщиков.

## Помогаем фермерам развиваться

**~300**

млн руб.

объем закупок через агрегатор с начала 2023 г.

В 2023 г. «Магнит» расширил географию агрегатора фермерской продукции, ранее работавшего в пилотном режиме в Тульской области. Теперь к агрегатору подключены фермеры из близлежащих областей: Калужской, Рязанской, Орловской, Воронежской, Липецкой и Московской. Модель агрегатора предусматривает централизованные закупки и поставки фермерской продукции, инфраструктуру для ее хранения и обработки, а также консультации фермеров по вопросам производства и сбыта, помощь с документацией и маркировкой, предоставление аналитических данных и многое другое.

## Растем вместе с нашими поставщиками

«Магнит» продолжает развитие сервисов по продвижению продукции своих поставщиков и запускает для них новые услуги. Экосистема рекламных возможностей «Магнита» объединяет различные инструменты и каналы продвижения, а также аналитические платформы, которые позволяют поставщикам использовать данные о спросе и предпочтениях покупателей для повышения продаж.

«Магнит» сотрудничает с

**>5** тыс.

российских поставщиков

Каждому из них мы готовы предоставить эффективные инструменты продвижения продукции и повышения продаж, а также доступ к нашей многомиллионной аудитории.

## Становимся эффективнее, быстрее и ближе к покупателю

«Магнит» расширил пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепочки поставок в рамках подхода по сквозной цепочке поставок.

**232**

поставщика

перешли на упрощенную схему доставки в 2023 г.

Благодаря оптимизации цепочки поставок Компании удалось добиться сокращения плеча доставки в среднем более чем в два раза, с 8–10 до 2–4 дней.



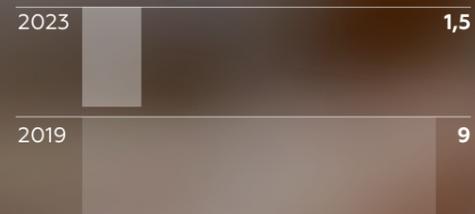
# Наши сотрудники

«Магнит» меняется. Но мы точно знаем, что у нас есть необходимая точка опоры – наши сотрудники.

## Мы ценим время

«Магнит» развивает технологии найма персонала, использует автоматизацию и роботизацию процессов. Теперь кандидат выходит на работу всего через 1,5 дня после первого контакта!

Сокращение срока выхода на работу после первого контакта с кандидатом, дней



## Мы даем работу тем, кому она нужна

«Магнит» поддерживает политику найма на работу сотрудников разных возрастных категорий: молодежи от 16 лет, людей с ограниченными возможностями, а также тех, кому больше подходят гибкие режимы работы.

Биржа смен – это платформа, где при желании как внутренние, так и внешние сотрудники Компании могут брать дополнительные рабочие смены.

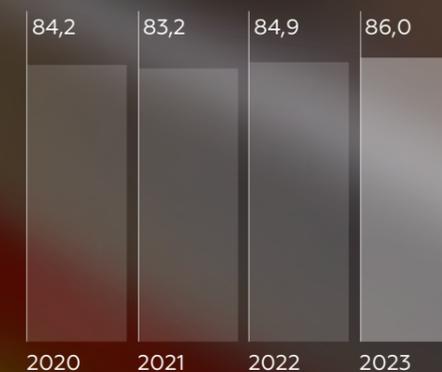
## Любимая работа для сотрудника – фундамент развития компании

Создание положительного опыта сотрудника в компании (Employee Experience, EX) – один из приоритетов «Магнита». Мы стремимся улучшать впечатление сотрудника от взаимодействия с Компанией на протяжении всего пути начиная с первого контакта и инвестируем в уровень доходов персонала.

## Нам важно, когда работать интересно

Мы стремимся сократить объем рутинных операций, в которых заняты люди, для чего внедряем в работу магазинов, складов и бэк-офиса все больше технологичных решений – от касс самообслуживания до электронного документооборота и сокращения количества ценников.

Уровень вовлеченности сотрудников, %



# Акционеры и инвесторы

Мы ценим тех, кто поддерживает и верит в нас. «Магнит» строит свою работу с инвесторами и акционерами на принципах прозрачности и взаимоуважения.

## Тендерное предложение

В июне – декабре 2023 г. в рамках инициированных тендерных предложений акционерам Компании, которые хотели бы выйти из своих инвестиций в «Магнит», а также двусторонней сделки

в октябре 2023 г., ООО «Магнит Альянс» (дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Компании) приобрело 30 245 828,80 акций ПАО «Магнит», что составляет 29,7% от общего количества акций ПАО «Магнит». Цена приобретения была установлена в соответствии с разрешением Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации и составила 2 215 руб. за акцию.

<sup>1</sup> С учетом завершения расчетов по 22 948 акциям в январе 2024 г.

В сделках приняли участие

**>300** инвесторов  
из **25** стран,

в том числе:

- долгосрочные фонды активного управления;
- пассивные индексные фонды / ETF<sup>2</sup>;
- хедж-фонды;
- пенсионные и суверенные фонды;
- семейные фонды;
- индивидуальные инвесторы.

<sup>2</sup> Exchange Traded Fund – биржевой инвестиционный фонд, паи (акции) которого обращаются на бирже.



# Трансформация для устойчивого роста

## Стратегический отчет

- 32 Обращение менеджмента
- 36 Обзор рынка
- 44 Стратегия
- 46 Инновации и цифровые решения



с.44

Наша стратегическая амбиция – обеспечить лидерство, сфокусированное на сохранении конкурентоспособности

47,4 трлн руб – совокупный оборот розничной торговли в 2023 г.

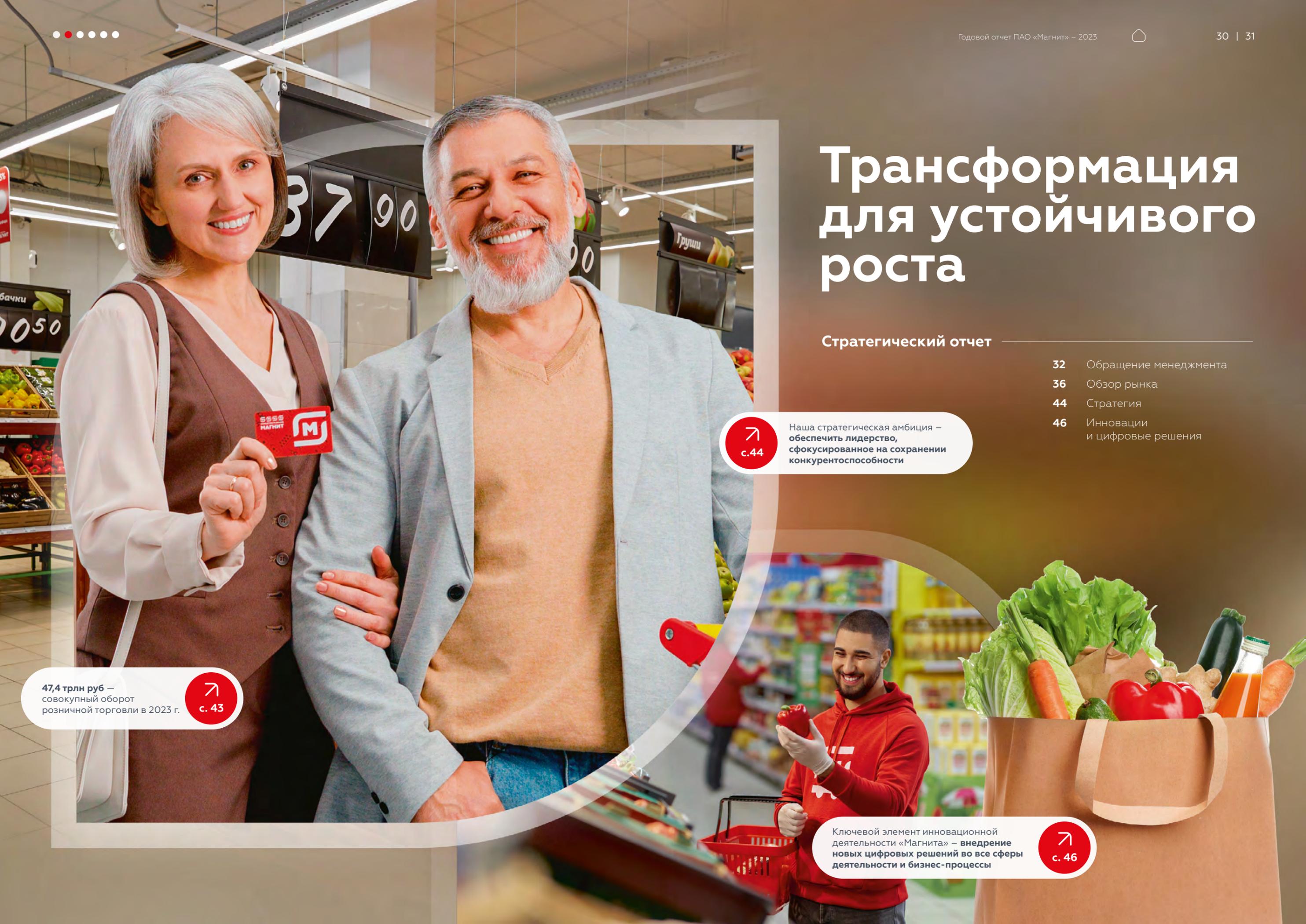


с. 43

Ключевой элемент инновационной деятельности «Магнита» – внедрение новых цифровых решений во все сферы деятельности и бизнес-процессы



с. 46



# Обращение менеджмента

Уважаемые клиенты, акционеры и партнеры!

Прошедший год стал еще одним результативным этапом в истории «Магнита»: Компания развивалась и успешно адаптировалась к рыночным условиям. Мы смогли выстроить прочную мультиформатную структуру и продолжили активно работать: совершенствовать ценностное предложение, обновлять дизайн магазинов, тестировать новые форматы, развивать собственное производство и внедрять современные технологии в бизнес-процессы.

В основе миссии «Магнита» – стремление заботиться о каждом покупателе и поставлять лучшие продукты по доступной цене. И наша работа дала результаты: в 2023 г. мы нарастили объемы продаж и открыли для себя новые рынки.

## Операционные показатели и финансовые результаты

**Отчетный год стал успешным с точки зрения операционных и финансовых результатов.**

Устойчивый органический рост и способность Компании эффективно и быстро адаптироваться к изменениям экономической конъюнктуры позволили нарастить общую выручку на 8,2% год к году, до 2 545 млрд руб. Чистая розничная выручка «Магнита» выросла на 9,1% год к году на фоне увеличения торговой площади на 6,1% и роста LFL-продаж на 5,5% вследствие положительной динамики среднего чека и трафика. В конце прошлого года торговая площадь наших магазинов превысила 10 млн кв. м.

Рост чистой розничной выручки опережал увеличение торговой площади благодаря дальнейшему повышению плотности продаж. Стоит отметить, что по итогам года 91% торговой площади уже достиг зрелого уровня продаж, и рост LFL-продаж прежде всего обусловлен высокими показателями зрелых магазинов.

Вместе с тем 2023 г. стал периодом дальнейшей экспансии Группы: торговая площадь увеличилась на 6,1% год к году благодаря органическому развитию торговой сети, были открыты 1 982 магазина (gross), или 1 760 магазинов (net).

Кроме того, слаженная работа менеджмента и всех подразделений позволила добиться роста чистой прибыли на 94% год к году, до 66,1 млрд руб., а рентабельности чистой прибыли – на 115 б. п. год к году, до 2,6%<sup>1</sup>.

**Еще один успешный год на счету нашей программы лояльности.** Количество держателей карт лояльности превысило 76,4 млн, а доля покупок с использованием этих карт составила к концу года 50% в чеках и 66% – в продажах. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты – 42% покупателей «Магнита» к концу отчетного периода посещают два или более формата магазинов со средним чеком активного пользователя карты лояльности в 1,9 раза выше, чем при транзакциях без карты.

## Достижение стратегических целей

**Стратегия «Магнита» направлена на сбалансированный рост доли Компании на рынке ритейла, что закрепит наше положение как ведущего игрока отрасли.**

Важным приоритетом в 2023 г. стало активное развитие новых точек роста. Так, дискаунтеры остаются одним из наиболее быстрорастущих сегментов рынка и сохраняют высокий потенциал для дальнейшего развития. Цель «Магнита» – создать на российском рынке стандарт качественных жестких дискаунтеров, в настоящее время недостаточно хорошо представленных в нашей стране. В 2023 г. мы запустили новый формат В1 («Первый выбор»), который ориентирован на современных потребителей, рационально подходящих к своему бюджету, но не готовых жертвовать качеством. Формат сочетает широкий ассортимент продукции, представленный около 1 тыс. наименований, современные технологии, такие как кассы самообслуживания, и низкие цены за счет глубокой оптимизации операционных процессов и логистики.

Для того чтобы занять еще одну нишу и стать ближе к потребителю, в 2023 г. «Магнит» начал тестировать формат магазинов ultra-convenience – компактных торговых точек, расположенных в максимальной близости к покупателю, с актуальным ассортиментом самых необходимых товаров по выгодным ценам и с быстрым обслуживанием. С сентября мы открыли несколько магазинов «Магнит Рядом» в Москве и Московской области.

**Мы продолжаем развивать магазины и расширять наше присутствие в целевых сегментах не только за счет органического роста, но и благодаря качественному развитию форматов.** Ярким примером стало стартовавшее в 2023 г. обновление концептов и ценностных предложений магазинов «Магнит у дома», «ДИКСИ» и «Магнит Аптека» в соответствии с актуальными тенденциями в ритейле и в области технологий, а также изменением поведения и предпочтений потребителей.

**В 2023 г. мы укрепили наши позиции в качестве единственного в России ритейлера, самостоятельно производящего продукты питания,** увеличив выпуск продукции до 300 тыс. т.<sup>2</sup> Чтобы поддерживать такой рост в будущем, мы реализовали целый ряд инициатив: расширили площадь обрабатываемых земель, запустили проекты по выращиванию овощей, открыли новые собственные производства в магазинах у дома и большого формата.

**Важный фактор успеха «Магнита» – продуманная и взвешенная стратегия работы с партнерами.**

Мы всегда будем поддерживать отечественных производителей и уделять первоочередное внимание работе с российскими компаниями, сотрудничая более чем с 2,5 тыс. локальных поставщиков. Для привлечения новых партнеров мы проводим регулярные торгово-закупочные сессии в регионах. Небольшим российским производителям и фермерским хозяйствам мы предлагаем ряд проектов по продвижению их продукции и специальные условия поставок в сеть. И мы рады сообщить, что в 2023 г. 849 российских поставщиков стали новыми партнерами «Магнита».

**В 2023 г. мы продолжили развивать нашу логистическую сеть, которая на сегодняшний день является одной из крупнейших в России.** Успешно запущены 3PL<sup>3</sup>-центр «Угольная гавань» и первый распределительный центр (РЦ) сети жестких дискаунтеров В1 в Дмитровском районе Московской области. Открытие собственного РЦ для формата жестких дискаунтеров является эффективным инструментом снижения себестоимости и позволяет нам приступить к этапу масштабирования В1.

**Важным фокусом нашего развития осталось постоянное улучшение ассортимента СТМ во всех форматах для удовлетворения запросов все более чувствительных к ценам потребителей.**

Для нас СТМ – это возможность предложить покупателям продукты гарантированного качества по привлекательной цене. За отчетный год продажи товаров СТМ выросли на 11%, а в ассортимент вошли 700 новых наименований. Мы продолжим развитие СТМ с учетом трендов рынка, расширяя портфель брендов и ассортимент там, где это необходимо.

**Вся продукция, попадающая на полки магазинов, проходит тщательный контроль, что подтверждается полученными Компанией наградами.** В 2023 г. мы были удостоены 47 наград на конкурсе «Гарантия качества – 2023». Столь высокая оценка экспертного сообщества стала результатом системной работы нашей команды СТМ, ведь сегодня почти каждый пятый товар в магазинах «Магнит» продается под СТМ. Стоит отметить номинацию «Совместный проект «ритейлер – производитель»: благодаря развитию партнерских отношений и долгосрочным контрактам с надежными производителями мы обеспечиваем конкурентоспособность наших СТМ.

<sup>1</sup> Финансовые показатели представлены в соответствии с МСБУ 17.

<sup>2</sup> Без учета контрактных производств.

<sup>3</sup> Third Party Logistics – процесс организации логистики, при котором большая часть логистических операций, в том числе хранение, транспортировка, маркировка и упаковка, отдаются на аутсорсинг.

## Новые горизонты развития

### В отчетном году произошло несколько значимых для Компании событий в области M&A.

В частности, мы закрыли сделку по покупке маркетплейса KazanExpress и приступили к интеграции этой площадки для запуска на ее основе собственного маркетплейса «Магнит Маркет». Покупка KazanExpress позволит «Магниту» быстро выйти в новый для Компании быстрорастущий сегмент маркетплейсов и занять там значимую долю, затратив на это меньше ресурсов, чем при запуске собственного маркетплейса с нуля. Наличие инфраструктуры, включающей в себя несколько десятков ПЦ, автопарка грузовиков и самой большой в стране сети из 29 тыс. магазинов, на базе которых будут организованы пункты выдачи, позволит нам быстро нарастить присутствие в этом динамичном сегменте рынка.

Кроме того, в рамках развития сети в российских регионах «Магнит» заключил соглашение о приобретении 33% доли в крупнейшем на Дальнем Востоке ритейлере «Самбери». Мы надеемся на успешное развитие в перспективном Дальневосточном регионе.

Что касается укрепления позиций и дальнейшего расширения на рынках СНГ, то в 2023 г. «Магнит» продолжил масштабировать сеть магазинов формата «дрогери» в Узбекистане: общее количество торговых точек M Cosmetic в республике выросло до 70.

### Нам важно идти в ногу с общими трендами в развитии технологий, поэтому в 2023 г. «Магнит» внедрил целый ряд инновационных решений по всем направлениям бизнеса.

Мы начали масштабирование касс самообслуживания и технологии машинного зрения распознавания товаров на полке, внедрили алгоритм подбора косметики при помощи ИИ, умные весы с технологией распознавания товаров, собственное программное обеспечение (ПО) для касс самообслуживания, беспилотные перевозки продукции и др.

Особенно стоит отметить перевод программы лояльности на отечественную платформу **Manzana**, работающую на основе облачной технологии. Новое решение позволило внести в программу лояльности новые опции и обеспечило

ее стабильное функционирование и надежную защиту данных всех покупателей. Мы намерены развивать эти направления в будущем и уверены, что они помогут нам значительно улучшить клиентский опыт, а также автоматизировать и повысить эффективность всех бизнес-процессов Компании.

## Корпоративное управление

### В отчетном году мы получили рейтинг «ruAAA» от рейтингового агентства «Эксперт РА», а в начале 2024 г. – рейтинг «AAA(ru)» от АКРА.

Такие оценки отражают высокое качество корпоративного управления, сильные рыночные и конкурентные позиции, высокие показатели маржинальности, низкую долговую нагрузку, а также очень сильную ликвидность.

### Соблюдение прав всех наших акционеров остается для нас абсолютным приоритетом.

В июне 2023 г. в связи с запросами от международных инвесторов «Магнит» принял решение предоставить акционерам возможность монетизации их инвестиций в Компанию в условиях текущих регуляторных и рыночных ограничений. В общей сложности по итогам двух тендерных предложений, объявленных 16 июня и 10 октября 2023 г. дочерней компанией ООО «Магнит Альянс», а также двусторонней сделки в октябре 2023 г., мы приобрели более 30 млн акций Компании, что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций.

В декабре отчетного года Общее собрание акционеров Компании приняло решение избрать Совет директоров в новом составе, а также выплатить дивиденды по обыкновенным акциям в размере 42 млрд руб., или 412,13 руб. на одну акцию.

## Устойчивое развитие

Компания продолжает реализацию принятой до 2025 г. стратегии устойчивого развития по всем направлениям. «Магнит» в полной мере осознает свое воздействие на заинтересованные стороны и стремится внедрять масштабные инициативы в сфере социальной ответственности и устойчивого развития бизнеса.

### Мы стремимся поддерживать социально незащищенные категории граждан и людей, попавших в чрезвычайные ситуации.

В 2023 г. мы передали 1 530 т продуктов в рамках социально-экономических и благотворительных проектов. Отдельно хотелось бы рассказать о стартовавшей еще в 2022 г. программе фудшеринга совместно с «Банком еды «Русь». С момента запуска проекта мы передали нуждающимся 320 т продовольствия, а в начале 2024 г. запустили передачу непродовольственных товаров в рамках фудшеринга.

### Наши сотрудники остаются краеугольным камнем и одним из ключевых факторов долгосрочной устойчивости Компании.

Сделать работу в «Магните» привлекательной, эффективно поддерживать и мотивировать сотрудников – наши первоочередные задачи в области работы с персоналом. Поэтому для адаптации к структурным вызовам на рынке труда особый акцент был сделан на удержании и развитии наших сотрудников как ключевого актива Компании, применении гибкого и проактивного подхода к привлечению персонала, а также увеличении инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности Компании. Стоит отметить, что мы добились хороших результатов: по итогам 2023 г. уровень удовлетворенности наших сотрудников достиг 81%.

### Большое внимание в 2023 г. мы уделяли и вопросам экологии: на 31% были сокращены

удельные выбросы парниковых газов по сравнению с базовым 2019 г., а удельное потребление энергоресурсов снизилось на 18% по сравнению с базовым 2019 г. В 2023 г. мы создали первый в России добровольный стандарт перерабатываемых экологических препаков – брендированных картонных стоек и конструкций для привлечения внимания покупателей в торговом зале. Внедрение стандарта, разработанного «Магнитом» и партнерами, позволит вернуть картон в экономику замкнутого цикла и снизить объем отходов.

Мы уверены, что, придерживаясь принципов ответственного ведения бизнеса и четко следуя стратегическим ориентирам, «Магнит» продолжит успешно идти к намеченным целям и вносить значительный вклад в создание устойчивого будущего.

В завершение хотелось бы поблагодарить всю огромную команду «Магнита», включая наших сотрудников и партнеров, отметить эффективную работу органов корпоративного управления и всех подразделений Компании, что помогло нам принимать взвешенные и своевременные решения в каждом из направлений бизнеса.

«Магнит» своей работой в 2023 г. в очередной раз доказал устойчивость своей управленческой и организационной структуры к вызовам и внешним изменениям. Также это показывает успешность нашей бизнес-модели и необходимость присутствия в жизни покупателей как надежного поставщика качественных продуктов с неизменным фокусом на постоянство, высочайший уровень сервиса и самосовершенствование. Мы видим множество перспектив и интересных направлений в нашей работе в 2024 г. и с уверенностью продолжим реализовывать все наши проекты.

ПАО «Магнит»

# Обзор рынка

## Макроэкономическая среда

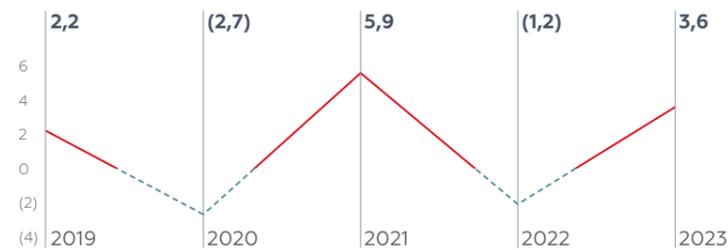
В 2023 г. экономическая активность в России восстанавливалась высокими темпами – быстрее, чем прогнозировали Банк России (0,5–2,0%) и Министерство экономического развития Российской Федерации (1,2%; далее – Минэкономразвития России) в апреле 2023 г. По итогам года ВВП вырос на 3,6% относительно уровня 2022 г. и на 2,4% по сравнению с 2021 г., составив 139,0 трлн руб. (в ценах 2021 г.) и тем самым полностью преодолел падение 2022 г.<sup>1</sup>

Оживление экономической активности связано прежде всего с увеличением портфеля инвестиций – во многом благодаря высоким бюджетным расходам, – а также с ростом промышленного производства, которое начиная с мая 2023 г. находилось вблизи максимальных значений за последние 10 лет. В результате рост индекса промышленного производства составил 3,5 п. п. год к году<sup>1</sup>.

Кроме того, благоприятным фактором для восстановления экономики стал существенный рост объема кредитования населения, что значительно стимулировало внутреннее потребление. Вместе с тем рост потребительского кредитования стал причиной повышения темпов инфляции и стал одним из основных факторов ослабления рубля. В качестве ответной меры Банк России в пять этапов в течение 2023 г. повысил ключевую ставку более чем вдвое – с 7,5% в начале года до 16,0%.

Главной причиной ужесточения денежно-кредитной политики в соответствии с заявлением регулятора стали реализовавшиеся проинфляционные риски: превышение внутреннего спроса над производственными возможностями экономики и ослабление рубля в летние месяцы. Таким образом, к концу декабря удалось стабилизировать ускорившуюся инфляцию до уровня в 7,4%, а продовольственную инфляцию – до 8,2%.

Динамика реального ВВП России<sup>2</sup>, %



Квартальные индексы потребительской и продовольственной инфляции, %



— Инфляция на продукты питания, год к году  
 — Инфляция год к году

<sup>1</sup> Источники: Банк России, Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.  
<sup>2</sup> Источники: Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.

В течение 2023 г. среднегодовой уровень безработицы оставался на уровне исторического минимума и составил 3,2%, к концу года прийдя к уровню 3,0%. Согласно социологическим исследованиям SberCIB<sup>3</sup>, в России на конец года сохранялся дефицит на рынке труда. Доля респондентов, которые отметили, что их компания нанимает новых сотрудников, составила 11%, что на 3 п. п. больше, чем годом ранее. Также 20% респондентов отмечали, что их работодатель испытывает сложности с заполнением имеющихся вакансий. Это на 5 п. п. больше, чем в IV квартале 2021 г., когда

на рынке труда не было дефицита рабочей силы. Данный факт привел к росту реальной заработной платы на 7,8% и реальных располагаемых доходов на 5,4%. Так, по данным ВНИИ труда, неравенство в зарплатах снизилось до минимального значения за последние 20 лет в 13,1х.

Изменение реальной заработной платы, реальных располагаемых доходов населения и уровня безработицы<sup>3</sup>, %



— Рост реальной заработной платы, % год к году  
 — Рост реальных располагаемых доходов населения, % год к году  
 ● Безработица, %

## Российский рынок розничной торговли

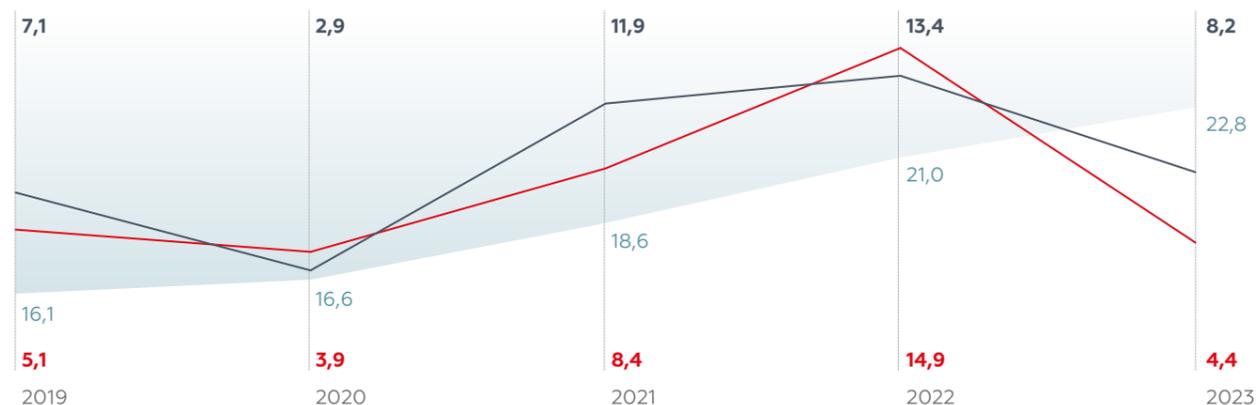
По данным Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат), совокупный оборот розничной торговли в России вырос на 11,3% год к году, составив 47,4 трлн руб. При этом, несмотря на реализацию отложенного спроса на некоторые непродовольственные товары и услуги, оборот торговли продуктами питания увеличился на 8,2%, до 22,8 трлн руб. Таким образом, российский рынок розничной торговли продуктами питания в 2023 г. оставался восьмым в мире по размеру выручки.

**22,8 трлн руб.**

оборот розничной торговли продуктами питания в 2023 г.

<sup>3</sup> Источник: SberCIB, «Потребительский индекс Иванова».

### Оборот продуктового ритейла в России в 2019–2023 годах<sup>1</sup>



— Рост оборота продуктового ритейла год к году, %  
 — Среднегодовая продовольственная инфляция год к году, %  
 ● Оборот продуктового ритейла, трлн руб.

Одновременно с этим расходы россиян на продукты питания оставались в числе ключевых статей семейного бюджета. Так, согласно исследованию SberCIB<sup>2</sup>, 39% расходов россиян в 2023 г. приходилось на продукты питания.

В целом конъюнктура российского рынка розничной торговли в 2023 г. была благоприятной для современных игроков, включая «Магнит». В частности, сетевым ритейлерам удалось нарастить свою долю рынка до 75% за счет открытия новых магазинов.

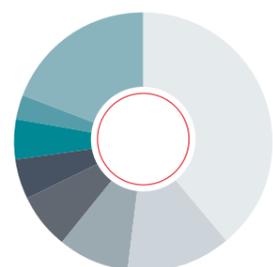
Совокупный прирост торговых площадей составил 2,6 млн кв. м, при этом большая часть, как и прежде, пришлась на формат магазинов «у дома».

### Общий объем торговых площадей современного ритейла в России<sup>3</sup>, млн кв. м

Год	Гипермаркеты, %	Супермаркеты, %	Магазины у дома, %	Итого
2023	14	9	77	37,7
2022	16	10	74	35,1
2021	17	11	72	32,5
2020	19	11	70	29,7
2019	21	11	68	28,2
2018	23	12	65	25,6
2017	25	12	63	23,0
2016	27	13	60	20,3
2015	28	14	58	17,6

● Гипермаркеты, %  
 ● Супермаркеты, %  
 ● Магазины у дома, %

### Структура потребительских расходов населения<sup>2</sup>, %



39 ● Продукты питания  
 13 ● ЖКУ  
 9 ● Одежда  
 7 ● Процентные платежи  
 5 ● Медицина  
 5 ● Товары для дома  
 3 ● Отдых  
 19 ● Прочее

**37,7** млн кв. м

совокупный объем торговых площадей современного ритейла в России в 2023 г.

<sup>1</sup> Источники: Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.  
<sup>2</sup> Источник: SberCIB, «Потребительский индекс Иванова».  
<sup>3</sup> Источники: INFOLine, анализ Компании.

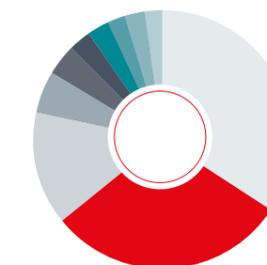
Современный российский рынок ритейла по-прежнему обладает значительным потенциалом роста. Так, доля топ-5 игроков по итогам 2023 г. составила 38%, в то время как в западных странах подобное значение преимущественно составляет 60% рынка и более.

В 2023 г. доля топ-10 торговых сетей выросла на 1,9 п. п. и составила 43%. При этом совокупная рыночная доля «Магнита» составила 12,8%.

Кризис 2022 г. по-прежнему предоставляет дополнительные возможности развития российскому ритейлу. Большинство ведущих игроков продолжают инвестировать в собственное производство, развивать СТМ и расширять предложение товаров по доступным ценам. По данным информационного агентства INFOLine, доля продаж СТМ в категории продуктов питания увеличилась за 2023 г. на 2 п. п., до 11% в структуре розничного торгового оборота ритейлеров.

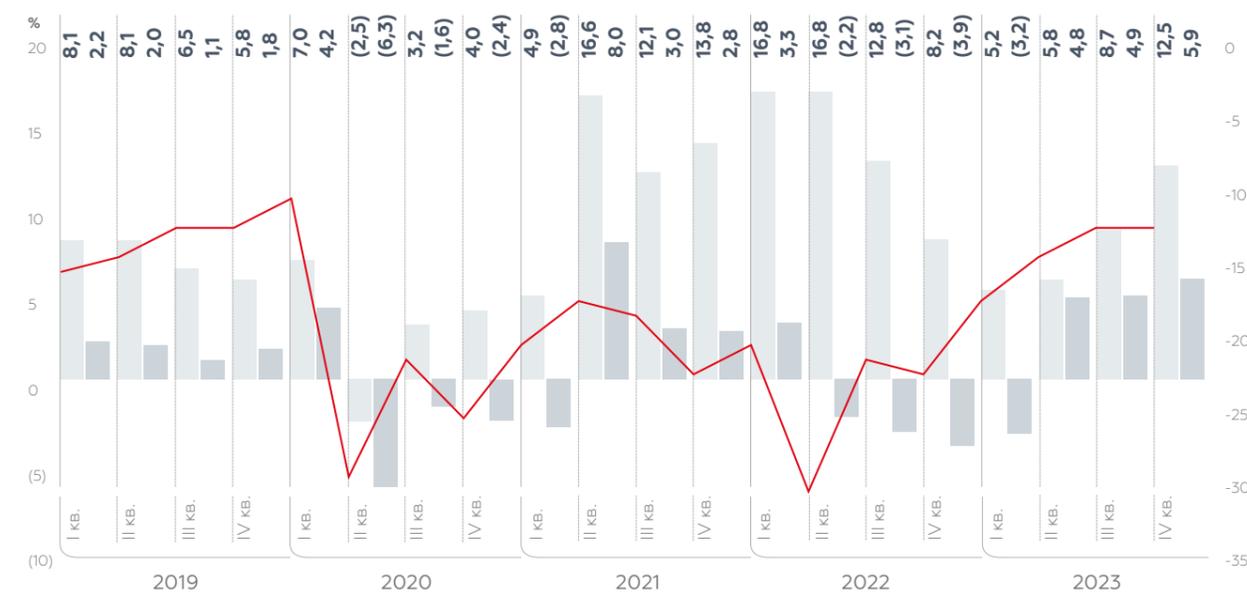
Наряду с ростом традиционных каналов розницы в отчетном году быстрыми темпами развивалась торговля продуктами питания в онлайн. Так, в 2023 г. e-grocery-рынок России вырос на 47% год к году, до 918 млрд руб., или 4,0% товарооборота продуктами питания (22,8 трлн руб.). При этом в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург, темпы роста продолжили замедляться ввиду снижения эффекта низкой базы.

### Доля рынка крупнейших торговых сетей по объему выручки в России в 2023 году<sup>4</sup>, %



14,6 ● X5 Retail Group  
 12,8 ● Магнит  
 6,1 ● Mercury Retail  
 2,3 ● Лента  
 1,6 ● Светофор  
 1,2 ● ВкусВилл  
 1,2 ● АШАН  
 1,0 ● Монетка  
 1,0 ● METRO  
 0,9 ● O'KEY

### Индекс потребительской уверенности и рост объемов продаж в продуктовом ритейле<sup>5</sup>, %



● Номинальный рост оборота продуктового ритейла год к году  
 ● Реальный рост оборота продуктового ритейла год к году  
 — Индекс потребительской уверенности

<sup>4</sup> Источники: INFOLine, анализ Компании. Доля «Монетки» указана до покупки «Лентой». «Лента» включает «Монетку» со 2 октября 2023 г.  
<sup>5</sup> Источники: Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.

Несмотря на восстановление экономики, покупательское поведение россиян оставалось под давлением инфляции. Доля россиян, стремящихся экономить на продуктах питания, в 2023 г. оставалась значительной и в среднем за год составляла 64%<sup>1</sup>. В ответ на этот вызов «Магнит» продолжил активное развитие СТМ и мощностей. В частности, за отчетный период доля СТМ в продажах сети составила 20%, а количество SKU под СТМ Компании возросло до 5,5 тыс. «Магнит» произвел 300 тыс. т продукции<sup>2</sup> (в том числе 109 тыс. т сельскохозяйственной, что на 17% больше, чем в 2022 г.).

Помимо этого, Компания продолжила тестировать и развивать новые форматы, соответствующие наиболее актуальным трендам потребительского поведения: в 2023 г. были открыты 3 компактные торговые точки формата ultra-convenience «Магнит Рядом» и 53 жестких технологичных дискаунтера В1 («Первый выбор»).

В 2024 г. мы продолжим реализацию нашей стратегии умного роста торговой сети, в том числе за счет новых перспективных форматов магазинов, а также сконцентрируемся на совершенствовании нашего уникального ценностного предложения (СVP) и развитии онлайн-продаж и цифровых сервисов.

Одним из ключевых направлений нашей стратегии останется развитие наиболее важных конкурентных преимуществ Компании – широкого ассортимента продукции под СТМ и уникального собственного производства.

## Основные тенденции поведения и предпочтений потребителей в 2023 году

### Стремительное развитие тренда рационального потребления, отказ от спонтанных покупок

Покупатели все более осознанно подходят к финансовым расходам и бережнее относятся к своему бюджету. Ключевые моменты для потребителя при совершении покупки сегодня: ценность денег, ценность времени и ценность ассортимента.

### Рост популярности товаров среднего и нижнего ценовых сегментов

Снижение реальных располагаемых доходов приводит к отказу россиян от покупки товаров премиальных брендов – вместо этого они выбирают аналоги из более доступных ценовых категорий. Это открывает новые возможности для развития собственных производств и СТМ.

### Цифровизация потребителей

Спрос на онлайн-покупки и доставку продолжает расти, особенно в регионах. В то же время в Москве и Санкт-Петербурге, где спрос был больше из-за высокого темпа жизни, уже наблюдается некоторое замедление темпов роста ввиду сокращения низкой базы. Стоит отметить, что в том числе благодаря тренду на экономию канал электронной коммерции остается одним из наиболее динамичных: покупатели продолжают сравнивать цены на большинство продуктов и находить более выгодные предложения онлайн.

### Растущий интерес к продукции локального производства

В последние годы все больше россиян стали покупать продукцию местных производителей. Это происходит прежде всего потому, что локальные товары зачастую дешевле западных аналогов или могут заменить вышедшие из ассортимента позиции. При этом часть покупателей меняет свои потребительские привычки в том числе для того, чтобы поддержать отечественных производителей.

### Интерес к здоровым продуктам и ответственному потреблению

Потребители все больше проявляют интерес к экологически чистым продуктам, здоровому образу жизни и здоровому питанию, поэтому готовы тратить больше денег на качественные и экологичные товары определенных категорий.

<sup>1</sup> Источник: SberCIB, «Потребительский индекс Иванова».  
<sup>2</sup> Без учета контрактных производств.

## Основные тенденции российского рынка розничной торговли в 2023 году

### Рост доли российских производителей

Уход с рынка значительного количества брендов создает условия для роста российских производителей, в том числе локальных поставщиков и фермерских хозяйств.

### Активное развитие маркетплейсов

Все чаще потребители ищут товары не в поисковиках, а на маркетплейсах. Ожидается, что влияние этого канала практически на все потребительские рынки будет расти в среднесрочной перспективе.

### Развитие онлайн-продаж продуктов питания

Ожидается, что к 2025 г. доля онлайн-продаж в розничной торговле продуктами питания приблизится к 7% – это приведет к увеличению числа дарксторов для обслуживания рынка онлайн-доставки. При этом ключевые рыночные игроки активно вкладывают средства в развитие собственных онлайн-продаж и пересматривают бизнес-модели в части развития сервисов экспресс-доставки и самовывоза, маркетплейсов и дарксторов.

### Изменение структуры спроса и предложения

В последние годы ориентиром для российских потребителей стали товары с более доступными ценами, в том числе локальные бренды и СТМ, и наличие интересных промопредложений у ритейлеров. С другой стороны, российский рынок розничной торговли продолжил адаптироваться к изменившимся экономическим и геополитическим условиям как через трансформацию каналов сбыта, так и за счет изменения ассортимента и внедрения новинок на замену ушедшим брендам.

### Развитие омниканального подхода

Кроме того, потребители все чаще выбирают место совершения покупки в зависимости от ситуации (срочно, спонтанно, с долгим выбором, по плану и др.), что требует от ритейлеров все большей омниканальности и максимальной интеграции в жизнь потребителей.

### Увеличение числа жестких дискаунтеров и мини-маркетов

В связи с чувствительностью потребителей к цене популярность приобретают дискаунтеры и мини-маркеты, которые востребованы в том числе в отдаленных локациях, в отличие от других форматов. Доступность небольших торговых точек способствует расширению рынка. Ожидается, что именно этот сегмент станет основным драйвером традиционного ритейла в ближайшие годы.

### Появление новых цифровых систем

Продолжается развитие цифровых технологий, обеспечивающих персонализированный подход и совершенствование бизнес-процессов.

## Основные изменения в нормативной правовой базе в 2023 году

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Повышение минимальных розничных цен на спиртные напитки, в том числе водку и коньяк, а также игристое вино, с 7 января 2023 г.	Приказы Министерства финансов Российской Федерации № 168н, 180н	1 января 2023 г.
Повышение минимальной розничной цены за пачку сигарет до 119 руб.	Федеральный закон № 1-ФЗ	1 марта 2023 г.
Индексация тарифа системы взимания платы с большегрузных автомобилей «Платон» (рост на 30 коп. по сравнению с ранее действовавшим тарифом)	Решение Министерства транспорта Российской Федерации	1 февраля 2023 г.
Завершение срока отмены весогабаритного контроля для грузового транспорта, который ввозит в страну лекарства, продукты питания и предметы первой необходимости	Постановление Правительства Российской Федерации № 1670	1 февраля 2023 г.
Продление запрета на автомобильные грузоперевозки по стране для компаний из недружественных стран. Перечень категорий товаров, на которые не распространяется запрет, сокращен до 20	Постановление Правительства Российской Федерации № 1078	30 июня 2023 г.

