

О'КЕЙ

**Годовой
отчет**

2024



Содержание

Обзор Компании

- 8 О Группе компаний «O'KEY»
- 10 Наша география
- 12 Главные события 2024 года и после отчетной даты

Стратегический обзор

- 16 Обзор деятельности
- 18 Обзор рынка розничной торговли продуктами питания в России
- 20 Устойчивое развитие

Операционные результаты

- 36 Гипермаркеты «O'KEY»
- 44 Дискаунтеры «ДА!»

Финансовый отчет

- 50 Основные финансовые показатели Группы за 2024 год

Корпоративное управление

- 58 Система корпоративного управления
- 59 Общее собрание акционеров
- 61 Совет директоров
- 62 Комитеты Совета директоров
- 64 Управление рисками
- 68 Информация для акционеров и инвесторов
- 73 Заявление об ответственности руководства и директоров

Консолидированная финансовая отчетность

- 76 Консолидированный отчет о финансовом положении
- 114 Глоссарий
- 116 Аббревиатуры
- 117 Контакты

23 года

на рынке

301

магазин

19 000

сотрудников

219 млрд руб.

выручка

8
О Группе компаний «О'КЕЙ»

10
Наша география

12
Главные события 2024 года
и после отчетной даты

Обзор Компании



ОБ ОТЧЕТЕ

Годовой отчет за 2024 год (далее – Отчет) подготовлен Группой компаний «O'KEY» (Группа или Компания).

В настоящем Отчете раскрывается информация о реализации стратегии Группы в 2024 году, представлены операционные и финансовые результаты, а также приведено описание системы корпоративного управления Группы и ее деятельности в области корпоративной социальной ответственности. Отчет подготовлен на основании данных консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), за 2024 год.

Отчет подготовлен на основании информации, которой Группа располагала на момент его выпуска,

включая сведения, полученные от третьих лиц. Компания обособленно полагает, что по состоянию на дату публикации настоящего Отчета приведенная информация является полной и точной. В то же время Компания не дает никаких заверений или гарантий того, что данная информация не будет обновлена, пересмотрена или иным образом изменена в будущем.

Настоящий Отчет включает оценки или прогнозные заявления в отношении операционных, финансовых, экономических, социальных и иных мер, которые могут использоваться для оценки результатов деятельности Группы. Компания не дает никаких заверений или гарантий того, что ожидаемые на основании таких прогнозных заявлений результаты будут достигнуты. Компания не несет ответственности перед любыми

физическими или юридическими лицами за убытки или ущерб любого рода, которые могут возникнуть в результате того, что они полагаются на такие прогнозные заявления.

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подробная информация о стратегии, деятельности и результатах Группы компаний «O'KEY», а также о нашем подходе к управлению и контролю рисков приведена на корпоративном веб-сайте по адресу www.okgroup.lu.

Архив годовых отчетов, а также полный набор дополнительных информационных материалов доступен на корпоративном веб-сайте по адресу www.okeygroup.lu.

ПРАВОВАЯ ОГОВОРКА

Текущая геополитическая ситуация, волатильность рынка, обусловленная глобальной экономической конъюнктурой, валютными и фондовыми рынками, а также существенные колебания валютных курсов оказывают влияние на компании во всех секторах экономики. Мы внимательно следим за потенциальным влиянием этих меняющихся макроэкономических обстоятельств и изменений на рынке розничной торговли на финансовые и операционные результаты Группы компаний «O'KEY» в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Тем не менее мы признаем, что продуктовый ретейл относится к наиболее устойчивым секторам экономики и постоянно востребован потребителями. Кроме того,

мы уверены в эффективности бизнес-стратегии Группы, в которой применяются два взаимосвязанных розничных формата и надежная онлайн-платформа, охватывающая все потребительские сегменты и учитывающая демографические показатели. Такой подход позволяет занять устойчивую позицию на рынке и обеспечивает надежную защиту от макроэкономической нестабильности.

Наша Компания хорошо подготовлена к любым возможным изменениям в цепочке поставок благодаря тому, что почти 80 % закупок мы осуществляем у ближайших поставщиков и производителей. Активно развивая собственные бренды, поддерживая долгосрочные и продуктивные партнерские отношения со значительным числом инновационных, передовых и быстро развивающихся ферм и производителей,

а также участвуя в региональных и национальных инициативах и программах качества, поддерживающих местных поставщиков, мы можем успешно преодолевать любые вызовы и неопределенности рынка.

Вследствие этого Группа компаний «O'KEY» обладает хорошо отлаженной и интегрированной структурой корпоративного управления и менеджмента, занимает надежную позицию на рынке и готова противостоять макроэкономическим потрясениям и волатильности рынка, эффективно удовлетворяя потребности заинтересованных сторон.



О Группе компаний «О'КЕЙ»

Группа компаний «О'КЕЙ» – один из ведущих российских продуктовых ретейлеров. С момента открытия нашего первого гипермаркета в Санкт-Петербурге в 2002 году мы продолжаем расти и совершенствоваться.

Группа компаний «О'КЕЙ» развивает два четко позиционируемых и взаимодополняющих формата розничной торговли – гипермаркеты «О'КЕЙ» и дискаунтеры «ДА!». Компания также управляет онлайн-платформой на базе

своих гипермаркетов. Это сбалансированное сочетание форматов позволяет нам удовлетворять потребности самых разных покупателей во всех регионах нашего присутствия и по всем каналам продаж.

НАША МИССИЯ



Мы стремимся к совершенству



Мы предлагаем простые и удобные условия для совершения покупок



Мы серьезно относимся к нашей социальной ответственности и действуем соответствующим образом



Мы предлагаем свежие и качественные продукты питания для каждой семьи



Мы стремимся создать эффективную рабочую среду

НАШИ ЦЕННОСТИ

Инновационность

Безупречный сервис

Эффективная команда

Выдающийся результат

Атмосфера профессионализма

ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Показатели	2022	2023	2024	2024/2023
Чистая розничная выручка Группы, млрд руб.	200,2	205,8	217,1	+5,5 %
• чистая розничная выручка «О'КЕЙ», млрд руб.	146,9	142,0	144,8	+2,0 %
• чистая розничная выручка «ДА!», млрд руб.	53,3	63,8	72,3	+13,3 %
Чистая розничная LFL-выручка Группы, %	+2,1 %	(1,6 %)	+4,1 %	
• чистая розничная LFL-выручка «О'КЕЙ», %	(3,6 %)	(3,3 %)	+2,3 %	
• чистая розничная LFL-выручка «ДА!», %	+26,8 %	+3,0 %	+8,0 %	
Общая торговая площадь Группы, тыс. м²	656,2	663,9	663,6	-
• общая торговая площадь «О'КЕЙ», тыс. м ²	525,8	515,8	512,3	(0,7 %)
• общая торговая площадь «ДА!», тыс. м ²	130,9	148,1	151,2	+2,1 %
Выручка Группы, млрд руб.	202,2	207,9	219,4	+5,5 %
• выручка «О'КЕЙ», млрд руб.	148,8	144,0	147,0	+2,1 %
• выручка «ДА!», млрд руб.	53,3	63,9	72,4	+13,3 %
ЕБИТДА Группы, млрд руб.	17,0	17,0	20,5	+20,3 %
• ЕБИТДА «О'КЕЙ», млрд руб.	13,4	12,6	13,4	+6,2 %
• ЕБИТДА «ДА!», млрд руб.	3,6	4,4	7,1	+61,0 %

Наша география

1 РЦ «ДА!»

4 РЦ «O'KEY»

100 %

уровень централизации

64,9 %

уровень централизации

301

магазин

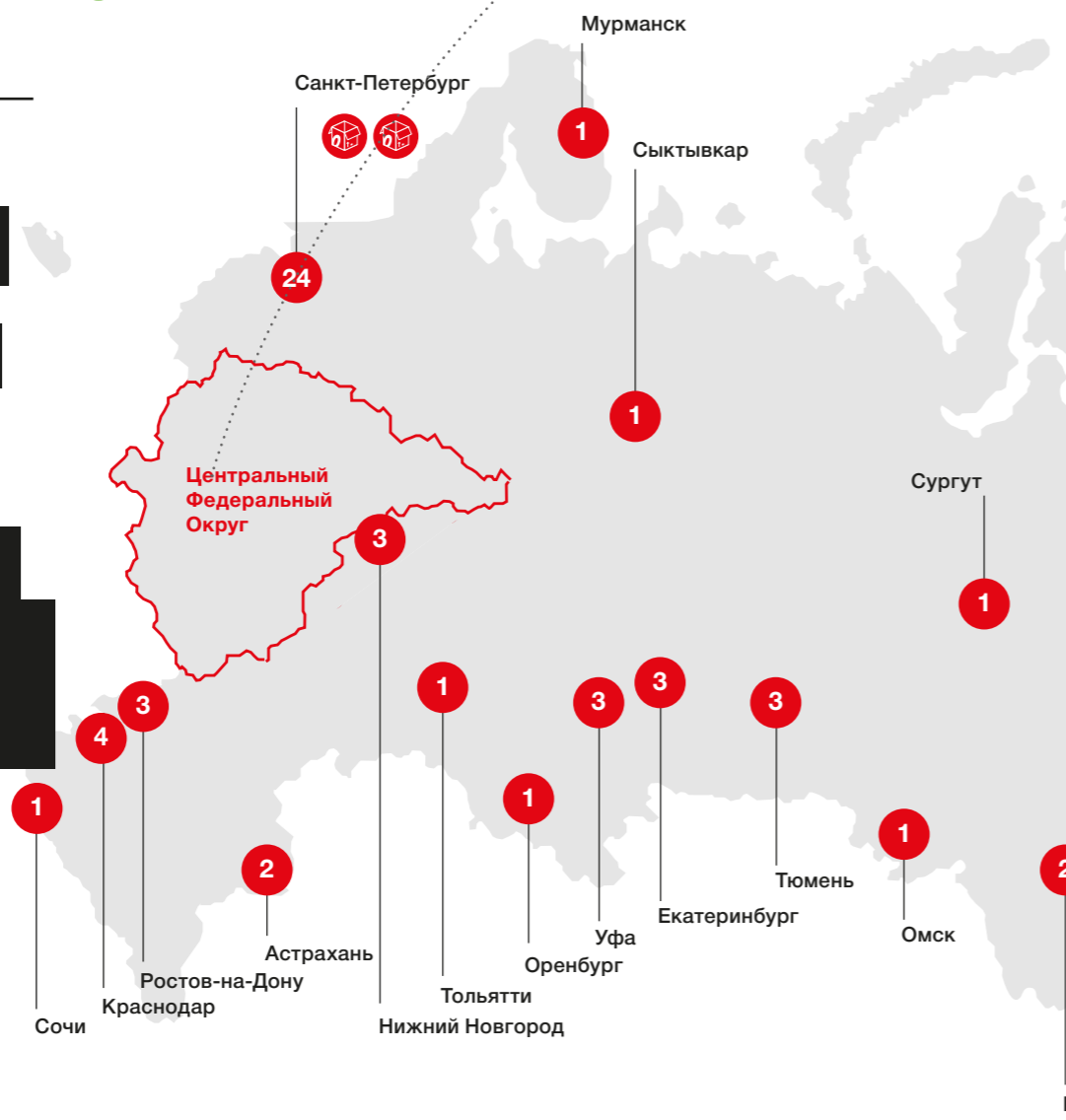
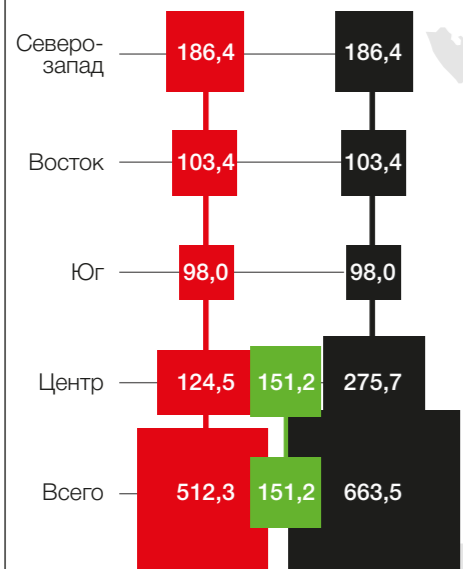
Распределительные центры «O'KEY»

Гипермаркеты «O'KEY»

Распределительные центры «ДА!»

Дискаунтеры «ДА!»

Торговая площадь по регионам, тыс. м², 2024 г.