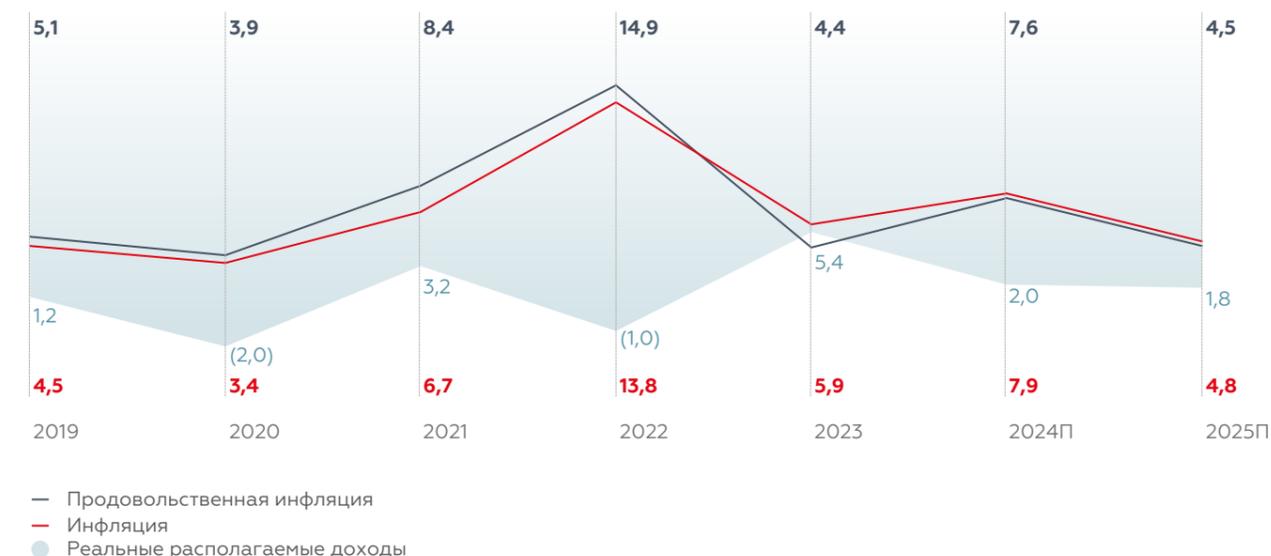
Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Выдача спецразрешений на проезд по дорогам тяжелого транспорта в электронном виде. Увеличение штрафов за превышение массы или размеров для крупногабаритных и тяжеловесных транспортных средств	Федеральный закон № 172-ФЗ	28 апреля 2023 г.
Введение повышенной ввозной пошлины в размере 35% на шампуни, средства для чистки зубов, дезодоранты, моющие и чистящие растворы, а также средства, используемые до, во время и после бритья, ввозимые из недружественных стран. Действует до 31 декабря 2023 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 2240	9 декабря 2022 г.
Повышение ввозной пошлины на ряд импортных товаров из недружественных стран	Постановление Правительства Российской Федерации № 1173	20 июля 2023 г.
Продление периода автоматического продления сроков действия лицензий и других видов разрешительных документов до конца 2023 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 63	23 января 2023 г.
Введение акциза на сахаросодержащие напитки в размере 7 руб. за 1 л напитка	Федеральный закон № 443-ФЗ	1 июля 2023 г.
Индексация ставок акцизов на алкогольную и табачную продукцию на 5% в 2024 г. и на 4% в 2025 и 2026 гг.	Федеральный закон № 389-ФЗ	31 июля 2023 г.
Введение дополнительных правил маркировки продукции	Постановление Правительства Российской Федерации № 1861	1 марта 2023 г.
Введение электронного реестра лицензий на производство и оборот табачной и никотинсодержащей продукции	Постановление Правительства Российской Федерации № 1138	1 сентября 2023 г.
Введение обязательной маркировки детской минеральной воды, поэтапный переход на обязательную маркировку отдельных видов медицинских изделий и антисептиков	Постановления Правительства Российской Федерации № 834, 894, 870	1 сентября 2023 г.
Утверждение изменений в перечень товаров, подлежащих параллельному импорту	Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации № 2701	21 июля 2023 г.
Проведение эксперимента по внедрению системы, исключающей техническую возможность продажи просроченной продукции, а также незаконно введенной в оборот табачной и никотинсодержащей продукции, с целью отработать механизм обмена сведениями о маркированной продукции между торговыми объектами и информационной системой мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке	Постановление Правительства Российской Федерации № 74	1 февраля 2023 г.
Проведение эксперимента по осуществлению розничной торговли рецептурными лекарственными препаратами дистанционным способом в Москве, Белгородской и Московской областях, который продлится три года	Федеральный закон № 405-ФЗ	1 марта 2023 г.
Изменение в перечне медицинских товаров, реализация и ввоз которых не облагаются НДС	Постановление Правительства Российской Федерации № 2374	1 апреля 2023 г.
Введение штрафов в размере от 20 тыс. до 200 тыс. руб. за продажу лекарств без рецепта	Федеральный закон № 175-ФЗ	28 апреля 2023 г.
Продление упрощенного порядка регистрации лекарственных препаратов до конца 2024 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 824	27 мая 2023 г.
Упрощение порядка выдачи разрешений на дистанционную продажу безрецептурных лекарств	Постановление Правительства Российской Федерации № 272	18 февраля 2023 г.
Введение новых требований об указании реквизита «код товара» в кассовых чеках при доставке маркированных товаров. Изменение правил указания данного реквизита	Постановление Правительства Российской Федерации № 1090 Постановление Правительства Российской Федерации № 786	1 марта 2023 г. 19 мая 2023 г.
Введение ответственности маркетплейсов за продажу подделок и товаров без маркировки, а также обязанности маркетплейсов передавать информацию в систему маркировки «Честный знак»	Постановление Правительства Российской Федерации № 1351	1 марта 2023 г.
Расширение товарами отечественного производства списка детских товаров, облагаемых НДС по сниженной ставке 10%	Постановление Правительства Российской Федерации № 594	14 апреля 2023 г.
Разрешение регионам заключать с торговыми сетями добровольные соглашения о стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары первой необходимости. Документ будет действовать до 6 мая 2026 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 662	6 мая 2023 г.
Установка административной ответственности за неисполнение требований о маркировке цифровой рекламы	Федеральный закон № 274-ФЗ	1 сентября 2023 г.
Перенос ответственности за утилизацию упаковки товаров, произведенных в Российской Федерации, с производителей товаров на упаковку на производителей упаковки. Кроме того, ответственность за утилизацию упаковки будут нести импортеры	Поправки в Федеральный закон от 24 июня 1998 г. № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»	4 августа 2023 г.

## Прогноз развития рынка продовольственной розницы<sup>1</sup>

Ожидается, что реальные располагаемые доходы населения в России продолжат расти на 2% год к году в основном за счет увеличения уровня заработной платы (+10% год к году) на фоне рекордно низкой безработицы.

Темпы роста рынка продовольственной розницы и маржа крупнейших российских ритейлеров будут сопоставимы с аналогичными показателями 2023 г.

Среднегодовой рост инфляции и реальных располагаемых доходов, год к году<sup>1</sup>, %



Совокупный оборот розничной торговли<sup>1</sup>, трлн руб.



**47,4 трлн руб.**

совокупный оборот розничной торговли в 2023 г.



<sup>1</sup> Источники: прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.

# Стратегия

**Наша стратегическая амбиция – обеспечить лидерство, сфокусированное на сохранении конкурентоспособности в быстро меняющемся мире, требующем адаптации к структурным вызовам.**

Мы нацелены на сохранение и сбалансированный рост доли на рынке, чтобы закрепить текущее положение как одного из ведущих игроков.

**Компания ставит перед собой задачу активно наращивать эффективность в текущей рыночной конъюнктуре.**

Для реализации этой цели «Магнит» выделил ряд приоритетных направлений – как непосредственно видимых клиентам (первая группа), так и нацеленных на повышение эффективности внутренних процессов (вторая группа).

Стратегия реализуется за счет планомерного совершенствования существующих ключевых каналов:



развиваем магазины у дома в качестве флагманского формата



разумно инвестируем в формат «Магнит Косметик»



взвешенно подходим к поддержанию и развитию гипермаркетов «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра»

...а также новых точек роста, способствующих активному расширению продуктового предложения и большему удобству для клиентов:



магазинов формата «дискаунтер»



пилотирования формата «магазин шаговой доступности» (ultra-convenience)



E-com-сервисов: «Магнит Доставка», маркетплейса на базе приобретенного KazanExpress и Суперприложения<sup>1</sup>

Среди основных направлений первой группы (front-end) мы выделяем:

- ориентированный на покупателя процесс принятия решений, позволяющий повысить лояльность и улучшить персонализацию за счет использования технологий на основе больших данных (и далее – ИИ);
- улучшенное позиционирование бренда, включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение;
- совершенствование программы лояльности;
- развитие технологической экосистемы для предложения полноценного мультимедийного опыта;
- расширение предложения СТМ;
- адаптацию ассортимента и магазинов к локальной специфике за счет кластеризации и работы с ассортиментом.

Ко второй группе проектов (back-end) относятся:

- все кросс-функциональные E2E-инициативы с фокусом на повышение эффективности ключевых бизнес-процессов;
- выстраивание гибкой организационной структуры с четким разделением ответственности в сочетании с культурой предпринимательства и эффективным кросс-функциональным сотрудничеством;
- инвестиции в автоматизацию и стандартизацию процессов;
- гибкая, надежная и масштабируемая облачная платформа на основе передовых ИТ-решений и аналитики данных;
- открытие новых РСЦ;
- обновление парка транспортных средств;
- монетизация цифровой и офлайн-инфраструктуры.

Для адаптации к структурным вызовам особый фокус направлен:

- на удержание и развитие наших сотрудников как ключевого актива Компании;
- гибкий и проактивный подход к привлечению персонала;
- увеличение инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности Компании;
- формирование отлаженных функциональных стратегий;
- адаптацию импортного ассортиментного предложения.

<sup>1</sup> Создание суперприложения, объединяющего в себе программу лояльности, коммуникационную площадку, сервис доставки из магазинов и маркетплейс.

## Инновации и цифровые решения

«Магнит» ведет постоянный поиск инноваций и тестирует наиболее перспективные проекты, чтобы получать дополнительные конкурентные преимущества и создавать новый покупательский опыт.

### Наш подход к инновациям направлен:

- на развитие внутренних производственных мощностей;
- оптимизацию бизнес-процессов;
- снижение негативного влияния на окружающую среду;
- повышение уровня клиентского сервиса;
- укрепление корпоративного ценностного предложения.



## Цифровые решения и инновации в бизнесе

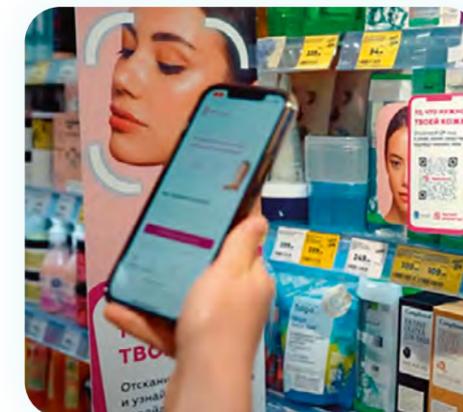
Ключевым элементом инновационной деятельности «Магнита» является внедрение новых цифровых решений во все сферы деятельности и бизнес-процессы Компании. В «Магните» действует программа цифровой трансформации, которая направлена на формирование оптимального ценностного предложения, ориентированного на покупателей, ускорение запуска новых продуктов, достижение экономии в результате сокращения избыточных операционных ролей, получение доступа к аналитике ценных клиентских данных и рост уровня вовлеченности сотрудников.

## Технология подбора косметики при помощи искусственного интеллекта

В июне 2023 г. «Магнит» объявил о внедрении технологии индивидуального подбора косметики BeautyScan в более чем 200 магазинах «Магнит Косметик» в Москве и Санкт-Петербурге. Основными преимуществами технологии являются персонализированный сервис, улучшение клиентского опыта и акцент на сохранении здоровья и красоты.

Пилотное тестирование показало увеличение продаж на 5% и конверсию, близкую к 70%. В 2024 г. Компания планирует масштабировать технологию на более чем 5 тыс. магазинов «Магнит Косметик» в кластерах «Город» и «Мегаполис».

Более подробная информация представлена в разделе «Обзор форматов» на [стр. 60](#)



### Цифровая трансформация в Компании построена на применении:

- гибкой и модульной бизнес-архитектуры, способной адаптироваться к любым изменениям и запросам покупателей;
- современных инструментов и технологий, создающих компонуемые сервисы для обеспечения гибкости и скорости при минимизации расходов;
- метода работы, ориентированного на продукт, который помогает находить, тестировать и масштабировать креативные решения новых задач.



## Промокампании на базе искусственного интеллекта

В 2023 г. «Магнит» продолжил развивать проект по повышению эффективности индивидуальных покупательских промопредложений за счет собственных разработок в области машинного обучения.

В рамках проекта подбор целевых сегментов и наиболее оптимальных механик ведет ИИ, а персонализация промопредложения достигается за счет различных инструментов, таких как экспресс-бонусы, индивидуальные скидки, а также бонусы за покупки в выбранной категории.

Основными преимуществами технологии являются высокая эффективность, таргетинг с учетом сотен параметров, включая формирование предложений для конкретного клиента, а также возможность ежедневно оценивать эффективность кампании и гибко реагировать на изменения покупательского поведения.

x3 ROI в сравнении с традиционными рекламными кампаниями



## Машинное зрение

В 2023 г. «Магнит» сфокусировался на масштабировании на сеть гипермаркетов технологий машинного зрения, которые он начал тестировать еще в 2021 г. Одной из таких технологий стало распознавание товаров на полке (Image Recognition). По состоянию на конец отчетного года эта технология успешно работает во всех торговых точках в больших форматах «Экстра» и «Семейный», объединяя 20 тыс. SKU.

Контроль за выкладкой товаров на полке осуществляется с помощью российской технологии, в основе которой – нейросеть, способная распознать изображения товаров по фотографии и контролирующая соответствие выкладки продукции на полках заявленному плану-схеме (планограмме). Система анализирует наличие необходимых товаров и их остаток на складе магазина, последовательность выкладки, расположение позиций на первой линии и другие показатели. При выявлении ошибок для их оперативного исправления персонал получает детальные подсказки в мобильном приложении.

В 2024 г. Компания планирует дальнейшее развитие инструмента для использования в магазинах больших форматов, добавление модуля по контролю ценников и невыставленного товара и определению доли отечественных производителей на полке.

Технология распознавания товаров на полке доступна во всех магазинах больших форматов.



## Умные весы с технологией распознавания товаров Clever Lever

В 2023 г. началось масштабирование проекта Clever Lever (умные весы с технологией распознавания товаров) на большие форматы. Сервис пилотировался в 37 торговых точках и доказал свою эффективность: сокращение потерь по весовым товарам составило 0,22% от валового дохода магазина. Инновация была внедрена в более чем 1,5 тыс. весов самообслуживания.

В декабре отчетного года технология масштабирована на 205 гипермаркетов, ей уже могут пользоваться покупатели. Всего по сети технология представлена в 242 магазинах, в 2024 г. планируются введение технологии в стандарт, оснащение оставшейся географии больших форматов и пилотирование для магазинов у дома.

## Электронные ценники и медиаполки

В 2023 г. стартовал пилотный проект Scissors Free («Электронные ценники и медиаполки»).

Концепция проекта – оснащение торговых точек формата магазинов у дома, «Магнит Косметик» и больших форматов электронными ценниками по всем активным SKU, а также монтаж медиаполок на стеллажах с целевыми товарными категориями. Проект предполагает коллаборацию двух технологий: цифровизации цен и гибкого управления медиаконтентом с маркетинговыми инструментами.

В декабре 2023 г. запущен первый магазин у дома в Москве с электронными ценниками. В I квартале 2024 г. планируется запуск во всей пилотной группе магазинов в Краснодаре, Москве и Санкт-Петербурге.

В рамках проекта будут проверены функциональность системы, оперативное управление ценами, синхронизация процесса обновления цен без использования ручного труда сотрудников магазинов, сопровождение продаж видеорядом и трансляцией рекламы на стеллажах с фокусными категориями.

Видеораспознавание на весах самообслуживания – российская разработка на основе нейросети, которая способна распознавать товары без пакета с точностью 98%, в цветном/прозрачном пакете или сетке точность распознавания достигает 95%. Скорость обучения нейросети – от четырех часов для популярного ассортимента до четырех дней для непопулярного, а количество уникальных SKU не ограничено.



## Технология расширенного штрихкода

В отчетном году стартовало масштабирование технологии расширенного штрихкода (РШК), который в отличие от стандартного содержит информацию о сроке годности товара. Кроме того, такой код может включать данные о дате производства товара, его весе или размере, номере партии. Используемые РШК соответствуют международным стандартам и считаются наиболее распространенными современными типами сканеров.

Решение поможет повысить доступность товаров на полке, оптимизировать трудозатраты на контроль сроков годности в магазинах, сократить потери и расходы на уценку. Первыми

участниками проекта масштабирования технологии РШК стали ведущие российские производители продуктов питания, включая группы «Черкизово» и «ЭФКО».

К проекту применения РШК в 2023 г. подключились 129 поставщиков, или 1 550 SKU в таких категориях, как молочная продукция, сыры, мясная гастрономия, мясо птицы, детское питание и другие.

## Технология проверки сроков годности

В 2023 г. Компания запустила технологию проверки сроков годности маркированных молочных продуктов на кассе с помощью системы «Честный знак». По данным Центра развития перспективных технологий (оператор системы маркировки в России), «Магнит» первым из ритейлеров реализовал подобное решение. Оно позволяет получать из системы маркировки «Честный знак» информацию о сроке годности товара при его сканировании на кассе и блокировать транзакцию, если товар просрочен.

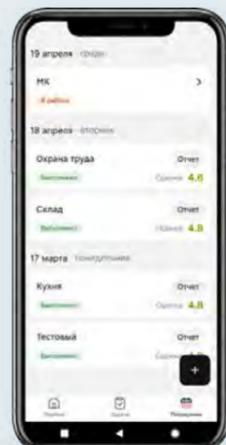
В дальнейшем «Магнит» в партнерстве с Центром развития перспективных технологий планирует распространить технологию проверки сроков годности и блокировки продажи просроченной продукции и на другие маркируемые товарные категории, например упакованную воду.

Технология проверки сроков годности маркированных молочных продуктов была масштабирована на все торговые объекты розничной сети «Магнита».



## Мобильное приложение для цифрового администрирования и управления операционными процессами

MDrive – ключевой инструмент управления и помощи в ежедневной работе для команды магазина. Фокус 2023 г. был на масштабировании базового процесса аудитов супервайзеров на основные форматы. Новый UX позволил перевести в удобный цифровой формат все базовые функции операционной линейки: анализ по чек-листам, аудит, постановку поручений. Отдельным перспективным пилотным запуском в IV квартале стала передача обратной связи от покупателей после офлайн-покупки: теперь команда магазина в режиме реального времени получает отзывы и рейтинги по опыту покупки в магазине и может оперативно улучшать сервис. В 2024 г. мы укрепим фокус на помогающей роли MDrive и предложим улучшения в доступности операционной аналитики, качестве и удобстве выполнения задач, автоматизации административной рутины и стабильности работы приложения.



## Импортозамещение технологий

### «Магнит» разработал собственное программное обеспечение для касс самообслуживания

В отчетном году «Магнит» начал установку собственного ПО на кассах самообслуживания в магазинах. Всего было установлено около 2 тыс. таких касс. Софт, созданный ИТ-командой Компании, обеспечит независимость от зарубежных поставщиков, даст возможность самостоятельно проводить сервисное обслуживание, оперативно расширять возможности устройств и снизить затраты на эксплуатацию терминалов и количество дополнительного оборудования. При этом работа ПО значительно оптимизирована по сравнению с западной технологией и позволит использовать актуальный парк касс без необходимости дорогостоящего обновления.

«Магнит» планирует улучшить пользовательский интерфейс и клиентский путь, интегрировав кассы самообслуживания в единую экосистему с мобильным приложением «Магнита». Таким образом покупатели будут взаимодействовать с разными сервисами ритейлера в привычном и комфортном режиме.

Планируется, что в 2024 г. все кассы самообслуживания будут оснащены собственным программным решением, полностью разработанным в Компании.

В планах на 2024 г. установка

**>30 тыс.**

касс самообслуживания под потребности каждого формата

«Магнит» станет лидером по парку устройств в стране



### Перевод программы лояльности на решения российской разработки

Знаковым событием 2023 г. для «Магнита» стал перевод программы лояльности на отечественную платформу Manzana. Новое решение работает на основе облачной технологии, созданной с учетом потребностей Компании.

Весь процесс занял несколько месяцев: Компания начала миграцию пользователей с марта этого года, постепенно подключая к новому процессингу все больше и больше держателей карт. Во время перехода клиентам были доступны возможности накопления

и списания бонусов, скидки по карте и другие функции, а также продолжалась регистрация новых карт. Все исторические данные о накопленных баллах и бонусах, а также аналитические данные были сохранены. Параллельно Компания продолжала развивать программу лояльности, добавляя новые механики. Например, было расширено количество категорий товаров, доступных для выбора покупателями, и улучшена сегментация, что привело к росту количества коммуникаций на 30% без потери покупательского отклика.



## Технология перевозки беспилотными грузовиками

Стратегия Компании направлена на повышение эффективности операций, и внедрение современных технологий роботизации играет в ней ключевую роль. «Магнит» также уделяет особое внимание перспективам использования роботизированных решений в области складской логистики. Это особенно актуально в условиях сложностей логистических процессов и растущих объемов грузоперевозок. В отчетном году «Магнит» запустил грузоперевозки беспилотным транспортом по трассе М-11 «Нева». Кроме того, Компания является участником инициативы

по тестированию беспилотных логистических коридоров на трассе М-11 «Нева» в рамках программы экспериментального правового режима.

Более подробная информация о проекте представлена в разделе «Логистика и транспорт» на [71](#) стр. 108

## Планы на будущее



### Голосовой ассистент в транспортной логистике

В рамках стратегии развития транспортных технологий «Магнит» успешно адаптировал и провел пилотный проект по внедрению голосового ассистента для мониторинга статусов перевозок. Этот инновационный подход позволит в будущем получать точную и оперативную информацию, обеспечивая более быструю реакцию на нестандартные ситуации.

### Платформа найма массового персонала

«Магнит» запустил в тестовом режиме новый сервис, который позволяет Компании заполнить временные вакансии, связанные с такими функциями, как выкладка товаров, сборка заказов или обслуживание пунктов выдачи. Сервис обещает быть особенно перспективным в условиях пиковой нагрузки, где требуется временный персонал.

### Применение технологий ИИ для оптимизации расходов на электроэнергию

Компания продолжит изучать решения в области энергоэффективности в 2024 г.

### Роботизация бизнес-процессов

В 2023 г. было успешно проведено тестирование промышленных роботов-уборщиков в магазинах, что позволяет эффективно оценить их применимость в инфраструктуре.

## ESG-инновации

### Экологичная упаковка

«Магнит» активно участвует в инициативах по сокращению пластикового и бумажного следа. Компания в полной мере осознает, что значительную долю отходов ритейла составляют упаковочные материалы. Системная работа по экологизации бизнес-процессов и повышению экологичности используемой упаковки является важной частью нашей стратегии устойчивого развития.

Основной источник отходов торговой сети – упаковочные отходы, которые в основном состоят из картона, полиэтиленовой пленки, а также пластиковых ящиков для фруктов и овощей.

В рамках операционной деятельности Компании мы собираем в торговых точках и РЦ, обрабатываем и передаем на вторичную переработку 95–99% пластика, пленки, картона, пригодных для повторного использования.

### Добровольный стандарт перерабатываемого POSM<sup>1</sup>-оборудования

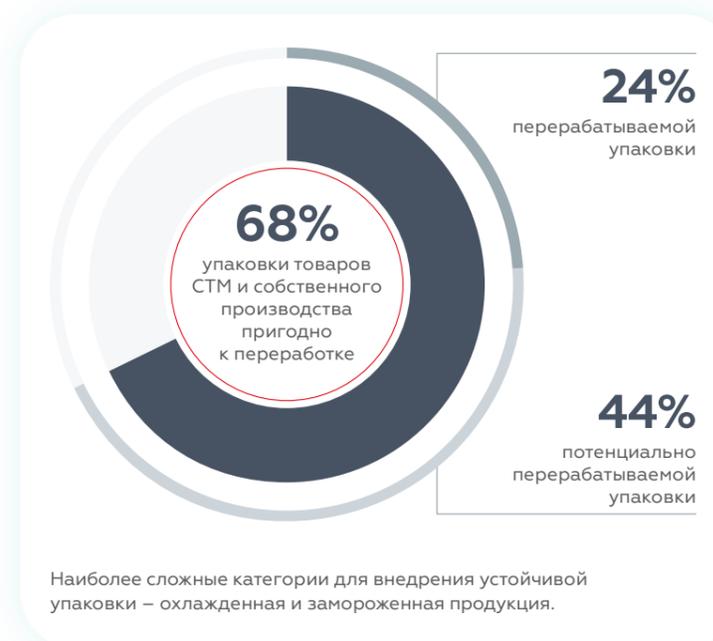
В 2023 г. «Магнит» совместно с партнерами разработал первый в России добровольный стандарт перерабатываемых препаков. Препаки – это брендированные стойки для товаров, которые поставляются в магазины с уже уложенной продукцией. Стойки в основном состоят из картона, однако большое количество дополнительных элементов из металла, пластика, а иногда и бетона не позволяет перерабатывать их. Поставщикам рекомендуется отказаться от использования в брендированных стойках элементов из металла и пластика, а также ламинации. Соответствующие стандарту препаки предлагается маркировать. Внедрение стандарта позволит предотвратить образование 2,4 млн кг отходов (400 тыс. препаков), вернуть картон в экономику замкнутого цикла и снизить объем образования твердых коммунальных отходов.



### Работа с потребительской упаковкой

Мы хотим охватить зелеными решениями все сферы деятельности Компании, включая офлайн- и онлайн-каналы продаж, и поэтому участвуем в различных инициативах по созданию экологичной упаковки.

В 2023 г. Компания совместно с поставщиками «Магнита» продолжила внедрение Добровольного отраслевого стандарта устойчивой упаковки ECR Russia. Стандарт основан на передовом международном и российском опыте, индивидуальных бизнес-рекомендациях и учитывает все применимые требования российского законодательства. Предполагается, что он позволит существенно сократить объем неперерабатываемых отходов в ритейле.



<sup>1</sup> Point of Sales Materials – это материалы, способствующие продвижению бренда в точке продажи.  
<sup>2</sup> Fast Moving Consumer Goods – сегмент товаров повседневного спроса.

### Новый стандарт зеленой упаковки для онлайн-коммерции

В 2023 г. «Магнит» совместно с ведущими игроками электронной торговли, FMCG<sup>2</sup> и коммерческим объединением ECR Russia разработал добровольные рекомендации устойчивой транспортной упаковки для сервисов электронной коммерции и розничных сетей, занимающихся онлайн-торговлей. Рекомендации станут эффективным инструментом самооценки и саморегулирования для заинтересованных компаний в сфере онлайн-торговли и помогут участникам отрасли выбрать функциональную упаковку, которая будет оказывать наименьшее воздействие на окружающую среду и позволит сократить количество отходов.

Рекомендации предусматривают разделение упаковки на три светофорные категории: «лучшее решение» (зеленая зона), «допустимо» (желтая зона), «рекомендовано избегать» (красная зона). Ранжирование охватывает все основные категории транспортной упаковки (короба, пакеты, пленка, обертка и др.), кроме многоразовой (сумки-рюкзаки курьеров).

При разработке стандарта учитывались возможности изготовления упаковки из возобновляемого сырья, использование вторичного сырья при ее производстве, легкость сортировки и другие параметры.

В рамках своей деятельности Компания использует только упаковку, которая соответствует критериям разработанного стандарта для сервисов электронной коммерции.

## Информационная безопасность и защита персональных данных

Защита интересов «Магнита» в информационной сфере основана на комплексе взаимосвязанных организационно-технических мероприятий, образующих единую систему управления и обеспечения информационной безопасности. Комплексный подход позволяет нам обеспечить защиту от современных угроз безопасности информации, соответствовать законодательным требованиям Российской Федерации, а также предотвратить причинение финансового, репутационного и другого ущерба. Система защиты информации «Магнита» построена и развивается с учетом лучших мировых практик.

В Компании существует процесс внутреннего аудита, для чего создано отдельное подразделение – мы регулярно проводим оценку рисков по направлению информационной безопасности и ежеквартальное тестирование наших систем.

### Основные направления информационной безопасности

#### Система защиты от кибератак

В Компании функционирует набор систем и сервисов для защиты от кибератак: применяются решения по выявлению и устранению уязвимостей ИТ-оборудования, выявлению вирусной активности и 0-day атак<sup>1</sup>, осуществляется мониторинг и реагирование на инциденты безопасности. Все внешние ИТ-сервисы «Магнита» проходят архитектурный контроль. Наши ИТ-специалисты проводят постоянные обновления сетевых устройств, серверов и ПО, а также плановое сканирование всех внешних сервисов Компании на наличие известных уязвимостей.

Все веб-сервисы «Магнита» защищаются через средства, предназначенные для обнаружения и блокирования сетевых атак на веб-приложения. Компания активно использует решения анти-DDoS<sup>2</sup> и на постоянной основе проводит сканирование открытых портов из интернета.

В связи с уходом зарубежных вендоров, поставляющих системы безопасности, в 2023 г. были проведены работы по тестированию и переходу на отечественные решения системы оркестрации, автоматизации и реагирования на киберинциденты (SOAR). Также начаты работы по замене системы управления событиями и информацией о безопасности (SIEM) и системы управления уязвимостями (VM).

#### Антифрод

В «Магните» выстроен прозрачный механизм мониторинга и реагирования на инциденты, связанные с бонусными баллами программы лояльности. ИТ-специалисты на постоянной основе анализируют информацию из открытых источников (OSINT) для обнаружения новых векторов атак, внедряют и совершенствуют технические средства антифрода, позволяющие блокировать нелегитимные списания и начисления бонусных баллов, выстраивают процессы анализа разрабатываемых и внедряемых проектов Компании для минимизации рисков возникновения атак и др.

#### Обучение сотрудников безопасному использованию ИТ-систем

Один из приоритетов в политике информационной безопасности – повышение осведомленности сотрудников о правилах кибербезопасности. В 2023 г. взят курс на формирование практических навыков безопасной работы в цифровой среде. Сотрудники проходят интерактивное обучение и подвергаются имитированным фишинговым атакам, формируя практические навыки. Использование элементов геймификации способствует вовлеченности сотрудников в процесс обучения.

#### Удаленная работа

В 2023 г. проведен функциональный анализ российских VPN-систем удаленного доступа и стендовые испытания продуктов. В 2024 г. планируется проведение пилотного проекта в нескольких филиалах Компании.

#### Безопасная разработка

В целях обеспечения безопасности на протяжении всего жизненного цикла разработки ПО в 2023 г. внедрено решение для управления жизненным циклом уязвимостей (ASOC).

### Безопасность персональных данных

Компания применяет системный подход к защите персональных данных всех заинтересованных сторон и ведет постоянный контроль за имеющимися и планируемыми к внедрению информационными системами. Повышение осведомленности всех сотрудников Компании в вопросах информационной безопасности и защиты персональных данных проводится на регулярной основе: разработаны обучающие материалы, видеоролики и курсы информационной безопасности. Также утверждены корпоративные регламенты и инструкции по обработке и защите персональных данных.

Персонал ИТ-дирекции и сотрудники, работающие с персональными данными, проходят регулярное профильное обучение. Автоматизирован сбор согласий на обработку персональных данных сотрудников и клиентов.

Компания ведет регистрацию инцидентов в информационных системах, обрабатывающих персональные данные, и обращений по вопросам их обработки и хранения.

Кроме того, в рамках внутреннего и внешнего аудита проводится оценка рисков, анализируются обрабатываемые данные, разрабатывается и актуализируется модель угроз для информационных систем и технические решения для устранения таких угроз.



### Планы на 2024 год

В 2024 г. мы продолжим развивать наши системы информационной безопасности для предупреждения новых угроз, в том числе продолжать автоматизировать процессы, реализовывать импортозамещение средств защиты

информации, стандартизировать процессы и подходы в командах разработки и развивать процессы DevSecOps<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 0-day, или уязвимость нулевого дня, – неустранимые уязвимости, а также вредоносные программы, против которых еще не разработаны защитные механизмы.  
<sup>2</sup> Anti-DDoS – система защиты от DDoS-атак, нацеленных на выведение из строя вычислительной системы путем постоянного потока запросов.  
<sup>3</sup> DevSecOps – актуальное направление в разработке, благодаря которому организации могут быстро создавать и выпускать защищенные приложения.

# Уверенные позиции для будущего роста

## Обзор деятельности

- 58 Результаты 2023 года
- 60 Обзор форматов
- 81 Электронная коммерция
- 84 Клиентский сервис
- 93 Собственные торговые марки и производства
- 102 Работа с поставщиками
- 108 Логистика и транспорт
- 113 Финансовый обзор

**↗**  
с. 98

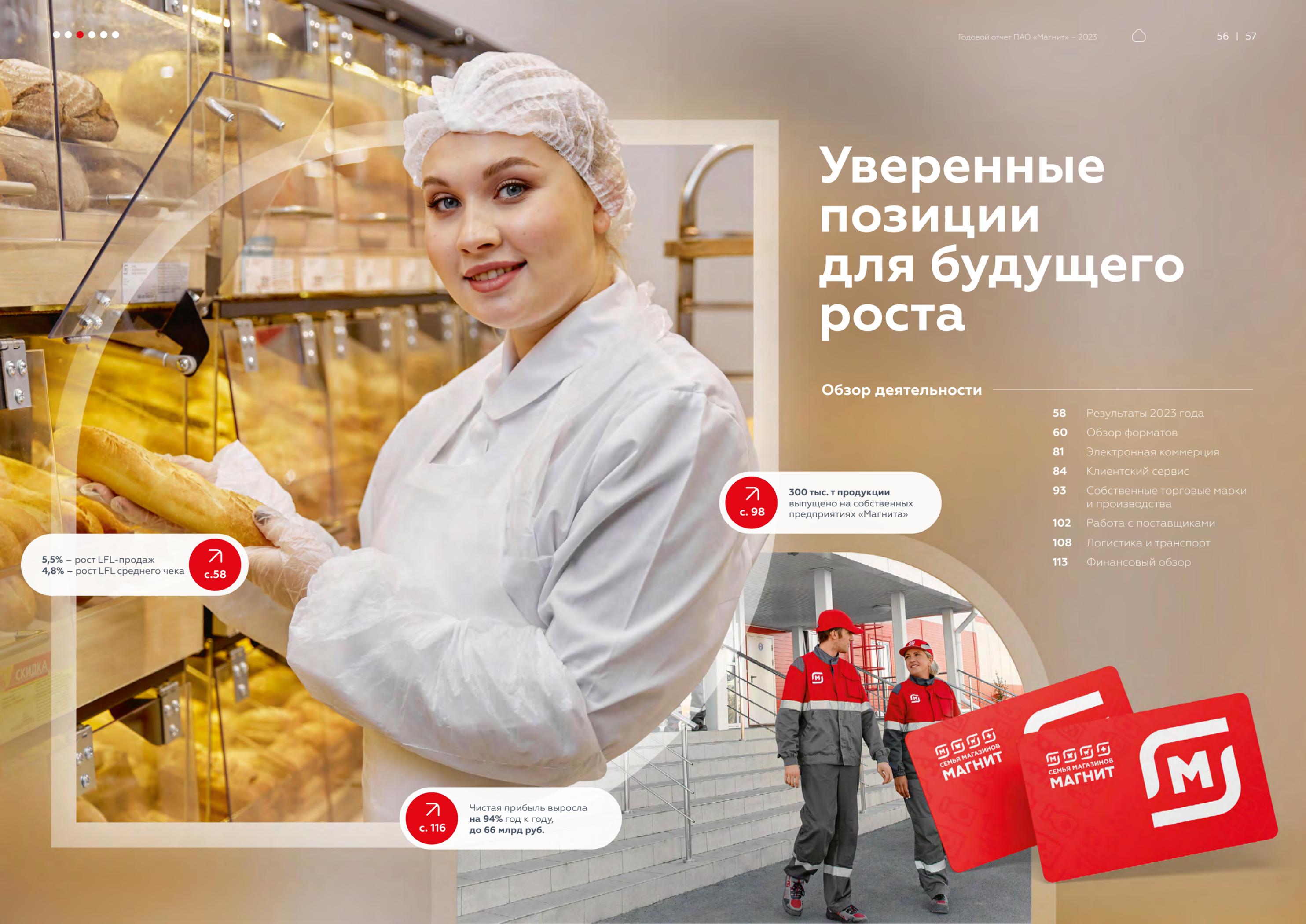
**300 тыс. т продукции** выпущено на собственных предприятиях «Магнита»

5,5% – рост LFL-продаж  
4,8% – рост LFL среднего чека

**↗**  
с.58

**↗**  
с. 116

Чистая прибыль выросла на **94%** год к году, до 66 млрд руб.



# Результаты 2023 года

**8,2%**

рост общей выручки

**5,5%**

рост LFL-продаж

**6,1%**

рост торговой площади год к году

**3,6%**

рост плотности продаж год к году (LTM)<sup>1</sup>

**1 982**

органических открытия (gross)

**76,4 млн**

держателей карт лояльности



В 2023 г. общая выручка ПАО «Магнит» выросла на 8,2% год к году, до 2 544,7 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 9,1% год к году на фоне увеличения торговой площади на 6,1% и роста LFL-продаж на 5,5%.

В 2023 г. рост чистой розничной выручки опережал рост торговой площади благодаря дальнейшему повышению плотности продаж. В 2023 г. выручка с квадратного метра по всей сети увеличилась на 3,6% год к году, при этом выручка с квадратного метра в основном формате – магазине у дома – выросла на 4,2% год к году.

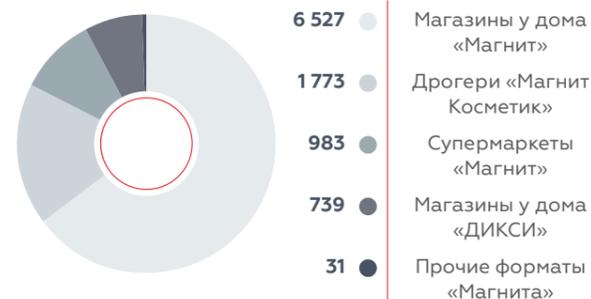
Торговая площадь увеличилась на 6,1% год к году благодаря органическому развитию торговой сети. В 2023 г. Компания открыла 1 982 магазина (gross), или 1 760 магазинов (net). Прирост торговой площади (net) в 2023 г. составил 581 тыс. кв. м. Общее количество магазинов сети по состоянию на 31 декабря 2023 г. составило 29 165.

Рост LFL-продаж на 5,5% в 2023 г. был обусловлен увеличением среднего чека на 4,8% и трафика на 0,6%. 1 469 магазинов (net) вошли в базу LFL (включая открытие 1 574 магазинов «Магнит» и закрытие 105 магазинов «ДИКСИ»). По итогам года 9% торговой площади Компании находится в стадии выхода на целевые показатели, в то время как 91% уже достиг зрелого уровня продаж. Таким образом, рост LFL-продаж был обусловлен высокими показателями зрелых магазинов, а не темпами увеличения торговой площади.

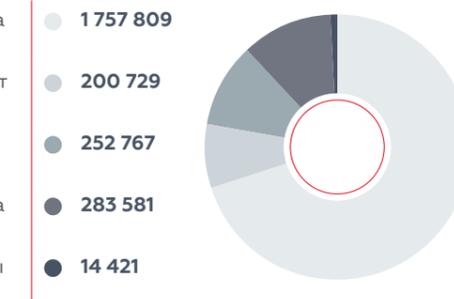
Рост LFL – среднего чека на 4,8% в отчетном году обусловлен ускорением инфляции год к году, повышением промоактивности и увеличением количества товаров в корзине. Рост LFL-трафика в отчетном году составил 0,6% благодаря ценовой политике и повышению промоактивности.

По итогам года количество держателей карт лояльности превысило 76,4 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила к концу года 50% в чеках и 66% в продажах, а пиковые значения достигали 59 и 73% соответственно. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты – 42% покупателей «Магнита» к концу отчетного периода посещают магазины двух и более форматов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в 1,9 раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

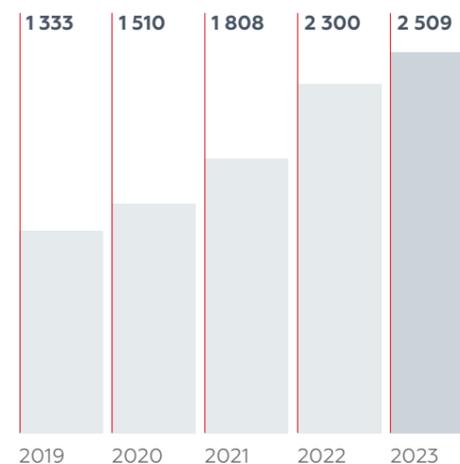
Торговая площадь по форматам, тыс. кв. м



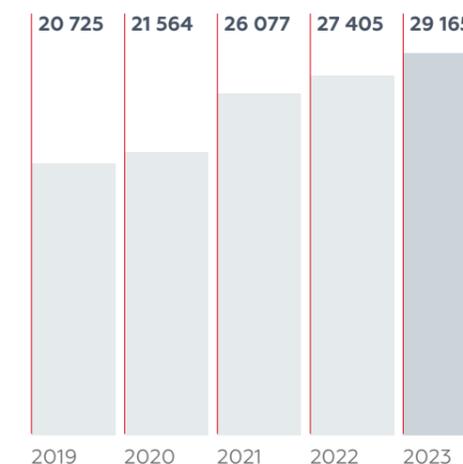
Чистая розничная выручка по форматам, млн руб.