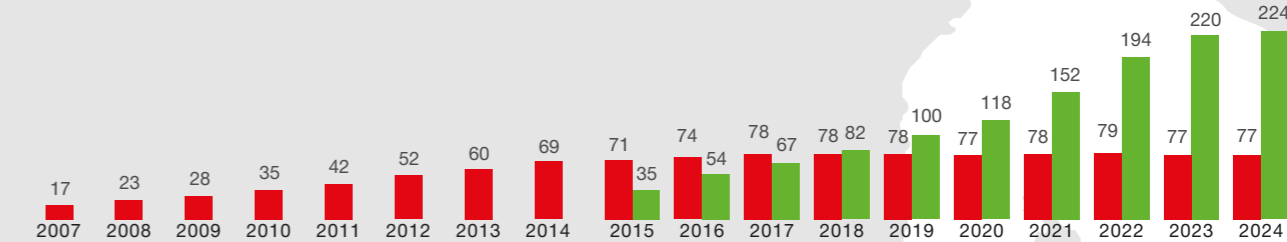
Центральный Федеральный Округ



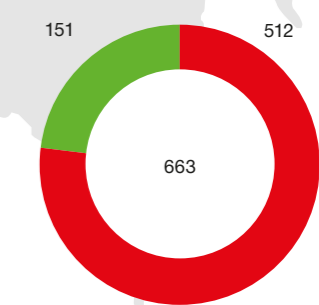
77
гипермаркетов

224
дискаунтера

Количество магазинов



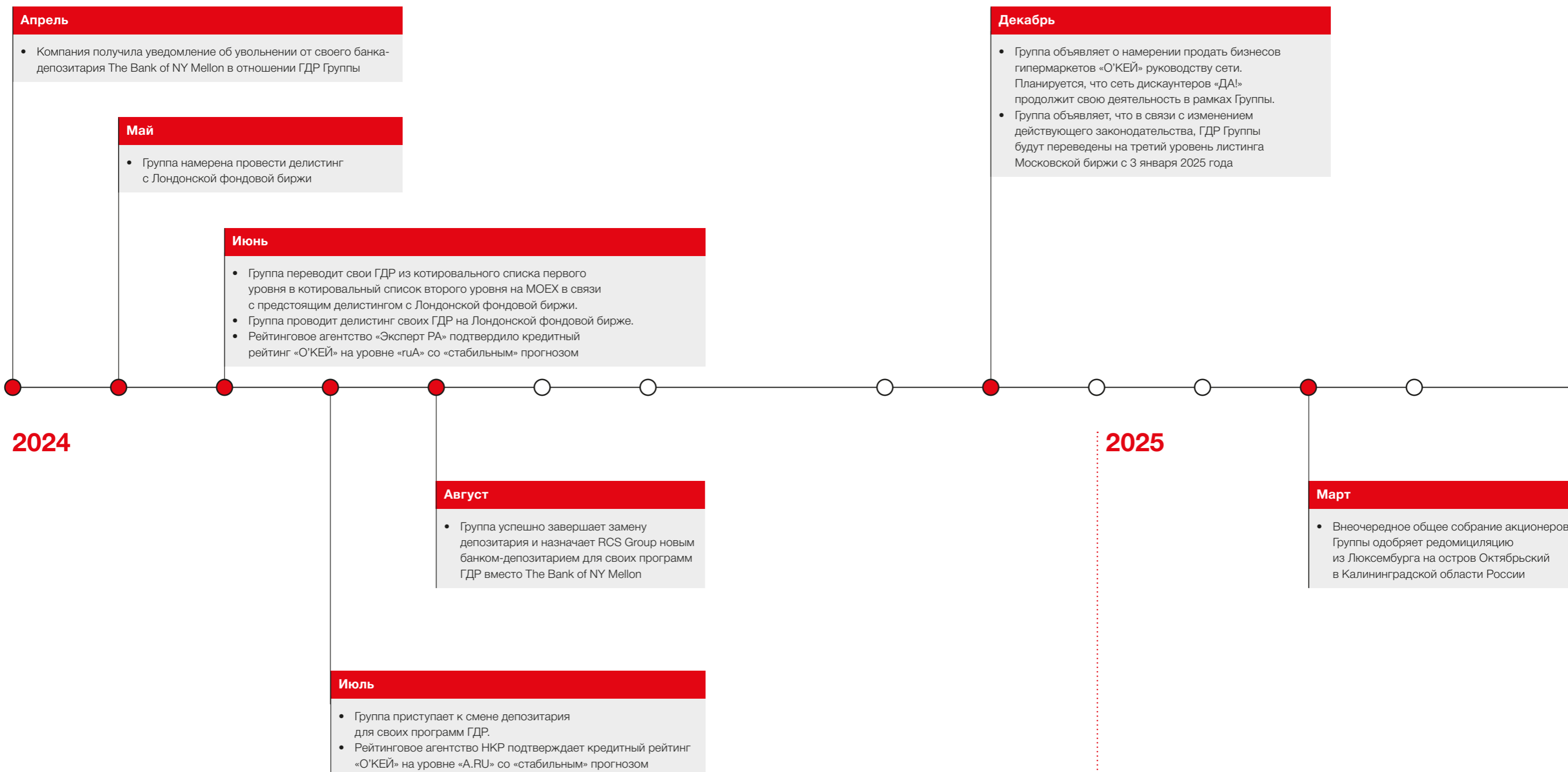
Торговая площадь по брендам, тыс. м², 2024 г.



«O'KEY»
 «ДА!»



Главные события 2024 года и после отчетной даты



445 млн руб.
льготы для сотрудников

345 млн руб.
выручка от реализации
вторсырья

10,7 %
экономия электроэнергии,
год к году

16
Обзор деятельности

18
Обзор рынка розничной
торговли продуктами питания
в России

20
Устойчивое развитие

Стратегический обзор



Обзор деятельности

В отчетном году Группа компаний «O'KEY» показала высокие результаты. Нам удалось существенно улучшить операционные и финансовые показатели по итогам 2024 финансового года как в формате гипермаркетов, так и в сегменте дискаунтеров.

По данным информационно-аналитического агентства INFOLine, в 2024 году российский рынок розничной торговли продуктами питания вырос на 14,9 % год к году, до 26,4 трлн руб. Группа компаний «O'KEY» вновь вошла в десятку лидеров российского рынка продуктового ретейла (офлайн и онлайн) по уровню годовой выручки и доли на рынке по итогам 2024 года.

Выручка Группы выросла на 5,5 % год к году, до 219,4 млрд руб., показатель EBITDA увеличился на 20,3 %, до 20,5 млрд рублей, а рентабельность по EBITDA в 2024 году поднялась до 9,3 % по сравнению с 8,2 % годом ранее.

В 2024 году управленческая команда «O'KEY» была значительно усилена благодаря ключевым назначениям в операционной деятельности, коммерции, маркетинге, управлении недвижимостью, некоммерческих закупках и других сферах. В течение 2024 года Компания проводила комплексную работу по пересмотру и улучшению ассортимента во всех товарных категориях в целях дальнейшего совершенствования ценностного предложения. Эта активность сопровождалась изменением подхода к выкладке товаров на промо, пересмотром концепции ценообразования и маркетинговой поддержки и многого другого. В 2024 году чистая розничная выручка гипермаркетов «O'KEY» выросла на 2,0 % год к году и составила 144,8 млрд руб., при этом выручка сопоставимых магазинов (LFL) увеличилась

на 2,3 %. Показатель EBITDA вырос на 6,2 % год к году, а рентабельность по EBITDA улучшилась с 8,3 % в 2023 году до 9,1 %.

Российский рынок онлайн-торговли продуктами питания вырос на 39,4 % год к году, до 1 280 млрд руб., что составляет 4,8 % от общего объема рынка розничной торговли продуктами питания в 2024 году.

В отчетном году Группа открыла пункты сборки и выдачи онлайн-заказов в гипермаркетах во всех регионах присутствия и продолжила развивать собственную платформу онлайн-торговли в рамках партнерств с операторами доставки. В дополнение к сервису «Купер» в 2024 году Группа запустила продажи через маркетплейсы Wildberries и «Яндекс Еда». На платформе «Яндекс Еда» теперь доступен полный ассортимент наших гипермаркетов. Общее количество онлайн-заказов, выполненных в 2024 году, составило 3,2 млн, и для их доставки нам пришлось задействовать все перечисленные выше каналы. Онлайн-продажи «O'KEY» по итогам года составили 7,8 млрд руб., оставшись на уровне 5,4 % от чистой розничной выручки этих гипермаркетов.

Согласно данным INFOLine, сети дискаунтеров и магазинов шаговой доступности в 2024 году продолжали расширять свое присутствие. Совокупная доля дискаунтеров и магазинов шаговой доступности по итогам года увеличилась на 1,4 п. п. до 78,1 %.

С 2015 года Группа развивает формат дискаунтеров «ДА!». Один из ключевых элементов успеха дискаунтеров «ДА!» – наряду с операционной и экономической эффективностью, а также ценовой политикой «низкие цены каждый день» (EDLP) – грамотно составленный портфель собственных брендов, на продукцию которых приходится примерно 50 % от общей выручки формата дискаунтеров. В течение 2024 года Группа продолжала работать над дальнейшим совершенствованием предложения для покупателей и портфеля собственных брендов дискаунтеров «ДА!», а также развивать сотрудничество с поставщиками, что позволило ввести в ассортимент новые позиции с акцентом на продукты категории «фреш» и «ультрафреш». Кроме того, Компания уделяла особое внимание дальнейшему улучшению операционной эффективности и оптимизации затрат сети магазинов «ДА!», в частности, модели открытия новых дискаунтеров.

Сеть дискаунтеров «ДА!», насчитывающая 224 магазина, продемонстрировала рост чистой розничной LFL-выручки на 8 %, благодаря чему выручка сегмента увеличилась на 13,3 % год к году и составила 33,3 % от общей выручки Группы по итогам 2024 года. Показатель EBITDA дискаунтеров «ДА!» в 2024 году показал рост на 61,0 % год к году, а рентабельность по EBITDA увеличилась до 9,7 % по сравнению с 6,9 % годом ранее.

Мы твердо верим, что в текущих непростых условиях сегмент дискаунтеров «ДА!» обладает идеальными возможностями для развития и будет и далее расти. Данный уникальный формат опирается на лучшие международные практики и специально адаптирован к потребностям и запросам российских потребителей.

Мы всегда стремились поддерживать высокий уровень корпоративного управления, построенного в соответствии с лучшими международными и российскими практиками на принципах профессионализма, подотчетности, равенства и прозрачности. В 2024 году агентство «Эксперт РА» вновь подтвердило кредитный рейтинг Компании на уровне «ruA-» со «стабильным» прогнозом. Рейтинговое агентство «НКР» также сохранило рейтинг Компании на уровне «А.ru» со «стабильным» прогнозом.

Несмотря на текущие колебания рынка, мы нацелены на поддержание активного диалога с инвестиционным сообществом и учет интересов всех наших инвесторов и акционеров. В 2024 году Группа успешно завершила процесс смены депозитария для своих программ ГДР и назначила новым депозитарием RCS Group. Глобальные депозитарные расписки (ГДР) Группы торгуются на Международной бирже Астаны (AIX) с 2023 года и на Московской бирже с 2020 года.

ПРОГНОЗ

Несмотря на вызовы, с которыми сталкиваются различные секторы экономики, мы считаем, что отрасль розничной торговли продуктами питания сохраняет высокую устойчивость на фоне постоянного спроса покупателей. Кроме того, мы верим в эффективность бизнес-подхода Группы, который подразумевает использование двух взаимодополняющих форматов розничной торговли и омниканальной онлайн-платформы с охватом потребностей всех сегментов покупателей. Интеграция этого подхода

и выверенной структуры корпоративного управления наряду с эффективным операционным управлением дает нам гарантии устойчивости позиций Компании на рынке и ее способности минимизировать влияние любых колебаний внешней экономической конъюнктуры.

В декабре 2024 года Совет директоров O'KEY Group S.A. объявил о намерении продать бизнес гипермаркетов Группы российскому менеджменту. Совет директоров считает, что такое решение отвечает наилучшим интересам Группы и всех заинтересованных сторон.

В результате сделки действующая команда менеджмента «O'KEY» приобретет в управление сеть гипермаркетов, товарный знак «O'KEY», логистическую инфраструктуру и прочие материальные и нематериальные активы. Сеть «O'KEY» в ходе выкупа бизнеса гипермаркетов менеджментом и после его завершения продолжит работать в обычном режиме под руководством действующей команды менеджмента, выполняющая в полном объеме все обязательства перед покупателями, поставщиками, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

После завершения сделки в периметре Группы «O'KEY» останется сеть дискаунтеров «ДА!» и связанная с ее работой инфраструктура. Продажа бизнеса гипермаркетов менеджменту должна быть одобрена Правительственной комиссией по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службой России, а также Общим собранием акционеров O'KEY Group S.A.