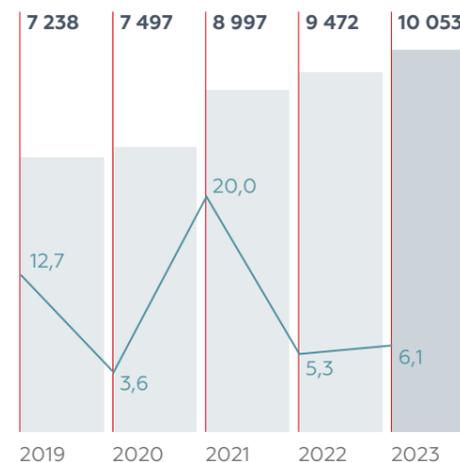
Чистая розничная выручка, млрд руб.



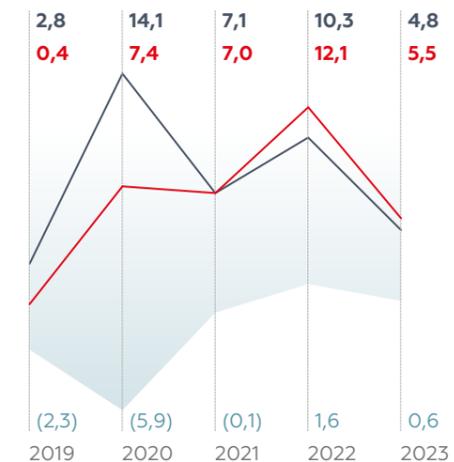
Общее количество магазинов, ед.



Торговая площадь, тыс. кв. м



Результаты LFL, %



— Рост торговой площади год к году, %

— Рост LFL-чека  
— Рост LFL-продаж  
● Рост LFL-трафика

<sup>1</sup> Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

# Обзор форматов

«Магнит» развивает мультиформатную бизнес-модель, стремясь стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом. Наш портфель форматов нацелен на широкое покрытие большого числа покупательских миссий, что делает магазины «Магнит» выбором номер один для совершения повседневных покупок.

### Помимо традиционных продуктовых форматов, мы:

- развиваем магазины косметики и аптеки, предлагая нашим покупателям товары для красоты и здоровья;
- изучаем другие ниши и тестируем новые форматы;
- развиваем собственное производство, предлагая покупателю товары высокого качества по доступной цене благодаря возможности контролировать все звенья цепочки создания стоимости.

Все основные форматы розничной сети – магазины у дома, супермаркеты и суперсторы, дрогери, аптеки и доставку – объединяет программа лояльности «Магнита».

## Магазины у дома «Магнит»

Магазины у дома «Магнит» – одна из крупнейших сетей продуктовой розницы формата «у дома» в России. CVP магазинов у дома – удобный магазин для ежедневных покупок с широким выбором самых необходимых продуктов питания и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. Это самый популярный и востребованный формат: покупатели с минимальными затратами времени могут приобрести здесь свежую молочную продукцию, фрукты и овощи, хлеб, бакалею, мучные и кондитерские изделия, бытовую химию.



### CVP. Магазины у дома «Магнит»



#### Позиционирование

Все, что нужно, чтобы сегодня стало лучше.

Магазин со всем, что нужно здесь и сейчас, для тех, кто хочет удовлетворить свои повседневные потребности.

#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

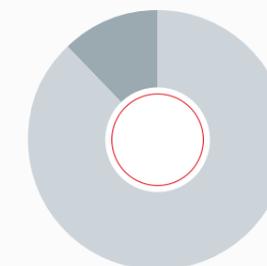
#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Кластеризация

- **«Мегаполис»:** представлено больше товаров для отдыха; спроектирован по принципу look & feel – с акцентом на атмосферу, полезные сервисы, диджитал-решения с сохранением привлекательных цен
- **«Город»:** сбалансированное предложение и фокус на категории «фреш»
- **«Деревня»:** больше товаров для дома

#### Структура продаж



- 88% ● Продукты питания
- 12% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**349 кв. м**

средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**5 290 SKU**

### Открытие магазина

- Срок окупаемости: **3–4 года**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **33 тыс. руб.;**
  - редизайн: **26 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **12 месяцев**

### Результаты 2023 года

Магазины у дома под брендом «Магнит» составили 70,1% в розничных продажах Компании в 2023 г. В отчетном году Компания открыла (gross) 1 418 магазинов у дома и закрыла 133 магазина в результате продолжающейся кампании по повышению операционной эффективности. В результате Компания открыла (net) 1 285 магазинов у дома. 72% магазинов, открытых Группой в отчетном году, составляют магазины у дома «Магнит» (включая дискаунтеры). Чистая розничная выручка выросла на 12,0% благодаря росту LFL-продаж на 6,5% и увеличению торговой площади на 7,7%. Рост LFL-продаж был обусловлен увеличением LFL – среднего чека на 4,8% и LFL-трафика на 1,6%.

В 2023 г. мы реализовали целый комплекс мероприятий, чтобы сделать качество обслуживания в магазинах у дома еще выше:

- оснастили магазины новым акционным оборудованием под охлажденный товар, вертикальным оборудованием для заморозки, кассами самообслуживания;
- запустили проект «Кружок качества» для продвижения рационализаторских идей сотрудников;
- внедрили приложение MDrive, позволяющее проводить проверки по чек-листам, планировать посещение торговых объектов, а также оперативно выполнять задачи.

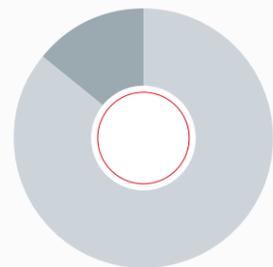
7,7% рост год к году

**6 527 тыс. кв. м**

торговая площадь

**465 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)



86% ● Аренда

14% ● Собственность

**18 701**

общее количество магазинов

**1 418**

количество открытых магазинов (gross)

6,8% рост год к году

**4 701 млн**

количество чеков

4,9% рост год к году

**374 руб.**

средний чек (без НДС)

**279 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**6,5%**

рост LFL-выручки

**4,8%**

рост LFL – среднего чека

**1,6%**

рост LFL-трафика

<sup>1</sup> Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

**Магазины у дома «Магнит» в цифрах****15 884**

магазинов подключили сборку интернет-заказов к собственному сервису

**1 800**

магазинов установили зоны выпечки

**930**

магазинов провели редизайн и модернизацию

**457**

магазинов перешли на круглосуточный режим работы

Компания стремится следовать самым актуальным тенденциям изменения покупательского поведения. В частности, в последние годы наблюдается устойчивый спрос на продукцию ready-to-eat и ready-to-go – готовые блюда для быстрого перекуса.

**Запуск проекта по продаже фастфуда в магазинах у дома «Магнит»**

В отчетном году «Магнит» запустил в магазинах у дома пилотный проект по продаже фастфуда.

Фастфуд представлен более чем в 30 магазинах в Москве и Санкт-Петербурге, расположенных в локациях с высоким трафиком, а ассортимент насчитывает около 15 наименований. Важными конкурентными преимуществами «Магнита» в развитии этого востребованного формата являются наличие готовой инфраструктуры в виде магазинов в выгодных локациях и отлаженной логистики, экспертиза в производстве готовой еды и возможность обеспечить привлекательные цены на свою продукцию.

Все торговые точки оборудованы профессиональными фритюрницами и конвекционными печами. Для удобства покупателей зона с фастфудом расположена недалеко от входа в магазин, рядом с кофе-станциями, витринами с напитками и готовыми блюдами.

Первые результаты пилотного проекта продемонстрировали востребованность услуги у покупателей. Появление новых продуктов для удобного перекуса на ходу способствовало росту продаж категории готовой еды на 3–7% и в целом повышению товарооборота магазинов.

**Открытие пекарен в магазинах у дома «Магнит»**

В 2023 г. «Магнит» открыл 2 тыс. пекарен в магазинах у дома по всей стране. Пекарни появились в новых и уже действующих магазинах, расположенных как в мегаполисах (Москва, Санкт-Петербург), так и в городах с меньшей численностью населения (Воронеж, Чебоксары и др.) во всех 67 регионах присутствия сети.

Ассортимент пекарен в среднем насчитывает 33 позиции: свежий хлеб, круассаны, пирожки, слойки, хот-доги, национальная выпечка и др. Предложение обновляется и зависит от локации магазина и предпочтений потребителей в конкретном регионе.

Все пекарни оснащены современным оборудованием. Приготовлением свежего хлеба и выпечки занимаются профессиональные технологи розничной сети. Контроль качества осуществляется с помощью телеметрического управления: все оборудование подключено к системе, позволяющей дистанционно отслеживать производственные процессы в реальном времени.

В 2023 г. в пекарнях в магазинах «Магнит» у дома в среднем ежемесячно продавалось более 3,5 тыс. т выпечки. К концу года по мере расширения сети пекарен этот показатель значительно увеличился и приблизился к 10 тыс. т.

Открытие пекарен способствует росту покупательского трафика. В магазинах с пекарнями выпечка есть в каждом третьем чеке, а ее доля в структуре продаж опережает плановые показатели.

**Расширение географии продаж готовой еды в магазинах у дома «Магнит»**

В 2023 г. «Магнит» расширил географию продаж упакованной готовой еды под собственным брендом «М Кухня», ассортимент которого насчитывает около 65 позиций в различных категориях. Продукция этой линейки появилась в 4 тыс. торговых точек такого формата.

Продукцию для линейки «М Кухня» производят региональные поставщики, прошедшие тщательный отбор на соответствие требованиям розничной сети к качеству и безопасности сырья и готовых блюд. Отличительной чертой бренда «М Кухня» стали уникальные рецептура и технологии приготовления, разработанные технологами Компании, и адаптация их к предпочтениям потребителей в регионах.

По результатам пилотного проекта, стартовавшего в 2021 г., в магазинах у дома, где представлена линейка «М Кухня», доля кулинарии в обороте выросла в несколько раз.



## Супермаркеты «Магнит»

«Магнит» развивает большие форматы магазинов, представленные супермаркетами «Магнит Семейный» и суперсторами «Магнит Экстра».



### CVP. Супермаркеты «Магнит Семейный»



Супермаркеты «Магнит Семейный» расположены в шаговой доступности в спальных и деловых районах, а также в торговых центрах. В них представлены широкий выбор товаров с акцентом на категорию «фреш», зона кулинарии, а также специальные зоны с товарами для здорового образа жизни. Супермаркеты предлагают расширенный ассортимент, улучшенный покупательский опыт, разумные цены и делают особый акцент на гастрономических впечатлениях.

#### Позиционирование

Покупательский опыт имеет значение в полнофункциональном супермаркете, предлагающем расширенный ассортимент, повышенное качество обслуживания и разумные цены.

#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда
- Небольшая закупка

#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Ассортимент

**14 350 SKU**



### CVP. Суперсторы «Магнит Экстра»



Суперсторы «Магнит Экстра» отличаются ярким дизайном, тематические зоны, разработанные в партнерстве с крупнейшими компаниями FMCG-сектора, расширенное промопредложение и высококачественные технологии. Локации выбираются с учетом сочетания удобства пешей доступности с возможностью подъезда на автотранспорте. Это современный и технологичный крупный формат для всей семьи с расширенным ассортиментом, который покрывает все миссии и фокусируется на выгодном соотношении цены и качества. Ассортимент непродовольственных и сезонных товаров адаптирован под ключевые миссии покупателей – переход от принципа «всего понемногу» к продуманному предложению.

#### Позиционирование

Процесс совершения покупок как ценный опыт для всей семьи в магазине, предлагающем расширенный ассортимент, который покрывает все миссии, и фокусирующемся на выгодном соотношении цены и качества.

#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда
- Сезонные покупки
- Закупка впрок

#### Локация

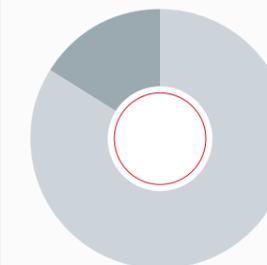
Спальные районы, транспортные магистрали

#### Ассортимент

**23 905 SKU**

### Магазины больших форматов

#### Структура продаж



- 84% ● Продукты питания
- 16% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**850–2 200 кв. м**  
супермаркеты «Магнит Семейный»

**2 300–5 000 кв. м**  
суперсторы «Магнит Экстра»

### Результаты 2023 года

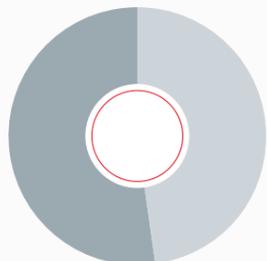
Супермаркеты «Магнит» генерируют 10,1% розничных продаж сети «Магнит» в 2023 г. За отчетный период Компания открыла два супермаркета и закрыла шесть магазинов, сфокусировавшись на увеличении плотности продаж действующей сети. В результате выручка с квадратного метра в данном формате увеличилась на 5,2% год к году – самый высокий показатель среди всех форматов Компании. Торговая площадь формата составила 983 тыс. кв. м. Увеличение LFL-продаж магазинов больших форматов составило 5,7% на фоне роста LFL – среднего чека на 5,2% и LFL-трафика на 0,5%. В результате рост чистых розничных продаж супермаркетов в 2023 г. составил 8,2%.

#### Открытие супермаркета/ суперстора

- Срок окупаемости: **6–7 лет**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **41 тыс. руб.**;
  - редизайн: **28 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **14 месяцев**

**983 тыс. кв. м**

торговая площадь



48% ● Аренда  
52% ● Собственность

**2**

количество открытых магазинов (gross)

2,6% рост год к году

**342 млн**

количество чеков

5,4% рост год к году

**740 руб.**

средний чек (без НДС)

**257 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**5,7%**

рост LFL-выручки

**5,2%**

рост LFL – среднего чека

**0,5%**

рост LFL-трафика

<sup>1</sup> Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

**Масштабирование технологии «умных весов»**

В отчетном году «Магнит» масштабировал технологию «умных весов» на 205 супермаркетов и суперсторов. Данная технология позволяет автоматически распознавать продукт за счет встроенной камеры, которая фотографирует размещенную на весовой платформе продукцию, и таким образом сократить время, затрачиваемое на процесс покупки, и повысить качество обслуживания.

Система распознает весь ассортимент весовых товаров. Это более 800 SKU в таких категориях, как свежие и замороженные фрукты и овощи, конфеты, полуфабрикаты, морепродукты, снеки и др. Технология применяется для товаров в прозрачной упаковке (полиэтиленовых пакетах, сетках или авоськах). Точность распознавания составляет 98%, при этом система самообучается, запоминая выбор покупателя при взвешивании товара.

В течение года продемонстрирован рост доходности по категориям весовых товаров на 0,3% за счет снижения пересорта.

**Открытие нового суперстора в Краснодаре**

В отчетном году «Магнит» открыл новый суперстор «Магнит Экстра» в Краснодаре. Площадь магазина составляет 4,7 тыс. кв. м, а ассортимент насчитывает более 25,5 тыс. товарных наименований, при этом на долю категорий «фреш» и «ультрафреш» приходится 19%.

В магазине представлен широкий выбор готовых блюд, рыбной и мясной продукции, а также товаров для здорового питания. Продукция собственного производства изготавливается непосредственно в цехах магазина, что позволяет обеспечить максимальную свежесть. В суперсторе также предусмотрены пекарня и зона тандыра, чтобы предложить покупателям разнообразную свежую выпечку.

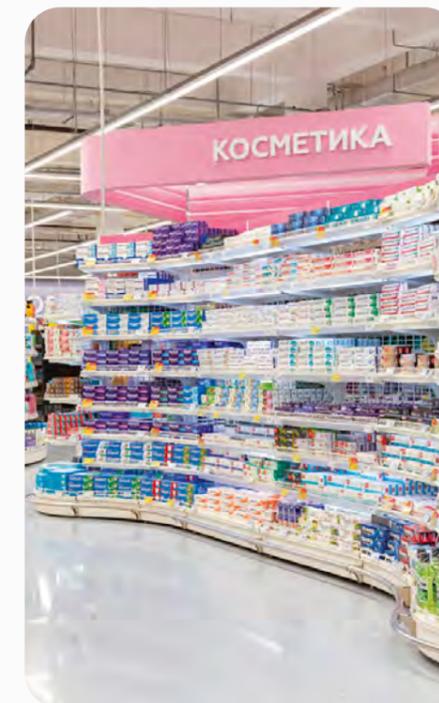
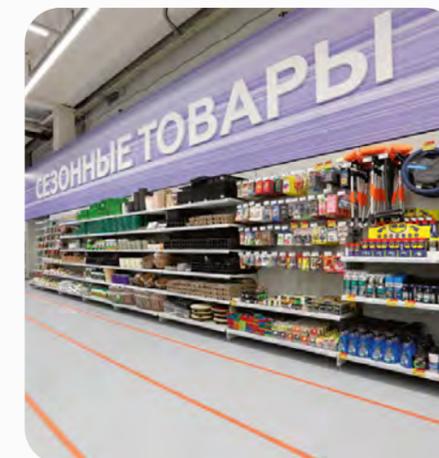
**Открытие нового суперстора в Москве**

В 2023 г. «Магнит» открыл в Москве новый, третий в столице суперстор «Магнит Экстра» по адресу ул. Бартеневская, 12. Его площадь составляет 6,7 тыс. кв. м, в том числе торговая – 4,2 тыс. кв. м.

Ассортимент насчитывает более 24 тыс. наименований, на долю категорий «фреш» и «ультрафреш» приходится 17%. В будущем ассортимент магазина планируется увеличить до 27 тыс. SKU. В магазине широко представлены товары для здорового питания, кулинария, работают собственная пекарня и кондитерский цех, которые предлагают покупателям широкий ассортимент качественной выпечки и сладостей, в том числе тортов, которые изготавливаются по индивидуальным заказам. Кроме того, в суперсторе установлен тандыр, а также пивной цех, который выпускает пиво двух сортов под брендом «Своя варка».

Особенностью непродовольственного ассортимента является широкий выбор сезонных товаров: в зависимости от времени года и меняющихся потребностей покупателей в магазине будут представлены товары для пикника, сада и дачи, школьного сезона или празднования Нового года и др.

При зонировании торгового пространства учтены удобство маршрута покупателей и различные потребительские миссии. Так, на входе в суперстор представлены лучшие сезонные промопредложения, популярные непродовольственные товары и зона быстрых покупок с различными решениями для удобного перекуса. Далее маршрут проходит через зоны с различными товарными категориями, сгруппированными в соответствии с определенной покупательской миссией. В одной зоне собраны продукты для приготовления еды, а недалеко от линии касс организована зона для эмоциональных покупок с алкогольной продукцией и решениями для вечеринок, кондитерскими изделиями и др. Здесь же представлены косметика и бытовая химия для заботы о себе и доме. Для покупателей, которые хотят быстро приобрести самое необходимое, организован отдельный вход для прямого доступа к свежим продуктам на каждый день. В дополнение к обычным кассам в новом суперсторе установлены кассы самообслуживания.



### Открытие пивоварни в суперсторе в Москве

В отчетном году запущена мини-пивоварня в суперсторе «Магнит Экстра» в Москве, открывшемся летом 2023 г. Компания реализует продукцию в суперсторе под новой собственной маркой «Своя варка». На первом этапе покупателям предложено два сорта пива собственного производства («Классическое» и «Янтарное») с коротким сроком годности в таре разного объема – 1,0 и 1,5 л.

Мощность пивоваренного цеха, разместившегося на площади 55 кв. м, рассчитана на выпуск до 6 тыс. л пива в месяц.

Производство полного цикла включает несколько этапов: подготовку сырья, приготовление солодового сусле, фильтрацию, кипячение с добавлением хмеля, брожение, охлаждение и розлив. В производстве используется несколько отечественных сортов солода и хмеля. Пивоваренный цех располагается за стеклом, чтобы покупатели могли видеть процесс приготовления напитка.



### Открытие зоны тандыра в 22 супермаркетах и суперсторах

В 2023 г. открылась зона тандыра в 22 супермаркетах и суперсторах Компании. Такие зоны есть теперь в 44 магазинах «Магнита». Покупатели могут наблюдать весь процесс приготовления – от замешивания теста до выпечки лепешек. Хлеб выпекается по традиционной рецептуре. Средний оборот в месяц составляет 170 тыс. лепешек, или 8,4 млн руб. в денежном эквиваленте.



### Проект по универсализации персонала

В 2023 г. более 1,2 тыс. человек, работающих в 183 супермаркетах «Магнит Семейный» и суперсторах «Магнит Экстра», освоили новые специальности, получили возможность дополнительного заработка и шанс развития карьеры в другом направлении в рамках пилотного проекта по универсализации персонала. Проект показал отличные результаты, и было принято решение масштабировать его на всю сеть.

Сотрудники в свободное от работы время проходили обучение в образовательном центре Компании «Магнум», проходили тестирование, а затем приступали к стажировке в цехах с наставниками: изучали технологические карты, работу с сырьем, приготовление полуфабрикатов и готовой продукции, вынос на витрину и др.

Программа направлена на обеспечение взаимозаменяемости линейных сотрудников магазинов больших форматов между различными подразделениями и должностями. В перспективе она гарантирует бесперебойную работу во всех подразделениях с соблюдением стандартов качества и требований Компании.

## Магазины косметики

«Магнит Косметик» – магазин непродовольственных товаров для женщин, помогающий заботиться о себе, своих близких и доме. Это магазины с непродовольственными товарами повседневного спроса, включая декоративную и уходовую косметику, парфюмерию, бытовую химию, средства гигиены, продукцию для детей, дома и животных. «Магнит Косметик» является крупнейшей сетью дрогери в России, насчитывающей более 7 тыс. магазинов. Оформление экстерьера и интерьера магазинов создано в ярких розовых тонах, в торговом зале сделано акцентное освещение, что формирует приятную атмосферу и располагает к покупке.



### CVP. «Магнит Косметик»



#### Позиционирование

Заботиться – значит любить. Магазин для женщин со сбалансированным предложением товаров для заботы о себе, своем доме и близких.

#### Миссия

Покупка товаров для ухода за собой и домом

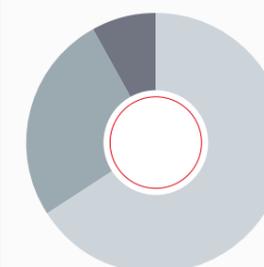
#### Локация

Спальные районы, торговые центры и улицы с высоким трафиком

#### Кластеризация

- **«Мегаполис»:** более широкий ассортимент товаров для нее – косметика, парфюмерия, товары по уходу за кожей
- **«Город»:** сбалансированное предложение
- **«Деревня»:** больше товаров для дома и для семьи – гигиена, товары для детей и дома

#### Структура продаж



- 66% ● Для нее
- 26% ● Для дома
- 8% ● Для близких

#### Площадь

**229 кв. м**  
средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**8 200 SKU**

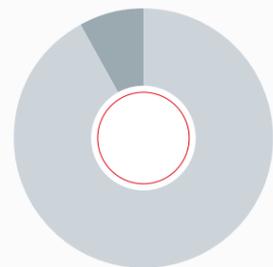
5,6% рост год к году

**1 773 тыс. кв. м**

торговая площадь

**95 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)

92% ● Аренда  
8% ● Собственность**7 740**

общее количество магазинов

**483**

количество открытых магазинов (gross)

**441 млн**

количество чеков

5,1% рост год к году

**455 руб.**

средний чек (без НДС)

**116 тыс. руб. / кв. м в год**LTM – плотность продаж<sup>1</sup>**0,4%**

рост LFL-выручки

**4,9%**

рост LFL – среднего чека

**-4,3%**

изменение LFL-трафика

<sup>1</sup> Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

**Открытие магазина**

- Срок окупаемости: **3–4 года**
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: **30 тыс. руб.**;
  - редизайн: **26 тыс. руб.**
- Выход на зрелый уровень продаж: **12 месяцев**

**Результаты 2023 года**

Доля формата «Магнит Косметик» в розничных продажах Компании составила 8,0%. В 2023 г. было открыто (gross) 483 магазина дрoгери и закрыт 31. В результате на 31 декабря 2023 г. общее количество магазинов косметики составило 7 740. Прирост торговой площади составил 95 тыс. кв. м, или 5,6% год к году. На фоне такого роста торговой площади и роста LFL-продаж на 0,4% увеличение чистой розничной выручки достигло 4,2%. Рост LFL-продаж был обусловлен увеличением LFL – среднего чека на 4,9% и сокращением LFL-трафика на 4,3%.

В 2023 г. успешно запущен онлайн-формат магазинов «Магнит Косметик». Как и в офлайн-магазинах, на новой площадке представлены декоративная косметика, парфюмерия, средства для персонального ухода и личной гигиены, товары для дома и бытовая химия. В отчетном году к сервисам онлайн-доставки были подключены 2 262 магазина «Магнит Косметик», принято около 3 млн заказов, а среднее время их сборки составило восемь минут.

Более подробную информацию см. в разделе «Электронная коммерция» на [стр. 81](#)

Кроме того, в отчетном году в рамках сети «Магнит Косметик» в целях повышения уровня клиентского сервиса:

- создана система корпоративной отчетности, позволяющая самостоятельно формировать документы для ежедневной работы сотрудников и руководителей;
- проведена большая работа в области повышения эффективности управления персоналом: обновлены и улучшены комнаты для персонала в 385 действующих магазинах «Магнит Косметик», усовершенствован стандарт внешнего вида сотрудников, скорректированы скрипты для кассиров, запущены телеграм-канал и чат для работников;
- установлены 244 кассы самообслуживания в 213 магазинах;
- внедрено новое приложение MDrive для работы с чек-листами и задачами, а также листы пересчета товарных позиций.

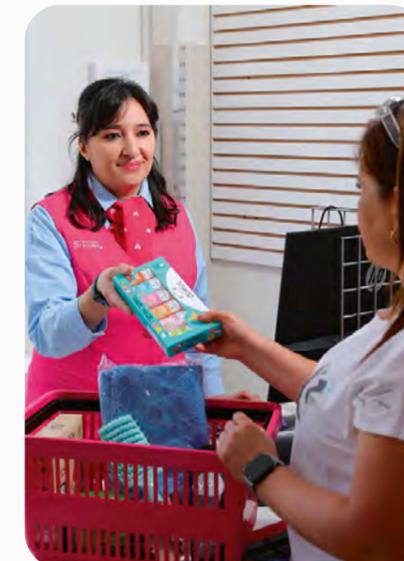
**Расширение ассортимента халяльной косметики в магазинах Узбекистана**

С 2022 г. «Магнит» начал развитие формата M Cosmetic в Узбекистане. Сейчас в республике открыто 70 магазинов: в Ташкенте, Фергане, Андижане и Чирчике. За основу концепции торговых точек в Узбекистане взяты лучшие практики формата «Магнит Косметик».

В 2023 г. Компания увеличила число халяльной декоративной и уходовой косметики в магазинах дрoгери до 375 позиций против 70 наименований в конце 2022 г., когда розничная сеть впервые завела такую продукцию на полки. Ранее халяльный ассортимент был представлен только уходовой косметикой и средствами гигиены.

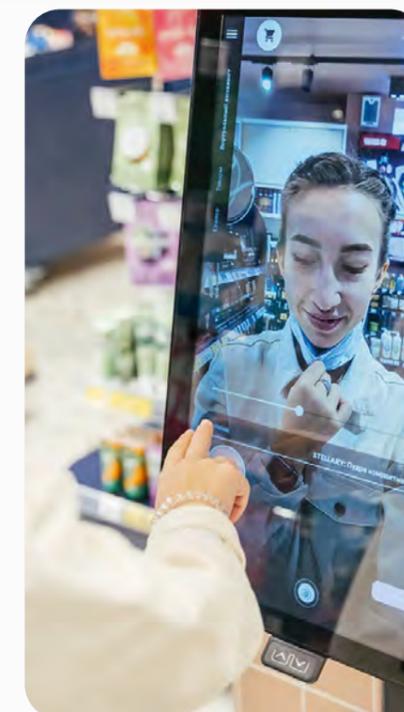
Доля халяльной продукции в общем ассортименте формата M Cosmetic достигла 5%. Более 70% таких товаров приходится на декоративную косметику: тушь, тональные средства, пудра, помада, карандаши для глаз и губ и др. 30% занимают халяльная уходовая косметика и средства гигиены, включающие мыло, кремы и шампуни. Все товары имеют сертификаты соответствия, продукция изготавливается без использования спирта и животных ингредиентов. При этом цены на многие халяльные позиции сопоставимы со стоимостью привычной косметики в своих сегментах.

В конце 2023 г. M Cosmetic запустила первую CTM – Sportour. Этот бренд включает 50 видов хлопковых носков различных форм и цветов, произведенных на фабрике Mirus Textile Group в Коканде. Sportour стала первой CTM M Cosmetic, дополняя широкий ассортимент товаров в магазинах.

**Масштабирование технологии подбора косметики при помощи ИИ**

В 2023 г. «Магнит» масштабировал технологию подбора косметики по уходу за кожей лица BeautyScan и запустил этот сервис более чем в 200 магазинах «Магнит Косметик» – в 120 точках в Москве и 107 в Санкт-Петербурге. Тестирование технологии началось летом 2022 г. в 14 магазинах «Магнит Косметик» в Москве, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Екатеринбурге, Саратове и Волгограде. Рост продаж товаров, которые покупатели добавляли в корзину на основе рекомендаций, составил 5% по сравнению с показателями до внедрения этой технологии. Пилотный проект также показал высокий интерес покупателей к новому сервису: конверсия (доля совершивших покупку из числа тех, кто воспользовался сервисом) достигла почти 70%.

Для анализа кожи покупателям необходимо привести камеру смартфона на QR-код в магазине, загрузить фотографию лица и ответить на несколько вопросов. ИИ обрабатывает снимок и подбирает индивидуальную программу ухода по ингредиентам в составе косметики. Система выбирает средства из 550 позиций, включая CTM «Магнита» (KuMiHo, Stellar Skin Studio и др.), и составляет программы ухода в разных ценовых категориях, чтобы у каждого покупателя была возможность приобрести необходимые средства.



## Магазины у дома «ДИКСИ»

Магазины у дома «ДИКСИ» – одна из крупнейших розничных сетей продуктового формата «у дома» в России. Основное преимущество этого формата – широкий ассортимент необходимых товаров по привлекательным ценам, что делает этот магазин удобным для ежедневных покупок. По состоянию на конец 2023 г. сеть «ДИКСИ» объединяла более 2,2 тыс. магазинов формата «у дома». «Магнит» приобрел «ДИКСИ» в июле 2021 г. С 2022 г. «ДИКСИ» провела редизайн части объектов, протестировала различные гипотезы для поиска оптимального CVP. В 2022 г. сеть обновила 82 действующих магазина, в отчетном году – 289. Также в 2023 г. «ДИКСИ» открыла (gross) 79 новых торговых точек.



### CVP. Магазины у дома «ДИКСИ»

Д

#### Позиционирование

Удобный и доступный магазин для повседневных покупок.

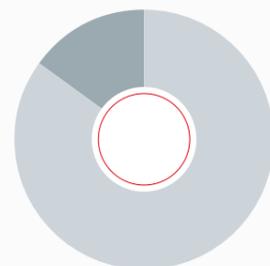
#### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

#### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

#### Структура продаж



- 85% ● Продукты питания
- 15% ● Непродовольственные товары

#### Площадь

**331 кв. м**

средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**6 121 SKU**



## Результаты 2023 года

Доля магазинов «ДИКСИ» в розничных продажах Компании составила по итогам года 11,3%. В 2023 г. Компания открыла 79 магазинов «ДИКСИ» и закрыла 52. В результате на 31 декабря 2023 г. количество магазинов составило 2 235, а торговая площадь – 739 тыс. кв. м. Рост LFL-продаж магазинов у дома «ДИКСИ» составил 2,3% на фоне увеличения LFL – среднего чека на 5,4% и снижения LFL-трафика на 2,9%.

В 2023 г. магазины у дома «ДИКСИ» запустили программу обратного франчайзинга. Схема сотрудничества предусматривает полное сопровождение со стороны Компании индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, приобретающих франшизу (франчайзи), по всем направлениям запуска и работы торговых точек. Обратная франшиза позволяет бизнесу открывать магазины под брендом «ДИКСИ» в полном соответствии со стандартами розничной сети практически в любых трафиковых локациях регионов присутствия Компании, максимально снизив потенциальные риски и грамотно выстроив бизнес-процессы.

Предприниматели получают готовую модель запуска торговой точки на основе опыта и экспертизы ритейлера. В рамках сотрудничества Компания дает экспертную оценку торгового потенциала при подборе помещений и расчете оптимальных условий аренды, формирует ассортимент, осуществляет логистику товаров, ИТ-поддержку работы магазинов, консультирует в юридических вопросах и в целом сопровождает все процессы работы магазина. Кроме того, в точках «ДИКСИ», открытых по модели обратного франчайзинга, действуют привычная для покупателей программа лояльности и промоакции на товары. На конец 2023 г. по такой схеме работают три магазина.

Важным событием 2023 г. для магазинов у дома «ДИКСИ» также стало введение технологии электронных ценников. Электронные ценники оснащены цветным экраном, работающим на основе технологии электронных чернил (e-ink), и предусматривают дополнительный функционал, например цветные светодиоды, возможность работы с большим диапазоном температур и др. Смена батареи в таких ценниках требуется всего раз в пять лет, что повышает экономическую эффективность их использования.

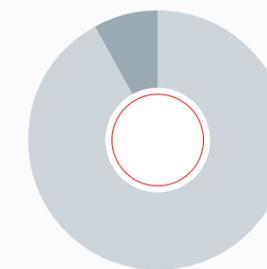
2,7% рост год к году

**739 тыс. кв. м**

торговая площадь

**19 тыс. кв. м**

прирост торговой площади (net)



- 92% ● Аренда
- 8% ● Собственность

**2 235**

общее количество магазинов

**79**

количество открытых магазинов (gross)

**674 млн**

количество чеков

5,5% рост год к году

**421 руб.**

средний чек (без НДС)

**2,3%**

рост LFL-выручки

**5,4%**

рост LFL – среднего чека

**-2,9%**

изменение LFL-трафика

### Новый концепт магазинов и программа модернизации сети «ДИКСИ»

В 2023 г. стартовала реконцепция магазинов «ДИКСИ» в соответствии с новым СVP. Первый обновленный магазин открылся в Центральном округе Москвы.

В рамках реконцепции «ДИКСИ» изменит организацию торгового пространства и внешний вид магазинов. В их оформлении в дополнение к привычному оранжевому появится фиолетовый цвет, символизирующий современность и уникальность бренда. Его открытость и доступность подчеркивает актуализированный логотип с обновленным шрифтом. Торговый зал зонирован с учетом разных покупательских маршрутов: первый круг, начинающийся сразу на входе в магазин, объединяет зоны готовой еды, выпечки, кофеини, овощей и фруктов. Второй охватывает базовые свежие категории (мясо, молочные продукты, сыры и др.), а третий маршрут – стеллажи с бакалеей, алкогольной продукцией и пр.

Фундаментом ассортиментной политики «ДИКСИ» будут качество продуктов, низкие цены и удобство покупок. При этом, кроме базовых, ассортимент будет закрывать и дополнительные потребности покупателей. Так, новый СVP сети «ДИКСИ» предполагает больший фокус на готовой еде, продуктах быстрого приготовления и решениях для удобного перекуса, что особенно важно для покупателей в мегаполисах – Москве и Санкт-Петербурге, где широко представлена сеть.

Обновленный ассортимент принимает во внимание и другие актуальные тенденции потребительского рынка, включая тренд на здоровый образ жизни и питание с учетом индивидуальных особенностей (так, в магазинах будут представлены низкокалорийные продукты, продукты без глютена и лактозы).

Также будет усилено предложение товаров от локальных производителей и фермерской продукции. Обновленный СVP «ДИКСИ» предусматривает развитие СТМ и увеличение их доли в ассортименте розничной сети.

Кроме того, в «ДИКСИ» появятся «товары-герои» – популярные или же уникальные продукты по лучшим ценам, которые станут визитной карточкой сети. Одним из таких товаров будет яблоко, изображение которого использовано в фирменном стиле «ДИКСИ». Свои «герои» появятся и в других ключевых категориях: мясо, молочные продукты, готовая еда, замороженная продукция.

Основными покупательскими миссиями, которые будет закрывать формат, станут еженедельные закупка и дозакупка продуктов. Новый концепт «ДИКСИ» ориентирован не только на существующую целевую аудиторию сети (возрастные ценители комфорта, возрастные традиционалисты, современные экономные женщины), но и на более молодых покупателей.

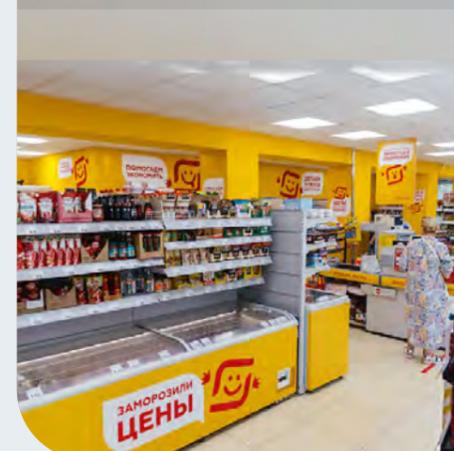


### Магазины «Моя цена»

В 2023 г. «Магнит» продолжил развивать формат мягких дискаунтеров в качестве ответной меры на быстро меняющуюся экономическую ситуацию. Концепция этого магазина ориентирована на покупателей, чувствительных к цене, совершающих частые небольшие покупки традиционного ассортимента товаров или приобретающих продукцию впрок.

Мягкие дискаунтеры «Моя цена» – магазины с достаточно ограниченным ассортиментом, состоящим преимущественно из качественных СТМ и товаров «первой цены» в экономичной упаковке, и постоянно низкими ценами. Магазины удовлетворяют базовые потребности покупателей в товарах повседневного спроса и отличаются простым зонированием торгового пространства и базовым набором оборудования. Одновременно с этим клиентский сервис остается на высоком уровне.

Дискаунтеры открываются в мегаполисах и небольших населенных пунктах, что повышает доступность товаров и обеспечивает продовольственную безопасность: около 65% торговых точек работают в городах с населением менее 100 тыс. человек.



Цены в мягких дискаунтерах «Магнита» примерно на 20% ниже, чем в магазинах у дома. При этом в некоторых категориях снижение доходит до 40%. В структуре ассортимента около трети приходится на товары категорий «фреш» и «ультрафреш» (молочная продукция, птица, мясо и мясная гастрономия, рыба, хлеб, хлебобулочные изделия и др.), а также овощи и фрукты. Доля СТМ составляет 24%.

Сеть мягких дискаунтеров представлена в небольших населенных пунктах и крупных городах, включая миллионники. В настоящее время больше всего торговых точек открыто в Свердловской области, Татарстане, Краснодарском крае, а также в Челябинской и Саратовской областях.

#### СVP. Мягкие дискаунтеры «Моя цена»



##### Позиционирование

Магазин низких цен без излишеств, с приятной атмосферой и небольшим ассортиментом высокого качества, закрывающий основные потребности клиентов.

##### Миссии

- Место для покупок рядом с домом
- Повседневные покупки
- Небольшая закупка

##### Локация

Спальные районы, регионы с невысокими доходами населения / малонаселенные регионы с меньшей стоимостью арендной платы

##### Целевая аудитория

Рациональные потребители, чувствительные к ценам, пенсионеры, семьи с низкими доходами

##### Площадь

**150–300 кв. м**  
средняя площадь торгового зала

Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену

**Ассортимент**  
**2 185 SKU**

#### Результаты 2023 года

По состоянию на 31 декабря 2023 г. сеть расширилась до 1176 дискаунтеров в 64 субъектах России по сравнению с 727 магазинами годом ранее. В отчетном году Компания открыла (gross) 331 магазин и переформатировала еще 121 торговую точку.

В отчетном году была проработана дополнительная визуализация магазинов «Моя цена» – внедрены новые фасадные световые решения для привлечения внимания к магазинам и повышения трафика.

## Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» – технологичные и инновационные магазины с фокусом на ограниченном качественном ассортименте по привлекательным ценам, закрывающем основные потребности покупателя. Его основу составляют товары среднего ценового сегмента с небольшой долей товаров «первой цены» и СТМ, которые в перспективе будут занимать 50% ассортимента формата.



### СVP. Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

**V1**

#### Позиционирование

Наш дискаунтер для всех, кто считает свой бюджет.

Собственное позиционирование и отдельное название, программа лояльности, которая демонстрирует выгоду, и построение системы обратной связи от покупателей.

#### Миссии

- Дискаунтер – это не только про «дешево», это про высокое качество за небольшие деньги
- Повседневные покупки
- Небольшая закупка

#### Локация

Тестируются разные локации: спальные районы, рынки, рынки в малых городах

#### Целевая аудитория

Рациональные потребители

#### Площадь

**330–400 кв. м**  
средняя площадь торгового зала

#### Ассортимент

**1 040 SKU**

#### Конкурентные преимущества

Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену, управление гибким графиком, многозадачность функций внутри магазина.

Высокое качество продукции по концепции «Низкая цена каждый день» (EDLP-Every Day Low Price).

Ассортимент для дифференциации с другими жесткими дискаунтерами:

- фрукты и овощи
- свежий хлеб и выпечка
- товары на вес
- коллекция непродовольственных товаров
- применение концепции «охота за сокровищами»

Высокая таргетированная доля СТМ – до 50%.

Высокая оборачиваемость запасов и отдельная инфраструктура логистики с технологиями для дискаунтера: паллетная и коробочная сборка, разгрузка водителями, открытие собственного РЦ и др.

По состоянию на 31 декабря 2023 г. было открыто 53 магазина V1.

## Прочие малые форматы и пилоты



### «Магнит Сити»



Компактные магазины с уютным интерьером и зоной кафе, где можно зарядить телефон, подключиться к Wi-Fi-сети, перекусить, взять готовую еду с собой, совершить небольшие покупки. Формат идеально подходит для жителей мегаполисов, которые часто перемещаются по городу. В ассортименте – выпечка, которую готовят прямо в магазине, блюда ready to eat, кофе и чай с собой, снеки, фрукты, молочные продукты, мороженое, напитки. Размещается в локациях с высоким трафиком – рядом с деловыми и офисными центрами, университетами, на центральных улицах городов.

#### Расположение

В местах с высоким трафиком – рядом с офисами, университетами и различными предприятиями

#### Площадь

**100–250 кв. м**

#### Ассортимент

**3 400 SKU**

#### Отличительные особенности

- Выпечка, приготовленная в магазине
- Готовая к употреблению продукция
- Мытые и готовые к употреблению фрукты
- Молочные продукты
- Мороженое

#### События года

В 2023 г. открылся первый магазин в новом концепте в московском кластере «Ломоносов» – флагмане Инновационного научно-технологического центра МГУ «Воробьевы горы».

На базе магазина также открыта лаборатория «М Лаб», где будут проходить тестирования нового оборудования и ПО, разработка и внедрение научных и технологических проектов, нацеленных на повышение эффективности операций в магазине.



## «Магнит Go»



Киоски, ориентированные на импульсный спрос и расположенные в местах с высоким трафиком: офисы, транспортные узлы, пешеходные улицы, парки, спортивные объекты, учебные заведения и пр. Акцент сделан на готовую еду и продукты для быстрого перекуса, напитки, снеки, мороженое, кондитерские изделия. Компания тестирует три подформата киосков: «Киоск Мини», «Киоск» и вендинговые аппараты.

### Расположение

В местах с высоким трафиком: офисы, транспортные узлы, пешеходные улицы, парки, спортивные объекты, учебные заведения

### Площадь

**15–50 кв. м**

### Ассортимент

**400 SKU**

### Отличительные особенности

- Готовые к употреблению блюда
- Снеки
- Напитки
- Мороженое
- Кондитерские изделия

### События года

В 2023 г. «Магнит» расширил сеть киосков: открыл первый киоск «Магнит Go» на железнодорожном вокзале в Екатеринбурге, первую на Урале точку формата в пермском аэропорту, новые киоски в аэропорту Новосибирска и в аэропорту Домодедово, 15 киосков в Иванове.



## «Магнит у дома плюс»



Магазины с расширенным ассортиментом и большей площадью, чем у магазинов формата «Магнит у дома».

### Расположение

В местах активного пешеходного и автомобильного трафика

### Площадь

**650–1 000 кв. м**

### Ассортимент

**10 700 SKU**

### Отличительные особенности

- Зона кафе
- Расширенный выбор готовой продукции
- Кулинария на развес
- Услуга нарезки сыров и колбас

### События года

В 2023 г. «Магнит» расширил контур тестирования магазинов «Магнит у дома плюс» и открыл 15 таких торговых точек. На конец 2023 г. 29 магазинов «Магнит плюс» открыты для покупателей в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Геленджике, Мурманске, Перми, Краснодаре и других городах.

В ответ на запрос покупателей в новом формате расширено предложение охлажденной продукции, в частности свежего мяса и молочных продуктов, сыров, а также крепкого алкоголя, слабоалкогольных и безалкогольных напитков. Особый акцент сделан на предложении кулинарии и выпечки, в магазинах предусмотрены пекарни и зоны кафе с кофе-станциями. Ассортимент готовой еды включает около 100 позиций, которые покупатели также могут приобрести навынос. Ассортимент непродовольственных товаров усилен популярными позициями из сети «Магнит Косметик».

Магазины оснащены кассами самообслуживания, прайс-чекерами, мультимедийными экранами. Кроме того, магазины «Магнит у дома плюс» подключены к собственным и партнерским сервисам доставки.



## «Магнит Аптека»



Удобно расположенные небольшие магазины с лекарствами и товарами для здоровья по доступным ценам.

### Расположение

Рядом с магазинами drogery и (или) продовольственными магазинами

### Площадь

**20–70 кв. м**

### Ассортимент

**4 600 SKU**



### Отличительные особенности

- Аптеки, магазины drogery и продуктовые магазины взаимно стимулируют трафик друг друга, приумножая экономический эффект
- Синергия в цепочке поставок и операционных затратах магазина

### События года

В отчетном году было открыто 114 магазинов «Магнит Аптека». Лидеры по приросту новых магазинов – Волжский, Сибирский и Уральский округа.

Сейчас магазины сети действуют в 391 населенном пункте в 59 регионах, в них трудятся более 2 тыс. сотрудников, обслуживающих 2 млн клиентов в месяц.

В 2023 г. «Магнит» подключил формат «Магнит Аптеки» к мобильному приложению «Магнит Доставка».

В приложении «Магнит Доставка» доступен весь ассортимент офлайн-аптек: безрецептурные и рецептурные лекарственные средства, витамины и БАД, средства личной гигиены, медицинские товары, лечебная косметика и др. – всего более 5 тыс. товарных наименований. Позже для пользователей приложения станет доступна функция заказа товаров из расширенного ассортимента со склада. В приложении также есть информация о составе препарата и инструкция по применению. Чтобы забрать заказанные рецептурные лекарства, покупателю необходимо предъявить рецепт при получении заказа.

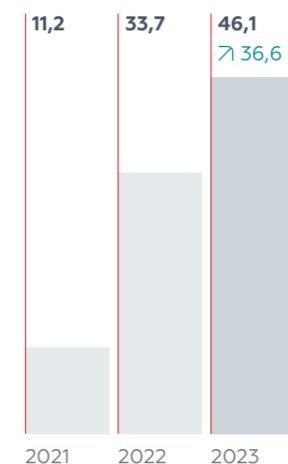
В 2023 г. в магазинах «Магнит Аптека» расширен ассортимент лекарственных средств, внедрена система категорийного менеджмента. Кроме того, была существенно изменена визуализация магазинов «Магнит Аптека»: обновлена навигация, внедрены новые прикассовые зоны, усовершенствована система планирования.

Большие изменения произошли в сфере управления и мотивации персонала: внедрена новая система мотивации сотрудников, разработан Кодекс поведения и дружелюбия.

## Электронная коммерция

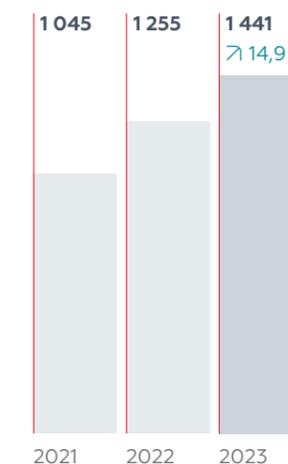
С 2020 г. «Магнит» развивает сервисы онлайн-коммерции. В настоящее время Компания осуществляет ряд онлайн-проектов доставки – собственных и партнерских (экспресс-доставка, регулярная доставка, онлайн-аптека, косметика и партнерства).

### GMV<sup>1</sup>, млрд руб.



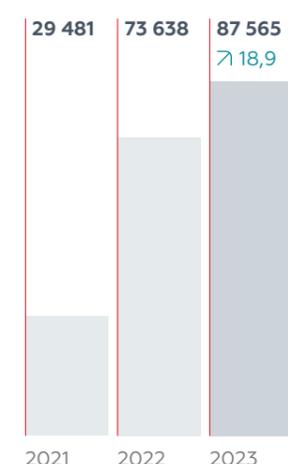
↗ Изменение 2023/2022, %

### Средний чек, руб. с НДС



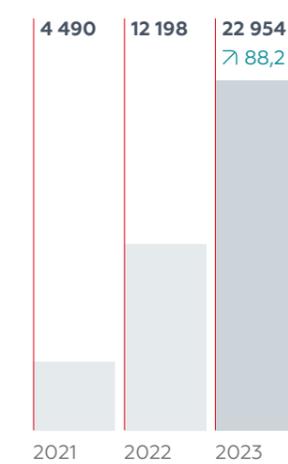
↗ Изменение 2023/2022, %

### Среднее количество заказов в день, шт.



↗ Изменение 2023/2022, %

### Количество охваченных магазинов на конец периода, шт.



↗ Изменение 2023/2022, %

Важной составляющей коммуникации с покупателями, а в перспективе и дополнительным источником трафика в e-commerce и офлайн-магазины является медиаплатформа «Гастроном.ру» (gastronom.ru), а также одноименные паблики в социальных сетях и каналы в мессенджерах, общая уникальная аудитория которых на конец 2023 г. составляла более 17 млн человек в месяц.

GMV с НДС за 2023 г. составил 46,1 млрд руб. В 2023 г. среднее количество заказов в день достигло 87 565, превысив значение 2022 г. на 18,9% (73 638 заказов в день). Средний чек по всем онлайн-сервисам составил 1 441 руб. с НДС, что на 14,9% выше, чем в 2022 г. (1 255 руб. с НДС).

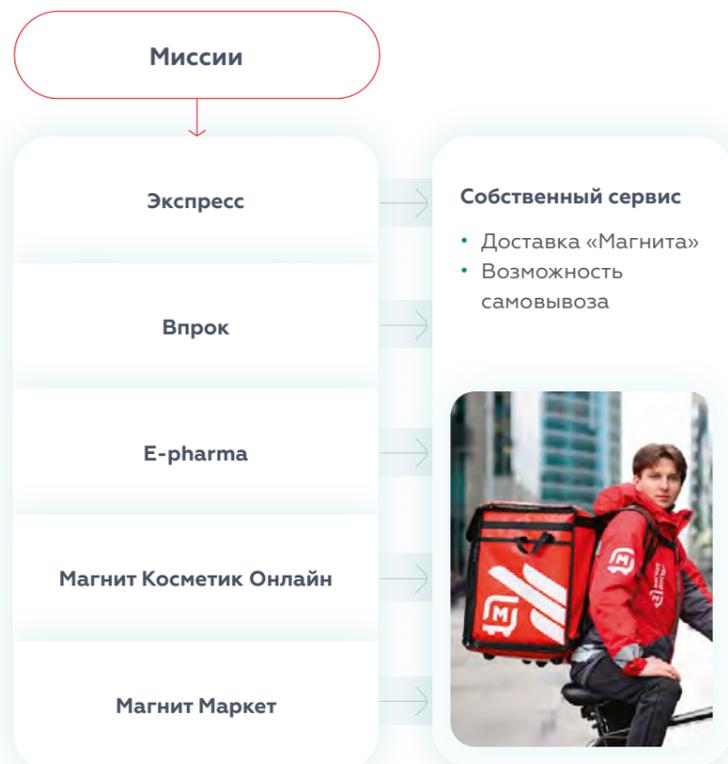
Сервисы e-commerce «Магнита» сегодня охватывают около 23 тыс. офлайн-магазинов. При этом 80% текущей выручки генерируется за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Самым крупным и быстрорастущим сегментом является экспресс-доставка.

Текущие онлайн-сервисы сосредоточены в приложении «Магнит: акции и доставка», которое состоит из следующих блоков.

- Выгодные покупки (карта лояльности)
- Доставка из магазинов
- Актуальный каталог
- Тематические клубы
- Сканер цен
- Магазины на карте
- Журнал о вкусной и здоровой еде «Магнит»

<sup>1</sup> Gross Merchandise Value – общий торговый онлайн-оборот; это совокупный оборот по конечной стоимости для покупателей на онлайн-площадках до вычета промокодов и налогов (НДС), включая собственный и комиссионный товар, стоимость доставки, подарочные сертификаты за вычетом скидок, возвратов и отмен. GMV не включает услуги поставщиков и продавцов товаров (фотопечать, центр подготовки товаров, реклама и др.).

## Запуск электронной коммерции во всех миссиях



**22 954** ~80%

магазина подключено покрытие

**93 884 SKU**

доступно во всех сервисах «Магнит Доставка»

**2 299** в **67**

населенных пунктов регионах

**80%**

выручки от электронной коммерции генерируется за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга

## Развитие собственного маркетплейса

Знаковым событием для Компании стала сделка по покупке 100%-ной доли маркетплейса KazanExpress в ноябре 2023 г. E-commerce остается одним из наиболее динамично развивающихся сегментов ритейла, а в непродовольственной рознице онлайн уже занял значительную долю. «Магнит» принял решение о запуске собственного маркетплейса «Магнит Маркет» на базе приобретенного актива. Покупка KazanExpress позволит «Магниту» быстро выйти в новый для Компании быстрорастущий сегмент маркетплейсов без необходимости строительства инфраструктуры с нуля.

В рамках процесса интеграции «Магнит» и KazanExpress сфокусируют усилия на поиске синергии в коммерческих условиях и категорийном менеджменте. Кроме того, Компания реализует комплекс подготовительных мероприятий и проектов, необходимых для эффективного масштабирования «Магнит Маркет» на федеральную географию.

## Интеграция сервиса «Магнит Доставка» в основное мобильное приложение

В 2023 г. «Магнит» сделал еще один шаг в сторону улучшения клиентского опыта и увеличения количества пользователей собственного сервиса онлайн-коммерции, интегрировав сервис «Магнит Доставка» в свое основное мобильное приложение и объединив весь онлайн-опыт клиента «Магнита» в одном приложении. Новое название общего приложения – «Магнит: акции и доставка». Теперь в основном приложении можно оформить онлайн-заказ в дополнение к стандартным функциям управления программой лояльности. Пользователям будут доступны те же сервисы, что и в приложении «Магнит Доставка»: заказ товаров из магазинов у дома, дрогери, супермаркетов и аптек, экспресс-доставка и регулярная доставка в определенный временной слот.

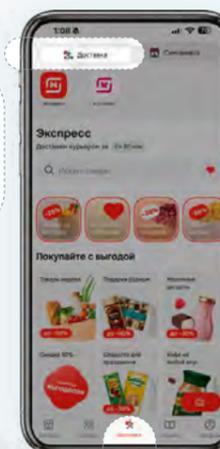
**в 14 раз**

увеличился показатель MAU (Monthly Active Users) в 2023 г. благодаря объединению двух приложений

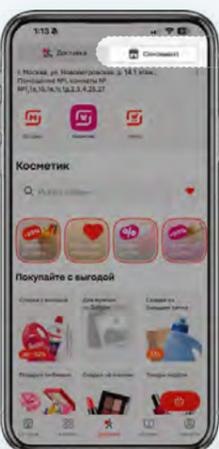
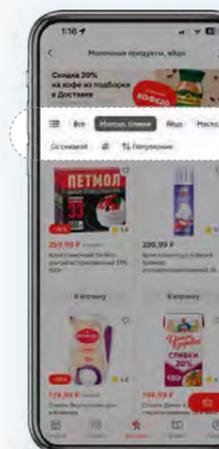
## Мы переехали в приложение OMNI и внесли жизненно важные изменения в продукт, которые помогают расти дальше



Добавили раздел «Доставка» в основное приложение Магнита



Внедрили быструю и простую навигацию с прокруткой ленты и вкладками



Запустили опцию самовывоза

## Результаты 2023 года

Заказы и доставка осуществляются через собственный сервис (приложение «Магнит») и с помощью партнеров – агрегаторов доставки.

В 2023 г. «Магнит» сконцентрировался на развитии собственного сервиса в части совершенствования приложения и развития собственной курьерской доставки. В результате наших усилий выручка сервиса Компании в декабре 2023 г. увеличилась по отношению к уровню января 2023 г. в 2,5 раза. При этом самым активным форматом стал «Магнит Косметик»: выручка собственного сервиса в этом формате увеличилась более чем в 10 раз в период с января по декабрь 2023 г. Таким образом, «Магнит» стал самым быстрорастущим игроком на рынке собственной доставки в России по итогам 2023 г.<sup>1</sup>

По состоянию на конец 2023 г. количество магазинов, подключенных к собственному сервису доставки, достигло 23 тыс., что сделало его доступным для большего числа клиентов сети. Более чем 16 тыс. магазинов подключены к сервису самовывоза, который был запущен в отчетном году в форматах «у дома», «Магнит Косметик» и в гипермаркетах.

### Собственный сервис

Заказ оформляется через приложение «Магнит», возможна доставка и самовывоз из магазинов форматов «у дома», магазинов больших форматов («Магнит Семейный», «Магнит Экстра»), а также форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека».

### Партнеры

Заказ оформляется через агрегаторы «СберМаркет», «Яндекс. Еда» и «Деливери».

<sup>1</sup> Источник: данные Data Insight.

# Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации

## Клиентский сервис

Стратегия «Магнита» строится вокруг потребностей наших покупателей, и мы уделяем особое внимание как предложению товаров самого высокого качества по разумным ценам, так и безупречному сервису. Мы хотим оставаться для миллионов своих покупателей неотъемлемым элементом стабильности, предоставляя им доступ к высококачественным продуктам и непродовольственным товарам в любое время и в любых условиях.

### Наш подход к обеспечению высококлассного сервиса в каждом магазине

#### Открытость и коммуникация с покупателями на всех уровнях



Мы развиваем свои аккаунты в социальных сетях, предлагаем сервисы доставки, совершенствуем ежедневные процессы, предоставляем честные данные об отзывах и жалобах покупателей и качественно обрабатываем обратную связь.

#### Фокус на условиях труда



Сервис начинается с условий труда, обучения и вовлечения персонала. Чтобы обеспечить удобство покупателей, мы делаем все, чтобы сотрудники, занятые в их обслуживании, чувствовали себя уверенно и комфортно.

#### Компетентность руководителей в вопросах сервиса



Руководители всех уровней должны быть амбассадорами сервиса, которые постоянно наращивают свои компетенции в этой области и создают безопасное открытое пространство для обмена знаниями и опытом со своими сотрудниками. Улучшение условий обслуживания контролируют региональные менеджеры по клиентскому сервису.

Одна из наиболее приоритетных целей «Магнита» – стать проще, быстрее, доступнее и лояльнее к покупателю и к каждому сотруднику. Все внутренние и внешние перемены в Компании нацелены на лидерство на рынке по качеству сервиса.

В 2023 г. мы проделали большую работу, чтобы покупки в магазинах «Магнит» стали еще удобнее для наших клиентов. Для того чтобы сделать качество сервиса и продукции еще лучше, в 2023 г. мы активно инвестировали в развитие и совершенствование целого ряда направлений: независимый аудит поставщиков и лабораторные исследования товаров, обеспечение температурного режима в магазинах и РЦ, сертификацию собственной продукции и другие подобные меры.

### «Магнит» – признанный лидер рынка в части высокого качества товаров и услуг, клиентского сервиса.

В конце октября «Магнит» стал лауреатом ежегодной премии «Качество обслуживания и права потребителей» в номинациях «Сеть магазинов года» и «Выбор потребителей». Всего комиссией было рассмотрено свыше 300 заявок.

Такие высокие результаты еще раз доказали профессионализм сотрудников, объединенных одной целью – повышать удовлетворенность покупателей качеством не только товаров, но и обслуживания, создавать в магазинах атмосферу, которая мотивирует возвращаться снова и снова.

## Исследования качества клиентского сервиса

Во всех торговых точках «Магнита» ведется регулярный анализ параметров, связанных с клиентским сервисом, таких как причины возникновения очередей, проблемы при работе с кассой, жалобы на торговые точки, оценки тайного покупателя. Все это позволяет выявить ошибки и слабые места в работе магазинов и технологиях. На основе анализа данных была разработана комплексная оценка качества сервиса для всех форматов – рейтинг качества обслуживания. Применение этого механизма позволило существенно улучшить показатели качества обслуживания по сравнению с 2022 г. Кроме того, на основании этого рейтинга в магазинах форматов «Магнит Экстра», «Магнит Семейный» и «Магнит Косметик» был запущен конкурс «Лучшие в клиентском сервисе – 2023».

В 2023 г. мы привлекли к исследованию качества клиентского сервиса в магазинах «Магнит» тайных покупателей. Итоговая оценка составила 96,3% при целевом показателе 95%. В 2023 г. в Компанию поступило более 8 млн обращений покупателей, что на 62% выше результатов 2022 г. Количество положительных отзывов выросло на 284%. Такое изменение обусловлено расширением каналов обратной связи, ростом трафика и открытием новых магазинов. Среднее время ответа на обращения покупателей сократилось на 1,3%.

### Сокращение жалоб покупателей в 2023 году

Показатель	Динамика к 2022 г., %
Работа мобильного приложения	-42
Несоответствие/отсутствие рекламно-информационных материалов	-38
Маркетинг и промо	-23
Работа кассовой линии	-22
Недружелюбный сервис	-12
Качество товаров	-3

В 2023 г. Компания приступила к активной разработке единого инструмента работы с обратной связью. Он будет агрегировать обращения клиентов, полученные из разных каналов коммуникации, и осуществлять их маршрутизацию по ответственным подразделениям для проработки. Кроме того, такой инструмент позволит выстраивать детальный анализ для корректной работы с корневыми причинами обращений. В рамках интеграции для розницы будет реализована возможность обработки обращений в мобильном приложении MDrive, что позволит более оперативно отвечать на запросы покупателей и принимать соответствующие ответные меры.

### Оценка качества сервиса

В рейтинг качества обслуживания входят следующие показатели:

- работа с жалобами покупателей, обращениями без ответа;
- оценка в режиме «тайный покупатель»: уровень качества консультирования, эффективности работы блока кассового обслуживания и др.;
- эффективность работы на кассе – скорость обслуживания на кассах, наличие очередей и др.;
- оценка рейтинга магазина в геосервисах;
- оценка программы лояльности – доля лояльных покупателей.

**11%**

прирост уровня рейтинга качества обслуживания в 2023 г. к 2022 г.



Также в 2023 г. в Компании реализованы дашборды по обращениям покупателей, формирующие аналитику зарегистрированных жалоб по основным метрикам в разрезе форматов, округов, филиалов и групп. В 2024 г. мы продолжим дорабатывать эти решения с учетом актуальных потребностей бизнеса.

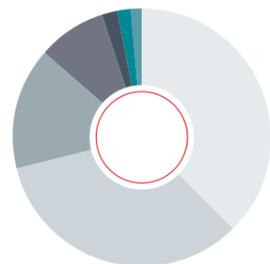


Разнообразные каналы обратной связи позволяют оценивать восприятие магазинов нашими покупателями на постоянной основе. На сегодняшний день мы работаем со всеми каналами, включая контакт-центры, в которые покупатели могут позвонить или написать на email. Зарегистрировать обращение также возможно через официальный сайт Компании и мессенджеры, в которые внедрены боты в помощь покупателю для поиска ответа на самые часто задаваемые вопросы. Кроме того, популярным каналом связи является мобильное приложение «Магнита», которое ежедневно набирает обороты по количеству отзывов и оценок. Мы принимаем обращения не только в официальных группах в социальных сетях, но и ведем поиск на всех доступных площадках в сети Интернет с использованием новейших информационных технологий.

Второй год подряд в «Магните» реализуется проект «Геосервисы». Механизм его работы заключается в том, что обращения покупателей, поступающие в различных геосервисах (Google, «Яндекс», 2ГИС, «Фламп»), регистрируются оператором контакт-центра и консолидируются внутри Компании. Поступившие обращения затем направляются ответственным сотрудникам для обработки. В 2023 г. проект «Геосервисы» не только получил продолжение, но и был признан одним из основных каналов взаимодействия с потребителями.

В 2023 г. количество отзывов о работе наших магазинов выросло на 43% по сравнению с аналогичным отчетным периодом, а количество положительных отзывов увеличилось на 51%. Результаты проекта демонстрируют, что наши покупатели открыто делятся своим мнением о работе магазинов сети «Магнит», а изменение тональности отзывов в положительную

### Распределение полученной от покупателей обратной связи по каналам, %



- 37,6 ● Телефонные звонки
- 33,7 ● Чат-бот E-som
- 15,2 ● Опросы в мобильном приложении
- 8,6 ● Email
- 2,0 ● Геосервисы
- 1,7 ● Мессенджеры
- 1,2 ● Соцсети и др.

сторону показывает, что мы движемся в правильном направлении в области развития клиентского сервиса.

Несмотря на развитие цифровых каналов, у покупателей всегда есть возможность оставить свой отзыв традиционным способом – в виде записи в книге отзывов и предложений или отправки письма «Почтой России». «Магнит» стремится обеспечить рассмотрение всех поступающих обращений.

Кроме того, на регулярной основе проводятся проекты по сбору дополнительной обратной связи от покупателей: «Срочная связь с директором», «Любимый покупатель», «Лучший сотрудник», опросы покупателей через QR-коды на кассах и в торговых залах, – что также позволяет проводить дополнительное обучение сотрудников.

Также в отчетном году Компания перевела всю систему лояльности на новую платформу Manzana российского производства.

Более подробная информация о проекте представлена в подразделе «Инновации и цифровые решения» на [стр. 46](#)

### Сервисные марафоны

Весной 2023 г. управление по клиентскому сервису совместно с форматом «Магнит Косметик» и корпоративной академией Компании провели один из самых масштабных проектов года – марафон «Сервис начинается с тебя». В нем приняли участие все сотрудники «Магнит Косметик» – от продавцов до операционных директоров округов, всего 40 тыс. сотрудников в 7,4 тыс. магазинов. Основными целями проведения марафона стали развитие культуры сервиса, формирование новых сервисных привычек и поведенческих моделей, создание благоприятной атмосферы в коллективе, а также организация сервиса, работающего без директивных задач.

#### Результаты проведения сервисных марафонов

**37%**

снижение доли жалоб сотрудников<sup>1</sup>

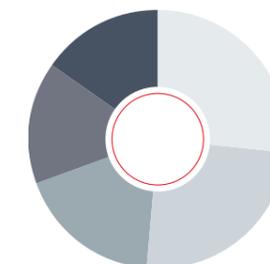
**7,3%**

снижение доли жалоб покупателей<sup>1</sup>

**0,8%**

повышение оценки тайного покупателя<sup>2</sup>

#### Результаты опроса участников марафонов, %



- 76 ● Руководители, которые считают, что было полезно узнать новое о мотивации и обращении с сотрудниками
- 71 ● Появилось желание экспериментировать и улучшать сервис
- 51 ● Считают, что отношения с покупателями улучшились
- 44 ● Считают, что атмосфера в коллективе улучшилась
- 43 ● Считают, что отношения руководителей с сотрудниками улучшились

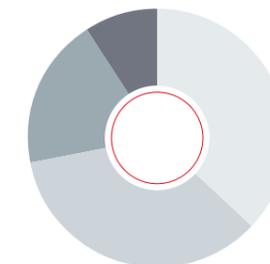
### Мероприятия, направленные на улучшение качества сервиса

Компания ведет большую работу по стандартизации взаимодействия с покупателями, в том числе для отдельных категорий сотрудников. В 2022 г. «Магнит» совместно с компанией «Эволюция труда» (WorldSkills Russia) разработал профессиональную компетенцию продавца-кассира на базе лучших отраслевых и корпоративных практик. Она описывает навыки и знания, которыми должен обладать идеальный продавец-кассир, а также механику проведения отраслевых чемпионатов в соответствии с международными стандартами WorldSkills.

В ходе марафона участникам предстояло выполнять задания и общаться в групповых чатах. Так сотрудники могли синхронизироваться друг с другом в понимании ценностей, а Компания получала аудит от внешних экспертов и возможность увидеть полную картину по работе с сервисом.

В планах – масштабирование клиентоцентричных подходов и подобных марафонов на форматы магазинов у дома, «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра».

#### Результаты опроса руководителей, %



- 37 ● Стал смотреть на проблемы по-новому
- 35 ● Увидел детали, которые не были заметны раньше
- 19 ● Стал лучше слышать своих сотрудников
- 9 ● Свой ответ

В 2023 г. сотрудники Компании защитили стандарт для кассиров на профессиональном конкурсе «Магнита». Основой для отборочных этапов конкурса стал рейтинг кассиров, который успешно протестировали в 2022 г. и масштабировали на сеть в 2023 г.

<sup>1</sup> Жалобы, на которые потенциально имел влияние марафон.  
<sup>2</sup> Сохранение в целевых значениях (>95%) несмотря на усиление анкеты.

Рейтинг содержит комплексную оценку сотрудников в форматах магазинов у дома и больших форматов по ключевым показателям работы на кассе. По итогам 2023 г. по сравнению с 2022 г. прирост показателей работы кассиров в комплексной оценке составил 6,7% в среднем по сети.

В отчетном году в магазинах Компании также были внедрены краткие путеводители по общению с покупателями, объединяющие стандарты взаимодействия, ценности дружественного сервиса и правила работы с обращениями.

«Магнит» распространяет высокие требования к клиентскому сервису на все регионы присутствия: в 2023 г. региональные менеджеры по клиентскому сервису провели более 400 тренингов и вебинаров, обучили более 5 тыс. сотрудников во всех форматах и 1,7 тыс. человек в лидерских мастерских и школах «Фреш».

## Система быстрых платежей

В 2022 г. покупателям всех форматов магазинов «Магнит» и «ДИКСИ» стала доступна возможность оплаты на кассе через Систему быстрых платежей (СБП) посредством сканирования напечатанного на пречке QR-кода.

Сегодня покупатель может выбрать удобный для него способ оплаты товаров на обычных кассах и кассах самообслуживания – по NFC-табличке (касанием или сканированием QR-кода при помощи мобильного устройства) или по кнопке в мобильных приложениях «Магнит» и «Клуб друзей «ДИКСИ». В мобильном приложении «Магнит» доступна привязка банковского счета для будущих покупок по СБП для ускорения процесса оплаты.

## Кассы самообслуживания

С 2022 г. мы стали целенаправленно расширять возможности оплаты в магазинах «Магнит». Уже к концу 2023 г. общее количество терминалов самообслуживания в сети магазинов «Магнит» составляло порядка 10 тыс. Результаты проекта показали, что эти магазины стали лучше справляться с покупательским трафиком в часы пик, сократилось количество сотрудников, задействованных в операциях на кассах. В настоящее время кассами самообслуживания пользуются 30% покупателей оборудованных ими магазинов «Магнит у дома» и 23% покупателей дрогери-магазинов «Магнит Косметик», в больших форматах в среднем 50% покупателей переходят на кассы самообслуживания. Компания ожидает, что эти показатели существенно вырастут по мере масштабирования касс самообслуживания и улучшения их функционала.

После ухода из России крупных поставщиков кассового оборудования рынок активно меняется. Возрастает количество компаний, занимающихся сборкой кассовых аппаратов



В целях повышения качества обслуживания «Магнит» использует и масштабирует самые передовые технологии, в том числе СБП, кассы самообслуживания и др.

Покупателю требуется только предъявить на кассе карту лояльности и подтвердить транзакцию в приложении.

Компания отмечает быстро растущий интерес покупателей к новому бесконтактному способу оплаты, а также положительный экономический эффект в виде снижения транзакционных издержек при оплате покупок.

на российских заводах или прямыми поставками оборудования с крупными азиатскими предприятиями. «Магнит» нашел замену ушедшим поставщикам и начал сотрудничать с несколькими вендорами, чтобы оценить различные решения и выбрать оптимальные. Компания отдает предпочтение качеству сервиса, поэтому новое оборудование не уступает по функционалу кассам от прежних поставщиков. Например, во всех магазинах, где установлены кассы с одновременной оплатой, покупатели могут проверять срок хранения молочной продукции при помощи системы маркировки «Честный знак». Новые кассовые аппараты оказались в разы дешевле предыдущих аналогов,

при этом обеспечивая тот же функционал. Так как основное преимущество касс самообслуживания – возможность совершать быстрые покупки, в новых кассовых аппаратах будут оптимизированы пользовательские сценарии и сокращено количество операций, требующих вмешательства ассистента.

Ранее «Магнит» разработал собственное ПО для касс самообслуживания. Софт, созданный ИТ-командой розничной сети, установлен примерно на 30% новых касс самообслуживания.

## Результаты внедрения касс самообслуживания

В 2023 г. парк касс самообслуживания увеличен до 10 тыс. аппаратов в магазинах всех форматов. Около 7,5 тыс. таких касс установлены в крупных городах и местах с сезонным туристическим потоком. Большинство из них появилось в магазинах «Магнит у дома» и мягких дискаунтерах «Моя цена». Дополнительно около 2 тыс. аппаратов установлено в супермаркетах, суперсторах и магазинах малого формата с собственными пекарнями. Более 200 касс самообслуживания запущено в дрогери-магазинах «Магнит Косметик».

С мая 2022 г. покупателям доступна оплата на кассе через СБП по QR-коду. В магазинах «ДИКСИ» существует возможность оплаты через СБП с помощью мобильного приложения «Клуб друзей «ДИКСИ». Покупателю требуется только предъявить на кассе карту лояльности и подтвердить транзакцию в приложении.



## Маркетинговые коммуникации

В целях повышения вовлеченности, лояльности и удовлетворенности клиентов, стимулирования продаж и поддержания имиджевой составляющей бренда «Магнит» реализует комплексную программу маркетинговых коммуникаций, используя взвешенный набор диверсифицированных каналов и инструментов.

Отличительной особенностью 2023 г. стало глубокое внедрение ESG-повестки в маркетинговые коммуникации Компании. В частности, впервые была реализована интеграция благотворительных программ в кросс-форматные акции в сотрудничестве с четырьмя крупными НКО: «Старость в радость», «Арифметика добра», «Квартал Луи» и «VK Добро». В рамках акции было собрано более 4 млн руб. и проведен праздничный пикник для многодетных семей с вручением призов и подарков. Кроме того, тематика ESG также была интегрирована в развитие платформы «Магнит привычек», охватившей 225 тыс. участников.

## Кросс-форматные акции

В 2023 г. Компания успешно провела семь кросс-форматных акций, в которых участвовали бренды и товары в различных категориях. В результате удалось существенно повысить уровень вовлеченности покупателей и розничный товарооборот.

**185**  
поставщиков

стали партнерами кросс-форматных акций

**>65**  
млн купонов

на скидку на товары-участники было интегрировано в розыгрыши

**1 476** SKU

на протяжении года были интегрированы в розыгрыши сети

**440** млн руб.

сумма призового фонда, разыгранная среди покупателей в виде призовых купонов

Наиболее яркими кросс-форматными акциями стали:

- акция «С Новым Домом! Магнит» – яркий сезон с самым большим призовым фондом и главным призом – 10 млн руб. на покупку дома;
- акция «Одарительный День рождения «Магнит» – месяц везения в «Магните» с выдачей беспроигрышных скретч-карт с сюрпризами всем покупателям сети по картам лояльности;
- акция «Территория призов», в рамках которой объединились две сети – «Магнит» и «ДИКСИ».

## BTL<sup>1</sup> и партнерские интеграции

# 159

эксклюзивных программ партнеров было реализовано в сети в 2023 г.

# 10 млн

лояльных покупателей стали участниками программ партнеров

# 47 розыгрышей

реализовано в контуре приложения «Магнит»

# 430 млн руб.

сумма призовых фондов, разыгранная по итогам программ

В отчетном году также возросло количество рекламных кампаний партнеров в сети, в том числе проведение эксклюзивных программ партнеров в контуре приложения «Магнит».

Привлекательные призовые фонды, простая механика для покупателей и активное продвижение в различных каналах коммуникации дали возможность существенно нарастить уровень вовлеченности клиентов.

В 2023 г. реализована федеральная рекламная кампания, направленная на продвижение СБП, «5% бонусами на карту «Магнит» при оплате СБП» совместно с партнерами Национальной системы платежных карт (НСПК). За период проведения программы более 2,9 млн покупателей воспользовались современной технологией оплаты и получили вознаграждение на карту лояльности «Магнит».

### Участие в ярмарках и фестивалях

В 2023 г. «Магнит» традиционно принял участие и стал спонсором фестиваля «Вкусы России», который прошел в Москве 7–16 июля на Манежной площади. В основе концепции фестиваля – региональные рецепты, благодаря которым посетители смогли ближе узнать традиционную кухню разных уголков нашей страны. Гости смогли посетить уютный павильон «Магнит» с оригинальными фотозонами, приобрести товары местных производителей со всех уголков страны, получить брендированные сувениры и поучаствовать в увлекательных мастер-классах.

### Диджитал-маркетинг

2023-й стал годом больших достижений для «Магнита» в сфере диджитал-маркетинга.

Сообщество «Магнит» вошло в топ-50 в социальной сети «ВКонтакте» по вовлеченности аудитории в контент.

В номинации «Бренд года» премии «VK Клипы» сообщество «Магнит Косметик» вошло в топ-3 победителей: за год было опубликовано около 100 клипов и их посмотрели более 10 млн раз.

Компания получила бронзовую медаль конкурса интерактивной рекламы «МИКС Россия – 2023» в номинациях Social media и Social media activations с кейсом по поддержке акции лояльности «Стикерсы» и серебряную медаль – в номинации AdTech&MarTech с кейсом игры в мобильном приложении для реализации кросс-форматной активации «Играй, лето продлевай».

«Магнит» выступил активным участником рождественских ярмарок на главных площадях крупных городов Кавказского, Московского, Северо-Западного и Волжского федеральных округов, представив продукцию собственного производства, а также товары в новогодней тематике в брендированных торговыхдомиках.

## Региональный маркетинг

В 2023 г. «Магнит» активно развивал программу регионального маркетинга, направленную на повышение трафика в магазины сети, рост удовлетворенности покупателей, укрепление позиционирования бренда «Магнит» в том числе как сети с высокой представленностью товаров локальных производителей. В частности, в отчетном году:

- проведено более 3,1 тыс. праздничных открытий магазинов сети «Магнит», в том числе магазинов после редизайна;
- проведены в четыре этапа национальные ярмарки локальных продуктов в магазинах формата у дома, а также в супермаркетах и суперсторах. В ярмарках было задействовано более 2 тыс. локальных SKU;
- проведены экскурсии на производства локальных поставщиков продукции, представленной на полках «Магнита». Бесплатные экскурсии прошли в четырех городах страны: Казани, Самаре, Пятигорске и Владикавказе. Покупатели посетили крупные производственные площадки молочной продукции и сыров, мясного гастронома и напитков.

## Программа лояльности

Наша уникальная кросс-форматная программа лояльности охватывает 76,4 млн держателей карт лояльности и действует во всех магазинах розничной сети. Наличие пластиковой карты лояльности или карты в мобильном приложении позволяет накапливать бонусы с каждой покупки и оплачивать ими следующие покупки. Участники программы лояльности «Магнита» также получают больше интересных предложений и привилегий от розничной сети. Например, в каждом магазине «Магнит» представлено более 100 товаров с существенными скидками по карте лояльности.

Для Компании же это прежде всего эффективный инструмент, позволяющий лучше изучить предпочтения и привычки покупателей, чтобы предлагать наиболее актуальные для каждого товары.

За год количество держателей карт лояльности выросло на 12%. Доля покупок с использованием карт лояльности составила 50% в чеках и 66% в продажах. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты: 42% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в магазине у дома в 1,9 раза выше по сравнению с транзакцией без карты и в два раза выше в больших форматах.

В 2023 г. «Магнит» стал финалистом E+ Awards (ранее – Effie Awards Russia) – главной премии в сфере эффективности маркетинговых коммуникаций. Проект «Магнита» «Скрепьши-NEW», запущенный в сентябре 2022 г., получил две награды в номинациях «Программы лояльности» и «Детский маркетинг».

Кампания охватила не только физические магазины всех форматов в 67 регионах присутствия сети, но и собственную и партнерскую онлайн-доставку. В коллекцию «Скрепьши-NEW» вошли 27 уникальных игрушек, которые выдавались на кассе магазина при предъявлении карты лояльности за определенную сумму в чеке, а также за покупку спонсорских товаров. Онлайн-покупателям игрушки доставлялись курьером вместе с заказом. К коммуникационной поддержке акции «Магнит» привлек более 30 популярных блогеров.

# 100%

магазинов всех форматов подключены к программе лояльности

# 76 млн

клиентов программы лояльности

# 66%

доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в продажах

<sup>1</sup> Below-the-line promotion – реклама без привлечения СМИ, стимулирование продаж.

## Собственные торговые марки и производства

### «Магнит» победил в двух номинациях премии Loyalty Awards Russia

В 2023 г. достижения «Магнита» в развитии собственной программы лояльности были высоко оценены профессиональным сообществом: Компания победила в двух номинациях национальной премии в области маркетинга лояльности, CRM и управления клиентским опытом Loyalty Awards Russia.

В частности, «Магнит» достиг отличных результатов и выиграл в номинации «Лучшая программа лояльности для розничной торговли товарами широкого потребления», успешно реализовав акцию «Стикерсы». Стикерсы – яркие наклейки с персонажами из мемов и забавными фразами – можно было получить при покупках с картой «Магнит» в магазинах розничной сети за определенную сумму в чеке, покупку товаров-спонсоров, а также приняв участие в игре в мобильном приложении ритейлера. Акция проходила весной 2023 г.

Кроме того, «Магнит» был удостоен награды в номинации «Лучшая мобильная программа лояльности» за успешную реализацию проекта по увеличению ценности виртуальной карты лояльности для клиентов через мобильное приложение розничной сети. Обновленная версия приложения предоставляет покупателям дополнительные привилегии, такие как выбор трех любимых категорий товаров для получения увеличенного кешбэка, а также обмен бонусов на повышенный кешбэк.

### Перевод программы лояльности на решения российской разработки

Знаковым событием 2023 г. для «Магнита» стал перевод программы лояльности на отечественную платформу Manzana. Новое решение работает на основе облачной технологии, созданной с учетом потребностей Компании.

Весь процесс занял несколько месяцев: Компания начала миграцию пользователей с марта отчетного года, постепенно подключая к новому процессингу все больше и больше держателей карт. Во время перехода клиентам были доступны возможности накопления и списания бонусов, скидки по карте и другие функции, а также продолжалась регистрация новых карт. Вся историческая информация о накопленных баллах и бонусах, а также аналитические данные были сохранены. Параллельно Компания продолжала развивать программу лояльности, добавляя новые механики. Например, было расширено количество категорий товаров, доступных для выбора покупателями, и улучшена сегментация, что привело к росту количества коммуникаций на 30% без потери покупательского отклика.



В отчетном году была запущена новая акция – «Золото Магнитного моря» с игровой составляющей для всех держателей карт лояльности. В рамках акции были выпущены 22 уникальных «магнета» – это игровые монеты с символами древних цивилизаций, а также спонсоров и самого «Магнита». «Магнеты» выдавались покупателям в зависимости от размера чека и формата магазина. Условия одинаковы для офлайн- и онлайн-покупателей.