В марте 2025 года внеочередное Общее собрание акционеров O'KEY Group S.A. одобрило смену регистрации юридического лица группы с Великого Герцогства Люксембург на Российскую Федерацию (редомициляция) при условии соблюдения применимых законодательных

и регуляторных требований. После редомициляции Компании в Российскую Федерацию все акции Компании в количестве 269 074 000 штук будут признаны акциями МКПАО в соотношении 1:1. Номинальная стоимость акций Компании будет выражена в российских рублях эквивалентно их номинальной стоимости в евро, пересчитанной по официальному обменному курсу, установленному Банком России на дату проведения внеочередного Общего собрания акционеров.

До завершения процедуры редомициляции Компании необходимо совершить все действия, предусмотренные законодательством для завершения своей деятельности в Люксембурге. О возможных сроках редомициляции будет сообщено дополнительно. При этом до завершения редомициляции Группа продолжит действовать как люксембургская компания. Процесс смены юридического лица Группы не окажет влияния на бизнес-процессы и операционную деятельность сетей магазинов и других дочерних компаний в России. Группа продолжит своевременно и в полном объеме исполнять все обязательства перед партнерами и клиентами.

Обзор рынка розничной торговли продуктами питания в России

По данным агентства INFOLine, российский рынок розничной торговли продуктами питания вырос в 2024 году на 14,9 % год к году, до 26,4 трлн руб., по сравнению с 23,0 трлн руб. годом ранее.

К концу 2024 года общее количество магазинов топ-200 продуктовых сетей в России достигло 126,5 тыс. (+10,8 тыс. магазинов год к году), а их общая площадь составила 39,6 млн м² (+2,2 млн м² год к году).

INFOLine отмечает, что в 2024 году сохранилась тенденция снижения общей средней торговой площади: на 17,2 %, до 313,4 м², к концу 2024 года.

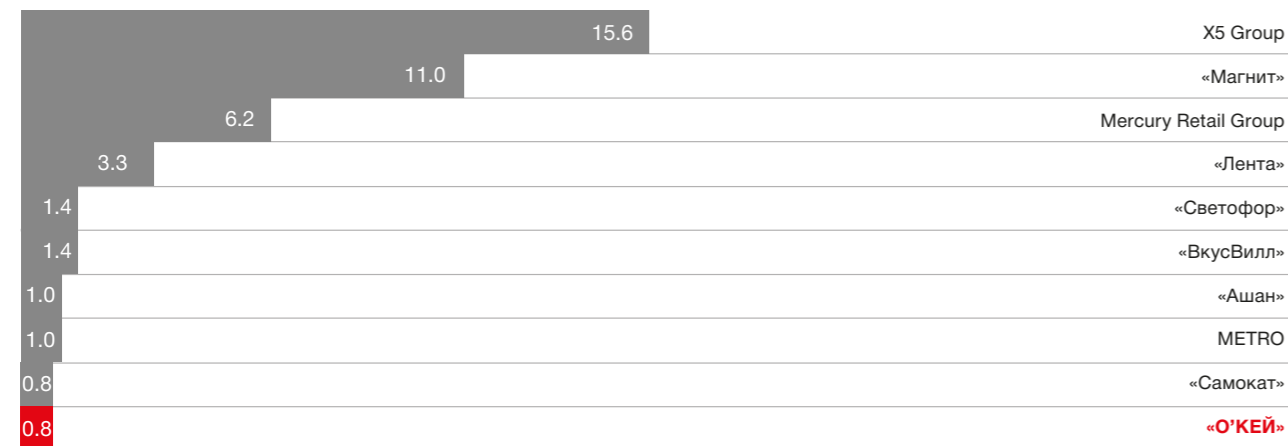
Сети дискаунтеров и магазинов шаговой доступности в 2024 году продолжали расширять свое присутствие. Совокупная доля дискаунтеров и магазинов шаговой доступности выросла на 1,4 п. п., до 78,1 % к концу 2024 года.

В 2024 году совокупная доля топ-10 ведущих продуктовых розничных сетей на рынке увеличилась на 2,6 п. п. год к году, до 42,5 %.

По данным INFOLine, в 2024 году Группа компаний «O'KEY» занимала десятое место среди крупнейших продуктовых ретейлеров на российском рынке.

26,4 трлн руб.
 российский рынок розничной торговли продуктами питания¹

Топ-10 продуктовых ретейлеров России (по чистой розничной выручке), %



Источник: INFOLine, данные о выручке без НДС

РЫНОК ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ В РОССИИ

Согласно обзору INFOLine, в 2024 году российский рынок онлайн-торговли продуктами питания продолжил быстрый рост, увеличившись на 39,4 % год к году, до 1 280 млрд руб., что составило 4,8 % от общего объема

российского рынка продуктовой розницы (+0,8 п. п. год к году).

В 2024 году Группа компаний «O'KEY» занимала десятое место среди крупнейших продуктовых онлайн-ретейлеров².

1 280 млрд руб.

объем российского рынка онлайн-торговли продуктами питания¹

Топ-10 продуктовых ретейлеров России по объему валовых онлайн-продаж, млрд руб.

Ретейлер	Объем валовых онлайн-продаж
X5 Group	217,3
«ВкусВилл»	189,5
«Магнит»	99,2
METRO (B2C+B2B)	95,9
«Лента»	71,3
«Ашан»	27,3
«Азбука вкуса»	15,1
«Глобус»	14,9
SPAR	9,3
«O'KEY»	8,9
«Мяснов»	3,8

Источник: исследование INFOLine 2024 года, без учета маркетплейсов, агрегаторов и операторов доставки продуктов питания, выручка с учетом НДС

В течение 2024 года темпы роста формата маркетплейсов по-прежнему опережали рынок онлайн-торговли продуктами питания в целом за счет расширения ассортимента и базы продавцов для обеспечения максимально широкого выбора. В 2024 году совокупная доля ведущих маркетплейсов и операторов доставки на рынке онлайн-торговли продуктами питания увеличилась на 0,5 п. п. год к году, до 45,4 %.

Структура российского рынка онлайн-торговли продуктами питания в 2024 году, %



¹ Исследование INFOLine 2024 года.

² Без учета маркетплейсов, агрегаторов и операторов доставки продуктов питания.



Устойчивое развитие

ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ

Группа компаний «O'KEY» – ретейлер с широкой географией присутствия в российских регионах. С момента основания Компания заботится об интересах широкого круга стейкхолдеров, включая покупателей, сотрудников, акционеров, инвесторов, поставщиков и представителей местных сообществ. Мы на постоянной основе совершенствуем стратегию взаимодействия с регулирующими и государственными органами, СМИ и неправительственными организациями (НПО), ведь благодаря укреплению партнерских отношений наш бизнес продолжает расти и развиваться. Основные ценности Компании отражают ее приверженность принципам устойчивого развития. Каждый день мы стремимся к совершенству во всем, что мы делаем, предоставляя семьям возможность приобретать свежие и высококачественные продукты и совершать комфортные покупки без каких-либо хлопот.

Мы понимаем важность социальной ответственности бизнеса и стремимся выработать индивидуальный подход, внедрять международные стандарты отчетности и лучшие мировые практики в части поддержки местных сообществ, а также соблюдать нормативно-правовые требования в области трудовых отношений и экологической безопасности.

Эффективная и благоприятная рабочая среда для сотрудников имеет приоритетное значение для Группы компаний «O'KEY». Сотрудники – главная опора нашего бизнеса, поэтому мы заботимся об их благополучии и карьерном росте. Компания предоставляет персоналу возможности совершенствовать навыки и знания в рамках программ обучения и развития, а также стремится формировать культуру инноваций и сотрудничества.

Помимо обязательств перед сотрудниками, мы серьезно относимся к своей социальной ответственности и действуем

соответствующим образом. Мы считаем, что бизнес должен играть важнейшую роль в обществе, и стремимся в рамках своей деятельности оказывать положительное воздействие. Следуя принципам устойчивого развития, мы принимаем меры по минимизации своего воздействия на окружающую среду. Мы также считаем важным вносить свой вклад в благополучие общества, поэтому поддерживаем различные благотворительные инициативы и организации, которые разделяют наши ценности.

В целом мы по-прежнему четко ориентированы на то, чтобы сделать процесс взаимодействия максимально комфортным для наших покупателей, сотрудников, акционеров, инвесторов, поставщиков и представителей местных сообществ. Мы считаем, что, сохраняя приоритетность устойчивого развития и инноваций, мы сможем и далее обеспечивать ответственный подход к росту и развитию своего бизнеса.

НАШИ СОТРУДНИКИ

Опыт и знания сотрудников формируют фундамент бизнес-модели Компании и являются, по нашему мнению, основой её успеха.

Помня об этом, мы инвестируем в личный и профессиональный рост сотрудников и предоставляем им широкие возможности для совершенствования навыков и знаний для того, чтобы они и далее могли обеспечивать безупречный сервис как для внутренних,

так и для внешних клиентов. Мы хотим, чтобы каждый сотрудник нашей Компании понимал всю важность той роли, что он играет в создании комфортной, теплой, гостеприимной атмосферы в наших магазинах, которую так ценят наши покупатели. Мы считаем,

что эти усилия позволяют нам формировать высокую культуру обслуживания, которая благоприятно влияет не только на покупателей, но и на самих сотрудников, повышая их удовлетворенность своей работой и общий уровень благополучия персонала.

Кадровая политика Группы компаний «O'KEY» направлена на обеспечение развития бизнеса через привлечение, удержание и развитие высокопотенциальных сотрудников на всех организационных уровнях. Для этого мы непрерывно улучшаем процессы, связанные

с адаптацией, обучением, развитием специалистов Компании и признанием их профессиональных успехов. Мы стремимся создавать продуктивную рабочую среду и предоставлять возможности для реализации профессионального и личного потенциала

в соответствии с HR-стратегией Компании. Благодаря системному комплексному подходу к управлению персоналом, а также внимательному отношению к людям и их потребностям «O'KEY» продолжает оставаться привлекательным работодателем.

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ HR-СТРАТЕГИИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «O'KEY»

Построение культуры вовлеченности и результативности

Системный подход в привлечении, удержании и развитии персонала

Создание среды для развития лидерского потенциала, профессиональных компетенций и построения карьеры

Поддержание эффективности рабочей среды через внедрение современных технологий и автоматизации HR-сервисов

Формирование эффективной организационной структуры и управленческой команды

Формирование целостного позитивного бренда работодателя на рынке России

Внедрение лучших HR-практик

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В 2024 ГОДУ

В условиях перестройки рынка труда и растущей конкуренции за лучших специалистов, в 2024 году работа с людьми была главным риском и стратегическим приоритетом № 1. Благодаря принятым решениям Компании удалось снизить уровень текучести персонала, сохранить ключевых сотрудников, обеспечить бизнес высоким уровнем укомплектованности штатных структур:

- с целью повышения конкурентоспособности Компании на рынке труда была произведена масштабная индексация уровня оплаты труда и актуализированы системы премирования;
- процессы рекрутинга усилены масштабированием реферальной программы

«Приведи друга», которая была успешно внедрена во всех подразделениях Компании, а также активностями в сфере репутационного менеджмента и продвижения EVP компании, что способствовало укреплению рейтинга среди соискателей и формированию позитивного восприятия компании как работодателя;

- с целью повышения уровня информированности и поддержания культуры вовлеченности расширены корпоративные каналы коммуникаций, развитие получили социальные сети для сотрудников.

Благодаря комплексной работе с отзывами действующих и бывших сотрудников компании увеличен рейтинг компании на сайте DreamJob.ru (партнер HeadHunter) с 3,6 до 3,8 балла, что является показателем выше рынка среди других розничных сетей. Получены отметки «Корпоративная культура» и «Открытый работодатель», что повышает доверие соискателей к компании при рассмотрении вакансий. **72 % сотрудников рекомендуют Компанию для трудоустройства на основе 2 356 оценок.**



СПОСОБЫ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ И СОХРАНЕНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ЗНАНИЙ

Через развитие Академии «O'KEY»:

- проведен полный аудит базы знаний;
- разработаны новые обучающие электронные курсы к имеющимся факультетам Академии, где проходят обучение резервисты на управленческие позиции розничных подразделений;
- запущены обучающие проекты «Школа Охраны Труда», «HR-энциклопедия», кадровому делопроизводству и другим направлениям.

В новом формате запущена система наставничества, которая позволяет Компании:

- обеспечивать преемственность знаний;
- удерживать квалифицированный персонал;
- и повышать в целом стабильность системы управления персоналом.