В отчетном году «Магнит» успешно провел и другие акции в рамках программы лояльности: накопительную акцию с коллекцией конструкторов для привлечения семей с детьми «Магнитополис-2», а также акции рациональной лояльности на востребованные товары.

В 2023 г. продолжилось развитие и масштабирование сервиса подписки для покупателей. Сервис предусматривает варианты подписки для разных товарных категорий и форматов магазинов, открывает доступ к повышенному начислению бонусов, персональным скидочным купонам и индивидуальным промопредложениям. Купить подписки можно за бонусы. Сервис насчитывает около 500 тыс. активных пользователей в год.

Помимо этого, покупатели могут быстрее копить бонусы, оплачивая покупки кобрендовыми картами, а также совершая покупки у наших партнеров. На сегодняшний день получать дополнительные бонусы можно у 22 партнеров.

### Собственные торговые марки

«Магнит» стремится к постоянному развитию СТМ, предлагая покупателям уникальные товары с оптимальным соотношением цены и качества. Наличие собственного производства способствует повышению устойчивости бизнеса и дает возможность полностью контролировать процесс создания конечного продукта.

В основе нашего ценностного предложения лежит развитие разнообразного ассортимента продукции под СТМ. Продукты СТМ «Магнита» отличаются превосходным сочетанием цены и качества, что делает их более привлекательными для покупателей по сравнению с аналогами известных брендов. Благодаря собственному производству мы способны предложить товары в широком ценовом диапазоне, удовлетворяющем различные предпочтения потребителей. Тенденция спроса на данные товары подтверждает их популярность: число покупателей, выбирающих СТМ «Магнита», стабильно растет, включая тех, кто отдает предпочтение продукции средней и высокой ценовой категории.

Привлечь внимание покупателей и побудить их попробовать товары под новыми торговыми марками весьма непросто, однако мы проводим большую подготовительную работу и предлагаем товары, которые действительно востребованы покупателями и отличаются высоким качеством.

#### Эффективность СТМ «Магнита» во многом определяется вдумчивым подходом к их разработке и запуску, включающим:

- предварительный анализ рынка и конкурентов;
- поиск незанятых ниш;
- изучение передового международного опыта и предложений производителей, в том числе собственных производств;
- привлечение собственных высокотехнологичных R&D-лабораторий и тест-студий к разработке и улучшению качества продуктов.



В настоящее время портфель СТМ «Магнита» насчитывает 51 торговую марку и около 5,5 тыс. товарных позиций. Ключевыми СТМ Компании являются зонтичный бренд среднего ценового сегмента «Магнит», предлагающий покупателям возможность экономии при качестве, не уступающем известным брендам, и его суббренды «М Свежесть», «М Кухня», «М Здоровье» и «М Образ жизни», а также зонтичный бренд «Моя цена», который закрывает базовые потребности в нижнем ценовом сегменте при стабильном уровне качества.

Среди эксклюзивных брендов представлено 45 торговых марок в разных товарных категориях и ценовых сегментах. Товары, эксклюзивно представленные в магазинах «Магнит», производятся преимущественно российскими компаниями, а также на 20 собственных предприятиях розничной сети по выпуску продуктов питания. Например, под брендом «М Свежесть» реализуются овощи, грибы и зелень, выращенные на собственном тепличном комплексе ритейлера в Краснодаре, а охлажденные мясные полуфабрикаты и рассольные сыры под этой торговой маркой выпускаются местными производителями.

## 51 торговая марка

в портфеле СТМ «Магнита»

## 20

собственных предприятий розничной сети по выпуску продуктов питания

## Результаты

**11%**

рост выручки от продаж товаров СТМ год к году

**35%**

в структуре продаж СТМ занимает зонтичный бренд «Магнит»

**5 454**

товара в портфеле СТМ

**710**

новых наименований СТМ в 2023 г.

**2 443**

продовольственных товаров в портфеле СТМ

**с 34 до 45**

эксклюзивных торговых марок увеличен портфель СТМ «Магнита»

**20%**

доля товаров СТМ в продажах

**78 наград**

международного конкурса «Гарантия качества – 2023» завоевали СТМ «Магнита» и «ДИКСИ»



Мы продолжаем расширять портфель и ассортимент наших СТМ в соответствии с изменением потребительского спроса, развивая собственное производство и выстраивая долгосрочные партнерские отношения с внешними поставщиками. Портфель товаров СТМ сегодня насчитывает около 5,5 тыс. наименований. В 2023 г. было запущено свыше 700 SKU новинок СТМ. Это в том числе молоко и молочные продукты, рыбная и мясная гастрономия, готовые

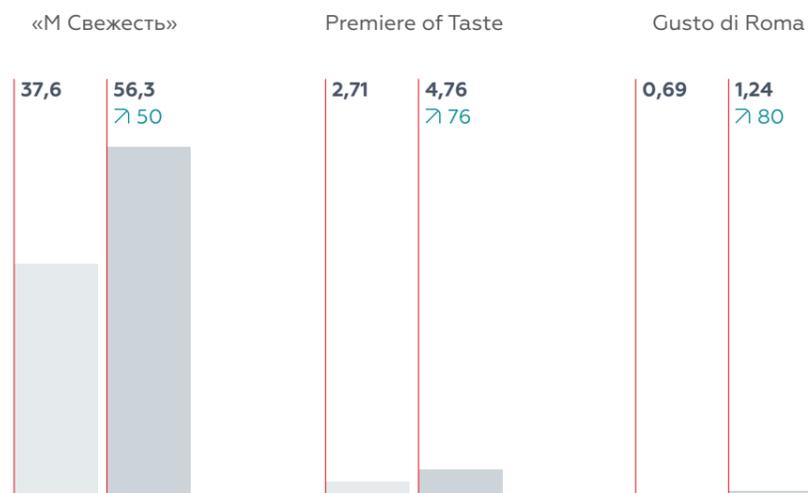
блюда, фрукты и овощи, сыры, хлеб, бакалея, кондитерские изделия, безалкогольные и горячие напитки, снеки, консервированная и замороженная еда, косметика и бытовая химия, бумажная продукция и средства гигиены, товары для дома и непродовольственные товары.



В 2023 г. объем продаж нашего самого крупного бренда в продажах – «Магнита» – достиг 149,5 млрд руб. (+32% в сравнении с 2022 г.), а наиболее быстрорастущими брендами стали следующие.



**Продажи самых быстрорастущих брендов «Магнит»,**  
млрд руб.



● 2022  
● 2023  
↗ Изменение 2023/2022, %

В целях роста узнаваемости и продаж продукции под СТМ Компания активно развивает ее реализацию за пределами сети. В частности, в 2023 г. «Магнит» совместно с «Татспиртпромом» вывел свою эксклюзивную торговую марку текилы Sombro, поставляемую в Россию в рамках собственного импорта, в несетевую розницу и сегмент HoReCa. Бренд показывает динамику намного лучше рынка: продажи Sombro в 2023 г. выросли на 2,3% в денежном выражении на фоне снижающихся объемов реализации этой категории в целом по рынку. По предварительной оценке, благодаря партнерству с «Татспиртпромом» ритейлер в будущем может удвоить объем продаж текилы на российском рынке.

В отчетном году эксклюзивные бренды «Магнита» в категории «декоративная косметика» Stellary и Beauty Bomb вышли на рынок.

В настоящее время продукцию данных брендов можно найти на полках одной из бьюти-сетей России, в 2024 г. планируется расширение дистрибуции на другие каналы продаж.

Перспективным направлением развития ассортимента «Магнита» являются готовые блюда. Для магазинов у дома нам их производят местные производители под брендом «М Кухня» по рецептурам и под строгим контролем сотрудников собственного производства гипермаркетов.

## Наши достижения

Качество товаров наших СТМ подтверждает не только растущий спрос на них, но и экспертные мнения. «Магнит» – постоянный участник и обладатель наград премии Private Label Awards, которая является важной оценкой СТМ торговых сетей. В отчетном году Компания завоевала четыре награды Private Label Awards. Собственный бренд «Магнита» Beauty Bomb был признан лучшей СТМ парфюмерно-косметической сети и дрогери. Бренд NaNi, под которым для магазинов «Магнит» выпускаются подгузники и средства детской гигиены, стал лауреатом в номинации «Совместный проект «ритейлер – производитель». Также жюри высоко оценило собственный бренд «Магнита» Premiere of Taste, под которым выпускаются премиальные продукты: консервация, замороженные ягоды и смеси, а также другие продукты из разных стран мира. Этот бренд стал лауреатом в номинации «Лучшая СТМ в премиум-сегменте». Кроме того, бренд Gusto di Roma, под которым в магазинах «Магнит» представлены макароны высшего сорта из твердых сортов пшеницы, а также кофе и соусы к пасте, был отмечен в номинации «Лучшая СТМ продовольственных товаров».



В ноябре 2023 г. на конкурсе «Гарантия качества» товары под эксклюзивными СТМ «Магнита», а также готовые блюда собственного производства Компании получили 47 наград: 19 золотых, 13 серебряных медалей и 15 дипломов качества. Жюри конкурса отметило товары под СТМ «Магнит» и «М Свежесть»: хлебобулочные, мясные изделия, сыры и молочные продукты, рыбную гастрономию и др. Наградами также были отмечены товары под эксклюзивными брендами ритейлера Eat Meat, Gusto di Roma, Lucky Days, Premiere of Taste, готовые блюда и полуфабрикаты из ассортимента супермаркетов и суперсторов «Магнита» под брендом «М Кухня» (кондитерские изделия, салаты, мясные продукты и др.).

Для изучения качества и потребительских свойств товаров СТМ и их повышения мы собираем и учитываем мнения клиентов. В собственных тест-студиях «Магнита» в Краснодаре и Ижевске покупатели вслепую оценивают нашу продукцию и дают рекомендации по ее улучшению. Следование этим рекомендациям позволяет нам существенно увеличивать продажи, в отдельных случаях – до 70%. За отчетный период в тест-студиях «Магнита» было проведено свыше 1 тыс. тестирований товаров СТМ. Совершенствование потребительских свойств товаров СТМ позволяет нам рассматривать их как полноценных конкурентов известным брендам и планировать их продвижение.

Помимо оценки продуктов СТМ в тест-студиях, мы запустили анализ обратной связи покупателей в мобильном приложении. При низком NPS продукта мы дополнительно тестируем его в тест-студии и при необходимости проводим доработку потребительских свойств. В дальнейшем мы планируем давать обратную связь покупателям на их отзывы в приложении.

## Планы на будущее

В будущем мы планируем применить принципиально иной подход к созданию СТМ: при разработке брендов мы будем опираться на FMCG-опыт с глубоким анализом рынка, а в разработке продуктов – применять R&D-подход с участием технологов.

Компания также использует креативный подход к созданию СТМ: в 2023 г. «Магнит» провел чемпионат среди студентов российских вузов с условием разработать линейку продукции под СТМ. На участие в чемпионате было подано более 1,2 тыс. заявок. Был сформирован кадровый резерв из талантливых студентов, которые трудоустраиваются в «Магнит» по мере появления профильных для них вакансий.



Мы ожидаем, что этот сегмент продолжит активно расти на фоне стремления покупателей к экономии, их растущего доверия к брендам ритейлеров, в том числе за счет наполнения портфеля СТМ новыми товарами и брендами.

## Собственные производства

При создании нового продукта мы сопоставляем возможности собственных производств с возможностями внешних партнеров и сравниваем экономическую эффективность. При равных возможностях и затратах предпочтение отдается собственным мощностям, которые играют важную роль в расширении ассортимента СТМ «Магнита» и позволяют оперативно реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей.

На сегодняшний день в контуре Компании действует 14 промышленных и 6 агропредприятий, которые выпускают широкий спектр товаров, включая овощи, специи и крупы. Общая численность сотрудников на объектах собственного производства составляет около 5,2 тыс. человек.

Все наши производственные объекты оснащены современным оборудованием с высоким уровнем автоматизации. 175 собственных лабораторий «Магнита» контролируют качество продукции на всех этапах производства – от закупки сырья до выпуска готовой продукции. За всеми объектами ведется постоянное наблюдение в режиме онлайн. Наши процессы соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000–2007 и международной схемы сертификации FSSC v.5<sup>1</sup>.

**14** промышленных предприятий  
**6** агропредприятий

**5,2 тыс. человек**  
общая численность сотрудников на объектах собственного производства

**300 тыс. т<sup>2</sup>**  
продукции, в том числе

**109 тыс. т**  
сельскохозяйственной продукции

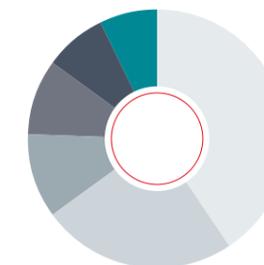
В 2023 г. «Магнит» произвел 300 тыс. т продукции<sup>2</sup>, в том числе 109 тыс. т сельскохозяйственной, что на 17% больше, чем в 2022 г. Было утверждено семь концепций новых проектов, среди которых два проекта «фабрик-кухонь» с размещением в индустриальном парке «Краснодар» и на базе ГМ «Солнечногорский». Эти планы согласуются с корпоративной стратегией реализации готовой еды.

### Импортозамещение

В 2023 г. мы приложили все усилия, чтобы минимизировать применение импортных материалов (сырья, ингредиентов, упаковки) на собственных производствах «Магнита». В общей сложности объем используемых импортных компонентов сократился на 20%.

В 1,27 раза в сравнении с 2022 г. выросла доля упаковочных материалов, производимых в России. Таким образом, сегодня в России производится более 0,3% упаковочных материалов, применяемых Компанией, тогда как в 2022 г. этот показатель составлял лишь 0,2%.

### Доля собственного производства свежих продуктов<sup>3</sup>, %



- 73 ● Томаты черри
- 44 ● Шампиньоны
- 19 ● Огурцы
- 17 ● Салаты листовые
- 14 ● Томаты круглые
- 13 ● Томаты сливовидные

## Собственные предприятия «Магнита»

Федеральный округ	Регион	Предприятие	Продукция		
Южный	Краснодарский край	<ul style="list-style-type: none"> <li>ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»</li> <li>ООО «Кондитер Кубани»</li> <li>Пластуновское ОП</li> <li>Тихорецкое ОП</li> <li>Новотитаровское ОП</li> <li>АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»</li> <li>АО «Тандер» ЦФФИО РЦ «Новороссийск» (два цеха)</li> <li>ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Тихорецкое ОП</li> <li>ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Пластуновское ОП</li> <li>ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Грибной комплекс»</li> <li>ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Комплекс по выращиванию экзотических грибов и грибов вешенка»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кондитерская продукция, макаронные и мучные изделия, свежие овощи и зелень, грибы</li> <li>Фасовка сыра, фруктов</li> </ul>		
		Центральный	Тверская область	ОП Тверское	Чай, снеки, кофе
			Московская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	Нарезка и упаковка сыра
			Липецкая область	ООО «Москва на Дону»	Овощи
			Белгородская область	ООО «Гринхаус»	Свежие овощи
		Приволжский	Саратовская область	Саратовский филиал	Бакалея, снеки
			Пензенская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»	Нарезка и упаковка сыра
			Самарская область	ОП Тольятти	Замороженные продукты
			Оренбургская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Оренбург»	Нарезка и упаковка сыра

### Собственное органическое производство

Современный покупатель заинтересован в приобретении натуральных продуктов, спрос на них устойчиво растет из года в год. В 2023 г. «Магнит» получил первый сертификат соответствия органическому производству. Теперь на упаковках шампиньонов под марками «Моя цена» и «М Свежесть», выращенных в грибном комплексе «Магнита», будет размещен национальный знак органической продукции, который подтверждает высокие стандарты производства ритейлера. Рядом с графическим знаком будет наноситься штрихкод, с помощью которого можно получить информацию о компании-производителе и видах выпускаемой ей продукции. Кроме того, на упаковке будет указан термин «Органический продукт».

Сертификат подтверждает, что «Магнит» выращивает шампиньоны по всем правилам органического производства (например, без применения генно-модифицированных организмов, сырья, средств защиты растений, веществ для улучшения почвы). В процессе сертификации проверялись все аспекты производства, хранения и транспортировки продукции: входной контроль сырья, технологические процессы цеха приготовления компоста, цеха выращивания грибов, отдел фасовки, склад, особенности упаковки продукции и т. д., вплоть до моющих средств, используемых работниками предприятия.



<sup>1</sup> Схема аудита и сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов.  
<sup>2</sup> Без учета контрактных производств.

Агропредприятия

<sup>3</sup> Доля от общего объема продаж данной категории в килограммах.

### Центр развития зеленных культур

В 2023 г. «Магнит» объявил о новом проекте – запуске центра выращивания зеленных культур, намеченным на начало 2024 г. Планируется, что новая производственная площадка покроет треть потребности розничной сети в этой продукции.

Новое предприятие «Зелень Юга», расположенное на территории индустриального парка «Краснодар», будет выращивать 10 видов зелени как привычных для потребителя, так и более редких на столах россиян: петрушку, укроп, зеленый лук, щавель, шпинат, базилик, мяту, розмарин, руколу и тимьян. Площадь под зеленные культуры составит 12 га, планируемый объем производства – более 1,7 тыс. т в год. Предприятие станет крупнейшим в своем сегменте на юге страны.

Новое предприятие будет закупать отечественные семена, доля импортных на старте не превысит 30%. При этом для каждой культуры специалисты «Магнита» подобрали несколько сортов семян, что даст Компании возможность минимизировать закупки импортного семенного материала, а также расширить посевные площади. На производстве будут использованы высокотехнологичные решения. Системы управления поливом и регулирования микроклимата будут автоматизированы.



### Расширение собственного производства овощей открытого грунта

В 2023 г. «Магнит» расширил площадь обрабатываемых земель на полях хозяйства «Москва на Дону» в Липецкой области на 180 га. За счет вовлечения в оборот залежных земель общая площадь выращивания увеличилась примерно до 3,7 тыс. га. Кроме картофеля, моркови и свеклы «Магнит» выращивает на своих полях пшеницу, сою и подсолнечник. Это необходимо для соблюдения сбалансированного севооборота.

Сбор картофеля, столовой свеклы и моркови в 2023 г. увеличился почти в 1,5 раза, до 28,7 тыс. т, в том числе картофеля – до 20,5 тыс. т. Кроме того, в 2023 г. «Магнит» расширил ассортимент выращиваемых культур за счет нишевых продуктов, спрос на которые растет, в частности сорта картофеля «индиго». Также «Магнит» рассматривает возможность сева чеснока, белокочанной капусты и сахарной свеклы в следующих сезонах.

Стоит также отметить, что «Магнит» использует семена преимущественно российского производства. Например, для выращивания картофеля, а также пшеницы и сои используется только отечественный семенной материал.

### Тестирование отечественных сортов томата и картофеля

В 2023 г. «Магнит» посеял в своем тепличном комплексе в Краснодарском крае семена 20 томатных гибридов, выведенных российской компанией. Также в текущем сезоне «Магнит» провел испытания 10 отечественных сортов картофеля на полях своего хозяйства в Липецкой области.



### Открытие пивоварни в суперсторе в Москве

В отчетном году запущена мини-пивоварня в суперсторе «Магнит Экстра» в Москве, открывшемся летом 2023 г. Компания реализует продукцию в суперсторе под новой собственной маркой «Своя варка».

Более подробная информация представлена в разделе «Обзор форматов» на [стр. 68](#)



### Бережливое производство

Уже три года на собственных производствах «Магнита» применяются принципы бережливого производства, которые способствуют вовлечению персонала в производственные процессы, формированию ответственной культуры производства и высоких стандартов работы. По результатам 2023 г. 75% сотрудников собственных производств Компании прошли обучение основам бережливого производства.

Кроме того, на предприятиях «Магнита» внедрена и широко используется система рационализаторства. Благодаря этому в 2021–2023 гг. от сотрудников поступило 4,5 тыс. предложений по оптимизации работы. К реализации принято 64% предложений, из них по состоянию на декабрь 2023 г. было внедрено более 3 тыс. предложений.

### Планы на 2024 год

- Увеличить посев картофеля отечественной селекции в 10 раз, до примерно 200 га.
- Нарастивать производство тепличных овощей с ориентацией на российских селекционеров.
- Увеличить производство грибов, чтобы удовлетворить растущий спрос на них.

## Работа с поставщиками

«Магнит» стремится быть надежным партнером для своих контрагентов. Мы стремимся к разнообразию ассортимента за счет тщательно проработанных методов закупок, включая стратегическое партнерство с поставщиками. Мы поддерживаем долгосрочные отношения с поставщиками и при взаимодействии с ними придерживаемся принципов открытости и добросовестности, постоянно совершенствуя закупочные процедуры и логистические процессы. Кроме того, важными элементами нашего подхода к работе с поставщиками являются поддержка местных производителей, развитие сотрудничества с агропроизводителями и фермерскими хозяйствами и контроль качества поставляемой продукции.

Закупочная деятельность Компании осуществляется с использованием **SRM 2.0**, в которой зарегистрировано более 12 тыс. действующих и потенциальных партнеров. Реализован личный кабинет поставщика как единое окно входа в сеть для подачи коммерческого предложения, а также участия в торговых процедурах по тендерным позициям. Компании удалось ускорить срок рассмотрения коммерческих предложений на 60% за счет адресной коммуникации с ответственным категорийным менеджером и системы внутренних уведомлений. Помимо основных процессов закупочной деятельности, в системе реализованы дополнительные полезные сервисы для партнеров, такие как подключение к электронному документообороту, факторингу и быстрый переход на аналитический портал поставщика RS.Magnit.

В настоящий момент «Магнит» осуществляет интеграцию платформы SRM 2.0 с порталом Корпорации МСП. Это позволит предприятиям малого и среднего бизнеса упростить отправку коммерческих предложений в торговую сеть «Магнит» и предоставить необходимый набор параметров для принятия решения. В наших планах на 2024 г. – интеграция закупок овощей и фруктов и запуск процессов согласования графиков поставок, промоакций, ценовых уведомлений и расшифровки платежей.

Важным элементом взаимодействия с поставщиками является аналитический портал поставщика RS.Magnit. Сейчас к нему подключены более 100 партнеров, на долю которых приходится более 30% оборота сети. Сервис позволяет партнерам сети в онлайн-режиме отслеживать ключевые бизнес-метрики по коммерческому, логистическому и маркетинговому направлениям. В 2024 г. планируется расширить функционал портала, в частности увеличить перечень показателей и аналитических панелей.

В 2023 г. совместно с поставщиками была масштабирована система управления доступностью товаров. В основу системы легли алгоритмы, вычисляющие показатель on-shelf availability (OSA), который определяет доступность товара на полке магазина. OSA вычисляют как торговые сети, так и производители для улучшения продаж своих товаров и помощи мерчендайзерам. Новация, которую реализовал «Магнит», заключается в обмене информацией между ритейлером и поставщиками для совместного анализа представленности товара в магазинах, повышения его доступности на полке и роста продаж.

**>5 тыс.**

поставщиков

**>2,5 тыс.**

локальных поставщиков

**49%**

доля локальных поставщиков от общего числа

**11%**

рост товарооборота «Магнита» с российскими поставщиками

**849**

российских поставщиков стали новыми партнерами «Магнита» в 2023 г.



В отчетном году «Магнит» расширил пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепи поставок в рамках E2E<sup>1</sup>-подхода.

Более подробная информация о проекте представлена в разделе «Логистика» на [стр. 108](#)

<sup>1</sup> End-to-End – сквозная цепочка поставок.

## Агроконтракты

Для обеспечения эффективности продаж и повышения доступности товаров на полках магазинов «Магнит» широко применяет механизм агроконтрактов – долгосрочных договоров с агропредприятиями на поставки будущего урожая по фиксированным объемам и с возможностью авансирования.

### Преимущества агроконтрактов для региональных производителей

Гарантированные объемы сбыта продукции по согласованной цене

Возможность долгосрочного планирования деятельности

Авансирование будущего урожая

Приемка продукции на складе поставщика для исключения возврата продукции

Агросопровождение профильными специалистами «Магнита»

Самовывоз товара транспортом «Магнита» со склада поставщика

В отчетном году «Магнит» сотрудничал с 134 сельхозпроизводителями в регионах – от Дагестана на юге до Псковской области на северо-западе и Красноярского края на востоке. Компания работает с разными поставщиками: у самого маленького партнерского хозяйства в обработке 20 га земли, у самого крупного – 86 тыс. га. «Магнит» комбинирует производственные и логистические возможности партнеров, в связи с чем производство широкого ассортимента продукции не является обязательным условием для работы с поставщиком.

Наша цель – постепенное увеличение доли агроконтрактов в потребности сети до 80%. «Магнит» также стремится предоставлять поставщикам возможность реализации товаров в магазинах того же региона, в котором они работают, и предлагать покупателю уникальные или нишевые категории товаров.

**411 тыс. т**

+22% год к году

объем поставок по агроконтрактам

**63%**

потребности сети по основным категориям закрыто поставками по агроконтрактам

**134**

партнера-агропредприятия

**в 39**

регионах

**134**

SKU, поставляемых по агроконтрактам, из которых

**33**

впервые заведены в ассортимент



## Истории нашего успеха

### Крестьянско-фермерское хозяйство «Старостина»

За период работы с «Магнитом» в рамках этого контракта оборот поставок был увеличен более чем в два раза, а с каждым новым сезоном расширялся ассортимент поставок за счет совместной работы с новыми культурами и сортами. Например, дополнительно к основному ассортименту хозяйство начало поставлять желтую морковь, которая пользуется спросом у потребителей для приготовления плова.

### ООО «Союз-Волгоград»

В начале совместной работы, пять лет назад, на территории хозяйства велась обработка 30 га земли и выращивался только репчатый лук. В настоящее время хозяйство использует уже 800 га земли, из них 350 га орошаются. «Союз-Волгоград» осуществляет поставки более 30 товарных позиций, некоторые – эксклюзивно для сети «Магнит». Открытый диалог, четкое целеполагание и проведение совместных мероприятий помогли хозяйству вырасти в крупную производственную базу, расширить техническое оснащение и земельный фонд.



«Магнит» разрабатывает программу лояльности для постоянных поставщиков, а также электронную платформу для централизации закупок.

На сайте [«Магнит» Агроконтрактация](#) заинтересованные агропредприятия могут получить всю необходимую информацию о механизме работы агроконтрактов, возможностях сопровождения и получения юридических консультаций, а также оставить заявку на заключение контракта. Компания планирует трансформировать сайт в фермерский портал, где будет представлена более подробная информация о грантах для фермеров и совместных закупках, а также полезных для участников рынка инструментах.

Кроме того, в 2023 г. мы начали развивать новые направления, опционально доступные для партнеров. В частности, мы стали предоставлять консультационные услуги в разных аспектах взаимодействия с сельхозпроизводителями, в том числе помощь в строительных проектах объектов инфраструктуры.

### В планах по направлению на 2024 г.:

- развитие взаимодействия с поставщиками в новых форматах сотрудничества, таких как консультационные услуги и сопровождение в различных аспектах взаимодействия: строительство дополнительных объектов инфраструктуры, дополнительное оснащение фасовочным и упаковочным оборудованием, помощь в приобретении семенных материалов, удобрений и др.;
- дальнейшее развитие проекта [«Магнит» Агроконтрактация](#);
- увеличение объемов и ассортимента продукции, поставляемой по агроконтрактам, в том числе уникальных позиций;
- расширение сети партнеров;
- наращивание объемов продукции сезонных грунтовых овощей.

В 2023 г. «Магнит» провел первый форум для агропроизводителей «Магнит» и агробизнес: партнерство в интересах покупателей». Ключевыми темами мероприятия стали проблема ценообразования на овощи и фрукты и меры по повышению доступности российской агропродукции.



## Сотрудничество с фермерскими хозяйствами

Мы активно работаем с фермерами, производящими уникальные продукты высокого качества. В 2021 г. мы разработали упрощенный договор поставки для небольших сельхозпроизводителей, и им уже воспользовались фермеры по всей России.

«Магнит» использует концепцию фермерской продукции для массового потребителя с невысокой наценкой, особенно для трафикаобразующих позиций.

### Агрегатор фермерской продукции в Тульской области

Мы поддерживаем фермеров по всей цепочке – от поля до полки. В 2022 г. совместно с правительством Тульской области мы начали тестировать новую модель работы с фермерскими хозяйствами. Ее основа – агрегатор для закупок и поставок фермерской продукции с широким набором дополнительных сервисов для небольших хозяйств. Через агрегатор фермеры смогут поставлять свою продукцию не только в магазины «Магнит», но и в другие розничные сети, а также на предприятия HoReCa и в производственные компании.

В 2023 г. 25 фермеров начали сотрудничать с «Магнитом» в рамках этого пилотного проекта, из них 21 – из Тулы и 4 – из граничащих Калужской, Смоленской и Воронежской областей. При этом 14 фермеров поставляют продукцию категорий «фреш» и «ультрафреш».

Помимо централизации закупок и поставок «Магнитом», агрегатор оказывает консультации фермерам по вопросам производства и сбыта продукции, программам поддержки и получения субсидий, предоставляет аналитические данные, софинансирует закупки сырья (семена, удобрения, корма) и оборудования, обучает сотрудников фермерских хозяйств, оказывает поддержку в маркировке продукции и т. д.

Сейчас продукция фермерских хозяйств поставляется в 190 магазинов «Магнита» по восьми товарным категориям: замороженная и молочная продукция, мясная гастрономия, птица, свежие овощи и фрукты, сыры и яичные товары. Закупки продукции в 2023 г. составили около 300 млн руб. В следующем году мы планируем увеличить их на 10%.

В некоторых регионах России «Магнит» заключил соглашение о намерении сотрудничества со сторонними агрегаторами, например «Ешь деревенское», поставляющим продукты из Тверской, Ярославской, Липецкой и Московской областей, и Food Miles в Ленинградской области. Компания ведет работу по организации сотрудничества с региональными агрегаторами из Волгоградской области, Чувашской Республики и Удмуртской Республики по полному пакетному предложению фермерской продукции. В 2024 г. «Магнит» планирует развивать агрегацию фермерской продукции в регионах, обмениваться опытом с другими агрегаторами и масштабировать модель агрегатора посредством сотрудничества с местными партнерами.

# >170

партнерских фермерских хозяйств

# +35%

товарооборот фермерской продукции в розничной сети

# 1,9 тыс.

наименований фермерской продукции в ассортименте «Магнита»

# 45%

доля фермерской продукции в поставках по системе агроконтрактации



### Сотрудничество с российскими виноделами

В 2023 г. «Магнит» расширил сотрудничество с 12 российскими виноделами в новых сегментах, а также существенно увеличил ассортимент российской продукции среднего и высокого ценовых сегментов за счет позиций, преимущественно представленных в HoReCa и специализированной рознице. География продаж охватывает более 100 гипермаркетов, а объем поставок составил 75 тыс. бутылок. В дальнейшем «Магнит» планирует дополнять ассортимент эксклюзивными линейками, специально разработанными виноделами для розничной сети. В качестве поддержки проекта масштабируется на всю сеть специальное оформление мест выкладки вин.

Компания организует для партнеров упрощенную схему доставки, что особенно актуально для средних и небольших винодельческих хозяйств и позволит им оптимизировать свою логистику. Также «Магнит» рассматривает возможность совместного долгосрочного планирования

объемов производства под потребности ритейлера. Сотрудничество с Компанией позволит винодельням расширить каналы сбыта, часто ограниченные для небольших производителей гостинично-ресторанным бизнесом, иметь надежного партнера в части стабильных оплат и гарантированной реализации продукции.

Подводя первоначальные итоги, можно с уверенностью констатировать, что нам удалось предложить покупателю сети «Магнит» востребованный продукт в столь интересной категории вин дороже 900 руб.

Мы предлагаем местным производителям пользоваться одним из двух форматов: «Фермерская корзинка», в рамках которого ритейлер реализует фермерскую продукцию на собственных полках, или «Фермерская лавка», где «Магнит» предоставляет в аренду помещение на территории торгового объекта, а предприниматели самостоятельно реализуют свою фермерскую продукцию.

#### Важными направлениями в работе с фермерами в 2023 г. также стали:

- расширение ассортимента закупаемой у фермеров продукции. Сейчас это овощи, фрукты, молочная продукция, мясо, птица, колбасные изделия и др.;
- организация специализированных мероприятий, на которых сами производители могли бы рассказать о своих товарах;
- оказание консультационной поддержки: в 2023 г. мы проработали более чем с 20 фермерами вопросы безопасного выпуска продукции, помогли настроить документооборот по управлению качеством, оказали поддержку в декларировании продукции, разъяснили способы выполнения санитарно-гигиенических требований;
- проведение торгово-закупочных сессий в регионах России: всего в 2023 г. мы провели 86 сессий, конференций и семинаров для поставщиков и фермеров, что на 39% выше, чем в предыдущем году;
- разработка чат-бота для упрощения формата общения с фермерскими хозяйствами.

В 2023 г. «Магнит» выступил партнером конкурса лучших отечественных брендов, организованного Агентством стратегических инициатив и Фондом Росконгресс, учредив собственную номинацию «Фермерские продукты». Победителями стали производители самых разных категорий товаров: молочной продукции, десертов, выпечки и ягод. Они получили возможность реализации продукции в «Магните» и маркетинговую поддержку.



## Контроль качества продукции поставщиков

В Компании действует комплекс мероприятий по обеспечению качества товаров, услуг и клиентского сервиса. Эти меры включают регулярное проведение независимых аудитов поставщиков, лабораторные исследования товаров, обеспечение холодной цепи в течение всего жизненного цикла продукции на торговых объектах и в РЦ, соблюдения санитарии и гигиены в магазинах и РЦ, торговых залах и иных помещениях, обеспечение разрешительной документацией продукции собственного производства супермаркетов и гипермаркетов и многое другое.

Мы стремимся сотрудничать с поставщиками сертифицированной продукции и отслеживаем источники происхождения продукции. Аудиты – важная составляющая системы контроля качества и безопасности продуктов. «Магнит» проводит аудиты на всех этапах – от производства поставщиков до торговых точек. Прежде чем товары поставщиков окажутся на наших полках, мы проверяем соответствие условий производства и продуктов стандартам качества Российской Федерации и Таможенного союза ЕАЭС. Благодаря этим проверкам процент несоответствий товаров наших партнеров постепенно снижается.

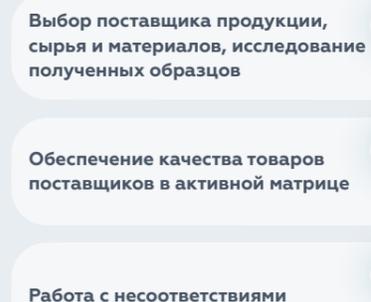
Наши эксперты по качеству регулярно выезжают к поставщикам для аудитов условий производства. В 2023 г. мы провели 633 аудита производственных объектов поставщиков и около 18 тыс. дистанционных и выездных аудитов торговых точек. Мы продолжим совершенствовать наши процедуры аудита производства поставщиков и в 2024 г.

#### Оценка качества поставщиков, % от общего количества поставщиков Группы «Магнит»

68	32	2023
65	35	2022
64	36	2021

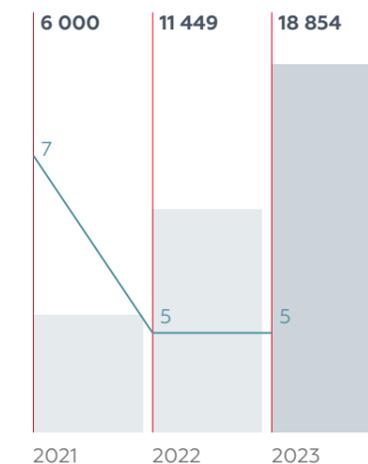
- Поставщики категории А + В (низкие риски)
- Поставщики категории С + В (высокие риски)

#### Этапы контроля качества



Мы регулярно проводим проверки образцов продукции в сотрудничестве со 175 лабораториями, включая государственные учреждения, исследовательские институты и федеральные научные центры. В 2023 г. мы провели более 4 тыс. проверок образцов продукции производственно-промышленных комбинатов «Магнита».

#### Количество лабораторных проверок продукции поставщиков, шт.



— Доля несоответствий продуктов поставщиков стандартам, выявленных при лабораторных проверках, %

Примечание: данные «ДИКСИ» учитываются с 2023 г.

# Логистика и транспорт

## Логистика

В настоящее время логистическая сеть «Магнита» является одной из крупнейших в России. Для обслуживания географии операций Компания использует передовую систему управления логистической цепочкой поставок, позволяющую обеспечить наличие свежих продуктов на полке.

### Эффективно отвечаем на вызовы и актуальные рыночные тренды

Основными вызовами в логистике для Компании в 2023 г. стали дефицит кадров, активный процесс импортозамещения, а также все больше набирающий силу тренд автоматизации складского хранения.

В качестве ответной меры успешно внедрена программа «Комфортный РЦ и АТП», ориентированная на повышение удовлетворенности сотрудников. Кроме того, в 2023 г. «Магнит» продолжил реализацию инициатив, направленных на популяризацию профессии логиста в рамках проекта Magnit Students, и успешно осуществил проект «Академия цепочек поставок», привлекая внутренних экспертов к разработке обучающих программ.

В отчетном году «Магнит» также акцентировал внимание на развитии сотрудников и укреплении HR-бренда. Признание усилий в этой сфере от ВЕМА<sup>1</sup> подчеркнуло успех команды.

В части импортозамещения в 2023 г. проведена большая работа по поиску альтернативных поставщиков логистической тары и транспортных средств на фоне изменившихся цепочек поставок. Вместе с тем «Магнит» уделил особое внимание стратегическому планированию, чтобы обеспечить гибкость и эффективность логистических цепочек в условиях волатильности рынка.

Активное изучение и успешная интеграция передовых технологий роботизации складов с соблюдением высших мировых стандартов также стали приоритетными задачами в области логистики Компании в отчетном году.



- Уровень централизации в 2023 г.: 91,6% – доставка через РЦ, 8,4% – доставка силами поставщиков.
- Охват всей страны: федеральные, региональные, импортные поставки.
- Наличие собственных АТП<sup>2</sup>, а также транспорта на аутсорсинге дает возможность обеспечить высокий уровень сервиса и контроля.
- Эффективная структура собственности гарантирует высокую надежность и контроль затрат.

### Принципы организации логистической системы:

- ориентация на сквозную цепочку поставок;
- цифровизация и автоматизация;
- высокая скорость изменений;
- баланс сервиса и затрат;
- сотрудничество со смежными функциями;
- гибкость и открытость к изменениям.

### При построении цепочки поставок «Магнит» учитывает особенности CVP различных форматов

#### «Магнит»

- Свежесть и доступность товаров
- Быстрая реакция на изменения
- Фокус на затраты

#### «Магнит Косметик»

- Уникальное ассортиментное предложение
- Скорость ввода новинок с минимальными инвестициями

#### «ДИКСИ»

- Поддержка широкого и уникального ассортимента
- Дифференциация ценовых сегментов

<sup>1</sup> Best Experience Marketing Awards – ежегодная профессиональная премия индустрии событийного маркетинга и интегрированных коммуникаций.  
<sup>2</sup> Автотранспортное предприятие.

### В контуре «Магнита»

**45 распределительных центров**

Количество РЦ, шт.

**7 федеральных округов**

Площадь складских помещений, тыс. кв. м

**1,9 млн кв. м складских площадей**

Количество РЦ, шт.	Федеральный округ	Площадь складских помещений, тыс. кв. м
1	Северо-Кавказский	40
8	Южный	315
15	Центральный	661
10	Приволжский	470
4	Северо-Западный	152
4	Уральский	173
3	Сибирский	110

В 2023 г. логистическая инфраструктура «Магнита» пополнилась двумя новыми объектами. В частности, в преддверии высокого сезона в Санкт-Петербурге был успешно запущен 3PL-центр «Угольная гавань», который в дальнейшем будет заменен объектом на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары». Кроме того, в Москве был открыт первый РЦ жесткого

дискаунтера В1. Эти шаги очень важны для стратегического укрепления логистической сети Компании, так как они обеспечивают более эффективное обслуживание и расширяют присутствие «Магнита» на рынке.

### Запуск первого распределительного центра сети жестких дискаунтеров В1

В 2023 г. «Магнит» открыл первый РЦ сети жестких дискаунтеров В1 в Дмитровском районе Московской области площадью 19,2 тыс. кв. м. РЦ поддерживает разные температурные режимы хранения и разделен на несколько зон: сухой склад для бакалеи, склад для алкогольной продукции, зону для овощей и фруктов, а также зону для продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш». Особенностью РЦ формата жестких дискаунтеров является более высокая оборачиваемость товарных запасов. Поэтому на складе предусмотрено больше пространства для напольного хранения и обработки товаров по технологиям кросс-докинга и Pick-by-Line<sup>3</sup>, которые позволяют обеспечить высокую скорость обработки входящих и исходящих товарных потоков и оптимизировать использование складских площадей.

Мощность комплекса рассчитана на обслуживание до 200 магазинов в Москве, Московской области и ближайших городах, доставка продукции осуществляется собственным транспортом. При этом среднее логистическое плечо составляет до 150 км, что позволяет оптимизировать расходы на транспорт, обеспечить высокую скорость доставки и свежесть продуктов на полке.

**до 200 магазинов**

в Москве и Московской области может обслуживать новый РЦ

**>350 контрагентов**

поставляет продукцию в новый логистический центр

<sup>3</sup> Метод комплектации заказов, применяемый в логистике и складском управлении для эффективного сбора товарных позиций, ориентированный на максимальное сокращение времени и усилий при подготовке заказов и отгрузке.

В РЦ напрямую поступает продукция более 350 поставщиков. Часть ассортимента (например, некоторые фрукты, которые не выращиваются в России) поставляется из других РЦ «Магнита». Это позволяет обеспечить более привлекательные цены на такую продукцию за счет масштаба закупок и прямого импорта.

Первый РЦ для сети В1 работает по 3PL-модели – за складские операции отвечает партнер розничной сети. У сотрудничества по такой модели есть ряд преимуществ: готовая инфраструктура

## Запуск распределительного центра в Санкт-Петербурге

«Магнит» планирует запустить в Санкт-Петербурге логистический комплекс площадью 32 тыс. кв. м. Компания арендовала современный объект на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары». Открытие мультитемпературного РЦ запланировано на II квартал 2024 г.