Оценка потенциальных сотрудников в рамках системы Talent Management, целью которой является:

- построение траектории профессионального и карьерного развития сотрудников на основе комплексной оценки.

Сохраняется высокий фокус внимания на обеспечении безопасных условий труда для каждого сотрудника и комфортных условий при совершении покупок для каждого клиента. Группа стремится к снижению показателей производственного травматизма и постоянно совершенствует систему управления охраной труда. В основе подхода Компании лежит соблюдение требований российского законодательства.

ВЫСОКИЙ ФОКУС ВНИМАНИЯ НА СОЗДАНИЕ БЕЗОПАСНОГО РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА ПОЗВОЛИЛ СНИЗИТЬ КОЛИЧЕСТВО НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ, СВЯЗАННЫХ С ПРОИЗВОДСТВОМ, НА 9 % В СРАВНЕНИИ С 2023 ГОДОМ:

1. на всех рабочих местах проведены специальная оценка условий труда и оценка профессиональных рисков;
2. внедрена автоматизированная система контроля охраны труда (КОТ) и предсменные медосмотры в распределительных центрах (РЦ);

3. проведена серия обучающих мероприятий.
- В рамках стратегии повышения эффективности действующих процессов Компании и постоянного улучшения продуктов, услуг и рабочей среды в 2024 году сформулирована концепция работы

команд непрерывных улучшений, проведены стратегические сессии для управленческого состава розничных подразделений. **70 % управленческого звена прошли соответствующие тренинги и составили программы повышения эффективности подотчетных процессов.**

В 2025 ГОДУ МЫ ПРОДОЛЖИМ УДЕРЖИВАТЬ ФОКУС НА ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ И КОМАНД, ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И СОЗДАНИЕ БЕЗОПАСНОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2024 ГОДА

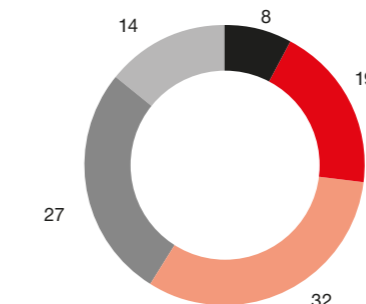
Ниже представлены основные характеристики персонала Группы компаний «O'KEY».

19 011

человек — общее число сотрудников Группы (по состоянию на 31 декабря 2024 года)

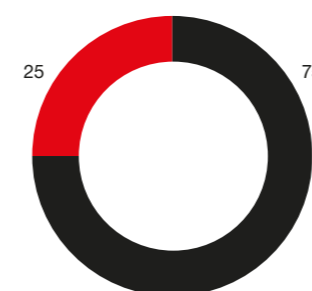
Группа компаний «O'KEY» сохраняет гендерный баланс, средний процент мужчин и женщин по группе: 28 % мужчин и 72 % женщин.

Возрастной состав сотрудников, %



- 18–25 лет
- 26–35 лет
- 36–45 лет
- 46–55 лет
- Старше 56 лет

Гендерный состав сотрудников, магазины, %



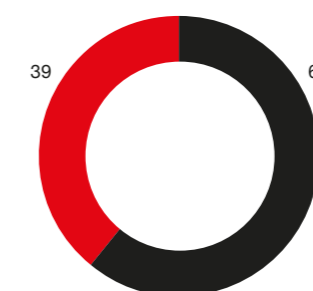
- Женщины
- Мужчины

В «O'KEY» высокий процент сотрудников (40 %), **работающих в Компании от 5 до 20 лет.** Их число составляет 5 600.

Успешно функционируют программы горизонтального и вертикального развития сотрудников Компании. Наши сотрудники имеют возможность менять профессии внутри Группы и проживать несколько карьерных историй, оставаясь высоко лояльными к Компании.

Во всех подразделениях продолжают развиваться реферальные программы по трудоустройству кандидатов, рекомендованных сотрудниками Компании. Сотрудники выступают проводниками бренда и готовы рекомендовать «O'KEY» в качестве

Гендерный состав сотрудников, офисы, %



- Женщины
- Мужчины

работодателя с хорошей репутацией, отличающегося надежностью и стабильностью.

В федеральных офисах за 2024 год за счет внутренних переводов было закрыто

20 %

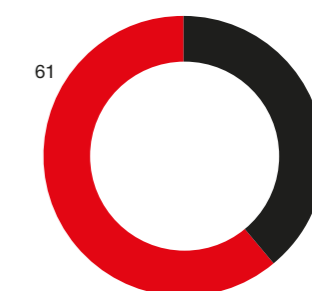
от общего количества вакансий.

По реферальной программе в 2024 году было закрыто

12 %

вакансий по всей Группе.

Гендерный состав сотрудников, РЦ, %



- Женщины
- Мужчины

Как привлекательный современный работодатель Группа компаний «O'KEY» предоставляет сотрудникам работу в различных графиках.

- Сотрудники гипермаркетов имеют возможность подобрать удобный формат работы – полную, частичную занятость или работу по совместительству.
- Компания сотрудничает с современной платформой по трудоустройству самозанятых.
- Офисные сотрудники имеют возможность гибридного формата работы, в соответствии с современным международным трендом соблюдения баланса работы и личной жизни, востребованном на рынке труда.



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Ключевым фактором успеха Компании являются её люди. В отчетном году мы продолжили уделять большое внимание личностному и профессиональному росту сотрудников.

Основной площадкой для развития компетенций действующих управленцев и подготовки внутренних кандидатов на руководящие позиции выступает Академия кадрового резерва «O'KEY».

КЛЮЧЕВЫЕ ИТОГИ В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА ЗА 2024 ГОД:

- более 53 тыс. обучающихся электронных курсов было пройдено суммарно всеми сотрудниками Компании в формате самостоятельного обучения;
- 5 518 сотрудников прошли очные тренинги с внутренними тренерами;
- 203 тренинга и вебинара прошло в онлайн-формате;
- 150 электронных курсов доступны для изучения в Академии «O'KEY»;
- 25 образовательных программ создано в Академии «O'KEY» для развития hard и soft skills.

На базе Академии «O'KEY» уже несколько лет успешно работают факультеты повышения квалификации для разных уровней:

- РОСТОК – факультет обучения руководителей отделов;
- Школа лидерства – факультет обучения заместителей директора гипермаркетов;
- Школа со смыслом – факультет обучения директоров гипермаркетов.

Около
30 %

студентов Академии кадрового резерва назначены на руководящие позиции в 2024 году: директора, заместителя директора, руководителя и заместителя руководителя отдела.

Мы продолжаем наполнять Академию «O'KEY» новыми направлениями и курсами. В 2024 году запущена Школа по охране труда – обучающий проект, который знакомит сотрудников с требованиями нормативных документов и процессами охраны труда в Компании, а также с распределением зон ответственности по уровням управления. Создана серия программ для работников отдела персонала.

Система наставничества

Активное развитие получила запущенная в новом формате система наставничества.

Благодаря программе мы решаем несколько задач:

- признание самых квалифицированных сотрудников, которые сохраняют преемственность знаний для вновь принимаемых или назначаемых сотрудников;
- профессиональная сертификация наставников позволяет доверять обучение компетентным наставникам и вовлекать команды в непрерывный процесс обучения и повышения профессиональной квалификации;
- удержание наиболее квалифицированного персонала.

Порядка
5 %

руководящего состава гипермаркетов проходят обучение на факультете «Школа наставников».

Результатами работы программы в 2024 году стало снижение общей текучести на

12 %

в сравнении с 2023 годом. Текучесть по руководящему составу – не выше 15 % по году.

В 2025 году мы планируем:

- активное развитие программы подготовки кадрового резерва и наставников, запуск в работу школы коучинговых технологий и менторинга;
- развитие Школы специалистов по охране труда, школы HR;
- запуск команды непрерывных улучшений в магазинах сети;
- запуск Школы бережливого производства.

Система управления талантами

Компания создаёт условия для развития потенциала команды, удержания и привлечения высокоэффективных и перспективных сотрудников. Система управления талантами позволяет нам лучше понять сильные стороны области развития сотрудников, простроить траектории развития и карьерного роста сотрудников на основе комплексной оценки; является значимой частью нашей корпоративной культуры и во многом способствует привлекательности бренда работодателя и конкурентоспособности нашей компании.

В 2024 году мы продолжили развитие системы управления талантами, охватив персонал офисов, включая руководителей всех уровней.

Система управления талантами включает трехэтапную оценку потенциала. В 2024 году проведен первый этап оценки, определены сотрудники с высоким потенциалом развития в перспективе 1–3 года, порядка 5 % определены в категорию Hi-Po и 15 % в категорию HiPro. На 2025 год запланированы активности по оценке второго этапа, обучению и развитию компетенций.

КОМПЕНСАЦИИ И ЛЬГОТЫ

Группа компаний «O'KEY» обеспечивает социальную поддержку своим сотрудникам в соответствии с требованиями законодательства и реализует дополнительные программы, направленные

на создание для них максимально комфортных условий, среди которых:

- программа добровольного медицинского страхования (ДМС) на условиях софинансирования (оплата Компанией в размере до 100 %);
- скидки в магазинах Группы и накопительная система баллов для сотрудников;
- оплата обедов для сотрудников отдельных подразделений;
- подарки детям сотрудников на новогодние праздники;
- материальная помощь сотрудникам, оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации;
- скидки для сотрудников в различных кафе, столовых, салонах красоты, отелях;
- партнерские обучающие программы в онлайн-школах (бесплатное обучение от школы английского языка SkyEng, скидочные программы в школах «Нетология» и «Алгоритмика» для сотрудников и их детей);
- корпоративная программа скидок и привилегий Best Benefits.

В 2024 году расходы на социальные выплаты Компании, в том числе оплата ДМС и детских новогодних праздников, материальная помощь, оплата обедов, составили

445 млн руб.

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ

Сохраняется высокий фокус внимания на обеспечении безопасных условий труда для каждого сотрудника и комфортных условий при совершении покупок для каждого клиента. Группа стремится к снижению показателей производственного травматизма и постоянно совершенствует

Для удержания лучших специалистов Компания эффективно использует сочетание систем финансовой и нефинансовой мотивации, а также стремится гарантировать конкурентный уровень заработной платы. В Компании действует система ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая учитывает как индивидуальные, так и общекорпоративные цели.

С целью повышения конкурентоспособности Компании на рынке труда в 2024 году произведен масштабный пересмотр систем оплаты труда в соответствии с текущими реалиями внешней конъюнктуры и внутренними ценностями Компании. Актуализированы системы премирования заработных частей подразделений. В рамках текущей программы премирования для обеспечения достижения заданных финансовых результатов, а также для повышения операционной эффективности в соответствии с финансовым планом развития Компании актуализирован перечень целевых КПЭ. Трансформирована организационная структура в соответствии с потребностями бизнеса.

В 2025 году планируется:

- сохранение действующих дополнительных льгот и расширение списка партнерских программ;
- увеличение сумм материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации;

систему управления охраной труда. В основе подхода Компании лежит соблюдение требований российского законодательства. Ключевыми регламентирующими документами являются:

- Политика в области охраны труда, профессионального

- поддержание системы оплаты труда согласно условиям рынка.

ИНФОРМИРОВАНИЕ О НАРУШЕНИЯХ

Группа поощряет использование сотрудниками каналов горячей линии комплаенса и иных каналов обратной связи в Компании для добросовестных заявлений о нарушениях.

В Группе компаний «O'KEY» особое внимание уделяется вопросам урегулирования нарушений этики, трудового законодательства, взаимодействия сотрудников и руководства. С 2019 года эти вопросы регулирует Политика информирования о нарушениях.

В Компании сотрудникам доступно несколько каналов для сообщения о нарушениях: кол-центр, обязательные часы приема у руководства, утренние собрания.

71 обращение

получено в 2024 году по сравнению с 116 в 2023 году

100 %

обращений отработаны, по ним дана обратная связь

здоровья, экологии, промышленной и пожарной безопасности;

- Система управления охраной труда.



ЧЕМ МЫ ЗАНИМАЕМСЯ

Мониторинг условий труда на рабочем месте



Обучение сотрудников безопасным методам работы



Принятие мер по предотвращению подобных инцидентов в будущем



Мониторинг здоровья сотрудников



Расследование случаев травматизма



Сопровождение проверок по охране труда, проводимых государственными надзорными органами



КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2024 ГОДА

На всех рабочих местах проведены специальная оценка условий труда и оценка профессиональных рисков

Внедрены предсменные медосмотры в РЦ

Проведены обучающие мероприятия по охране труда в лицензированном учебном центре

Внедрена автоматизированная система контроля по охране труда

Успешное пройдена проверка государственной инспекции по труду с небольшими штрафными санкциями и с планом корректирующих действий

В сравнении с 2023 годом на

9 %

снижено количество несчастных случаев, связанных с производством

Основными причинами снижения стало совершенствование подходов при мониторинге условий труда на рабочих местах и здоровья сотрудников, определении причин при расследовании случаев травматизма, обучение сотрудников безопасным методам работы, а также принятие мер по предотвращению инцидентов в будущем.

1 187
сотрудников

прошли обучение по охране труда в лицензированном учебном центре по программе «Общие вопросы охраны труда и функционирования системы управления охраной труда»

1 092
сотрудника

прошли обучение по охране труда в лицензированном учебном центре по программе «Безопасные методы и приемы выполнения работ при воздействии вредных и (или) опасных производственных факторов, источников опасности, идентифицированных в рамках специальной оценки условий труда и оценки профессиональных рисков»

818
сотрудников

прошли обучение по пожарной безопасности в лицензированном учебном центре

1 112
сотрудников

обучены в лицензированном учебном центре оказанию первой помощи при производственных травмах

1 092
сотрудника

прошли обучение по охране труда в лицензированном учебном центре по программе «Использование (применение) средств индивидуальной защиты»

Все случаи производственного травматизма с участием наших сотрудников и сторонних лиц (клиентов и представителей подрядных организаций) отслеживаются и тщательно расследуются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Компания также отслеживает и расследует любые инциденты с участием сторонних лиц (клиентами и представителями подрядных организаций). Мы обновили соответствующие процедуры с целью более оперативного реагирования и предотвращения подобных инцидентов в будущем.

В 2025 году Группа планирует:

- совершенствовать систему управления охраной труда;
- провести специальную оценку условий труда и оценку профессиональных рисков на вновь созданных рабочих местах;
- продолжить обучение персонала безопасным методам работы и оказанию первой помощи при несчастном случае на производстве;
- продолжать внедрять систему КОТ – автоматизированный комплекс для эффективной организации процессов и процедур системы управления охраной труда. Система позволяет осуществлять планирование, устанавливать ответственность, определять ресурсы, реализовывать мероприятия по охране труда, а также контролировать и анализировать функционирование системы управления охраны труда в целом;
- усилить мероприятия по безопасной организации работ повышенной опасности, выполняемых сотрудниками Компании и сторонними организациями.

Бережливое производство

В рамках стратегии повышения эффективности действующих процессов Компании и постоянного улучшения продуктов, услуг и рабочей среды в 2024 году сформулирована концепция работы команд непрерывных улучшений, проведены стратегические сессии для директоров и территориальных директоров Северо-Западного

и Центрального регионов, проведена защита проектов по изменениям в операционных процессах Компании.

Реализация проектов запланирована на 2025 год.

ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ HR-БРЕНДА

В 2024 году Компания проводила комплексную работу по внешнему и внутреннему продвижению бренда работодателя.

- Ведется активная работа по позиционированию компании на ключевых сайтах по подбору персонала HeadHunter и Avito.
- Благодаря комплексной работе с отзывами действующих и бывших сотрудников увеличен рейтинг Компании на сайте DreamJob.ru (партнер HeadHunter) с 3,6 до 3,8 балла, что является показателем выше рынка среди других розничных сетей. Получены отметки «Корпоративная культура» и «Открытый работодатель», что повышает доверие соискателей к компании при рассмотрении вакансий. **72 % сотрудников рекомендуют Компанию для трудоустройства на основе 2 356 оценок.**
- Особое внимание уделялось развитию групп и каналов для сотрудников в социальных сетях, разработке контента, направленного на формирование бренда работодателя.
- С целью повышения уровня информированности и вовлеченности разработан новый информационный продукт для сотрудников Компании на базе сайта okmarket.ru – дайджест новостей, аккумулирующий основные результаты деятельности подразделений.
- Согласно концепции well-being Компания поддерживает участие сотрудников в спортивных мероприятиях: команда «O'KEY» приняла участие в фестивале «Фонтанка SUP»

в Санкт-Петербурге, сотрудники Компании во всех регионах присутствия стали участниками полумарафона «ЗаБег.РФ», сборная футбольная команда сотрудников федерального офиса «O'KEY» играет в Лиге Чемпионов Бизнеса.

- Проведен федеральный командообразующий проект «Миссия: Новый год», направленный на объединение сотрудников офисов и гипермаркетов в предновогодний период, улучшения взаимодействия и рабочих процессов.
- В течение года в гипермаркетах, РЦ и офисах проходят объединяющие мероприятия, праздники, конкурсы, мастер-классы, квизы и другие корпоративные события.
- Сотрудники принимают участие в благотворительных программах, направленных на помощь детям, пожилым людям.
- Продолжается работа с учебными заведениями, проводятся встречи со студентами и выпускниками, часть студентов проходит производственную практику на базе наших гипермаркетов; некоторые впоследствии устраиваются на работу в Компанию.
- Ведется поддержка программы «Начни карьеру в O'KEY» для молодых специалистов, учащихся вузов и ссузов.

В 2025 году Группа планирует продолжить работу по формированию позитивного бренда работодателя для соискателей и действующих сотрудников.



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Группа компаний «О'КЕЙ» следует принципам честности, открытости и добросовестности. В Группе организована постоянно совершенствующаяся система противодействия коррупции, объединяющая меры организационного, экономического, правового и информационного характера. У нас нулевая толерантность к коррупции: Компания и все ее сотрудники обязаны соблюдать нормы антикоррупционного законодательства и этичного ведения бизнеса.

Процедуры по обеспечению соблюдения антикоррупционного законодательства закреплены в антикоррупционной политике в соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Согласно нашим правилам и политикам, в отчетном году мы провели ряд аудиторских проверок по различным направлениям деятельности Компании. По всем сообщениям, полученным от сотрудников или от наших партнеров, были проведены расследования, выявлены причины, разработаны корректирующие мероприятия или приняты соответствующие меры.

Кроме того, в Компании действуют различные инструменты управления рисками и защиты конфиденциальной деловой информации в целях избежания нарушения законодательства и соответствующих финансовых и репутационных потерь. Мы используем специализированную систему Red Flag Report, в которой могут отслеживаться индикаторы в части

выявляемых аффилированных связей, а также любые аномалии или нарушения антикоррупционной политики Компании. Этот инструмент существенно ускоряет реагирование на подтвержденные случаи коррупции.

В 2024 году мы продолжили использовать методики обеспечения прозрачности закупочных процедур, разработанные в 2021 году. Сотрудники отдела антикоррупционного направления регулярно проводят анализ покупок в магазинах сети с применением программ лояльности на предмет внутрикорпоративного и внешнего мошенничества на основании отчетов партнеров, подготовленных в соответствии с требованиями Компании. Они проводят выборочный мониторинг коммерческих закупок и электронных торгов на платформах электронной коммерции CisLin и «ТендерПро». Таким образом, исключается возможность создания искусственной конкуренции для контрагентов, участвующих в торгах.

Помимо этого, в отчетном году на регулярной основе проводились мероприятия по повышению доверия сотрудников и подрядчиков. Компания активно участвовала в общих собраниях и переговорах в общих собраниях и переговорах с поставщиками с целью повышения культуры нулевой терпимости ко всем формам коррупции.

В соответствии с действующей стратегией упрощения и ускорения расследований, связанных с анонимными предупреждениями, спорами или юридическими запросами, в Группе постоянно развивается специализированный антикоррупционный портал.

В 2024 году завершен процесс переноса коммерческих закупок «ультрафреш» (мясо/рыба) на автоматизированную торговую платформу. Также был внедрен автоматический анализ покупок в магазинах сети с применением программ лояльности на предмет выявления внутреннего и внешнего мошенничества.

Компания стремится сотрудничать только с теми контрагентами, которые в своей деятельности руководствуются принципами законности и готовы соблюдать требования антикоррупционного законодательства. В каждом контракте с контрагентом присутствует антикоррупционное условие, и, если контрагент не берет на себя обязательство его исполнять, контракт не будет согласован.

Компания на постоянной основе проводит антикоррупционное обучение сотрудников, декларируя нетерпимость к коррупции в соответствии с Антикоррупционной политикой Компании. Для обеспечения прозрачности сотрудники отдела по экономической безопасности регулярно участвуют в закупочных комиссиях. Обо всех потенциальных конфликтах интересов сообщается в отделы внутреннего аудита и безопасности гипермаркетов и супермаркетов, которые проводят оценку коррупционных рисков.

Все сотрудники Группы компаний «О'КЕЙ» при приеме на работу имеют возможность ознакомиться с Антикоррупционной политикой и процедурами в этой области. В случае изменения отдельных процедур новые версии документов рассылаются сотрудникам для ознакомления. Сотрудники Компании обязаны незамедлительно реагировать на все случаи проявления коррупции. Компания гарантирует соблюдение конфиденциальности в отношении лица, уведомившего о факте коррупции. Анонимные номера горячей линии доступны всем сотрудникам и поставщикам во всех наших филиалах и на веб-сайте Группы.

Информационные плакаты о нетерпимом отношении к коррупции в наших офисах напоминают сотрудникам о необходимости сообщать о любых подозрительных действиях или инцидентах, связанных с коррупцией, по телефону горячей линии по вопросам коррупции.

Внутренние антикоррупционные меры

- Прохождение проверок на коррупционные риски перед устройством на работу;
- все сотрудники подписывают обязательство следовать Антикоррупционной политике;
- прохождения антикоррупционных курсов и брифингов сотрудниками отделов закупок и недвижимости, а также в наших магазинах;
- заполнение деклараций сотрудниками, которые находятся на должностях с повышенным коррупционным риском, например сотрудников отдела закупок и недвижимости;
- контроль контрактов каждые шесть месяцев;
- проведение контрольных процедур критических бизнес-процессов (например, приемка, списание и возврат) с помощью программного обеспечения ИТ-мониторинга;
- работа с обращениями по каналам обратной связи

Данные меры предусматривают прохождение комплаенс-тестов для сотрудников и поставщиков с целью повышения прозрачности операций и эффективности выявления нарушений.

В 2024 году было выявлено пять фактов нарушения правил и стандартов Компании. По выявленным нарушениям проведены мероприятия и служебные проверки, по результатам которых три работника Компании были уволены: заместитель директора гипермаркета по логистике, его подчиненный – мастер погрузо-разгрузочных работ гипермаркета, руководитель группы по работе с категорией косметика. В ходе проведенных мероприятий предотвращен ущерб для Компании на общую сумму 2 168 800 руб., возмещен причиненный ущерб Компании на общую сумму 1 321 632,07 руб.

Внешние антикоррупционные меры

Все потенциальные поставщики и поставщики услуг до заключения контракта тщательно проверяются, а именно:

- наличие необходимой документации;
- финансовое состояние (балансы, активы, оборот, долги, кредиты и судебные разбирательства);
- отсутствие аффилированности с другими нашими поставщиками или нашими сотрудниками;
- клиентская база, соответствие оборота декларируемой налоговой истории;
- местные поставщики находятся под дополнительным контролем;
- наши поставщики подписывают обязательное соглашение, согласно которому они принимают все положения Антикоррупционной политики;
- в случае нарушения поставщиками и подрядчиками Политики Компания вправе немедленно расторгнуть с ними договор

Было получено четыре сообщения по горячей линии. По полученным сообщениям, относящимся к компетенции Отдела экономической безопасности и антикоррупционного направления, были проведены мероприятия. Информация, указанная в сообщениях, не подтвердилась.

С целью предотвращения появления коррупционных связей между сотрудниками Компании и представителями поставщиков и контрагентов в преддверии празднования Нового года сотрудниками Отдела по экономической безопасности проводились профилактические мероприятия среди сотрудников и руководителей коммерческого департамента. Поступившие от поставщиков и контрагентов подарки были переданы сотрудниками департамента в администрацию офиса и в дальнейшем среди сотрудников ООО «О'КЕЙ» была проведена лотерея по розыгрышу подарков.

В 2025 году мы планируем продолжить реализацию и совершенствование разработанных мер в части повышения культуры нулевой терпимости ко всем формам коррупции со стороны сотрудников Компании и поставщиков.

В планах Отдела экономической безопасности завершение реализации программы по полномасштабному использованию системы DLP (англ. Data Loss Prevention – предотвращение утечки данных) с целью реализации мероприятий по закрытию периметра Компании от утечки информации, представляющей коммерческую тайну и персональные данные сотрудников Компании, а также проверка деятельности департаментов Компании с целью выявления и пресечения коррупции среди сотрудников, устранению условий и причин, способствующих появлению коррупционных схем.



ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Экологическая повестка приобретает все большую актуальность для наших клиентов. На сферу розничной торговли влияют существенные изменения в природоохранном законодательстве и подходах инвесторов к оценке компаний с точки зрения экологического и социального аспектов, а также системы корпоративного управления (ESG). Следовательно, экологическая ответственность стала необходимым условием для любой компании, которая хочет сохранить позиции на рынке. Группа компаний «O'KEY» применяет целый ряд стратегий в области ответственного отношения к природным ресурсам и уменьшения своего углеродного следа.

С 2019 года Компания реализует корпоративную политику «Жизнь в стиле Green», которая направляет нашу деятельность в правильное русло. Эта политика стимулирует нас отдавать предпочтение проектам, которые соответствуют ключевым ценностям Компании. Мы постоянно ищем инновационные способы для сокращения потребления используемых ресурсов и продвигаем ESG-принципы среди клиентов, чтобы усовершенствовать собственные инициативы

в области устойчивого развития. Сотрудничая с экологическими и социальными НПО, мы создаем платформу для информационных кампаний, направленных на достижение этой цели.

СОКРАЩЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОДНОРАЗОВОЙ ПЛАСТИКОВОЙ УПАКОВКИ

Группа компаний «O'KEY» запустила целый ряд инициатив, которые призваны сократить использование одноразовой пластиковой упаковки по всем направлениям деятельности. Компания постепенно внедряет экологичные альтернативы для замены традиционного пластика. В частности, мы решили отказаться от полиэтиленовых пакетов в пользу бумажных или многоразовых. Кроме того, Компания стала использовать экологичную упаковку для фруктов и овощей, такую как биоразлагаемые сетчатые сумки или картонные лотки. Такую упаковку мы предлагаем не только на кассе, но и в отделе сыпучих продуктов, тем самым внедряя новые социальные нормы среди наших клиентов.

В наших магазинах мы предлагаем биопакеты, которые полностью разлагаются в течение года. Эти пакеты не менее прочные и качественные, чем традиционные, а также безопасны для продуктов питания. Благодаря уникальному решению в области биоразлагаемой упаковки Группа компаний «O'KEY» остается лидером российского продуктового ретейла.

Группа начала сотрудничество с НПО и поставщиками для запуска инициатив по сокращению пластиковых отходов. Так, совместно с НПО Компания информирует покупателей о вреде пластиковых отходов и мотивирует их сделать выбор в пользу более экологичных альтернатив.

«O'KEY» также работает над сокращением объема используемой упаковки, изучает способы ее оптимизации для уменьшения количества пластика и других материалов.

Компания внедрила программы по сортировке и переработке отходов с целью обеспечить надлежащую утилизацию отходов. Данные программы включают установку отдельных контейнеров для сбора перерабатываемых материалов, таких как пластик, бумага и стекло.

В целом инициативы Группы компаний «O'KEY» по сокращению использования одноразовой пластиковой упаковки отражают нашу приверженность принципам экологической ответственности и устойчивого развития.

Ответственные практики Компании в области потребления и розничной торговли подтверждаются регулярными внутренними аудитами с целью неукоснительного соблюдения российского природоохранного законодательства. Кроме того, мы проводим ежеквартальный мониторинг атмосферного и шумового загрязнения в промежуточной зоне, чтобы исключить негативное воздействие наших магазинов на жизнь местного населения.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Одним из главных приоритетов является энергоэффективность наших рабочих процессов, поэтому мы продолжаем работать над сокращением потребления энергии. Мы тщательно изучаем данные, связанные с окружающей средой, которые включают в себя использование энергии в наших супермаркетах, и принимаем меры для сокращения энергопотребления. Так, мы реализовали различные проекты, включая замену устаревшего люминесцентного света на современные рекуперативные

установки и энергосберегающие светодиодные лампы и вывески. Мы также заменили устаревшие охлаждающие элементы системы охлаждения, вентиляции и кондиционирования на современные энергосберегающие устройства. Более того, мы внедрили энергоэффективную систему диспетчеризации зданий для повышения уровня энергоэффективности.

Внедренные меры по экономии энергии продемонстрировали впечатляющие результаты. Мы смогли сократить потребление энергии почти на 15 % в тех магазинах, где установили

светодиодные лампы на парковках и заменили часть внутреннего освещения на светодиодные элементы, а также внедрили систему «Умный дом», которая автоматически управляет внутренним освещением и отключает часть системы вентиляции ночью.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года в 2024 году было сокращено потребление электроэнергии на

10,7 %

Динамика потребления электроэнергии

	2022	2023	2024
Общее количество потребленной энергии, кВт/ч	372 356	353 373	315 741
LFL	364 612	338 110	308 711

УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ

Политика управления отходами применяется во всех магазинах Группы компаний «O'KEY» для мониторинга процессов по управлению отходами.

	2022	2023	2024
Выручка от продажи вторсырья, млн руб.	320,2	244,1	345,2

Нашим ключевым приоритетом в данной области является сокращение количества отходов и негативного воздействия на окружающую среду путем реализации проекта по разделному сбору отходов. Деятельность по обращению с отходами осуществляется строго в рамках действующего экологического и санитарно-эпидемиологического законодательства.

Деятельность всех подразделений компании направлена на сокращение объема (массы) образования отходов, сведение к минимуму образования отходов, которые не подлежат дальнейшей переработке, и захоронение их в соответствии с действующим законодательством. Для этих целей наша Компания:

- осуществляет отдельный сбор образующихся отходов по их видам, классам опасности и другим характеристикам с целью обеспечения

их использования в качестве вторичного сырья, переработки или последующей утилизации;

- обеспечивает условия, при которых отходы не оказывают вредного воздействия на окружающую среду и здоровье человека, если необходимо временно накапливать промышленные отходы на территории складов (до тех пор, пока отходы не будут переданы/проданы на переработку или отправлены на объект для захоронения).



НАШИ СООБЩЕСТВА

«O'KEY» оказывает помощь социально уязвимым группам населения на территориях своего присутствия. Среди них малообеспеченные и многодетные семьи, матери-одиночки, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, нуждающиеся в помощи пенсионеры, а также дети с ограниченными возможностями. В 2024 году наши проекты по оказанию помощи были осуществлены независимо и в сотрудничестве с различными заинтересованными сторонами, в том числе с некоммерческими организациями, волонтерами и благотворительными фондами. Это помогает нам более эффективно распределять средства и продукты питания среди нуждающихся.

Приоритеты благотворительных программ «O'KEY»



- Помощь людям в трудных жизненных обстоятельствах
- Помощь ветеранам Великой Отечественной войны
- Поддержка детского творчества

Основные партнеры по благотворительности в 2024 году



- Благотворительный фонд AdVita
- Местные благотворительные фонды
- Различные гуманитарные организации, которые помогают нуждающимся

Направления помощи



- Предоставление финансовой поддержки
- Сотрудничество с фондами и некоммерческими организациями для проведения мероприятий по сбору средств и продуктов в магазинах
- Продовольственная помощь

СБОРЫ НА ЛЕЧЕНИЕ

Начиная с 2016 года Группа компаний «O'KEY» предоставляет финансовую помощь детям и взрослым, страдающим онкологическими заболеваниями. Многолетним партнером Группы в данной области выступает благотворительный фонд AdVita, который располагается в Санкт-Петербурге. С нашей помощью в гипермаркетах города были установлены специальные ящики для пожертвований в прикассовой зоне, чтобы покупатели имели возможность помочь тем, кто в этом нуждается.

Уже несколько лет собранные таким образом средства используются для диагностики и лечения пациентов. В частности, закупаются медикаменты и расходные

материалы для лабораторий. В программе участвует лаборатория Научно-исследовательского института детской онкологии, гематологии и трансплантологии им. Р. М. Горбачевой.

Более
1,6 млн руб.
собрано с помощью
ящиков для пожертвований
в 2024 году

Более
19,0 млн руб.
собрано за время работы
программы

ПОДДЕРЖКА ВЕТЕРАНОВ

Группа компаний «O'KEY» помогает ветеранам Великой Отечественной войны с 2002 года, проводя ежегодную специальную акцию, посвященную людям, которые боролись за освобождение и мир в нашей стране.

На протяжении многих лет мы помогаем ветеранам Великой Отечественной войны во всех регионах нашего присутствия. В рамках акции мы предоставляем ветеранам подарочные сертификаты перед празднованием памятного дня для совершения покупок в наших магазинах. Мы надеемся, это сделает их жизнь более комфортной.

111 МЛН
КЛИЕНТОВ

77

гипермаркетов

224

дискаунтера

5,4 %

доля онлайн-продаж

Операционные результаты

36
Гипермаркеты «О'КЕЙ»

44
Дискаунтеры «ДА!»



Гипермаркеты «O'KEY»

Сегодня гипермаркеты «O'KEY» с гордостью предлагают покупателям более 40 тыс. продовольственных и непродовольственных товаров, включая широкий ассортимент свежих продуктов, таких как мясо, птица, рыба, молочные продукты, кондитерские изделия, фрукты и овощи, а также готовые

блюда и хлебобулочные изделия собственного производства. Растущая доля товаров категории «фреш» и продукции собственного производства в нашем ассортименте соответствует текущим тенденциям в потребительском поведении, наблюдаемым в последние несколько лет:

все больше и больше клиентов предпочитают покупать готовые к употреблению блюда.

По состоянию на 31 декабря 2024 года общее количество гипермаркетов «O'KEY» составляло 77, а общая торговая площадь – 512,3 тыс. м².

КРАТКИЙ ОБЗОР БИЗНЕСА ГИПЕРМАРКЕТОВ В 2024 ГОДУ:

6 650 м²

средняя торговая площадь

40 000 SKUs

ассортимент

64,9 %

уровень логистической централизации

77

число магазинов

>50 %

доля категории «фреш» в продажах

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2022	2023	2024
Количество магазинов	79	77	77
Торговая площадь, тыс. м ²	525,8	515,8	512,3
Чистая розничная выручка, млрд руб.	146,9	141,9	144,8
Динамика чистой розничной выручки LFL, %	(3,6 %)	(3,3 %)	+2,3 %

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Эффективная цепочка поставок Группы компаний «O'KEY» позволяет удовлетворять потребности покупателей во всех регионах присутствия. В 2024 году мы продолжили работу над повышением устойчивости нашей цепочки поставок за счет модернизации действующих распределительных центров, оптимизации логистики, внедрения передовых цифровых решений и формирования прозрачных отношений с поставщиками.

По состоянию на декабрь 2024 года логистическая система «O'KEY» включала четыре РЦ – два федеральных в Москве и два региональных в Санкт-Петербурге – суммарной площадью 101,3 тыс. м². Расположенные в Москве РЦ федерального уровня распределяют продукты категории

«фреш», фрукты и овощи (ФРОВ), товары повседневного спроса, непродовольственные товары и алкогольную продукцию по всем магазинам сети на территории России. Один из региональных РЦ в Санкт-Петербурге специализируется на товарах повседневного спроса и непродовольственных

товарах, а другой – на ФРОВ и категории «фреш». Такая организация цепочки поставок позволяет Группе компаний «O'KEY» выстраивать оптимальный баланс между логистическими затратами, управлением запасами и высоким уровнем обслуживания.

Расположение и сервисные зоны распределительных центров «O'KEY»

Общее количество РЦ: 4

Москва: 2

(53,8 тыс. м² и 18,1 тыс. м²)

Товарные категории:



ФРОВ



«Фреш»



Товары повседневного спроса



Непродовольственные товары



Алкоголь

Санкт-Петербург: 2

(21,8 тыс. м² и 7,6 тыс. м²)

Товарные категории:



ФРОВ



«Фреш»



Товары повседневного спроса



Непродовольственные товары


В 2024 году:

- внедрено проведение дистанционных предрейсовых медицинских осмотров;
- внедрен отказ от партионного учета алкоголя;
- внедрен процесс округления заказа магазина до монопалеты при достижении порогового значения (85 % коробов от полной палеты);
- оптимизирована стоимость доставки с использованием арендованных транспортных средств через увеличение оборачиваемости транспорта;
- проведен поиск выгодных транспортных тарифов в онлайн-формате на электронных торговых площадках;
- реализована системная комплектация и отгрузка на одной палете пива и крепкого алкоголя;
- продолжилась оптимизация цепочки поставок с учетом логистической стоимости товара;
- увеличена централизация поставок товаров категории «фреш» через РЦ, что привело к увеличению общей централизации до 64,9 %;
- внедрен инструмент контроля параметра вместимость полки в магазинах, который влияет на управление автозаказом, с целью оптимизации товарного запаса и сокращения списаний в магазинах;
- проведена оптимизация каналов поставки и способов обработки с целью оптимизации товарного запаса на РЦ;

- внедрен инструмент по контролю заполненности промозон с целью повышения презентабельности промовыкладки;
- автоматизирован расчет презентационного запаса, используемый в автозаказе;
- внедрен инструмент по возвратам с целью увеличения эффективности процесса возврата за счет прозрачности и контроля, освобождения площадей магазинов и РЦ от товара к возврату;
- разработан алгоритм определения ТОП-SKU сезона, внедрен процесс контроля обеспеченности по основным показателям, что привело к снижению OOST и росту продаж по товарам-драйверам (топ-продаж).