На этапе запуска РЦ будет отгружать продукцию более чем в 450 магазинов разных форматов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области с возможностью увеличения объемов и географии под нужды сети. Расширение логистической инфраструктуры «Магнита» в Северо-Западном федеральном округе, одном из приоритетных регионов для развития ритейлера, позволит усилить логистику Компании, повысить уровень сервиса и обеспечить дальнейший рост сети. Также реализация проекта придаст новый импульс развитию сотрудничества с местными производителями.

РЦ займет основную территорию парка «РУСИЧ-Шушары». В состав логистического комплекса вошли охлаждаемые камеры, зона экспедиции, офисные и другие помещения. Инфраструктура

## Запуск целевого федерального распределительного центра в Подольске

В процессе строительства находится новый федеральный РЦ в Подольске, запуск которого планируется в конце 2024 г. РЦ будет специализироваться на обработке медленно оборачиваемых товаров для супермаркетов, суперсторов и магазинов формата «Магнит Косметик». Планируется применение в том числе посылочных технологий. Новый распределительный комплекс будет использовать самые передовые технологии, такие как современные конвейерные линии, тележки для мультисборки, работающие по принципу Put-to-Light<sup>2</sup> для штучной

и технологии, компетенции опытного провайдера, возможность быстро ввести объект в эксплуатацию. В будущем сеть В1 планирует открывать и собственные РЦ, чтобы протестировать различные варианты логистических решений.

и наполнение парка отвечают требованиям розничной сети в части наличия отдельных зон РЦ для товаров, требующих определенных температурных режимов хранения. Склад имеет класс А+ и работает по экологичной технологии переработки CO<sub>2</sub>, что позволит экономить до 40% электроэнергии в сравнении со стандартным объектом. Для качественного хранения, отбора и доставки товаров РЦ будет максимально автоматизирован с применением технологий автозаказа, тайм-слоттинга, Pick-by-Voice<sup>1</sup> и др. Хранение и отгрузка товаров будут идти с использованием современной складской техники и оборудования. Численность сотрудников нового логистического комплекса составит около 900 человек.

комплектации, а также современное голосовое решение Pick-by-Voice. Кроме того, на новом РЦ будет запущена система управления складом (WMS<sup>3</sup>), легко интегрируемая с различными гаджетами. Этот центр также станет платформой для тестирования роботизированных технологий в рамках инновационного логистического процесса.

<sup>1</sup> Высокоэффективная система голосового управления складскими операциями.

<sup>2</sup> Технология сортировки товара, позволяющая сделать процесс комплектации быстрым и безошибочным. Система состоит из модуля хранения, оснащенного дисплеем с подсветкой.

<sup>3</sup> Warehouse Management System – программное решение, которое помогает компаниям управлять ежедневными складскими операциями, от момента, когда товары или материалы попадают в центр распределения или выполнения заказов, и до того, как они попадут на склад.

## В контуре «Магнита»

### >5 тыс. грузовых автомобилей

В настоящее время автопарк «Магнита» составляет около 5 тыс. транспортных средств, где основные марки – MAN (84%) и Mercedes (15%). Планируется приобретение транспортных средств Sitrak и других марок. Компания уже является внутренним дилером MAN и Mercedes, ведется работа над получением лицензии от Sitrak. Все транспортные средства оснащены спутниковой системой навигации и необходимым оборудованием для контроля температуры груза, открытия дверей и уровня топлива.



## Запуск перевозок беспилотными грузовиками по трассе М-11 «Нева»

В отчетном году «Магнит» запустил грузоперевозки беспилотным транспортом по трассе М-11 «Нева». Перецепка с обычного тягача ритейлера на беспилотный осуществляется в утвержденных пунктах при заезде на трассу и выезде с нее, по трассе тягач движется в режиме автопилота, но под контролем водителя и оператора

На первом этапе в автопилотируемом режиме будет выполняться по два рейса в сутки – из Москвы в Санкт-Петербург и в обратном направлении. Полуприцепы «Магнита» объемом до 22 т, задействованные в этом проекте, обеспечивают необходимый температурный режим и позволяют перевозить широкий ассортимент продовольственных товаров без каких-либо ограничений, а также непродовольственные товары. Ранее «Магнит» присоединился к инициативе по тестированию беспилотных логистических коридоров на трассе М-11 «Нева» в рамках программы экспериментального правового режима (ЭПР). Внедрение ЭПР позволит проверить цифровые инновации на грузовом транспорте, включая разработку,

В 2024 г. планируется увеличить количество беспилотного автопарка до 12 единиц.

производство и использование высокоавтоматизированных транспортных средств и инфраструктуры для них, создание сервисов по оказанию транспортно-логистических услуг в области беспилотных грузовых перевозок. В рамках программы ЭПР «Магнит» выступает в роли заказчика перевозок, предоставляя грузы в собственных полуприцепах, а также делится с участниками проекта своим профессиональным опытом.

## Инновации в логистике

В 2023 г. «Магнит» успешно реализовал проект по внедрению газодизельного оборудования, достигнув экономии топлива до 60%. На текущий момент 12% сцепок Компании оснащены этим оборудованием, и к 2024 г. планируется увеличить этот показатель до 30%, в частности тестированием электрического транспорта.

В отчетном году запущен проект по ночной бесконтактной приемке, позволяющий оптимизировать транспортные затраты и повысить розничный товарооборот за счет организации выкладки товаров на полку до открытия магазина. В течение 2023 г. к пилотному проекту были подключены 120 магазинов в Москве, а в 2024 г. запланировано масштабирование технологии на всю сеть.

Для более гибкого привлечения наемного транспорта был запущен пилотный проект с компанией Trucker, которая представила ИТ-модуль, позволяющий отслеживать актуальные тренды в грузоперевозках и более гибко и оперативно реагировать на изменение рыночного предложения. В 2024 г. планируется запуск модуля маршрутизации для оптимизации прямых доставок, что повысит уровень автоматизации до 70% и сэкономит транспортные затраты.

## Коллаборация с поставщиками

### Еще больше партнеров упростили свою логистику вместе с «Магнитом»

В 2023 г. «Магнит» расширил пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепи поставок в рамках E2E-подхода (end-to-end, или сквозная цепочка поставок). В рамках проекта «Магнит» берет на себя часть логистики поставщиков: теперь они могут отгружать продукцию в ближайший складской хаб ритейлера, после чего сеть самостоятельно распределяет товары по своим логистическим комплексам и затем доставляет в магазины.

На работу по упрощенной схеме доставки, которую «Магнит» начал в 2022 г., по состоянию на конец 2023 г. перешли более 360 контрагентов ритейлера – в основном поставщики косметики, бытовой химии, консервированной продукции, кондитерских изделий и бакалеи.

Благодаря оптимизации цепочки поставок Компании удалось добиться сокращения плеча доставки в среднем более чем в два раза: с 8–10 до 2–4 дней. Возможность

отгружать продукцию на ближайший хаб вместо нескольких РЦ позволяет поставщикам существенно сократить затраты на логистику. Для большинства партнеров, работающих с «Магнитом» по упрощенной схеме, среднее снижение затрат по отдельным категориям товаров превысило 5,5%. За счет экономии на логистике у поставщиков появляются дополнительные возможности для снижения цены товаров, что позволяет повышать доступность и привлекательность продукции для покупателей.

### >360 контрагентов

работают с «Магнитом» по упрощенной цепочке поставок

### Магнит вместе с поставщиками внедрил единый стандарт поставки на РЦ

В 2023 г. «Магнит» совместно с поставщиками улучшил процесс и качество комплектации входящих потоков на своих РЦ. Обновленные правила поставок (операционные требования) и оптимизация заказов снизили количество микс-паллет на входе на 35%. Это ускорило приемку товаров, повысило пропускную

способность складов и сократило время простоя перед выгрузкой. Упрощенная приемка также уменьшила разногласия по количеству товаров, снизив объем претензионной работы.

## Слышим наших партнеров

В отчетном году Компания успешно организовала серию логистических конференций «Простыми словами» с поставщиками, на которых обсуждались узкие места в процессах снабжения и разрабатывались планы улучшений. В 2024 г. планируется углубление сотрудничества, включая запуск пилотных проектов CPFR<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – партнерское взаимодействие производителей, логистических компаний и ритейлеров, нацеленное на совместное планирование поставок и оперативное реагирование на изменение спроса, снижение затрат по всей цепочке поставок.

<sup>2</sup> Финансовые показатели представлены в соответствии с МСБУ 17.

## Финансовый обзор

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2023 г. и заключение независимого аудитора размещены на официальном сайте Компании в сети Интернет в разделе «Отчеты и результаты» по адресу:

<https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/>

### Общая выручка, млрд руб.



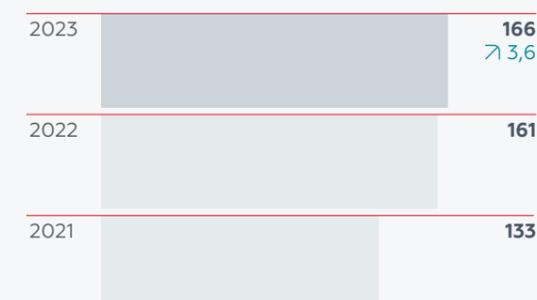
● Розничная выручка  
● Оптовая выручка  
↗ Изменение 2023/2022, %  
↘

### Валовая прибыль, млрд руб.



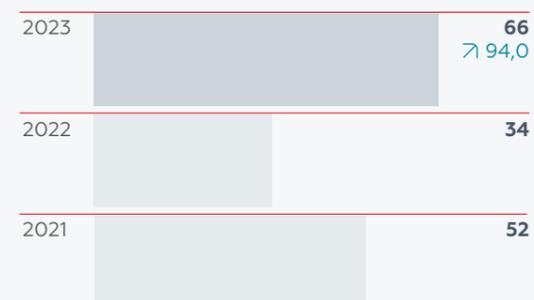
↗ Изменение 2023/2022, %

### EBITDA<sup>2</sup>, млрд руб.



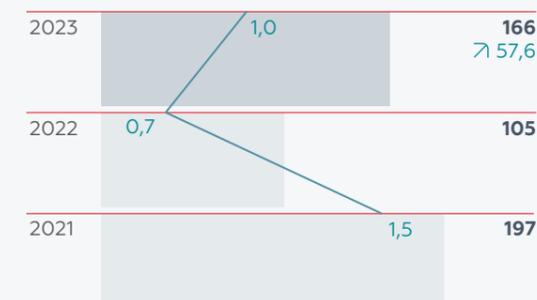
↗ Изменение 2023/2022, %

### Чистая прибыль, млрд руб.



↗ Изменение 2023/2022, %

### Чистый долг, млрд руб.



— Чистый долг / EBITDA  
↗ Изменение 2023/2022, %

## Финансовые показатели за 2023 год

млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2023	2022	Изменение, %	2023	2022	Изменение, %
<b>Общая выручка</b>	<b>2 544 689</b>	<b>2 351 996</b>	<b>8,2</b>	<b>2 544 689</b>	<b>2 351 996</b>	<b>8,2</b>
Розничная выручка	2 509 308	2 299 712	9,1	2 509 308	2 299 712	9,1
Оптовая выручка	34 800	52 284	(33,4)	34 800	52 284	(33,4)
Прочая выручка <sup>1</sup>	581	–	–	581	–	–
Валовая прибыль	577 261	535 488	7,8	579 187	537 003	7,9
Валовая маржа, %	22,7	22,8	(8 б. п.)	22,8	22,8	(7 б. п.)
SG&A, % от продаж	(20,1)	(21,0)	88 б. п.	(18,8)	(19,7)	98 б. п.
Прочие доходы и расходы, % от продаж <sup>2</sup>	1,3	1,0	29 б. п.	1,3	1,1	25 б. п.
ЕБИТДА до LTI <sup>3</sup>	166 918	161 409	3,4	270 276	258 254	4,7
ЕБИТДА маржа до LTI, %	6,6	6,9	(30 б. п.)	10,6	11,0	(36 б. п.)
ЕБИТДА	166 256	160 509	3,6	269 614	257 354	4,8
ЕБИТДА маржа, %	6,5	6,8	(29 б. п.)	10,6	10,9	(35 б. п.)
ЕБИТ	97 643	64 776	50,7	135 517	98 017	38,3
ЕБИТ маржа, %	3,8	2,8	108 б. п.	5,3	4,2	116 б. п.
Чистые финансовые расходы	(13 817)	(13 947)	(0,9)	(61 030)	(54 819)	11,3
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	8 229	(267)	–	8 249	(333)	–
Прибыль до налогообложения	92 055	50 561	82,1	82 736	42 865	93,0
Чистая прибыль	66 137	34 086	94,0	58 678	27 933	110,1
Чистая маржа, %	2,6	1,4	115 б. п.	2,3	1,2	112 б. п.

Общая выручка в 2023 г. выросла на 8,2% год к году и составила 2 544,7 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 9,1% год к году на фоне увеличения торговой площади на 6,1% и роста LFL-продаж на 5,5%. Чистая розничная выручка магазинов под брендом «Магнит» увеличилась на 10,9% благодаря росту LFL-продаж в зрелых магазинах и увеличению торговой площади. Рост общей выручки был нивелирован сокращением оптовых продаж на 33,4%. Доля оптовых операций составила 1,4% от общей выручки.

Валовая прибыль увеличилась на 7,8% год к году, до 577,3 млрд руб. Валовая маржа сократилась на 8 б. п. год к году, до 22,7%, в результате увеличения интенсивности промо и роста потерь, частично компенсированного положительным влиянием структуры форматов. Структура форматов оказала положительное влияние на валовую маржу – доля оптового сегмента снизилась до 1,4% – с 2,2% годом ранее.

Потери как процент от продаж выросли год к году главным образом в связи с ростом потерь в категории «Фрукты и овощи» в связи с повышением ее доли в продажах.

### Влияние МСФО 16

МСФО 16 уравнивает представление арендованных и собственных активов. Согласно стандарту МСФО 16 расходы по аренде заменяются амортизацией и расходами по выплате процентов. Амортизация начисляется прямолинейно. При этом проценты исчисляются от остаточной суммы арендных обязательств. Таким образом, проценты выше в первые годы срока аренды и будут постепенно снижаться с течением времени. В результате степень влияния нового стандарта во многом зависит от этапа аренды – чем ближе к концу срок аренды, тем ниже размер процентов.

- <sup>1</sup> Прочая выручка включает преимущественно комиссии маркетплейса.
- <sup>2</sup> Включая доходы от аренды и субаренды.
- <sup>3</sup> Long Term Incentives – долгосрочная программа мотивации.

## Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)<sup>4</sup>

млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2023	2022	Изменение 2023/2022, %	2023	2022	Изменение 2023/2022, %
Расходы на персонал	224 302	199 620	12,4	224 302	199 620	12,4
• как % от выручки	8,8	8,5	33 б. п.	8,8	8,5	33 б. п.
Аренда	107 784	99 209	8,6	7 114	5 468	30,1
• как % от выручки	4,2	4,2	2 б. п.	0,3	0,2	5 б. п.
Амортизация и обесценение	68 613	95 732	(28,3)	134 098	159 337	(15,8)
• как % от выручки	2,7	4,1	(137 б. п.)	5,3	6,8	(150 б. п.)
Коммунальные платежи и услуги связи	53 395	42 174	26,6	53 377	42 174	26,6
• как % от выручки	2,1	1,8	31 б. п.	2,1	1,8	30 б. п.
Реклама	14 600	11 819	23,5	14 600	11 819	23,5
• как % от выручки	0,6	0,5	7 б. п.	0,6	0,5	7 б. п.
Прочие расходы	12 343	16 143	(23,5)	12 344	16 143	(23,5)
• как % от выручки	0,5	0,7	(20 б. п.)	0,5	0,7	(20 б. п.)
Услуги банков	13 868	12 126	14,4	13 868	12 126	14,4
• как % от выручки	0,5	0,5	3 б. п.	0,5	0,5	3 б. п.
Ремонт и техническое обслуживание	10 763	9 603	12,1	10 728	9 549	12,3
• как % от выручки	0,4	0,4	1 б. п.	0,4	0,4	2 б. п.
Налоги, кроме налога на прибыль	3 465	3 167	9,4	3 465	3 167	9,4
• как % от выручки	0,1	0,1	0 б. п.	0,1	0,1	0 б. п.
Расходы на материалы	3 350	4 739	(29,3)	3 350	4 739	(29,3)
• как % от выручки	0,1	0,2	(7 б. п.)	0,1	0,2	(7 б. п.)
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	512 481	494 332	3,7	477 245	464 142	2,8
• как % от выручки	20,1	21,0	(88 б. п.)	18,8	19,7	(98 б. п.)
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (за вычетом амортизации и обесценения)	443 868	398 599	11,4	343 147	304 805	12,6
• как % от выручки	17,4	16,9	50 б. п.	13,5	13,0	53 б. п.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 88 б. п. год к году и составили 20,1% как процент от продаж в связи с сокращением расходов на амортизацию и обесценение год к году.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, исключая расходы на амортизацию и обесценение, как процент от продаж выросли на 50 б. п. год к году и составили 17,4% в связи с ростом расходов на персонал, коммунальные услуги и рекламу, частично компенсированным снижением прочих расходов.

Расходы на персонал как процент от продаж выросли на 33 б. п. год к году главным образом в связи с точечной индексацией заработных плат персонала магазинов, а также повышением тарифов на аутстаффинг.

Расходы на коммунальные услуги как процент от продаж выросли на 31 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на электроэнергию и уборку.

Несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 82,8% на конец 2023 г. по сравнению с 81,8% годом ранее, расходы на аренду как процент от продаж почти не изменились год к году благодаря росту плотности продаж.

<sup>4</sup> При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.

Расходы на рекламу как процент от продаж выросли на 7 б. п. год к году в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Прочие расходы как процент от продаж сократились на 20 б. п. год к году благодаря снижению расходов на резервы по дебиторской задолженности, а также сокращению расходов на ИТ-услуги.

Расходы на ремонт и техническое обслуживание, материалы, банковские услуги и налоговые расходы как процент от продаж в целом не изменились год к году.

Прочие доходы и расходы как процент от продаж выросли на 29 б. п. год к году в связи с увеличением доли доходов по рекламе, а также в связи с начислением в 2022 г. резервов на списание нематериальных активов, связанных с неиспользуемым ПО.

В результате показатель EBITDA увеличился на 3,6% и составил 166,3 млрд руб. Рентабельность по EBITDA снизилась на 29 б. п. год к году и составила 6,5% на фоне динамики валовой рентабельности и коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, частично компенсированной ростом прочих доходов и расходов.

Расходы на амортизацию и обесценение как процент от продаж снизились на 137 б. п. год к году на фоне эффекта высокой базы прошлого года, связанного с созданием резервов под обесценение нескольких активов.

## Баланс и денежные потоки

### Ключевые показатели баланса (МСФО 16)

млн руб.	31 декабря 2023 г.	31 декабря 2022 г.
Запасы	233 693	219 436
Торговая и прочая дебиторская задолженность	12 844	20 197
Денежные средства и их эквиваленты	221 286	314 912
Долгосрочные кредиты и займы	280 940	273 271
Торговая и прочая кредиторская задолженность	300 292	273 972
Краткосрочные кредиты и займы	121 195	147 022

Товарные запасы увеличились на 14,3 млрд руб. (+6,5% год к году) по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составили 233,7 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 8,2%. Оборачиваемость запасов сократилась до 42 дней благодаря уменьшению количества товаров с низкой оборачиваемостью и гармонизации ассортимента.

В результате операционная прибыль в 2023 г. составила 97,6 млрд руб., маржа EBIT составила 3,8%.

Несмотря на увеличение стоимости долга, чистые финансовые расходы не изменились год к году и составили 13,8 млрд руб. в связи со снижением общей суммы заимствований и частичной компенсацией процентных расходов доходом от банковских депозитов.

Средневзвешенная стоимость долга увеличилась на 89 б. п. год к году, до 9,1%, но все еще остается значительно ниже текущей ключевой ставки Банка России. 98,6% долга Компании представлено долгосрочными заимствованиями и облигациями со средним сроком погашения 14 месяцев.

Прибыль Компании по курсовым разницам, полученная в связи с прямыми импортными операциями в результате колебаний валютных курсов, составила 8,2 млрд руб.

В результате чистая прибыль увеличилась на 94,0% и составила 66,1 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли выросла на 115 б. п. год к году, до 2,6%.

Торговая и прочая кредиторская задолженность увеличилась на 26,3 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составила 300,3 млрд руб. в связи с ростом продаж. Дебиторская задолженность уменьшилась на 7,4 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2022 г. и составила 12,8 млрд руб.

Отрицательный рабочий капитал был достигнут как в бизнесе «Магнита», так и в бизнесе «ДИКСИ».

- При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.
- При расчете показателя были учтены суммы депозитов, отраженных в составе финансовых активов. Средства, размещенные на данных депозитах, являются высоколиквидными и могут быть изъяты в любой момент без потери стоимости (без штрафов за изъятие).

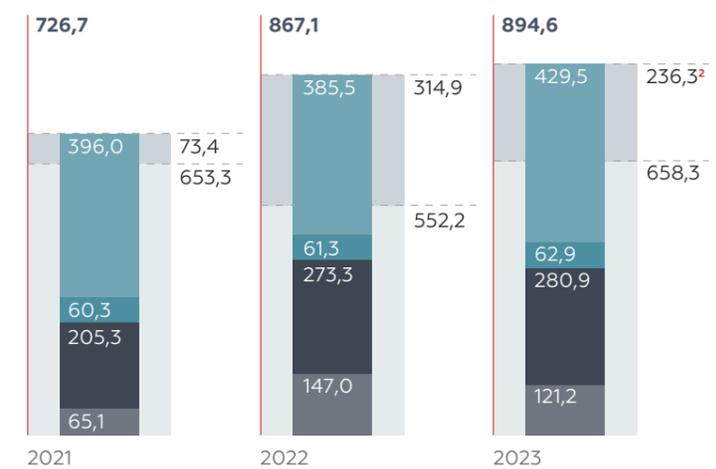
## Структура долга и долговая нагрузка<sup>1</sup>

млрд руб.	31 декабря 2023 г. <sup>2</sup>	30 июня 2023 г.	31 декабря 2022 г.
<b>МСБУ 17</b>			
Общий долг	402,4	416,3	420,3
• Долгосрочный долг	281,0	282,2	273,3
• Краткосрочный долг	121,4	134,1	147,0
Чистый долг	166,1	116,8	105,4
Чистый долг / EBITDA	1,0x	0,7x	0,7x
<b>МСФО 16</b>			
Чистый долг	658,3	575,7	552,2
Чистый долг / EBITDA	2,4x	2,2x	2,1x

На 31 декабря 2023 г. общий долг уменьшился на 17,9 млрд руб., или 4,3% по сравнению с 31 декабря 2022 г., и составил 402,4 млрд руб. Объем денежных средств<sup>2</sup> уменьшился до 236,3 млрд руб. на 31 декабря 2023 г. с 314,9 млрд руб. на 31 декабря 2022 г. В результате чистый долг увеличился на 57,6% год к году, до 166,1 млрд руб. на 31 декабря 2023 г.

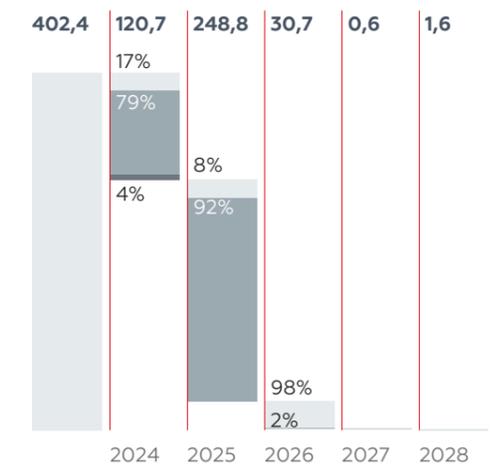
Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение Чистый долг / EBITDA немного увеличилось в течение отчетного года и составило 1,0x на 31 декабря 2023 г.

### Динамика уровня долга<sup>3</sup>, млрд руб.



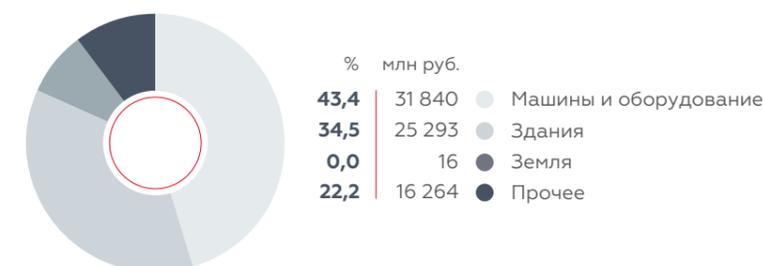
- Чистый долг
- Денежные средства и их эквиваленты
- Краткосрочные кредиты и займы
- Долгосрочные кредиты и займы
- Краткосрочные обязательства по аренде
- Долгосрочные обязательства по аренде

### Сроки погашения задолженности, млрд руб.



- Облигации
- Долгосрочный долг
- Краткосрочный долг

### Структура капитальных затрат



- МСФО 16.
- Без учета приобретения бизнеса.

Объем капитальных затрат<sup>4</sup> за полный 2023 г. увеличился на 50,5%, до 73,4 млрд руб. Увеличение было обусловлено ускорением программ развития и редизайна (1 982 магазина были открыты (gross) и 1 078 магазинов прошли редизайн в 2023 г. по сравнению с 1 736 и 525 магазинами соответственно в 2022 г.), а также обновлением парка грузовых автомобилей.

# Фокус на устойчивое развитие

## Устойчивое развитие

–600 млн руб. направлено на реализацию благотворительных инициатив



18% сокращение удельного энергопотребления по сравнению с базовым 2019 г.

81% уровень удовлетворенности персонала



- 120 Наш подход к устойчивому развитию
- 122 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 124 Результаты 2023 года



«Магнит» считает своим приоритетом обеспечение покупателей качественными и доступными продуктами питания и товарами первой необходимости.

Компания поддерживает местных поставщиков и помогает им выходить на новые рынки, заботится о своих сотрудниках, вносит вклад в социально-экономическое развитие всех регионов присутствия и стремится минимизировать свое воздействие на окружающую среду.



## Управление устойчивым развитием

За время своей работы мы достигли значительных успехов в интеграции принципов устойчивого ведения бизнеса во все аспекты нашей деятельности. Это стало возможным благодаря эффективной системе управления устойчивым развитием, а также четкому определению стратегических направлений и целей.

За верхнеуровневое управление вопросами устойчивого развития отвечает Совет директоров. Он определяет стратегические направления и утверждает ключевые цели Компании в области устойчивого развития.

В 2023 г. координация деятельности «Магнита» в области устойчивого развития осуществлялась на уровне Правления. Ключевые цели и направления были определены Советом директоров в 2020 г. в рамках утверждения Стратегии в области устойчивого развития и каскадированы на операционный уровень. В 2023 г. Правление было сконцентрировано на выполнении всех запланированных мероприятий и достижении поставленных целей.

Основным элементом системы управления устойчивым развитием является подотчетный Совету директоров Координационный комитет по устойчивому развитию, который возглавляет Генеральный директор Компании и в котором представлены все ключевые руководители дирекций «Магнита».

Под руководством Координационного комитета по устойчивому развитию действуют рабочие группы, обеспечивающие устойчивую бизнес-модель во всех областях деятельности Компании, включая розничную торговлю, собственное производство, цепочку поставок, логистику и управление персоналом. Комитет координирует взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также предоставляет рекомендации по повышению устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе в ответ на социальные, экологические, ресурсные и энергетические вызовы. Кроме того, Координационный комитет готовит отчет о выполненной работе и статусе реализации проектов и инициатив в рамках Стратегии в области устойчивого развития до 2025 г.

## Наш подход к устойчивому развитию

«Магнит» является участником Глобального договора ООН и Социальной хартии российского бизнеса. Наш подход к устойчивому развитию основан на **10 принципах Глобального договора ООН** и **17 Целях устойчивого развития (ЦУР)**, в достижение которых мы вносим значительный вклад за счет масштаба деятельности Компании. В качестве фокусных «Магнит» выбрал восемь таких целей.



Сегодня «Магнит» – ведущий российский ритейлер по количеству магазинов и географическому охвату. Мы убеждены, что лидирующие позиции на рынке обязывают нас не только улучшать свои финансовые и операционные результаты, но и совершенствовать аспекты устойчивого развития собственного бизнеса и отрасли в целом.

Как крупнейшая российская розничная сеть, «Магнит» взаимодействует с большей частью населения страны и работает с социально значимыми товарами – продуктами питания и товарами массового повседневного спроса. Компания работает в разных форматах и ценовых сегментах. Таким образом, нашим безусловным приоритетом и важной социальной функцией остается обеспечение покупателей основными доступными и качественными продуктами питания и базовыми непродовольственными товарами.

«Магнит» продолжает делать все возможное, чтобы вести социально и экологически ответственный бизнес, и считает это необходимым условием успешного роста и развития Компании. Нашим основополагающим и направляющим документом является разработанная и утвержденная Советом директоров Стратегия в области устойчивого развития «Магнита» и цели до 2025 г. В данном документе определены ключевые направления деятельности Компании, а также установлены конкретные

качественные и количественные показатели с привязкой к ЦУР. В Компании действует ряд политик, которые регулируют подход к устойчивому развитию, а также закрепляют нашу ответственность по ключевым направлениям.

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Совершенствуя управление и отчетность «Магнита» в сфере устойчивого развития, мы прислушиваемся ко всем группам заинтересованных сторон, ведем с ними открытый диалог и определяем наиболее важные темы для усиления коммуникаций. Наше взаимодействие с заинтересованными сторонами строится на принципах открытого диалога, партнерства и соблюдения прав человека.

Заинтересованная сторона	Цель взаимодействия	Ожидания в области устойчивого развития	Каналы коммуникации
 <b>Местные сообщества</b>	<b>Соответствие ожиданиям местных сообществ и поддержка жителей регионов присутствия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение продовольственной безопасности</li> <li>Распространение здорового образа жизни</li> <li>Создание достойных условий работы и оплаты труда</li> <li>Поддержка развития регионов присутствия</li> <li>Положительное воздействие на окружающую среду и общество в регионах присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опросы и исследования</li> <li>Мобильное приложение</li> <li>Социальные и экологические мероприятия, благотворительная деятельность</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>
 <b>Сотрудники</b>	<b>Создание условий для эффективного и безопасного труда, повышение вовлеченности сотрудников</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Справедливое вознаграждение</li> <li>Безопасные условия труда</li> <li>Возможности для профессионального развития и карьерного роста</li> <li>Равные возможности и инклюзивная среда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Личные встречи</li> <li>Корпоративные мероприятия</li> <li>Корпоративный портал</li> <li>Мобильное приложение для сотрудников</li> <li>Информационные рассылки</li> <li>Информационные стенды</li> <li>Опросы и исследования</li> <li>Горячая линия</li> <li>Официальные сайты Компании</li> </ul>
 <b>Поставщики и подрядчики</b>	<b>Формирование ответственных и надежных цепочек поставок. Реализация совместных проектов по снижению воздействия на окружающую среду и продвижению принципов устойчивого развития</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перспективы сотрудничества</li> <li>Ясный порядок расчетов</li> <li>Прозрачность при выборе поставщиков</li> <li>Справедливые условия взаимодействия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Закупочные сессии</li> <li>Технические аудиты и инспекции</li> <li>Мероприятия для поставщиков</li> <li>Отраслевые мероприятия</li> <li>Личные встречи</li> <li>Аналитический портал поставщика RS.Magnit</li> <li>Портал управления взаимодействием с поставщиками (SRM)</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>
 <b>Покупатели</b>	<b>Повышение лояльности и удержание покупателей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение широкого ассортимента качественной продукции</li> <li>Соблюдение высоких стандартов обслуживания</li> <li>Обеспечение ценовой доступности товаров</li> <li>Распространение здорового образа жизни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опросы и исследования</li> <li>Маркетинговые мероприятия</li> <li>Мобильное приложение</li> <li>Информационные экраны и другие коммуникационные инструменты в магазинах</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>

Заинтересованная сторона	Цель взаимодействия	Ожидания в области устойчивого развития	Каналы коммуникации
 <b>Акционеры и инвесторы</b>	<b>Создание ценности для акционеров и сохранение инвестиционной привлекательности Компании</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивость и рентабельность бизнеса</li> <li>Выплата дивидендов</li> <li>Реализация стратегии и достижение целевых показателей</li> <li>Развитие и трансформация бизнеса</li> <li>Эффективное корпоративное управление</li> <li>Прозрачное раскрытие информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общие собрания акционеров</li> <li>Конференции, форумы и другие мероприятия для акционеров и инвесторов</li> <li>Личные встречи</li> <li>Роуд-шоу</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>
 <b>Некоммерческие организации</b>	<b>Достижение общих целей по поддержке местного сообщества и улучшению уровня жизни в регионах присутствия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перспективы сотрудничества</li> <li>Предоставление ресурсов для увеличения созданной социальной ценности</li> <li>Поддержка развития регионов присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конференции, форумы и другие мероприятия</li> <li>Личные встречи</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>
 <b>Органы государственной власти</b>	<b>Соблюдение законодательных требований и обеспечение устойчивости Компании в долгосрочной перспективе</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соблюдение нормативно-правовых требований</li> <li>Деятельность в социальной и экологической сферах</li> <li>Участие в реализации национальных проектов</li> <li>Обеспечение продовольственной безопасности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Государственная отчетность</li> <li>Соглашения о социально-экономических партнерствах</li> <li>Социальные программы и благотворительная деятельность</li> <li>Конференции, форумы и другие мероприятия</li> <li>Взаимодействие в рамках экспертных и общественных советов</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>
 <b>Профессиональные ассоциации и отраслевые организации</b>	<b>Поддержание партнерских отношений и развитие экспертизы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перспективы сотрудничества</li> <li>Развитие отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конференции, форумы и другие мероприятия</li> <li>Совместные программы</li> <li>Личные встречи</li> <li>Горячая линия</li> <li>Публичная финансовая и нефинансовая отчетность</li> <li>Официальные сайты Компании</li> <li>Социальные сети и мессенджеры</li> <li>СМИ</li> </ul>

## Результаты 2023 года

«Магнит» сумел быстро адаптироваться к изменившимся рыночным условиям, сохранив устойчивость поставок: трансформировал часть логистических цепочек на международном направлении; начал развивать мультимодальные перевозки, повысив эффективность собственной дистрибуции; наладил импортозамещение товаров, ввоз которых в Россию был прекращен; максимально увеличил загрузку собственных производственных мощностей. Все это позволило поддерживать бесперебойное ежедневное снабжение всех покупателей доступными и качественными продуктами.

Стратегия в области устойчивого развития «Магнита» до 2025 г. определяет следующие пять фокусных направлений: окружающая среда, ответственные источники продукции, сотрудники, местные сообщества, здоровье и благополучие.

Она учитывает наиболее актуальные запросы общества в отношении трансформации и устойчивости продуктовых ритейлеров. Мы стремимся достичь отраслевого лидерства по снижению негативного воздействия на окружающую среду, создать полностью ответственную цепочку поставок, продолжить оказывать позитивное влияние на качество жизни всех людей и стать работодателем № 1 в отрасли.

## Достижения и награды

### Ответственные источники продукции

- Компания расширила пул поставщиков, с которыми работает над улучшением совместной цепочки поставок в рамках E2E<sup>1</sup>-подхода.
- «Магнит» провел первый форум для агропроизводителей «Магнит» и агробизнес: партнерство в интересах покупателей.
- В 2023 г. **25 фермеров** начали сотрудничать с «Магнитом» в рамках пилотного проекта запуска агрегатора фермерской продукции в Тульской области.
- В 2023 г. «Магнит» произвел 300 тыс. т<sup>2</sup> продукции на собственных предприятиях, в том числе **109 тыс. т** сельскохозяйственной, что на **17%** больше, чем в 2022 г.
- «Магнит» и партнеры создали стандарт зеленой упаковки для онлайн-коммерции.
- Компания достигла больших успехов по собственному производству продукции: получен первый сертификат соответствия органическому производству, стартовал проект создания центра выращивания зеленых культур «Зелень Юга» на территории индустриального парка «Краснодар», расширена площадь обрабатываемых земель на полях хозяйства «Москва на Дону» в Липецкой области и др.

<sup>1</sup> End-to-End – сквозная цепочка поставок.  
<sup>2</sup> Без учета контрактных производств.

**>2,5 тыс.**  
локальных поставщиков

**49%**  
доля локальных поставщиков от общего числа

**9%**  
рост товарооборота «Магнита» с локальными поставщиками

**411 тыс. т**  
объем поставок по агроконтрактам

**300 тыс. т<sup>2</sup>**  
продукции выпущено собственными предприятиями «Магнита»



### Ответственный бизнес

- «Магнит» в 2023 г. начал работу по таким направлениям деятельности, как контроль качества продукции СТМ «Магнит Аптека», СТМ дискаунтеров «Первый выбор», помощь в организации контроля качества продукции для фермеров.
- В 2023 г. в «Магните» была внедрена процедура признания итогов аудита условий производства продукции Российской системы качества.
- «Магнит» осуществил ряд инициатив по продвижению принципов здорового образа жизни: провел исследование «Потребитель-2050» с ведущим научным центром изучения пищевых систем и составил портрет покупателя будущего, продолжил реализацию программ «Острова здоровья», «Pro. здоровые привычки», «Магнит привычек» и «Воспитываем ответственного потребителя».

**18 854**  
лабораторные проверки

**633**  
аудита поставщиков

**648**  
школ участвуют в образовательной программе «Разговор о правильном питании»

**в 60**  
регионах России

**+25%**  
увеличение числа участников клуба «Pro. здоровые привычки» в программе лояльности



### Экологическая ответственность

- «Магнит» совместно с партнерами создал первый в России добровольный стандарт перерабатываемых экологических препаков. Проект получил высокую оценку общественности: Компания заняла первое место в премии «Визионеры».
- «Магнит» занял второе место во всероссийском конкурсе «Дело в людях: компании, инвестирующие в будущее» с проектом «Снижение климатических рисков через призму пищевых отходов».
- «Магнит» запустил проект по переработке пищевых отходов в удобрения в Карелии. В 2023 г. таким образом было переработано **95 т** пищевых отходов.
- «Магнит» стал победителем всероссийской акции по сбору макулатуры «БумБатл» среди ритейлеров. Результат Компании – **50 тыс. т** бумаги и картона.
- «Магнит» успешно прошел сертификацию на соответствие требованиям «Зеленого офиса» по стандартам ГОСТ Р 54954–2012, ГОСТ Р ИСО 14004–2017, СДС «Зеленый офис. EcoGreenOffice».
- Успешно реализованы проекты по повышению энергоэффективности: на **115 объектах** была произведена замена ламповых светильников на светодиодные в системах освещения парковки и периметра магазинов, более чем на 5 тыс. объектах выполнена установка системы управления электроснабжением оборудования магазинов, продолжено внедрение системы диспетчеризации инженерного оборудования.

**31%**  
сокращение удельных выбросов парниковых газов (Охваты 1 и 2) по сравнению с базовым 2019 г.

**18%**  
сокращение удельного энергопотребления по сравнению с базовым 2019 г.

**58%**  
сокращение удельного водопотребления по сравнению с базовым 2019 г.

**100%**  
пластиковых отходов переработано



## Взаимодействие с местными сообществами

- Компания успешно реализовывала целый ряд проектов по поддержке социально незащищенных категорий граждан, оказанию помощи в случае чрезвычайных ситуаций, развитию инклюзивной среды и вкладу в построение инклюзивного общества, развитию культуры и сохранению объектов культурного наследия, социальному маркетингу.
- «Магнит», будучи одним из пионеров фудшеринга в России, продолжил реализацию проектов по этому направлению. В 2023 г. Компания передала нуждающимся **300 т** продуктов по программе фудшеринга.
- «Магнит» стал финалистом международной премии «#МыВместе» и занял второе место в номинации «Лидер социальных изменений» с проектом «Инклюзивная среда здесь».
- «Магнит» стал лауреатом III степени премии ESG Excellence Award 2022 в номинации «Лучший проект/программа по вовлечению молодежи в позитивные изменения» с проектом обучения социальным навыкам и трудовому опыту в профессии для воспитанников детских домов, в том числе с инвалидностью, «Магнит Life».
- «Магнит» получил премию города Москвы 2022 г. «Крылья Аиста» в номинации «Лучшая организация года».
- Розничная сеть «ДИКСИ» запустила проект по сбору одежды в своих магазинах.

**~600 млн руб.**

направлено на реализацию благотворительных инициатив

**>400 тыс.**

прямых благополучателей, получивших поддержку «Магнита»

**>1,5 тыс. т**

продуктов передал «Магнит» в рамках благотворительных проектов

**300 т**

продуктов передано нуждающимся по программе фудшеринга

**~7 млрд руб.**

размер скидок, которые получили пенсионеры за 2023 г.



## Персонал

- Работа «Магнита» с персоналом получила высокую оценку общественности – награды и призовые места в таких профильных конкурсах, как HR IMPACT, Vema!, Inter Comm, Recruitment Awards, «Хрустальная пирамида», «СМАРТ пирамида» и Конкурсе грантов мэра Москвы.
- Обновлена корпоративная модель компетенций при активном участии топ-менеджеров и ключевых руководителей бизнес-функций. Разработаны и внедрены новые инструменты оценки: опрос «360 градусов по компетенциям» для топ-менеджмента, оценка компетенций через внутреннюю ИТ-платформу для сотрудников Компании, мобильное приложение для руководителей Группы для оценки и формирования кадрового резерва.
- «Магнит» усовершенствовал процесс найма персонала: автоматизировал процедуру выхода на работу для администраторов торговых объектов и подработчиков, запустил проект «ПроФПродленка» и провел две программы стажировок, успешно продолжил реализацию проекта «Работа для молодых людей старше 60 лет».
- В области мотивации персонала «Магнит» запустил процесс пересмотра системы грейдинга, провел конкурсы профессионального мастерства для новых категорий сотрудников, таких как кассиры, повара и др., а также целый ряд проектов для сотрудников с детьми.
- «Магнит» провел **1,9 млн** тренинг-часов, **175** профессиональных конференций, в которых приняли участие **24,6 тыс.** сотрудников, и больше **190** профессиональных воркшопов, в которых участвовало более **6 тыс.** сотрудников.
- В области обучения персонала завершена автоматизация программы управления наставничеством, продолжена реализация целого ряда программ, в том числе «Энергия лидерства» и др.
- В 2023 г. проведено более **30 тыс.** волонтерособытий. Количество уникальных волонтеров в Компании составило **21 тыс.** человек.