Планы на 2025 год:

- отход от волновой схемы комплектации PBL для обеспечения равномерного распределения нагрузки на РЦ при поступлении PBL-заказов;
- развитие проекта 3PL-логистики: включение новых товарных категорий;
- повышение показателей качества системы мониторинга транспортных средств (GPS, температура, датчик открытия);
- увеличение централизации категории «фреш» через РЦ, что приведет к увеличению общей централизации;
- оптимизация бизнес-процесса по согласованию ввода ассортимента, прогнозов,

исключение из распродажи по товарам параллельного импорта (алкоголь);

- централизованное управление прогнозом со стороны ЦП по всем категориям;
- улучшение процесса контроля товаров, участвующих в промоакциях;
- перевод на централизованное управление автозаказом всех категорий «фреш» и непродовольственных товаров;
- усиление аналитической поддержки процессов ЦП;
- управление EDLP и EDPP в прогнозе;
- внедрение логики по распределению дефицита товара на РЦ;
- внедрение инструментов по приоритизации и мониторингу маршрутизации;
- управление сроками годности ФРОВ при приемке на РЦ на уровне партий, а также ротацией товара при хранении на РЦ после осмотра сотрудниками качества.

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа компаний «О'КЕЙ» стремится поддерживать высочайшие стандарты безопасности и качества продукции по всей цепочке поставок с целью обеспечивать своих покупателей самыми свежими и качественными продуктами. Чтобы гарантировать высокое качество товаров во всех магазинах сети и удовлетворять растущие потребности покупателей, мы используем подход, основанный на требованиях системы анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР). Наша система контроля качества охватывает все аспекты деятельности Компании – от производства до потребления – и дополняется внутренними стандартами, которые часто превосходят отраслевые требования. Придерживаясь этих строгих стандартов, мы стремимся обеспечить непревзойденное качество и безопасность продукции для наших покупателей.

Вопросы качества и безопасности продукции в Группе компаний «О'КЕЙ» находятся в ведении специального отдела контроля качества, который обеспечивает соблюдение внутренних стандартов качества, соответствующих требованиям законодательства Российской Федерации и лучшим мировым практикам в сфере розничной торговли.

Система менеджмента качества (СМК) Группы основана на принципах НАССР, обеспечивая безопасность нашей продукции в рамках контроля соблюдения основных установленных санитарно-гигиенических норм на всех этапах производства продуктов питания. С учетом изменений законодательства и динамики рынка мы постоянно совершенствуем наши подходы к контролю качества, что помогает обеспечивать соответствие СМК потребностям покупателей, а также кросс-функциональным задачам и целям развития бизнеса Группы. Мы также регулярно обновляем наши дополнительные стандарты качества в соответствии с лучшими мировыми практиками в сфере розничной торговли и конкретными потребностями нашего бизнеса.

Стандартные меры по обеспечению качества и безопасности продукции в Группе компаний «О'КЕЙ»

включают проведение предварительных процедур контроля качества, мониторинг ассортимента продукции в магазинах и на складах, а также проведение внешних и внутренних аудитов наших магазинов и цепочки поставок. Высокое качество и безопасность продукции собственного производства и собственных торговых марок подтверждаются лабораторным контролем.

Одна из ключевых составляющих гарантии стабильного качества продукции – обеспечение соблюдения требований внутренних процессов, поэтому мы регулярно проводим внутренние аудиты качества в наших гипермаркетах.

Результаты за 2024 год

В 2024 году мы провели 844 проверки качества в магазинах Компании по всей стране на предмет соответствия внутренним регламентам.

Кроме того, в течение всего отчетного года мы проводили исследования продукции в аккредитованных независимых лабораториях – всего по 10 739 товарным наименованиям, то есть в среднем 895 наименований в месяц. Вся указанная продукция прошла полную проверку по параметрам качества и безопасности согласно

установленным требованиям законодательства, а зачастую и более строгим критериям, установленным самой Компанией.

Мы также реализуем инициативы по повышению квалификации наших сотрудников в области контроля качества. В 2024 году персонал магазинов и РЦ в зависимости от подразделений прошел специальные курсы по следующим темам:

- «Обучение по работе с фруктами и овощами в гипермаркетах «О'КЕЙ»;
- обучение «Чек-лист ПРОИЗВОДСТВО. Пищевая безопасность».

Сотрудники Департамента качества прошли обучающие курсы по повышению квалификации: «Аудит поставщиков в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 22000» и «Эффективная коммуникация и управление конфликтными ситуациями».

Был запущен ознакомительный информационный видеоролик о процессе приемки продукции категории ФРОВ в РЦ Компании.

Был разработан и запущен онлайн-курс «Стандарт работы с категории ФРОВ».



В 2024 году были разработаны спецификации и требования по качеству для проекта собственной торговой марки (СМТ) «Весенин» в количестве 65. Проведены сравнительные дегустации по новой категории СМТ «овощи/фрукты/зелень свежие». Разработаны формы отчетности по результатам дегустации.

В 2024 году запущен собственный импорт ФРОВ. Компания является участником данного процесса, согласовывает маркировку и получают разрешительную документацию.

В 2024 году мы закончили процесс внедрения автоматизации приемки продукции по качеству в РЦ «O'KEY» по категории ФРОВ, что позволило повысить стандартизацию, упорядоченность и эффективность процесса отбора проб (образцов) продукции (товаров) и проведения экспертизы. Доля системной приемки составила 95 %.

Группа компаний «O'KEY» активно участвует в региональных и национальных инициативах в области качества. Компания успешно прошла контрольный аудит и получила знак качества в рамках системы добровольной сертификации «Сделано на Дону» в Южном федеральном округе. Кроме того, «O'KEY» принимал участие в инициативах комитета по качеству Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) по целому ряду направлений: взаимодействие с органами власти по законодательным вопросам, участие в круглых столах с государственными контрольными органами, содействие процедурам разработки новых нормативных документов.

Представители Компании участвовали в качестве спикеров в различных мероприятиях, проводимых Министерством промышленности и торговли Российской Федерации, Роскачеством, профильными союзами и другими организациями.

Особое внимание уделяется качеству продукции, выпускаемой под СМТ Компании. В 2024 году отдел контроля качества одобрил

407 новых отечественных продукта различных СМТ Группы компаний «O'KEY».

Жюри международного конкурса «Гарантия качества – 2024» признало товары СМТ и продукцию собственного производства Компании лучшими в представленных номинациях и присудило этим товарам 10 золотых медалей, 11 серебряных медалей, 8 мясных оscarов и 4 диплома качества.

В течение 2024 года Компания продолжила реализацию проекта по оценке рисков и аудиту качества продукции наших поставщиков. В отчетном году мы провели 37 аудитов собственного производства на объектах поставщиков. Мы также провели 95 аудитов наших поставщиков продукции СМТ. В 2025 году мы продолжим проведение аудитов в целях обеспечения высокого качества продукции для наших покупателей.

В 2024 году создана доработка в программе ПРОМО по автоматизированному сбору количества некачественной продукции из магазинов и РЦ, система функционирует.

Также была разработана справка по оценке благонадежности всех поставщиков продукции/товаров СМТ.

Разработана, согласована и введена в действие инструкция «Порядок действий при получении рекламаций на продукцию СМТ и СИ».

Разработана с нуля форма Технического задания для ввода продукции СМТ, за отчетный год внедрено 68 заданий по разным категориям.

Проведен поиск новых аудиторских компаний, договорные отношения заключены с тремя компаниями.

Проводилась непрерывная работа с поставщиками по устранению выявленных нарушений на предприятиях по факту полученных

обращений, результатов испытаний и проведенных аудитов предприятий.

В отчетном году мы продолжали повышать качество продукции собственного производства. Для этого были разработаны и обновлены нормативные документы Компании, в том числе 28 внутренних стандартов, технические инструкции и процедуры, касающиеся качества такой продукции, как собственная выпечка, мясо и рыба, внутренних процессов магазинов и работы с подрядчиками, оказывающими различные виды услуг. Вместе с коммерческим и операционным блоками были разработаны 737 технических спецификаций по блюдам. Были заявлены и подтверждены сроки годности для 93 SKU продуктов собственного производства.

В течение года мы провели все необходимые лабораторные исследования собственной продукции и получили 52 декларации для 927 товарных наименований.

Перед поставкой товаров непосредственно в магазины и РЦ отдел контроля качества на этапе ввода в ассортимент проверяет маркировку и сопроводительные документы. Такой контроль осуществляется на используемой совместно с поставщиками платформе ART-TRADE и позволяет оперативно решать вопросы в случае обнаружения несоответствий. Использование этой платформы позволяет своевременно загружать необходимые данные, исключает технические ошибки со стороны поставщиков и обеспечивает соблюдение всех необходимых сроков. В 2024 году с помощью платформы была согласована и передана в магазины продукция 24 122 товарных наименований, что соответствовало 100 % полученных от поставщиков заявок. По почте было согласовано 1 205 SKU.

Планы на 2025 год

Компания намерена продолжать совершенствовать систему управления качеством и процедуры контроля безопасности пищевых продуктов, а также развивать направления поставок брендированных товаров, продукции собственного производства, СМТ, импорта и работы РЦ.

В 2025 году в фокусе нашего внимания будут:

- дальнейшее обновление системы менеджмента качества Компании;
- обучение директоров и ключевого персонала гипермаркетов по вопросам качества и безопасности продукции;
- поддержание процесса ввода новых товаров в ассортимент продукции собственного производства и СМТ, а также всех категорий товаров, реализуемых через торговую сеть Компании;

- обеспечение оптимальных сроков годности продукции, производимой в наших гипермаркетах;
- автоматизация отчетности для систем прослеживаемости (ФГИС «Меркурий»);
- обучение поставщиков вопросам управления качеством;
- расширение сферы применения системы оценки поставщиков «Рейтинг качества поставщиков»;
- создание качественных каталогов продукции собственного производства и собственных брендов, в которых будут учтены лучшие практики в области качества продукции, включая, помимо прочего, потребительские предпочтения, а также вынесение информации для потребителей на упаковку;
- проверка качества производственных мощностей поставщиков и проведение периодических лабораторных исследований;

- контроль реализуемых товаров, с особым акцентом на продукцию СМТ и собственного производства;
- изменение подхода к созданию СМТ и продукции собственного производства;
- выстраивание процессов параллельного импорта;
- пройти путь получения разрешительной документации на медицинские изделия, с привлечением сторонней компании;
- внедрение системы менеджмента качества основанных на принципах HACCP на РЦ;
- автоматизация согласования проектов СМТ на портале ART-TRADE;
- внедрение проекта прослеживаемости в отделах собственного производства (кулинарии и пекарни);
- автоматизация списания ветеринарной продукции и передачи данных в ФГИС «Меркурий».

E-COMMERCE

В 2024 году основным направлением развития электронной коммерции была дальнейшая оптимизация процессов и повышение эффективности операций. Эти инициативы позволили нам сохранить наши прочные позиции в быстро меняющихся рыночных условиях и продемонстрировать рост.

Ключевые результаты e-commerce в 2024 году:

7,4 %

доля онлайн-торговли в Москве

3 192 тыс.

выполненных заказов

5,4 %

доля онлайн-торговли в общей выручке «O'KEY»

6 756 тыс.

активных пользователей сайта и мобильного приложения «O'KEY»



Итоги 2024 года

В начале 2024 года мы запустили быструю доставку (за 90 минут) в Москве и Санкт-Петербурге.

В первом квартале 2024 года мы запустили интернет-магазин «O'KEY» во всех городах присутствия сети гипермаркетов после успешного пилотного запуска в Сочи и Краснодаре в 2023 году.

Важным событием также стал запуск дополнительных онлайн-каналов продаж – Wildberries и «Яндекс Еда». На платформе «Яндекс Еды» клиентам доступен к покупке весь ассортимент гипермаркетов.

Также в направлении ИТ была проведена техническая оптимизация системы для обеспечения отказоустойчивости, быстродействия и легкости масштабирования.