**>360 тыс.<sup>1</sup>**

сотрудников работает в Компании

**81%**

уровень удовлетворенности персонала

**86%**

уровень вовлеченности сотрудников

**0,3 п. п.**

прирост индекса лояльности бренда работодателя во внешнем медиаполе

**21 тыс.**

уникальных волонтеров в Компании

**0,41<sup>2</sup>**

LTIFR (0,5 в 2022 г.)



<sup>1</sup> По состоянию на декабрь 2023 г.

<sup>2</sup> С 2022 г. в Группе компаний «Магнит» для оценки уровня травматизма используются индикаторы LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate – показатель частоты травм с временной потерей трудоспособности).

## Вклад «Магнита» в достижение ЦУР ООН в 2023 году

ЦУР ООН являются единым ориентиром для правительств, гражданского общества и бизнеса в решении актуальных глобальных проблем. Мы определили для себя восемь приоритетных ЦУР, в достижение которых «Магнит» может оказать наибольший вклад в силу своей обширной географии и специфики деятельности.

ЦУР и соответствующие задачи в области устойчивого развития соотносятся с направлениями нашей Стратегии в области устойчивого развития и являются частью общекорпоративного планирования.

ЦУР ООН	Задачи	Меры, принимаемые «Магнитом»	Наш вклад в достижение ЦУР ООН в 2023 году
 <p><b>ЦУР 2. Ликвидация голода</b></p>	<p><b>Задача 2.1.</b> К 2030 г. покончить с голодом и обеспечить всем, особенно малоимущим и уязвимым группам населения, включая младенцев, круглогодичный доступ к безопасной, питательной и достаточной пище.</p> <p><b>Задача 2.4.</b> К 2030 г. обеспечить создание устойчивых систем производства продуктов питания и внедрить методы ведения сельского хозяйства, которые позволяют повысить жизнестойкость и продуктивность и увеличить объемы производства, способствуют сохранению экосистем, укрепляют способность адаптироваться к изменению климата, экстремальным погодным явлениям, засухам, наводнениям и другим бедствиям и постепенно улучшают качество земель и почв.</p> <p><b>Задача 2.5 (с).</b> Принять меры для обеспечения надлежащего функционирования рынков продовольственных товаров и продукции их переработки и содействовать своевременному доступу к рыночной информации, в том числе о продовольственных резервах, с целью помочь ограничить чрезмерную волатильность цен на продовольствие.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предлагаем покупателям доступные и качественные продукты питания.</li> <li>Производим собственные товары, в том числе агропродукцию.</li> <li>Развиваем инициативы, направленные на повышение доступности наших товаров и товаров поставщиков для всего населения страны.</li> <li>Ограничиваем чрезмерную волатильность цен на продовольствие, особенно социально значимых категорий товаров.</li> <li>Внедряем методы ведения сельского хозяйства, которые позволяют увеличить объемы производства и при этом способствуют сохранению экосистем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>300 т</b> продуктов передано нуждающимся по программе фудшеринга.</li> <li><b>Более 42 тыс.</b> продуктовых наборов передал «Магнит» <b>в 15 регионах</b> страны одиноким пожилым людям к празднованию Нового года, Дня пожилых и Дня Победы.</li> <li><b>300 тыс. т<sup>1</sup></b> продукции выпущено на собственных производствах «Магнита».</li> <li><b>&gt;1,5 тыс. т</b> продуктов передал «Магнит» в рамках благотворительных проектов.</li> </ul>
 <p><b>ЦУР 3. Хорошее здоровье и благополучие</b></p>	<p><b>Задача 3.9 (d).</b> Нарращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формируем культуру здорового питания среди жителей России, распространяя информацию в области здорового образа жизни и обеспечивая покупателей здоровыми продуктами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Более 200</b> сотрудников предпенсионного возраста было направлено на санаторно-курортное лечение.</li> <li><b>45 тыс.</b> детей прошло онлайн-обучение о принципах здорового питания в рамках проекта «Магнита» «Воспитываем ответственного потребителя».</li> <li><b>В 693</b> «Островах здоровья» «Магнита» предлагаются альтернативы основным продуктам на полке.</li> </ul>
 <p><b>ЦУР 6. Чистая вода и санитария для всех</b></p>	<p><b>Задача 6.5.</b> К 2030 г. обеспечить комплексное управление водными ресурсами на всех уровнях, в том числе при необходимости на основе трансграничного сотрудничества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализуем инициативы по сокращению водопотребления и повышению качества очистки воды.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>58%</b> снижение удельного водопотребления по сравнению с базовым 2019 г.</li> </ul>
 <p><b>ЦУР 7. Недорогостоящая и чистая энергия</b></p>	<p><b>Задача 7.3.</b> К 2030 г. удвоить глобальный показатель повышения энергоэффективности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращаем энергопотребление.</li> <li>Развиваем проекты по энергоэффективности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>18%</b> – сокращение удельного потребления электроэнергии по сравнению с базовым 2019 г.</li> </ul>

<sup>1</sup> Без учета контрактных производств.

## ЦУР ООН



**ЦУР 8. Достойная зарплата и экономический рост**

## Задачи

**Задача 8.2.** Добиться повышения производительности в экономике посредством диверсификации, технической модернизации и инновационной деятельности, в том числе уделяя особое внимание секторам с высокой добавленной стоимостью и трудоемким секторам.

**Задача 8.3.** Содействовать проведению ориентированной на развитие политики, которая способствует производительной деятельности, созданию достойных рабочих мест, предпринимательству, творчеству и инновационной деятельности, и поощрять официальное признание и развитие микро-, малых и средних предприятий, в том числе посредством предоставления им доступа к финансовым услугам.

**Задача 8.8.** Защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся, включая трудящихся мигрантов, особенно женщин-мигрантов, и лиц, не имеющих стабильной занятости.



**ЦУР 12. Ответственное потребление и производство**

**Задача 12.2.** К 2030 г. добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов.

**Задача 12.3.** К 2030 г. сократить вдвое в пересчете на душу населения общемировое количество пищевых отходов на розничном и потребительском уровнях и уменьшить потери продовольствия в производственно-сбытовых цепочках, в том числе послеуборочные потери.

**Задача 12.5.** К 2030 г. существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию.

**Задача 12.6.** Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах.

**Задача 12.8.** К 2030 г. обеспечить, чтобы люди во всем мире располагали соответствующей информацией и сведениями об устойчивом развитии и образе жизни в гармонии с природой.



**ЦУР 13. Борьба с изменением климата**

**Задача 13.2.** Включить меры реагирования на изменение климата в политику, стратегии и планирование на национальном уровне.

**Задача 13.3.** Улучшить просвещение, распространение информации и возможности людей и учреждений по смягчению остроты и ослаблению последствий изменения климата, адаптации к ним и раннему предупреждению.



**ЦУР 17. Партнерство в интересах устойчивого развития**

**Задача 17.10.** Продвигать универсальную, основанную на правилах, открытую, недискриминационную и справедливую многостороннюю торговую систему в рамках Всемирной торговой организации, в том числе путем завершения переговоров в рамках ее Дохинской повестки дня в области развития.

**Задача 17.16.** Укреплять глобальное партнерство в интересах устойчивого развития, дополняемое партнерствами с участием многих заинтересованных сторон, которые мобилизуют и обмениваются знаниями, опытом, технологиями и финансовыми ресурсами для поддержки достижения Целей в области устойчивого развития во всех странах, в частности в развивающихся странах.

## Меры, принимаемые «Магнитом»

- Создаем новые рабочие места.
- Поддерживаем достойные и безопасные условия работы.
- Предоставляем сотрудникам возможность обучаться и развиваться в профессии.

- Снижаем объемы образования отходов.
- Формируем устойчивую цепочку поставок, внедряя инструменты по оценке поставщиков и применяя лучшие практики для наших бизнес-процессов.

- Снижаем выбросы парниковых газов.
- Снижаем объем расхода воды и энергии.
- Снижаем объем пищевых отходов.

- Ответственно относимся к выбору поставщиков.
- Развиваем местные сообщества в регионах присутствия.

## Наш вклад в достижение ЦУР ООН в 2023 году

- **Менее 1%** от общего количества рабочих мест составляют рабочие места с вредными условиями труда (класс 3.1).
- **0 случаев** ухудшения здоровья при выполнении работ повышенной опасности.
- **81%** – уровень удовлетворенности персонала.

- «Магнит» разработал первый в России добровольный стандарт перерабатываемых препаков.
- **68%** упаковки товаров СТМ и собственного производства перерабатывается или потенциально пригодна к переработке.
- **На 59%** меньше пищевых отходов образовано по сравнению с базовым 2019 г.

- **31%** – сокращение удельных выбросов парниковых газов по сравнению с базовым 2019 г.

- **134** агропредприятия в 39 регионах России сотрудничают с «Магнитом».
- **411 тыс. т** – объем поставок продукции по агроконтрактам.
- «Магнит» сотрудничает с региональными органами власти и отраслевыми организациями для развития сектора ритейла и законодательства.
- «Магнит» является участником инклюзивного бизнеса «Открыто для всех» для развития партнерских проектов и обмена лучшими практиками по реализации корпоративных программ по инклюзии.

## Задачи на 2024 год

### Ответственные закупки

- Развивать взаимодействие с поставщиками и предлагать новые форматы сотрудничества.
- Совершенствовать ИТ-системы для поставщиков.
- Повышать конкурентность закупочного процесса.
- Расширять ассортимент продукции по агроконтрактам и развивать формат агрегаторов фермерских хозяйств.
- Увеличивать использование устойчивой упаковки при производстве собственной продукции.
- Сотрудничать с поставщиками в части использования более устойчивой упаковки.

### Сотрудники

- Автоматизировать процессы и документооборот для централизации процедур в области охраны труда и промышленной безопасности, улучшить работу с данными.
- Актуализировать Положение о проведении специальной оценки условий труда.
- Продвигать информацию о безопасности труда среди персонала Компании.
- Развивать программы по улучшению условий труда и повышать уровень лояльности персонала.
- Развивать программы материального стимулирования сотрудников.
- Усилить фокус на программах развития талантов, внедрить новые форматы обучения и развивать систему наставничества.

### Экология

#### Окружающая среда

- Расширять практики утилизации пищевых отходов для производства удобрений.
- Внедрять рекомендации по закупкам устойчивых рекламных материалов.
- Развивать проект розничного фудшеринга.
- Организовывать мероприятия по экологическому просвещению.
- Воспроизводить биоресурсы, включая высадку зеленых насаждений и выпуск молоди рыбы.
- Прорабатывать возможности отраслевых и кросс-индустриальных партнерств в области экологии.

#### Климат

- Пересмотреть и актуализировать цели по изменению климата.
- Обновить документы для эффективного управления изменением климата и энергоэффективности.
- Продолжить реализацию проектов по повышению энергоэффективности.

### Местные сообщества

- Создать платформу для прозрачного представления социальных инициатив «Магнита» и сбора обратной связи.
- Разработать обучающий курс об инклюзии и коммуникации с людьми с инвалидностью для покупателей.
- Тиражировать руководство по реализации социальной программы «Эстафета успешности».

### Здоровье и благополучие

- Продолжать поддержку спортивных мероприятий для стимулирования активного образа жизни.
- Продолжать поддержку футбольных и других спортивных проектов для развития активного образа жизни общества.

# Приверженность высоким стандартам

## Корпоративное управление

- 136 Структура корпоративного управления
- 138 Общее собрание акционеров
- 138 Совет директоров
- 140 Правление
- 141 Корпоративный секретарь
- 141 Система внутреннего контроля и управления рисками
- 148 Деловая этика и противодействие коррупции
- 152 Взаимодействие с акционерами и инвесторами

42,0 млрд руб. — размер выплаты дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит», объявленных в 2023 г.

↗  
с. 138

Более 300 инвесторов из 25 стран приняли участие в тендерных предложениях

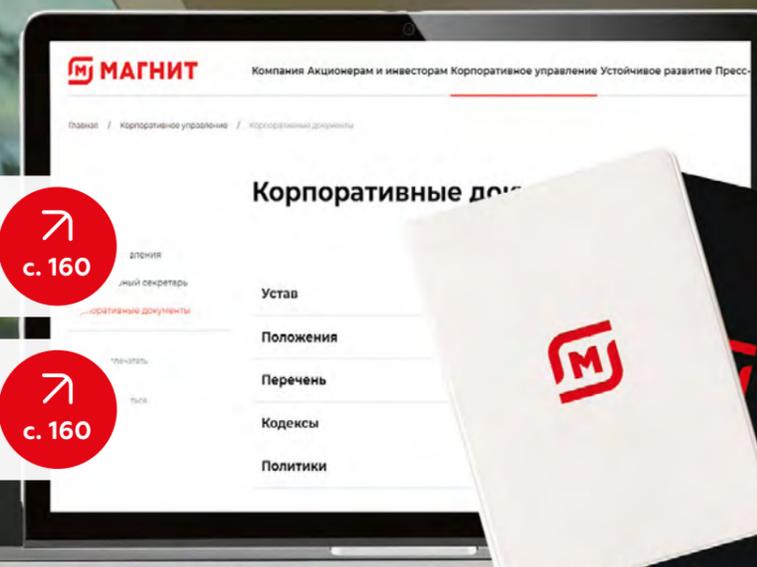
↗  
с. 155

ruAAA  
кредитный рейтинг  
ПАО «Магнит» по оценке  
«Эксперт РА»

↗  
с. 160

AAA(RU)  
кредитный рейтинг  
ПАО «Магнит» по оценке  
АКРА

↗  
с. 160



## Структура корпоративного управления

ПАО «Магнит» выстроил эффективную систему корпоративного управления, соответствующую требованиям российского законодательства. Компания стремится к дальнейшему развитию корпоративного управления с учетом интересов акционеров и заинтересованных сторон.

Акционеры осуществляют руководство, управление и контроль Компании через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган (Правление) и единоличные исполнительные органы управления (Президент и Генеральный директор) в соответствии с применимыми нормами законодательства Российской Федерации, Уставом и внутренними положениями ПАО «Магнит».



## Органы корпоративного управления

Система корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» эффективна и устойчива.

Высшим органом управления Компании является Общее собрание акционеров.

Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. В его задачи входят стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

В соответствии с внутренними документами ПАО «Магнит» в составе Совета директоров функционирует четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря. Его задачи включают эффективное взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров и поддержку работы Совета директоров.

## Структура органов управления и контроля



- Избрание, формирование
- Отчетность
- Административное подчинение. Директор департамента назначается Советом директоров

## Нормативные документы

В области корпоративного управления ПАО «Магнит» выполняет применимые требования и рекомендации:

- законодательства Российской Федерации;
- Правил листинга Московской биржи;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России<sup>1</sup>.

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом<sup>2</sup> и внутренними документами. В 2023 г. не вносились изменения в существующие внутренние документы и не принимались новые.

Полный перечень публичных внутренних документов приведен на официальном сайте компании в сети Интернет: <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-documents> (далее – официальный сайт Компании в сети Интернет)

<sup>1</sup> Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, составленный на основе рекомендательного письма Банка России от 27 декабря 2021 г. № ИН-06-28/102, приведен в Приложении 1.  
<sup>2</sup> Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 10 июня 2021 г.



## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Акционеры ПАО «Магнит» могут значительно воздействовать на бизнес Компании через голосование на общих собраниях.

Основные полномочия Общего собрания акционеров:

- утверждение Годового отчета Компании;
- утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- избрание Совета директоров Компании;
- распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов;
- одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
- назначение аудиторской организации Компании.

Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем применимым требованиям законодательства Российской Федерации.

 Полная информация о решениях Общего собрания акционеров доступна на официальном сайте Компании в сети Интернет по следующей ссылке: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/shareholders-meeting/>

В 2023 г. Общее собрание акционеров прошло 28 декабря в форме заочного голосования. На нем были приняты следующие решения:

- утвердить Годовой отчет и годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность за 2021 и 2022 гг.;
- утвердить распределение прибыли по результатам 2021 и 2022 гг., в том числе выплату дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» в размере 42,0 млрд руб. (412,13 руб. на одну акцию);
- избрать Совет директоров;
- утвердить аудиторов отчетности по РСБУ<sup>1</sup> и МСФО<sup>2</sup>.

### 42,0 млрд руб.

размер выплаты дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит», объявленных в 2023 г.

## Введение в должность и обучение членов Совета директоров

Новые члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:

- встречи с членами Правления и представителями высшего руководства Компании;
- знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», схемой распределения полномочий между исполнительными органами Компании и порядком работы Совета директоров;
- изучение документов Компании: последних годовых отчетов, протоколов годовых и внеочередных Общих собраний акционеров, заседаний Совета директоров и иной существенной информации о деятельности Компании.



## Совет директоров

Совет директоров Компании избирается и его количественный состав определяется Общим собранием акционеров в соответствии с Уставом ПАО «Магнит».

Члены коллегиального исполнительного органа (Правления) не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров Компании. Единоличные исполнительные органы (Президент и Генеральный директор) не могут одновременно занимать должность Председателя Совета директоров.

Совет директоров ПАО «Магнит» руководит деятельностью Компании, определяет стратегические цели, внедряет эффективные практики управления, а также избирает Правление, Генерального директора и Президента. Основной задачей Совета директоров является повышение стоимости бизнеса. Совет директоров учитывает интересы акционеров и заинтересованных сторон при принятии решений.

Работа Совета директоров выходит за рамки формальных заседаний. Совет регулярно взаимодействует с менеджментом для повышения эффективности работы исполнительных органов Компании и Совета директоров.

Вопросы формирования Совета директоров регламентируются Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», а также Уставом, Положением об Общем собрании акционеров, Положением о Совете директоров и Положением о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит».

## Комитеты Совета директоров

В соответствии с внутренними документами ПАО «Магнит» в составе Совета директоров предусматривается четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Комитеты формируются Советом директоров из числа членов Совета директоров, обладающих соответствующим профессиональным опытом и знаниями. При избрании членов комитетов (в том числе председателей) учитываются образование, профессиональная подготовка кандидатов, их опыт работы в направлении деятельности комитета, навыки обращения с документацией и другие необходимые знания и опыт.

Положение о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит» регулирует деятельность комитетов и их состав.

Работа комитетов выходит за рамки формальных заседаний. Комитеты осуществляют непрерывное взаимодействие с менеджментом в целях повышения эффективности взаимодействия исполнительных органов Компании и Совета директоров.

<sup>1</sup> Российские стандарты бухгалтерского учета – совокупность норм федерального законодательства Российской Федерации и Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ), издаваемых Министерством финансов Российской Федерации, которые регулируют правила бухгалтерского учета.

<sup>2</sup> Международные стандарты финансовой отчетности (англ. International Financial Reporting Standards, IFRS) – набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.

### Комитет по аудиту

#### Ключевые функции:

- проверка и контроль полноты финансовой отчетности;
- проверка систем внутреннего контроля и управления рисками;
- контроль эффективности внутреннего аудита;
- контроль взаимодействия с внешним аудитором и т. д.

### Комитет по кадрам и вознаграждениям

#### Ключевые функции:

- разработка и контроль Политики вознаграждения (долгосрочная/краткосрочная мотивация);
- согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1 и CEO-2);
- разработка стратегии управления талантами;
- ежегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства.

### Комитет по стратегии

#### Ключевые функции:

- стратегическое и инвестиционное планирование;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- согласование, проверка бизнес-плана/бюджета.

### Комитет по финансовым рынкам

#### Ключевые функции:

- разработка и укрепление систем корпоративного управления;
- формирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторами;
- оценка и рекомендации для Совета директоров по дивидендной политике.

## Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом Компании и осуществляет текущее управление деятельностью. Компетенции Правления определены Уставом.

Правление руководствуется решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров Компании, которые являются обязательными для Правления. Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор и Президент Компании входят в состав Правления по должности.

Председателем Правления по должности является Генеральный директор Компании.

В случае прекращения полномочий Генерального директора до избрания Советом директоров нового Генерального директора Председателем Правления по должности является Президент.

## Корпоративный секретарь

Департамент корпоративного управления осуществляет функции Корпоративного секретаря.

Основной задачей департамента является эффективное взаимодействие с акционерами, координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров.

Основными функциями Департамента корпоративного управления являются:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- участие в организации и проведении общих собраний акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и его комитетов;
- участие в реализации Политики Компании по раскрытию информации, обеспечению хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»;
- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления;

- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, защищающих права и законные интересы акционеров, и контроль за их исполнением.

Департамент корпоративного управления административно подчинен Президенту и Генеральному директору и подотчетен Совету директоров.

## Система внутреннего контроля и управления рисками

Система внутреннего контроля (СВК) и система управления рисками (СУР) обеспечивают:

- разумную уверенность в достижении миссии, ценностей и бизнес-целей Компании;
- объективное и ясное представление о состоянии и перспективах Компании;
- целостность и прозрачность отчетности Компании;
- разумность и приемлемость принимаемых Компанией рисков.

Совет директоров и руководство Компании отвечают за эффективное функционирование и развитие СВК и СУР в целях контроля за достижением стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и соблюдения внешних и внутренних требований.

### Цели СВК и СУР:

- стратегические цели, которые способствуют выполнению миссии и эффективному управлению Компанией;
- операционные цели, касающиеся эффективности и результативности использования ресурсов Компании;
- цели, относящиеся к обеспечению достоверности отчетности Компании;
- цели в области соблюдения применимого законодательства и внутренних документов Компании.

### Задачи СВК и СУР:

- сокращение числа непредвиденных событий в деятельности Компании;
- определение рисков и управление ими с учетом разумной уверенности в достижении целей Компании;
- достижение оптимального соотношения между предпочтительным риском и стратегией развития;
- совершенствование процесса принятия управленческих решений, в том числе решений по реагированию на риски;
- развитие рискориентированной корпоративной культуры, в которой исполнительные органы и менеджмент обеспечивают распространение в Компании знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля, вовлекают сотрудников в данные процессы.

### Деятельность СВК и СУР регламентируется следующими внутренними документами

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»<sup>1</sup>;
- Положение об управлении рисками в компаниях Группы «Магнит»;
- Реестр рисков.

Подробнее с политикой можно ознакомиться на официальном сайте Компании в сети Интернет:  
<https://www.magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-politiki>

## Основные принципы

### Непрерывность и комплексность

Управление рисками и внутренний контроль – непрерывный циклический процесс, охватывающий все направления деятельности на всех уровнях управления Компании

### Интегрированность с управлением

Управление рисками – неотъемлемая часть системы принятия решений. Оно содействует обоснованному принятию решений с учетом вероятности и последствий реализации рисков

### Разделение уровней принятия решений

Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений деятельности Компании

### Ответственность

Все субъекты СВК в рамках своей компетенции отвечают за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками и внутреннему контролю

### Распределение обязанностей и полномочий

Обязанности и полномочия органов управления рисками и внутреннего контроля распределены для снижения рисков ошибки или мошенничества

### Сбалансированность

Затраты на контрольные процедуры должны быть адекватны риску

### Риск-ориентированность

Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании

### Разумная уверенность

Мероприятия по управлению рисками оцениваются как эффективные, если они снижают риск до приемлемого уровня

### Постоянное улучшение

Компания следит за работой риск-менеджмента, постоянно развивает и совершенствует его

### Эффективность деятельности

Риски, которые могут повлиять на реализацию стратегии, необходимо выявлять и оценивать. Риски приоритизируются по степени серьезности в контексте риск-аппетита. Затем Компания выбирает способы реагирования и оценивает величину риска. Результаты сообщаются заинтересованным сторонам

### Анализ и пересмотр

Посредством анализа эффективности деятельности Компания может оценить, насколько хорошо функционируют компоненты управления рисками с течением времени и в свете существенных изменений, а также какие изменения необходимо внести

### Корпоративное управление и культура

Контроль управления рисками и распределение обязанностей по надзору в этой области

### Информация, коммуникация и отчетность

Управление рисками требует непрерывного получения и распространения информации из внутренних и внешних источников. Информация распространяется в Компании по вертикали и по горизонтали

### Стратегия и постановка целей

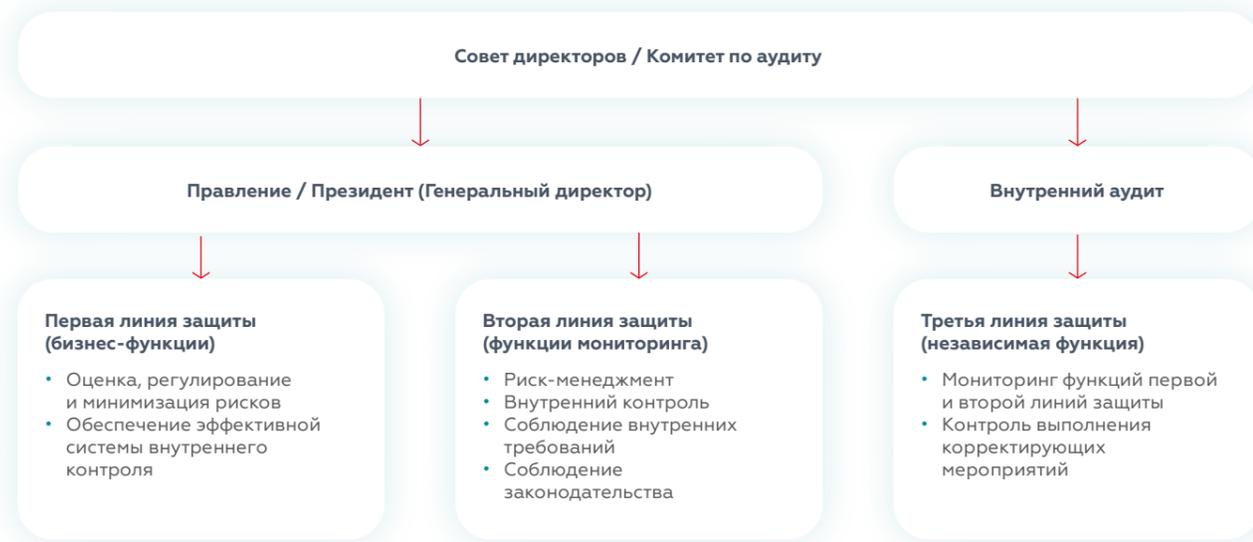
Приемлемость риска соотносится со стратегией, а достижение бизнес-целей воплощает стратегию в жизнь, одновременно выступая в качестве основы для выявления, оценки и митигации рисков

Компания использует системный подход к организации СВК и СУР и выделяет пять ключевых компонентов

<sup>1</sup> Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 г. (протокол от 13 декабря 2019 г. 6/н).

Компания использует модель трех линий защиты<sup>1</sup>, которая координирует управление рисками и внутренний контроль за счет определения и разграничения их функций и обязанностей.

### Модель трех линий защиты



Владельцы бизнес-процессов и бизнес-подразделений управляют рисками на первой линии защиты. Они отвечают за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-операции. Структурные подразделения отвечают за выявление и снижение уровня рисков, а также за управление им, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители подразделений разрабатывают, внедряют и обеспечивают функционирование контрольных процедур в бизнес-процессах.

Вторую линию защиты составляют Управление риск-менеджмента, Департамент экономической безопасности, Департамент комплаенс и антимонопольной практики, Управление по финансовому контролю и операционному контроллингу и другие. Они разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками и внутреннему контролю, определяют стандарты

и координируют действия Компании в области управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивают мониторинг разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, и консультируют по вопросам управления рисками.

Третью линию защиты обеспечивает Департамент внутреннего аудита. Он проводит внутреннюю независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками и дает рекомендации по их совершенствованию.

## Совершенствование СВК и СУР

В ходе совершенствования СВК и СУР в 2023 г. учитывались такие факторы, как масштаб деятельности, специфика ритейла, разнонаправленность бизнеса Компании и нормативно-правовая среда.

На 2024 г. запланирована интеграция риск-менеджмента в новые дочерние структуры, бизнес-области и приобретения Компании, а также дальнейшее развитие компетенций сотрудников Компании в области внутреннего контроля и управления рисками.

### Основные риски Компании

Компания определяет наиболее значимые риски, оценивает их и разрабатывает мероприятия по снижению негативного влияния. Затем она отслеживает эффективность этих мероприятий.

### Ключевые результаты 2023 года

- Количественная оценка рисков распространена на все бизнес-процессы Группы.
- Актуализированы реестры рисков Компании и дочерних обществ.
- Реализованы проекты в части внутреннего контроля.
- Количественно оценены риски существенных проектов.
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для топ-менеджмента и проектных менеджеров.
- Разработан и проведен курс по управлению рисками для его изучения в Корпоративной академии.

## Риски и управление ими

№	Риски Компании	Мероприятия по управлению рисками	уровень риска
1	Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса	• Коррекция ассортиментной матрицы	I уровень риска
2	Повышение цен на импортное оборудование и материалы	• Поиск альтернативных поставщиков	
3	Снижение укомплектованности персоналом в связи со снижением емкости рынка труда и рост затрат на ФОТ <sup>2</sup>	• Расширение социального пакета для массового персонала • Развитие форматов работы с гибкими графиками • Развитие сотрудников, зачисление в кадровый резерв, назначение на вышестоящие должности по карьерному треку • Продвижение бренда работодателя • Мониторинг рынка труда, исследование вовлеченности персонала	
4	Риск регуляторных изменений	• Мониторинг изменений законодательства	II уровень риска
5	Риски усиления конкуренции	• Постоянный мониторинг конкурентной среды	
6	Перебои в поставках оборудования, запасных частей, материалов	• Наем сторонних перевозчиков • Поиск альтернативных каналов доставки запчастей для транспортных средств • Поиск альтернативных поставщиков • Поддержка собственными силами в случаях, если контрагент не осуществляет поддержку по действующим договорам • Разработка регламентов обеспечения запасными частями, расходными материалами	

<sup>1</sup> Модель контроля, разработанная и рекомендованная к использованию международным Институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, The IIA).

<sup>2</sup> Фонд оплаты труда.

№	Риски Компании	Мероприятия по управлению рисками
7	Ограничение взаиморасчетов с контрагентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Переход на альтернативные инструменты платежей и/или использование альтернативных вариантов расчетов</li> </ul>
8	Риски информационной безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа</li> <li>Организация системы управления изменениями ПО и инфраструктуры</li> <li>Резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем</li> <li>Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности</li> <li>Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий</li> </ul>
9	Обеспечение посевным материалом и биодобавками грибного комплекса, отсутствие мицелия, обеспечение средствами защиты растений для теплиц	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка альтернативных каналов поставок</li> <li>Заключение договоров с отечественными производителями мицелия, разработка проектов по производству мицелия и селекции маточного мицелия</li> <li>Разработка необходимых препаратов совместно с производителями средств защиты растений и биодобавок</li> </ul>
10	Климатические риски (физические и переходные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание рабочей группы</li> <li>Анализ и внесение изменений (при необходимости) в нормативные документы Компании в части, касающейся управления климатическими рисками</li> <li>Регулярная оценка выбросов парниковых газов и иного воздействия на климат</li> <li>Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга климатических рисков</li> <li>Анализ потенциального применения результатов оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса</li> <li>Разработка плана мероприятий по нейтрализации климатических рисков</li> </ul>

III  
уровень  
риска

## Внешний аудит

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с ПАО «Магнит» или его акционерами (далее также – аудитор).

Общее собрание акционеров утверждает аудитора Компании по предложению Совета директоров. Комитет по аудиту предварительно оценивает кандидатов в аудиторы.

## Аудитор по МСФО

Аудитором консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с МСФО, является Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», ранее – ООО «Эрнст энд Янг»); (ИНН 7709383532, местонахождение: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1).

Сотрудники ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» проводят аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО, начиная с 2010 г. Партнером ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» является Илья Ананьев.

ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» является членом саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) – от 31 января 2020 г. № 430, ОРНЗ 12006020327.

По итогам отчетного года аудитором проведен аудит консолидированной финансовой отчетности за 2023 г. ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО. По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверности консолидированной финансовой отчетности за 2023 г., подготовленной в соответствии с МСФО.

Совокупный размер вознаграждения аудитора по договору оказания услуг аудита консолидированной финансовой отчетности за 2023 г. и обзорной проверки промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности за 6 месяцев 2023 г. составил 79,8 млн руб. без учета НДС (60,6 млн руб. и 19,2 млн руб. соответственно).

Совокупный размер вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные в 2023 г. Группе «Магнит» аудитором и компаниями, входящими с аудитором в одну группу, составил 150 тыс. руб. без НДС.



## Аудитор по РСБУ

Аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с РСБУ, утверждено Общество с ограниченной ответственностью «Аудиторская фирма «Фабер Лекс» (ООО АФ «Фабер Лекс»; ИНН 2308052975, местонахождение: Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 144/2).

ООО АФ «Фабер Лекс» является членом саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) – от 20 марта 2020 г. № 441, ОРНЗ 12006114232.

По итогам отчетного года аудитором проведен аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2023 г. ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с РСБУ. По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверном отражении в бухгалтерской (финансовой) отчетности финансового положения ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с РСБУ, во всех его существенных аспектах.

Совокупный размер вознаграждений, выплаченных компаниями Группы в пользу ООО АФ «Фабер Лекс» в 2023 г. за оказание Группе услуг по аудиту – 7,8 млн руб. (без учета НДС), из которых 452,5 тыс. руб. выплачено за аудит отчетности ПАО «Магнит» за 2022 г.

Прочих связанных с аудиторской деятельностью услуг (так называемых «неаудиторских услуг») в 2023 г. аудитор Группе не оказывал.



# Деловая этика и противодействие коррупции

## Существенные темы

- Деловая этика и противодействие коррупции

## Вклад в достижение ЦУР ООН



## Принципы Глобального договора ООН

№ 10

## Система управления

Кросс-функциональная модель противодействия коррупции



→ Взаимодействие и координация в рамках противодействия коррупции, консультационная поддержка, обучение, оценка рисков и контрольные мероприятия

## Ключевые документы

### Политики и документы Компании

- Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»
- Политика по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Положение о функционировании антикоррупционной горячей линии в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Антикоррупционная оговорка в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Договорная политика ПАО «Магнит»
- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»
- Положение о коммерческой тайне ПАО «Магнит»
- Положение о порядке проведения служебных проверок ПАО «Магнит»
- Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Магнит»
- Положение по некоммерческим закупкам ПАО «Магнит» и его дочерних обществ
- Положение о порядке проверки контрагентов на благонадежность ПАО «Магнит»
- Политика по управлению конфликтом интересов ПАО «Магнит»
- Политика благотворительной, спонсорской, волонтерской деятельности ПАО «Магнит»

📖 Подробнее с опубликованными внутренними документами можно ознакомиться на официальном сайте Компании в сети Интернет: [magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-kodeksy](https://magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-kodeksy)

### Внешние документы

- Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ
- Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ
- Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»)
- Федеральный закон «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ
- Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ

## Наш подход к управлению

Мы придерживаемся высоких правовых, этических и моральных стандартов в деятельности Компании и в отношениях с деловыми партнерами. основополагающие подходы изложены в Политике по противодействию коррупции и Кодексе деловой этики ПАО «Магнит».

Действия и решения наших сотрудников формируют репутацию Компании. Мы стремимся, чтобы наши сотрудники принимали честные и правильные решения, полагаясь на закрепленные в Кодексе деловой этики принципы.

Мы не приемлем коррупцию в любых ее формах и проявлениях. Принцип нулевой толерантности к коррупции составляет основу нашей Политики по противодействию коррупции, на которой строятся система управления коррупционными рисками

и механизмы по предотвращению коррупции. Руководители и сотрудники «Магнита» обязаны избегать влияний, интересов или отношений, которые могут негативно сказаться на бизнесе Компании или содействовать коррупции.

Все новые сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с нормами деловой этики, информационной безопасности и Политикой по противодействию коррупции. Каждый сотрудник проходит курс повторно раз в три года.

## Основополагающие принципы Политики по противодействию коррупции

№	Принцип	Наша ответственность
1	Неприятие коррупции	Мы не приемлем коррупцию в любых ее формах и проявлениях внутри Компании, а также при взаимодействии с заинтересованными сторонами
2	Ответственность за коррупционную деятельность	Мы прилагаем все возможные усилия для быстрого и неотвратимого пресечения коррупционных действий
3	Пример высшего руководства	Члены Совета директоров, Генеральный директор и другие высшие должностные лица Компании декларируют непримиримое отношение к коррупции, формируют и соблюдают высокие этические стандарты ведения бизнеса, подавая пример своим поведением всем сотрудникам «Магнита»
4	Выявление и оценка коррупционных рисков	Мы идентифицируем коррупционные риски и регулярно оцениваем их значимость с учетом стратегических и инвестиционных планов
5	Контрольные процедуры	Компания внедрила контрольные процедуры по минимизации коррупционных рисков. Они включают проверку благонадежности контрагентов, мониторинг корректного проведения закупочных процедур, закрепление договорных обязательств по недопущению коррупционных действий (антикоррупционная оговорка) и другие меры.  Мы регулярно оцениваем эффективность контрольных процедур по противодействию коррупции и совершенствуем их
6	Проверка контрагентов	Мы тщательно проверяем контрагентов. Мы оцениваем информацию из открытых источников о степени соблюдения контрагентом этических принципов ведения бизнеса, наличии у него собственных антикоррупционных практик, а также его готовность соблюдать наши принципы и включать в договоры антикоррупционные положения, содействовать этичному ведению бизнеса и минимизации коррупционных рисков
7	Коммуникация и обучение	Наша Политика по противодействию коррупции находится в свободном доступе на корпоративном сайте. Мы распространяем среди сотрудников, подрядчиков и поставщиков, а также других заинтересованных сторон принципы и требования по противодействию коррупции. В Компании обучение в области антикоррупции обязательно для всех новых сотрудников
8	Мониторинг и контроль	Мы регулярно оцениваем соблюдение процедур по противодействию коррупции и доводим эти сведения до высшего руководства и акционеров «Магнита»



Все новые сотрудники после трудоустройства проходят антикоррупционный тренинг, который заканчивается контрольным тестированием для проверки полученных знаний. В 2023 г. обучение по курсу «Политика по противодействию коррупции» прошли 4,3 тыс. сотрудников, а по курсу «Кодекс деловой этики» – 2,8 тыс.

Компания проверяет контрагентов согласно положению «О порядке проверки контрагентов на благонадежность» по следующим критериям:

- должная осмотрительность;
- легитимность деятельности контрагента;
- отсутствие конфликта интересов сотрудников Компании с контрагентами, противодействие взяточничеству и коррупции;
- отсутствие фактов ограничения конкуренции;
- контроль соблюдения инициатором проверки бизнес-процессов, принятых в Компании;
- отсутствие ограничения конкуренции при проведении конкурсных процедур.

Для повышения эффективности системы комплаенс в 2023 г. мы разработали и внедрили два внутренних локальных акта, которыми закрепили основные подходы к управлению конфликтом интересов и порядку обмена деловыми подарками и знаками делового гостеприимства.



В прошедшем году Компания сфокусировалась на цифровой трансформации, упрощении и автоматизации бизнес-процессов системы комплаенс.

В 2023 г. мы автоматизировали оборот и учет многих комплаенс-процедур, внедрили инструменты архивации завершенных кейсов урегулирования конфликтов интересов сотрудников и кандидатов на вакантные должности. Мы автоматизировали ведение основных данных нашей информационной базы и настроек отчетных форм для Дирекции по безопасности и Департамента внутреннего аудита. Наша цифровая платформа оповещает о сроках, отведенных на формирование экспертного заключения, маркерах контроля, выгрузке и рассылке отчетности заинтересованным подразделениям.

Цифровая трансформация комплаенс – это стратегическое решение по обеспечению непрерывности и прослеживаемости процессов, повышению их эффективности и минимизации человеческого фактора. В отчетном году в системе электронного документооборота СБИС<sup>1</sup> мы автоматизировали для сотрудников отправку деклараций о согласии с требованиями Кодекса деловой этики ПАО «Магнит», а также декларирование конфликта интересов. Теперь заполнение декларации занимает у сотрудника не более 5 минут.

Для Компании важно не только автоматизировать процесс декларирования конфликта интересов, сделать прозрачными связи сотрудников, функционал которых связан с коррупционными рисками, но и создать цифровую среду для доверительного диалога со всеми участниками комплаенс-системы. Для этого на корпоративном портале мы организовали единое информационное комплаенс-

пространство, в котором сотрудники могут найти все необходимые локальные нормативные акты по комплаенс, заполнить декларации, пройти обучающие интерактивные курсы, задать вопросы руководителю по этическим ценностям и оставить сообщение на антикоррупционной горячей линии.

В 2023 г. возросла эффективность управления конфликтом интересов благодаря цифровой трансформации идентификации конфликта интересов кандидатов на вакантные должности.

## Антикоррупционная горячая линия

Управление внешними и внутренними сообщениями о коррупционных нарушениях и этических проблемах, а также администрирование проверки изложенных фактов и обстоятельств входит в сферу ответственности руководителя по этическим ценностям (Департамент комплаенс и антимонопольной практики).

Специалисты антикоррупционной горячей линии обрабатывают все сообщения, в том числе и анонимные, и направляют их в ответственные профильные структуры Компании для анализа и принятия соответствующих управленческих решений.

Мы рассматриваем обращения, переданные по указанным каналам связи, соблюдая конфиденциальность (анонимность), гарантируя неразглашение персональных данных и неприятие ответных действий в отношении добросовестных лиц, сообщающих о нарушениях. Контроль за работой антикоррупционной горячей линии осуществляется Департаментом комплаенс и антимонопольной практики и Департаментом внутреннего аудита в пределах возложенных на них полномочий.

Департамент комплаенс и антимонопольной практики также определяет порядок проведения оценки эффективности, периодичность пересмотров стандартов работы антикоррупционной горячей линии, а также методы идентификации комплаенс-рисков.

Мы гарантируем отсутствие преследования лиц, сообщивших о фактах, которые, по их мнению, содержат признаки коррупции и были допущены сотрудниками Компании. Гарантии «Магнита» распространяются на всех лиц, обратившихся на антикоррупционную горячую линию, независимо ни от чего.

В 2023 г. на антикоррупционную горячую линию поступило 12 075 сообщений, из них целевых – 500. Основные сценарии целевых сообщений – это любые коррупционные действия, дача взятки, предложение посредничества во взяточничестве, коммерческий подкуп, кража, фальсификация учетных данных и нарушение технологий работы с утилизированной продукцией для получения выгод в личных целях, злоупотребление полномочиями, конфликт интересов и иное.

Через цифровую HR-платформу Skillaz автоматизировано взаимодействие комплаенс с подразделением кадровой безопасности и HR-структурой Компании, в результате чего сократился срок рассмотрения и согласования кейсов, предотвращения и урегулирования конфликта интересов.

Для проработки обращений по сценариям нарушения стандартов деловой этики, конфликта интересов, злоупотребления служебным положением, превышения должностных полномочий, предвзятого отношения, нанесения ущерба Компании или потенциальной возможности таких проявлений в Компании действует круглосуточная антикоррупционная горячая линия.

### Каналы связи:

- режим автоответчика 24/7: 8 (800) 600-04-77;
- электронная почта руководителя по этическим ценностям: [ethics@magnit.ru](mailto:ethics@magnit.ru);
- форма обратной связи на сайте: <https://www.magnit.com/ru/anti-corruption/>.

Все обращения с коррупционным сценарием направляются в Дирекцию по безопасности. Если информация достаточная и достоверная, Дирекция по безопасности инициирует служебную проверку и в случае подтверждения фактов информирует руководителя по этическим ценностям для формирования экспертного заключения.

Уже в следующем году у нас запланирована глобальная автоматизация антикоррупционной горячей линии.

<sup>1</sup> Сеть деловых коммуникаций и обмена электронными документами между компаниями, госорганами и обыкновенными людьми.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2023 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 шт. обыкновенных именных бездокументарных акций<sup>1</sup> номинальной стоимостью 0,01 руб. (далее – Акции).

ПАО «Магнит» имело право разместить дополнительно обыкновенные именные акции в количестве 98 938 645 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. (объявленные акции).

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2023 г. собственные акции отсутствуют. В июне – декабре 2023 г. в рамках инициированных тендерных предложений акционерам Компании, которые хотели бы выйти из своих инвестиций в «Магнит», а также двусторонней сделки в октябре 2023 г., ООО «Магнит Альянс» (дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Компании) приобрело 30 245 828,8 акций ПАО «Магнит»<sup>2</sup>, что составляет 29,7% от общего количества акций ПАО «Магнит». По состоянию на 31 декабря 2023 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали бы акции ПАО «Магнит», не было.

В реестре акционеров на 31 декабря 2023 г. было зарегистрировано 37 лиц, в том числе физических лиц – 32, номинальных держателей – 1 и иных юридических лиц – 3.

Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже. На конец 2023 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» на Московской бирже составляла 712,4 млрд руб.<sup>3</sup>

### 712,4 млрд руб.

рыночная капитализация ПАО «Магнит» на Московской бирже на конец 2023 г.

## Структура акционерного капитала на конец 2023 года<sup>4</sup>



## Существенные изменения в структуре акционерного капитала в 2023 году

Дата	Изменения
Июнь – декабрь 2023 г.	ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности ПАО «Магнит», приобрело 30 245 828,8 Акции <sup>2</sup> , что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции.

<sup>1</sup> Номер государственной регистрации 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.

<sup>2</sup> С учетом завершения расчетов по 22 948 акциям в январе 2024 г.

<sup>3</sup> Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: Количество размещенных акций × Цена акции на конец 2023 г.

<sup>4</sup> Распределение акций представлено в соответствии со списком лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Магнит» по состоянию на 31 декабря 2023 г.

## Обращение акций на Московской бирже

Акции «Магнита» обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT). До 25 мая 2023 г. акции «Магнита» были включены в котировальный список первого уровня. С 25 мая 2023 г. Московская биржа перевела акции Компании в третий уровень списка ценных бумаг, допущенных к организованным торгам.

### Акции Компании входят в 14 индексов Московской биржи

- Субиндекс акций
- Индекс голубых фишек
- Индекс широкого рынка
- Индекс потребительского сектора
- Индекс МосБиржи
- Индекс МосБиржи – активное управление
- Индекс МосБиржи 15
- Индекс МосБиржи 10
- Индекс РТС потребительского сектора
- Индекс РТС
- Индекс РТС широкого рынка
- Индекс РСПП Ответственность и открытость
- Индекс РСПП Вектор устойчивого развития
- Индекс РСПП Вектор устойчивого развития российских эмитентов



## Цена и объем торгов акциями на Московской бирже в I–IV кварталах 2023 года<sup>5</sup>

Период	Цена акций, руб.			Объем торгов, млн руб.			Капитализация на конец периода, млрд руб.
	Минимум	Максимум	На конец периода	За период	Среднедневной	Среднедневной медианный	
I квартал	4 308,0	4 796,0	4 582,5	51 051	823	654	467,0
II квартал	3 965,0	5 216,0	5 166,0	170 608	2 752	1 352	526,5
III квартал	5 152,5	6 144,5	5 520,0	214 996	3 308	2 923	562,6
IV квартал	5 365,0	7 018,5	6 990,0	150 561	2 316	1 928	712,4

<sup>5</sup> Источник: расчеты Компании на основе котировок Московской биржи.

## История изменения уставного и акционерного капитала

● 24 апреля 2006 г.

Завершилась процедура первичного публичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).

● 13 февраля 2008 г.

ПАО «Магнит» объявило о проведении вторичного размещения акций, в рамках которого были предложены акции дополнительного выпуска в количестве 11 300 000 шт. (включая акции, предложенные по преимущественному праву приобретения существующим акционерам ПАО «Магнит»), а также ранее размещенные акции, принадлежащие продающему акционеру.

● 22 апреля 2008 г.

Начались условные торги глобальными депозитарными расписками (ГДР), удостоверяющими права в отношении акций ПАО «Магнит», на Лондонской фондовой бирже. Позже ГДР ПАО «Магнит» были включены в официальный список Управления по листингу Великобритании.

● 2 сентября 2009 г.

ПАО «Магнит» объявило об очередном размещении ценных бумаг по открытой подписке в количестве 11 154 918 обыкновенных акций. Цена размещения составила 65 долл. США за обыкновенную акцию и 13 долл. США за ГДР.

● 6 октября 2011 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 10 813 516 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 декабря 2011 г.

● 15 ноября 2017 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 7 350 000 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 января 2018 г.

● 21 августа 2018 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» утвердил общую сумму средств, направляемых на выкуп акций (с учетом изменений, принятых Советом директоров 4 октября 2018 г.):

- до 16,5 млрд руб. – на реализацию долгосрочной программы вознаграждения;
- до 5,7 млрд руб. – для оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп».

Реализация программы осуществлялась с 5 сентября 2018 г. по 1 марта 2019 г.

● 30 августа 2022 г.

Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании отменило листинг ГДР в официальном списке, и Лондонская фондовая биржа отменила допуск ГДР к торгам на основном рынке.

● Июнь – декабрь 2023 г.

ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности ПАО «Магнит», по итогам двух тендерных предложений, объявленных 16 июня и 10 октября 2023 г., а также двусторонней сделки в октябре 2023 г., приобрело 30 245 828,8 акций<sup>1</sup> ПАО «Магнит», что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Компании.

### Тендерное предложение о приобретении акций ПАО «Магнит»

В июне 2023 г. в связи с запросами от международных инвесторов «Магнит» принял решение предоставить акционерам-нерезидентам возможность монетизации их инвестиций в Компанию в условиях текущих регуляторных и рыночных ограничений.

16 июня 2023 г. ООО «Магнит Альянс» (далее – «Покупатель»), дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности «Магнита», объявило тендерное предложение о приобретении за денежные средства обыкновенных акций «Магнита» (ISIN код RU000AOJKQU8) (далее – «Акции») в объеме до 10 191 135 Акции, или до 10% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции (далее – «Тендерное предложение от 16 июня 2023 г.»).

Тендерное предложение от 16 июня 2023 г. было адресовано владельцам Акции, а также JPMorgan Chase Bank N.A. в отношении Акции, учитываемых на счете депо депозитарных программ (далее – «Акционеры»).

Цена приобретения была установлена в соответствии с разрешением Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации (далее – «Правительственная комиссия») и составила 2 215 руб. за Ацию.

В связи с позитивной реакцией инвесторов на Тендерное предложение от 16 июня 2023 г. и значительным интересом со стороны Акционеров было принято решение увеличить размер Тендерного предложения от 16 июня 2023 г. до 30 370 000 акций «Магнита», или до 29,8% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции.

11 июля 2023 г. было принято решение распространить Тендерное предложение от 16 июня 2023 г. на Акционеров, которые владеют Ациями через Euroclear Bank SA/NV (далее – «Euroclear»). Решение о распространении Тендерного предложения от 16 июня 2023 г. на Акционеров, которые владеют Ациями через Euroclear, было принято в связи с возобновлением расчетов по Ациям Компании в Euroclear, а также на фоне поступающих Покупателю обращений со стороны Акционеров, которые владеют предъявляемыми к выкупу Ациями через Euroclear.

14 сентября 2023 г. Тендерное предложение от 16 июня 2023 г. в отношении Акции было завершено.

В общей сложности в рамках Тендерного предложения от 16 июня 2023 г. Покупателем было приобретено 21 903 163,8 Акции, что составляет около 21,5% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции.

По итогам сделки было удовлетворено около 200 заявок от инвесторов из США, Великобритании, Германии, Италии, Швейцарии, скандинавских стран, Сингапура, Японии, Канады, Австралии и других юрисдикций.

В Тендерном предложении от 16 июня 2023 г. приняли участие банк-депозитарий программы ГДР «Магнита» – JPMorgan Chase Bank N.A. – и международные инвесторы, в том числе долгосрочные фонды активного управления, пассивные индексные фонды / ETF, хедж-фонды, пенсионные и суверенные фонды, а также семейные фонды и индивидуальные инвесторы.

Кроме того, 9 октября 2023 г. Покупателем была заключена двусторонняя сделка, в соответствии с которой Покупатель дополнительно приобрел 443 096 Акции (что приблизительно составляет 0,4% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции). Цена приобретения и условия двусторонней сделки соответствуют Тендерному предложению от 16 июня 2023 г.

По результатам указанных приобретений Компания пришла к выводу, что все еще остаются Акционеры, которые хотели бы монетизировать свои инвестиции в «Магните». Исходя из этого было принято решение объявить 10 октября 2023 г. дополнительное тендерное предложение (далее – «Тендерное предложение от 10 октября 2023 г.») широкому кругу иностранных инвесторов по цене и на условиях, соответствующих Тендерному предложению от 16 июня 2023 г.

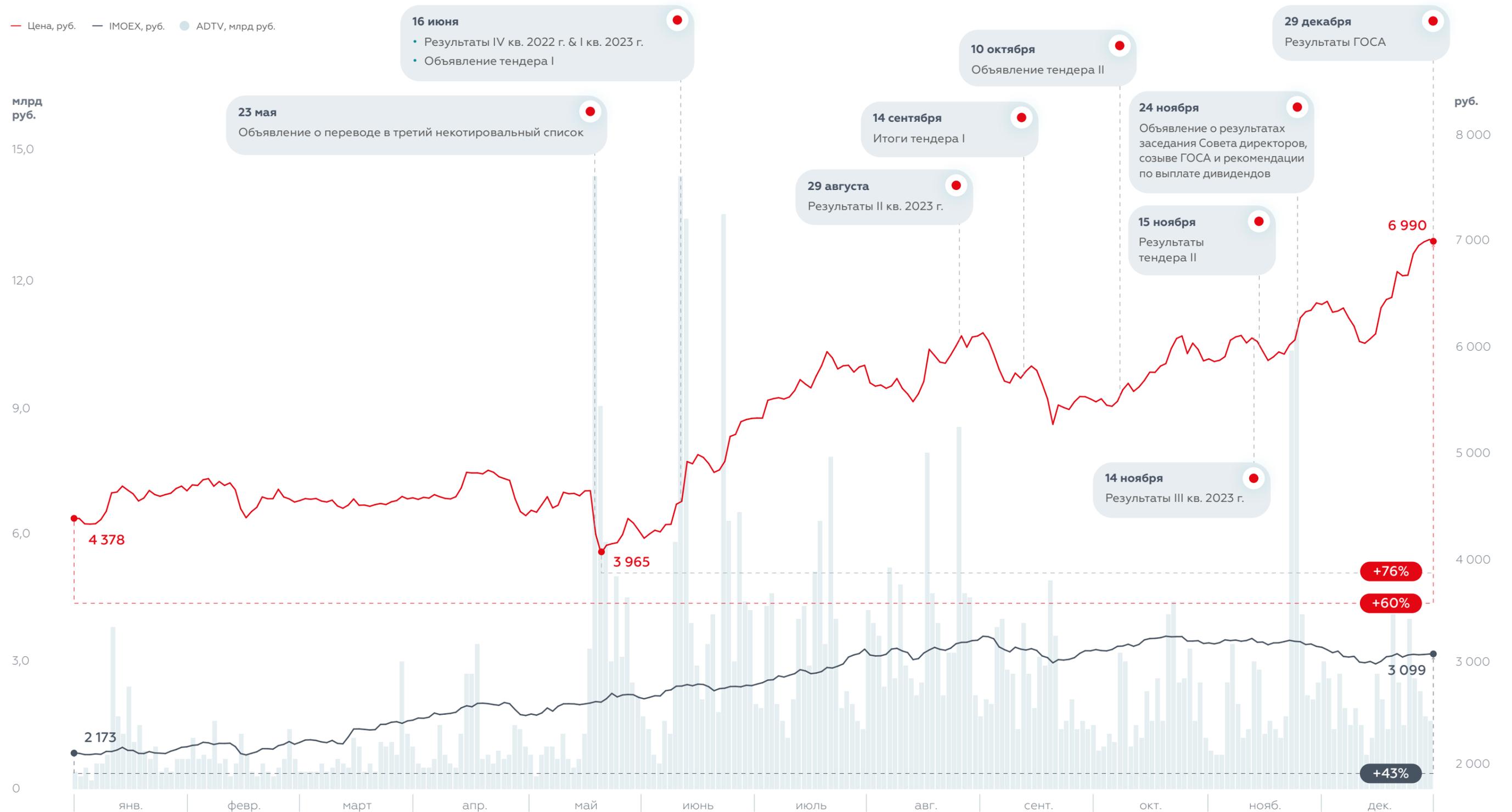
24 ноября 2023 г. было объявлено о завершении приобретения Акции в рамках Тендерного предложения от 10 октября 2023 г., по итогам которого у иностранных Акционеров приобретено 7 899 569 Акции<sup>2</sup> (около 7,8% от всех выпущенных Акции). Покупатель приобрел 100% Акции, подлежащие предъявленным к выкупу.

Условия объявленных на основе разрешения Правительственной комиссии тендерных предложений с возможностью получения денежных средств в различных валютах на счета как в России, так и за рубежом вызвали значительный интерес со стороны широкого круга Акционеров-нерезидентов.

В общей сложности по итогам двух тендерных предложений, объявленных 16 июня 2023 г. и 10 октября 2023 г., а также двусторонней сделки в октябре 2023 г., Покупатель приобрел по единой цене приобретения 30 245 828,8 Акции, что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении Акции. В сделках приняли участие более 300 инвесторов из 25 стран, в том числе долгосрочные фонды активного управления, пассивные индексные фонды / ETF, хедж-фонды, пенсионные и суверенные фонды, а также семейные фонды и индивидуальные инвесторы.

<sup>1</sup> С учетом завершения расчетов по 22 948 акциям в январе 2024 г.  
<sup>2</sup> С учетом того, что по 48 513 Ациям расчеты были завершены позднее.

## Динамика и объемы торгов обыкновенными акциями «Магнита» на Московской бирже в 2023 году<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Источник: Московская биржа, публичные данные.



## Завершение программы ГДР

ГДР «Магнита» обращались на основном рынке Лондонской фондовой биржи с 22 апреля 2008 г. (тикер MGNT). Одна акция была представлена пятью депозитарными расписками.

В связи с принятием Федерального закона от 16 апреля 2022 г. № 114-ФЗ, обязывающего российских эмитентов предпринять действия по расторжению депозитарных соглашений, на основании которых осуществляется обращение депозитарных расписок, выпущенных на акции российских эмитентов, 20 мая 2022 г. ПАО «Магнит» направило в JPMorgan Chase Bank, N.A. уведомление о прекращении Депозитарного соглашения. 26 августа 2022 г. прекращение Депозитарного соглашения вступило в силу. 30 августа 2022 г. Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании отменило листинг ГДР, а Лондонская фондовая биржа отменила допуск ГДР к торгам на Основном рынке.

В соответствии с условиями Депозитарного соглашения и обязательством депозитарного банка продать обыкновенные акции, представленные депозитарными расписками (далее – «Базовые Акции»), которые остались после прекращения программы ГДР, JPMorgan Chase Bank, N.A. принял участие в тендерном предложении, объявленном ООО «Магнит Альянс» в июне 2023 г. Все предъявленные к выкупу Базовые акции были приобретены ООО «Магнит Альянс» по цене 2 215 руб. за одну акцию.

## Облигации

Компания использует облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, как одну из форм долгового финансирования бизнеса. В 2023 г. в обращении находилось семь выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (БО-002Р-01, БО-002Р-02, БО-002Р-03, БО-002Р-04, БО-001Р-05, БО-004Р-01, БО-004Р-03) общим номинальным объемом 110 млрд руб. Объем в обращении на конец отчетного года – 70 млрд руб.

В течение 2023 г. были погашены облигации трех выпусков: БО-002Р-01 (дата погашения 2 марта 2023 г.), БО-002Р-02 (дата погашения 26 апреля 2023 г.) и БО-002Р-03 (дата погашения 19 мая 2023 г.).

9 февраля 2023 г. Компания разместила биржевые облигации серии БО-004Р-03 в количестве 30 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.

**110 млрд руб.**

объем выпусков биржевых облигаций, находившихся в обращении в 2023 г.



### Параметры облигационных займов ПАО «Магнит» серий БО-002Р-01, БО-002Р-02 и БО-002Р-03

Регистрационный номер выпуска и дата его присвоения	<b>4B02-01-60525-P-002P</b> от 04.03.2020	<b>4B02-02-60525-P-002P</b> от 27.04.2020	<b>4B02-03-60525-P-002P</b> от 19.05.2020
<b>Объем эмиссии, руб.</b>	15 000 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000
<b>Количество ценных бумаг, шт.</b>	15 000 000	10 000 000	15 000 000
<b>Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.</b>	1 000	1 000	1 000
<b>Цена размещения</b>	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости
<b>Дата размещения</b>	05.03.2020	29.04.2020	22.05.2020
<b>Способ размещения</b>	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
<b>Дата погашения</b>	1 092-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения
<b>Количество купонов</b>	6	6	6
<b>ISIN-код</b>	RU000A101HJ8	RU000A101MC3	RU000A101PJ1
<b>Ставка купона, %</b>	6,20	6,70	5,90

### Параметры облигационных займов ПАО «Магнит» серий БО-002Р-04, БО-001Р-05, БО-004Р-01 и БО-004Р-03

Регистрационный номер выпуска и дата его присвоения	<b>4B02-04-60525-P-002P</b> от 02.06.2021	<b>4B02-05-60525-P-001P</b> от 02.06.2021	<b>4B02-01-60525-P-004P</b> от 06.12.2022	<b>4B02-02-60525-P-004P</b> от 20.12.2022
<b>Объем эмиссии, руб.</b>	10 000 000 000	10 000 000 000	20 000 000 000	30 000 000 000
<b>Количество ценных бумаг, шт.</b>	10 000 000	10 000 000	20 000 000	30 000 000
<b>Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.</b>	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>Цена размещения</b>	100% от номинальной стоимости			
<b>Дата размещения</b>	02.06.2021	02.06.2021	06.12.2022	09.02.2023
<b>Способ размещения</b>	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
<b>Дата погашения</b>	1 092-й день с даты размещения			
<b>Количество купонов</b>	6	6	6	20
<b>ISIN-код</b>	RU000A1036H9	RU000A1036M9	RU000A105KQ8	RU000A105TP1
<b>Ставка купона, %</b>	7,05	7,05	9,15	9,20

ПАО «Магнит»

## Кредитные рейтинги

В мае 2023 г. АКРА подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» на уровне «AA+(RU)» с прогнозом «стабильный», а также рейтинг облигаций ПАО «Магнит» на уровне «AA+(RU)».

В декабре 2023 г. рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило рейтинг кредитоспособности нефинансовой компании ПАО «Магнит» на уровне «ruAAA», прогноз по рейтингу «стабильный».

В январе 2024 г. АКРА повысило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» до «AAA(RU)», прогноз «стабильный», и его облигаций – до «AAA(RU)». Согласно рейтинговой шкале АКРА, рейтинг «AAA(RU)» является максимально возможным рейтингом.

**ruAAA**  
кредитный рейтинг ПАО «Магнит» по оценке «Эксперт РА»

---

**AAA(RU)**  
кредитный рейтинг ПАО «Магнит» по оценке АКРА

Рейтинговое агентство	Объект рейтингования	Рейтинг	Прогноз	Дата рейтингового действия <sup>1</sup>
<b>АКРА</b>	ПАО «Магнит»	AA+(RU)	Стабильный	26 мая 2023 г.
	Облигации БО-002P-04, БО-001P-05, БО-004P-01, БО-004P-03	AA+(RU)	–	26 мая 2023 г.
	ПАО «Магнит»	AAA(RU)	Стабильный	18 января 2024 г.
	Облигации БО-002P-04, БО-001P-05, БО-004P-01, БО-004P-03	AAA(RU)	–	18 января 2024 г.
<b>Expert</b>	ПАО «Магнит»	ruAAA	Стабильный	28 декабря 2023 г.

## Дивиденды

Дивидендная политика ПАО «Магнит» направлена на повышение доходности для акционеров и обеспечение дальнейшего роста капитализации Компании, а также оптимизацию баланса между нераспределенной прибылью и доходностью для акционеров<sup>2</sup>.



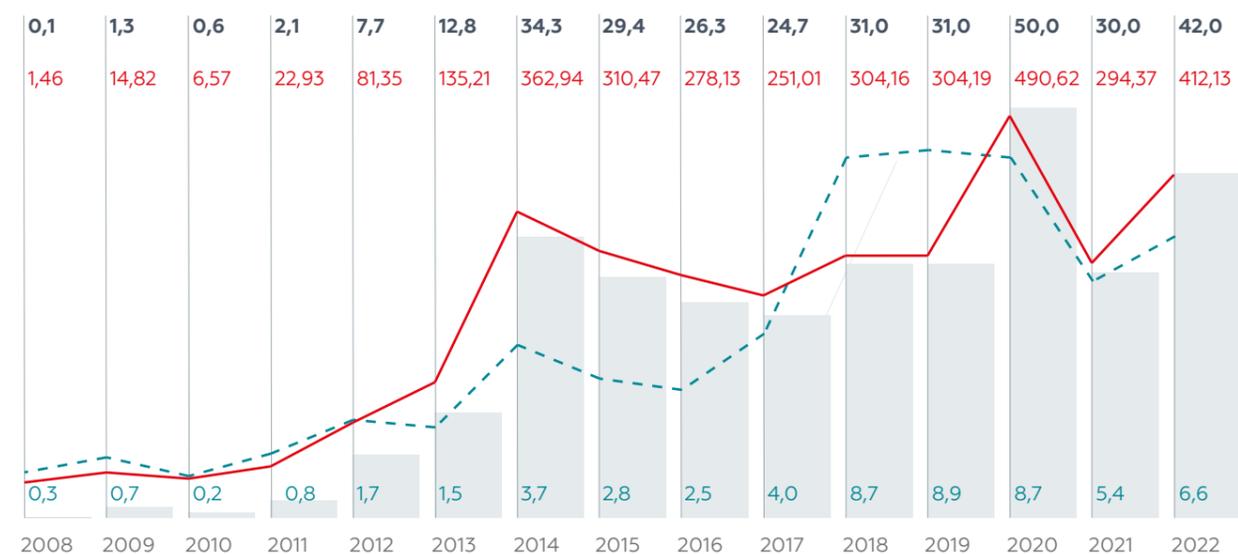
<sup>1</sup> Дата присвоения/подтверждения рейтинга.

<sup>2</sup> Положение о Дивидендной политике ПАО «Магнит» от 27 мая 2016 г. опубликовано на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/dividends/>.

### Объявленные и выплаченные дивиденды за 2008–2022 годы

Год	Общая сумма объявленных дивидендов, млрд руб.	Общая сумма выплаченных дивидендов, млрд руб.	Дивиденды на акцию, руб.
2022	42,0	42,0	412,13
2021	30,0	30,0	294,37
2020	50,0	50,0	490,62
2019	31,0	31,0	304,19
2018	31,0	31,0	304,16
2017	24,7	24,7	251,01
2016	26,3	26,3	278,13
2015	29,4	29,4	310,47
2014	34,3	34,3	362,94
2013	12,8	12,8	135,21
2012	7,7	7,7	81,35
2011	2,1	2,1	22,93
2010	0,6	0,6	6,57
2009	1,3	1,3	14,82
2008	0,1	0,1	1,46

### Дивидендная доходность ПАО «Магнит» за 2008–2022 годы



● Общая сумма выплаченных дивидендов, млрд руб.  
 — Дивиденды на акцию, руб.  
 - - Дивидендная доходность, %

### Взаимодействие с акционерами и инвесторами

ПАО «Магнит» заинтересовано в привлечении новых и удержании существующих инвесторов и стремится постоянно повышать свой уровень открытости и прозрачности. Компания находится в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом, уделяя равное внимание всем категориям инвесторов.



### Основные вопросы, интересовавшие инвесторов и аналитиков в 2023 году

- Потребительская среда и тенденции покупательского поведения
- Развитие электронной коммерции и планы по запуску собственного маркетплейса
- Повышение эффективности управления оборотным капиталом
- Макроэкономическое положение, инфляция, промоактивность
- Развитие формата «дискаунтер»
- Долговая нагрузка и ее целевые показатели
- Дефицит трудовых ресурсов
- M&A-активность
- Выплата дивидендов
- Конкурентная среда, преимущества «Магнита» по сравнению с другими игроками
- Планы по расширению торговой сети и возможности на российском рынке
- Тендерное предложение акционерам Компании о приобретении акций
- Устойчивость и рентабельность бизнеса
- ИТ-модернизация, цифровая трансформация
- Корпоративное управление

# Приложения

## Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2023 год.

№	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 создает 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 свое 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 свое 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 отчетный период.	Соблюдается	–
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. В отчетном 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 ее формирование предусмотрено уставом общества).	Соблюдается	–
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 отчетном 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 внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный 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 отчетном периоде.	Соблюдается	–
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 отчетном 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.	Не соблюдается	Критерий соблюдения данного пункта Отчета еще не нашел отражение в практике корпоративного управления Общества. Возможность и необходимость внесения в устав Общества соответствующих изменений планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 года. Вместе с тем, большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов.



№	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	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<p>1. При проведении в отчетном 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 свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>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.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном 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 отчетном периоде.</p>	Частично соблюдается	<p>Частично не соблюдаются критерии 2 и 3. Не соблюдается критерий 4.</p> <p>Внутренними документами Общества определена возможность кандидатов в органы управления и контроля Общества, а также единоличного исполнительного органа, лица, ответственного за ведение бухгалтерского учета, иных органов Общества присутствовать на собрании. Однако в отчетном году в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об акционерных обществах" и о приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» общее собрание акционеров Общества было проведено в заочной форме.</p> <p>Тем не менее, указанные лица всегда доступны для ответа на вопросы – у акционеров есть возможность адресовать свои вопросы относительно деятельности Общества через департамент по работе с инвесторами или департамент корпоративного управления. В случае проведения собрания в форме совместного присутствия Общество рассмотрит возможность приглашения кандидатов в органы управления и контроля Общества для участия в общем собрании акционеров, на котором будут рассматриваться их кандидатуры.</p> <p>Вопрос дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях Советом директоров не рассматривался в отчетном периоде, так как большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собраниях путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов.</p> <p>Возможность и необходимость внедрения подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 года.</p>
<b>1.2</b>	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>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 определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).</p>	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.	<p>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.</p>	Соблюдается	–
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	<p>1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.</p>	Соблюдается	–
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	<p>1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.</p>	Соблюдается	–



№	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 отчетного периода.	Не соблюдается	На основании двух тендерных предложений, объявленных 16 июня 2023 г. и 10 октября 2023 года, а также двусторонней сделки в октябре 2023 года (далее также – «Тендерное предложение»), ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами.
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета 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 учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается	–
<b>2.1</b>	<b>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 утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.	Частично соблюдается	Не соблюдаются критерии 2 и 3 Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	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	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 отчетного 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.	Не соблюдается	<p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<p>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.</p> <p>2. В отчетном 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.</p>	Частично соблюдается	<p>Не соблюдается критерий 2.</p> <p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	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 отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами 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.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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	–



№	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 отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Не соблюдается	<p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>
<b>2.2</b>	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества</b>			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Не соблюдается	<p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>
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	<p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.3</b>	<b>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 отчетном 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 отчетном 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, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 <a href="#">Кодекса</a> и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Частично соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. При выдвижении кандидатов в новый состав Совета директоров соответствие профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям Общества оценивались, но ввиду отсутствия необходимых полномочий у Совета директоров оценка не была формализованной и не могла быть оформлена протоколом. Частичное соблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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 отчетном 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	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.



№	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 дает 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 отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.
<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 отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107 <a href="#">Кодекса</a> , 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 отчетном 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 отчетный 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 перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	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.	Частично соблюдается	<p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал.</p> <p>Действующий Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, члены которого способны выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</p> <p>Частичное соблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>
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 отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	Соблюдается	–
2.5	<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 определен 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 определен 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	<p>Частично не соблюдается критерий 1.</p> <p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. До 28.12.2023 председатель Совета директоров имел статус независимого директора. Председатель Совета директоров, избранного в новом составе, является профессионалом, способным выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, не смотря на то, что он не отвечает формальным критериям независимости.</p> <p>Частичное несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных 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 отчетном периоде.	Не соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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	–
<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 учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	–
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается	–



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	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 отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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.	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. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	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 учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Не соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	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.	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. 2. В отчетном 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.	Соблюдается	–
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 <a href="#">☞ Кодекса</a> ) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Не соблюдается	По мнению Общества, развитие современных телекоммуникационных средств связи практически устраняет различия в эффективности очных и заочных заседаний Совета директоров. Наиболее важные вопросы, включаемые в повестку дня заседаний Совета директоров, предварительно рассматриваются профильными комитетами Совета директоров и всесторонне обсуждаются членами Совета директоров до голосования, в том числе заочного. Общество считает, что перенос большого количества заседаний Совета директоров в очный формат не является экономически целесообразным. С учетом геополитической напряженности и эпидемиологической ситуации в мире, которые сложились в течение последних нескольких лет, и связанных с этим ограничений, очные заседания не являлись для Общества предпочтительными. В будущем Общество планирует сохранять указанный подход к проведению заседаний и развивать использование современных телекоммуникационных средств связи при планировании заседаний и принятии решений.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 <a href="#">☞ Кодекса</a> , должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается	–
<b>2.8 Совет директоров создает 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.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 <a href="#">☞ Кодекса</a> . 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. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Частично соблюдается	Не соблюдаются критерии 1, 3, 4. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров, избранный в новом составе, сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный исполнительные органы Общества; иные вопросы Совет директоров не рассматривал. Члены комитета по аудиту являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то, что они не отвечают формальным критериям независимости. Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	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.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. 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.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Частично не соблюдается критерий 2. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, в том числе комитет по кадрам и вознаграждениям, председатель которого не является председателем Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. При этом Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям является профессионалом, способным выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то, что он не отвечает формальным критериям независимости. Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024г. Частично не соблюдается критерий 3. Во внутренних документах Общества не закреплены конкретные условия, при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. Критерий соблюдения данного пункта Отчета еще не нашел отражение в практике корпоративного управления Общества. Возможность и необходимость внесения во внутренние документы соответствующих изменений планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 года.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. 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). 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном 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.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Члены комитета по кадрам и вознаграждениям являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то, что они не отвечают формальным критериям независимости. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	1. В отчетном 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.	Соблюдается	–
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. 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 совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Комитеты Совета директоров возглавляются профессиональными директорами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то, что они не отвечают формальным критериям независимости. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Не соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	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.	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Не соблюдается	Процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров еще не формализованы во внутренних документах. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается	–
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете 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 секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Частично соблюдается	Информация о корпоративном секретаре Общества раскрыта на сайте Общества ( <a href="https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-secretary/">https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-secretary/</a> ). В годовом отчете Общества раскрытие биографических данных физических лиц минимизировано в силу геополитической напряженности. Частичное соблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается	–



№	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	<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, создает 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.	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	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 нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Не соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
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.	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	–
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	–



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.2 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 отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном 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 определенных 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 четкие 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	–
<b>4.3 Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>				
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы 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 отчетного 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 проведенной 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 несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	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 определенных показателей деятельности общества.	Частично соблюдается	Совет директоров утвердил долгосрочную Программу мотивации. Цель Программы - мотивация менеджмента на повышение стоимости Компании, основанного на росте EBITDA. Программа включает вознаграждение в виде акций и опционов, предоставляемых ежегодными траншами. Размер вознаграждения зависит от цены акций. Программа рассчитана на 5 лет. Ограничений права реализации акций, полученных в рамках Программы, не предусмотрено. Вместо запрета на реализацию акций (и зависимости права на реализацию достижением показателей) она предусматривает зависимость предоставления акций от достижения определенных показателей и отложенную поставку акций каждого из ежегодных траншей частями в течение 3-х лет, а также потерю участниками права на получение траншей (частей траншей) в случае увольнения из Компании. Общество считает такой подход к предоставлению акций в рамках долгосрочной мотивации наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем.
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, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	–
5.1	<b>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 четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	–
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными 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 отчетности 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 определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	Не соблюдается	Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита</b>			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность 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 подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	–
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном 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 учетом рекомендаций <a href="#">Кодекса</a> . 2. В течение отчетного 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	Не соблюдается критерий 2. Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать. Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров. В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал. Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций <a href="#">Кодекса</a> .	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 <a href="#">Кодекса</a> ). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Частично соблюдается	Частично не соблюдается критерий 2. Общество раскрывает информацию в соответствии с Постановлением Правительства от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона "Об акционерных обществах" и Федерального закона "О рынке ценных бумаг". Частичное несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что обстоятельства, послужившие причиной несоблюдения критерия, прекратятся до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 года.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<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.	<p>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</p> <p>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 отчетного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.</p>	Соблюдается	–
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>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.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 <a href="#">Кодекса</a> в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет - отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, 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 отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.</p>	Частично соблюдается	<p>Частично не соблюдается критерий 2.</p> <p>Обязанность по раскрытию информации, в том числе в форме отчетов эмитента (ежеквартальных отчетов эмитента), распространяется на Общество с 2006 г., при этом Общество в рамках соблюдения законодательства о раскрытии информации раскрывает полученную информацию о количестве акционеров Общества, сведения о количестве голосующих акций с разбивкой по категориям (типам) акций, а также о количестве акций, находящихся в распоряжении Общества и подконтрольных ему юридических лиц, сведения о лицах, которые прямо или косвенно владеют акциями, и (или) распоряжаются голосами по акциям, составляющим пять и более процентов уставного капитала или обыкновенных акций Общества и иную, требуемую применимым законодательством информацию, в форме сообщений о существенных фактах и в составе годовых, ежеквартальных отчетов (отчетов эмитента) и списков аффилированных лиц, которые раскрываются на сайте в сети интернет.</p> <p>Вместе с тем, Обществом не определена процедура раскрытия отдельной дополнительной информации о структуре капитала Общества, определенной рекомендацией 290 <a href="#">Кодекса</a>, а именно: заявления исполнительных органов Общества об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы и практику корпоративного управления Общества планируется рассмотреть до годового Общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p> <p>Несмотря на то, что информация об отсутствии у Общества указанных выше сведений не раскрывается в виде заявления исполнительных органов, это не приводит к сокрытию какой-либо информации в отношении сведений о структуре капитала Общества в соответствии с п. 290 <a href="#">Кодекса</a>. Общество избегает формального подхода в отношении раскрытия существенных сведений о своей деятельности.</p>
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	<p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.</p>	Частично соблюдается	<p>Не соблюдается критерий 1.</p> <p>Ввиду геополитической напряженности, введения и дальнейшего расширения рядом стран санкционных мер в отношении Российской Федерации и бизнеса на территории страны, Общество, как многие другие предприятия, оказалось в ситуации неопределенности, в которой многие корпоративные процедуры не удалось реализовать.</p> <p>Годовое общее собрание акционеров, созванное на 30.06.2022 было признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума, в связи с чем в соответствии со ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" полномочия Совета директоров прекратились, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.</p> <p>В течение 2023 года на основании Тендерного предложения ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Совет директоров в новом составе был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023, после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества. 29.12.2023 Совет директоров в новом составе сформировал комитеты Совета директоров, избрал единоличный и коллегиальный органы управления Общества; иные вопросы совет директоров не рассматривал.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер, Общество ожидает, что вернется к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<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.	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 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.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Данная рекомендация <b>§ Кодекса</b> корпоративного управления прямо не закреплена в информационной политике Общества. В Обществе принято Положение об информационной политике, которое, помимо прочего, учитывает рекомендации <b>§ Кодекса</b> корпоративного управления. На практике Общество предоставляет информацию о деятельности Общества по запросам акционеров, предпринимает необходимые усилия для получения информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций, а также дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством, Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении подконтрольных юридических лиц, имеющих существенное значение для Общества. На практике доступ информации о деятельности Общества необременителен. Общество находит такой подход наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем.
6.3.2	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями 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.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	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 определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен 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.	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.	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	–



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	<p>При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в <a href="#">Кодексе</a>.</p>	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	Соблюдается	–
7.2	<p><b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий</b></p>			
7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.</p>	<p>1. В случае, если обществом в течение отчетного 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.</p>	Соблюдается	–
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.</p>	<p>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. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 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.</p>	Частично соблюдается	<p>Частично не соблюдаются критерии 1 и 2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения специалистов для получения профессиональной консультации специалиста по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров без уточнения цели привлечения такого специалиста. Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью или оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества). Возможность и необходимость приведения внутренних документов Общества в соответствии с рекомендацией <a href="#">Кодекса</a> планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 года.</p>

## Крупные сделки

Сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными, в отчетном году не совершались.

## Сделки с заинтересованностью

Сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, в отчетном году не совершались.

## Потребление ресурсов

Потребление ресурсов предприятиями Группы в 2021–2023 годах<sup>1</sup>, млн руб.

Виды ресурсов	2021		2022		2023	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	5 765,0	–	6 907,4	–	7 587,7	–
Бензин	553,3	–	618,8	–	673,1	–
Тепловая энергия	2 667,9	0,8	2 513,6	0,3	3 192,5	0,2
Электрическая энергия	18 626,5	1,5	21 282,4	1,1	25 339,2	0,2
Природный газ	1 386,7	0,1	1 629,1	–	2 162,2	0,2

<sup>1</sup> Данные приведены без учета присоединения «ДИКСИ». Данные за 2021-2022 гг. отличаются от данных в Годовых отчетах за предыдущие периоды в связи с совершенствованием процесса сбора данных.

## Глоссарий

### Термины

**Даркстор** – магазин-склад, где собирают онлайн-заказы для передачи в доставку. Недоступен для покупателей.

**Дискаунтер** – магазин, предлагающий товары по ценам ниже среднерыночных.

**Дистрибуция** – физическое распределение товаров по сети магазинов, организация продаж и сопутствующего сервиса.

**Дрогери** – розничный магазин, ассортимент которого представлен косметикой, средствами гигиены, хозяйственными товарами, а также некоторыми лекарственными средствами, продающимися без рецепта.

**Количество открытых магазинов (gross)** – общее количество открытых за период магазинов без учета закрытий.

**Количество открытых магазинов (net)** – количество открытых за период магазинов за вычетом закрытий.

**Облачные технологии** – технологии, которые позволяют предлагать пользователю компьютерные ресурсы как онлайн-сервис.

**«Платон»** – российская электронная система взимания платы за проезд, которая собирает плату с грузовиков массой свыше 12 т. Собранные средства передаются в Федеральный фонд технического обслуживания дорог.

**Плотность продаж** – отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

**Реальная заработная плата** – количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату, фактически покупательная способность номинальной заработной платы.

**Реальный ВВП** – стоимость всех продуктов и услуг, произведенных в экономике, скорректированная с учетом инфляции.

**Реальный располагаемый доход** – доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен.

**Средний чек** – средняя сумма чека, рассчитанная путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за определенный период на количество чеков за тот же период.

**Торговая площадь** – площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сданных в аренду третьим лицам, собственных производственных площадей, складских помещений и пространства между входом в магазин и линией кассы.

**Трафик** – количество чеков, выданных за определенный период.

**Устойчивое развитие** – развитие, которое обеспечивает удовлетворение потребностей настоящего времени, но при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

**Чистый долг** – финансовая метрика для анализа ликвидности, показывает способность компании немедленно обслуживать свои обязательства.