В течение года мы усилили поддержку собственного производства «O'KEY» – доработали технически систему для отображения всего ассортимента (более 250 SKU), разработали требования к контентной части и разместили товары в отдельном разделе с удобной навигацией в каталоге интернет-магазина. Помимо нашей платформы, ассортимент появился и в сервисе «Купер».

Изменения коснулись и мобильного приложения – помимо оптимизации в части удобства интерфейса одним из крупных стало слияние двух режимов «в гипермаркете» и «интернет-магазин» в единый. Благодаря этому система каталога стала удобнее: пользователям стал доступен к просмотру весь ассортимент гипермаркета, включая алкогольную продукцию, упростился путь к функционалу интернет-покупки. В визуальной части добавили активное продвижение сторис в виде интересных подборок, квизов, рецептов, ведь для пользователей сейчас важную роль играет качественный контент. На регулярной основе добавили подборку с новинками в нашем гипермаркете – теперь покупателям удобнее и проще узнавать о новых товарах и брендах.

В части отображения рекламных акций, ассортимента и цен e-commerce полностью синхронизируется с гипермаркетами. Поддержка и транслирование акций является дополнительным каналом продвижения и продаж, так как тенденция к взаимодействию пользователей в диджитале с каждым годом только растёт. В 2024 году мы запустили поддержку регулярного электронного каталога на всех платформах в виде тематического

раздела и коммуникаций на сайте и в приложении «O'KEY». В конце мая мы запустили регулярные «горящие» скидки, которые действуют два-три дня только в интернет-магазине. Акция стала дополнительным стимулом к онлайн-покупкам – вместе с акционными товарами клиенты набирали корзину для полноценного заказа.

К каждому тематическому каталогу, выпускающемуся в гипермаркетах, в e-commerce-канале транслировался полноценный раздел с отображением промоассортимента. Поддержка всех тематик (гендерные праздники, дачный сезон, Пасха, Новый год и др.) позволила клиентам ознакомиться с ассортиментом, увидеть актуальные цены, подробнее узнать о товарах, быстрее найти нужное или с помощью навигации определиться с покупкой. Пользователям были доступны различные подборки, категории, рецепты и полезные статьи.

За прошедший год наш интернет-магазин реализовал ряд стратегий для укрепления позиций на рынке, привлечения новых клиентов и повышения лояльности существующих. Запущены кампании в рекламной сети «Яндекс» с упором на высокочастотные запросы по типу «доставка

продуктов», «купить продукты онлайн» и брендовые запросы. Основной акцент делался на удобство, экономию времени и скорости доставки.

Также был оптимизирован сайт для поисковых систем, что дало нам рост органического трафика.

Параллельно с этим активно мы работали с акциями и спецпредложениями – это регулярные акции (например, «Марафон скидок») и сезонные, а также продвигали рекламу промокодов на первый заказ для новых пользователей.

Помимо диджитал-продвижения, мы разработали визуализации для размещения и дальнейшего транслирования информации об интернет-магазине в торговых залах гипермаркета.

Планы на 2025 год

- Развитие сотрудничества с агрегаторами с целью расширения присутствия «O'KEY» в онлайн-пространстве, повышения узнаваемости бренда и увеличения темпов роста выручки.
- Совершенствование ассортимента продукции собственного производства и хлебобулочных изделий в онлайн-канале, в том числе запланированное обновление дизайна каталога блюд на сайте и в мобильном приложении.
- Постоянный акцент на контроле качества товаров, продаваемых через онлайн-канал.
- Совершенствование функционала нашего сайта и мобильного приложения для повышения конверсии и улучшения покупательского опыта пользователей.
- Дальнейшее продвижение предложения быстрой доставки с высоким уровнем и скоростью сервиса.

- Презентация всех акций и полного ассортимента продукции в интернет-магазинах Компании.
- Увеличение доли канала онлайн-торговли в выручке Компании.
- Фокус на повышение эффективности процессов сборки заказов в торговых залах гипермаркетов.
- Акцент на оптимизацию маршрутов и зон доставки.
- Проработка внедрения искусственного интеллекта в различные направления деятельности e-commerce.
- Совершенствование контента в интернет-магазине в сторону персонализации для пользователей.

Дискаунтеры «ДА!»

Сегодня многие люди все чаще выбирают рациональное и осознанное потребление, в результате чего появились магазины нового формата. Именно поэтому мы обновили концепцию наших дискаунтеров, предложив покупателям первоклассный ассортимент товаров и высокое качество продукции.

Дискаунтеры «ДА!» используют в своей работе лучшие международные практики, собственные передовые инновационные разработки и самые современные технологии в сфере розничной торговли. В то же время магазины «ДА!» специально адаптированы под уникальные предпочтения и запросы своей целевой аудитории. На протяжении многих лет наша бизнес-модель стабильно демонстрирует свою эффективность,

а магазины данного формата пользуются все большим признанием со стороны покупателей.

В сети магазинов «ДА!» представлен тщательно сбалансированный ассортимент, позволяющий удовлетворить все потребности покупателей в продуктах питания и наиболее популярных непродовольственных товарах. Отличительными конкурентными преимуществами дискаунтеров «ДА!» являются стратегически выгодное расположение, превосходное обслуживание клиентов и просторные торговые залы.

Дискаунтеры «ДА!» придерживаются ценовой политики «низкие цены каждый день» (EDLP), которая во многом опирается на ассортимент продукции СТМ. Ассортимент

собственных брендов обеспечивает явное ценовое преимущество (экономия по сравнению с брендированными товарами сопоставимого качества составляет 20–30 %), что привлекает чувствительных к цене покупателей. Эти эксклюзивные бренды тщательно разрабатываются специально для данного формата и продаются исключительно в сети «ДА!».

Из небольшой локальной сети с 35 магазинами в 2015 году сеть «ДА!» на конец 2024 года превратилась в быстрорастущего продуктового ретейлера с 224 магазинами в Москве, а также в Тверской, Тульской, Калужской, Рязанской, Владимирской и Московской областях.

Стратегические приоритеты формата дискаунтеров «ДА!»

Развитие
собственных
брендов



Рост
и расширение



Обеспечение
высоких финансовых
показателей



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2022	2023	2024
Количество магазинов	194	220	224
Торговая площадь, тыс. м ²	130,9	148,1	151,2
Чистая розничная выручка, млрд руб.	53,3	63,8	72,3
Рост чистой розничной выручки, %	+53,2 %	+19,8 %	+13,3 %
Рост чистой розничной LFL-выручки, %	+26,8 %	+3,0 %	+8,0 %

КРАТКИЙ ОБЗОР БИЗНЕСА ДИСКАУНТЕРОВ «ДА!» В 2024 ГОДУ

675 м²

средняя торговая площадь

3 440 SKUs

средний ассортимент

~50 %

доля собственных брендов
в чистой розничной выручке

33,3 %

доля в чистой розничной
выручке Группы

>60 %

доля продуктов категории
«фреш» в структуре продаж

100 %

уровень централизации
логистики

224

магазина

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые принципы дискаунтеров «ДА!»

- Мы продолжаем придерживаться концепции удобного магазина, удовлетворяющего все потребности покупателей и обеспечивающего максимально возможный уровень сервиса. Мы стремимся к тому, чтобы покупатели проводили время в наших магазинах с улыбкой и удовольствием.
- Пожелания и права покупателей – наши главные ценности и ориентиры.
- Мы приветствуем любые отзывы посетителей магазина, рассматриваем каждую жалобу или претензию без исключений и в кратчайшие сроки, предоставляя оперативный ответ.
- Мы заботимся об удобстве наших покупателей: широкие проходы и расположение секций делают процесс совершения покупок более быстрым и удобным, а наши сотрудники всегда открыты и приветливы по отношению к посетителям.
- Мы ценим время наших покупателей и придерживаемся принципа быстрого и дружелюбного обслуживания.
- Чистота в магазинах, правильность ценников, дружелюбие и грамотность обслуживания, удобство и быстрота процесса покупок обеспечивают лояльность покупателей.
- Мы стремимся максимально оперативно реагировать на все текущие тенденции рынка и еженедельно эффективно обновляем наш ассортимент.
- Мы придерживаемся ценовой политики EDLP, которая в значительной степени опирается на ассортимент продукции собственных брендов, за счет чего формируется явное ценовое преимущество в 20–30 % по сравнению с брендированными товарами сопоставимого качества.
- Мы стремимся предлагать покупателям самые свежие продукты, улучшая контроль качества по всей цепочке поставок и расширяя ассортимент в категориях «фреш» и «ультрафреш».

В рамках маркетинговой политики формата дискаунтеров мы стремимся стать ближе к нашим клиентам и удовлетворить все их быстро меняющиеся потребности. Согласно последним маркетинговым исследованиям, наши основные покупатели – это молодые семьи с детьми или без детей, а также семьи, состоящие из работающих людей среднего и старшего возраста со средним уровнем дохода. Все они частично ориентированы на промоакции, но готовы попробовать модные новинки.

В целях устойчивого роста дискаунтеры «ДА!» продолжают уделять особое внимание сбалансированному ассортименту и портфелю собственных брендов и предлагать клиентам оптимальное соотношение цены и качества.

В рамках сотрудничества с поставщиками Группа компаний «O'KEY» предпочитает работать напрямую с производителями, а не с импортерами и дистрибьюторами. Мы также нацелены на долгосрочные партнерские отношения с поставщиками наших товаров СТМ, поскольку объем продаж этих товаров зачастую превышает



продажи продукции даже известных брендов. С другой стороны, мы вносим свой вклад в развитие местных производителей, используя синергию с ними и обеспечивая им значительные объемы закупок.

ПРОДУКТЫ КАТЕГОРИИ «ФРЕШ»

Дискаунтеры «ДА!» не отстают от общего тренда на развитие категорий «фреш» и «ультрафреш», предлагая широкий ассортимент молочных продуктов, свежего мяса и птицы, фруктов и овощей. В 2024 году доля фруктов и овощей, а также продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш» в структуре продаж дискаунтера превысила 60 %.

В категорию «фреш» входят ассортиментные позиции товаров собственных брендов. Некоторые из них имеют этикетку «фермерская продукция», указывающую, что это продукт высочайшего качества традиционного фермерского производства от регионального поставщика. Другой особенностью наших дискаунтеров является широкий выбор свежей выпечки. Чтобы товары были свежими,

мы осуществляем прямой импорт и ежедневную поставку фруктов и овощей во все наши магазины.

СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Мы стремимся обеспечить присутствие соответствующих товаров СТМ во всех ассортиментных группах (за исключением, например, сигарет, товаров, требующих особого обращения, и детского питания), что дает покупателям дополнительную мотивацию возвращаться в наши магазины.

Мы добились впечатляющих результатов в оптимизации операционных затрат и расходов на рекламу, а также в реализации ценовой стратегии EDLP. Это значит, что наши товары СТМ обходятся дешевле, чем популярные альтернативы сопоставимого качества. Мы также постоянно работаем над повышением эффективности управления цепочкой поставок Группы, уделяя особое внимание затратным подразделениям и передаче покупателям выгод от сокращения наших затрат при сохранении хорошей рентабельности. Все эти факторы позволяют нам формировать

привлекательное ценностное предложение для покупателей и поддерживать цены на относительно низком уровне по сравнению с другими российскими дискаунтерами.

Товары собственных брендов «ДА!»

на **20–30 %**

дешевле продуктов других брендов аналогичного качества

Мы ориентированы на рациональный подход при выборе производителей товаров собственных брендов и развитие с ними долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества, что призвано обеспечить безупречное качество товаров и дизайн упаковки, сопоставимые с брендированным ассортиментом. Все производители товаров собственных брендов отвечают высочайшим стандартам качества. Чтобы обеспечить это, Компания работает только с производителями, внедряющими инновации и разделяющими наш бескомпромиссный подход к качеству.

Разработка собственных брендов

1

Тщательный отбор производителей: современные инновационные компании, готовые предложить продукцию высокого качества по оптимальной цене в соответствии с нашими требованиями

2

Совместная разработка продукции и упаковки, близких или аналогичных по качеству с брендированным ассортиментом

3

Строгий контроль качества

Товары СТМ по-прежнему оказывают ключевое влияние на финансовые результаты сети «ДА!», а их продажи демонстрируют более высокие темпы роста по сравнению с брендированным ассортиментом. Товары СТМ

обеспечили около 50 % от общей выручки дискаунтеров «ДА!» по итогам 2024 года. Мы постоянно работаем над расширением ассортимента и повышением качества продукции и упаковки собственных брендов. Наши СТМ насчитывают

более 90 зарегистрированных брендов, которые используются в качестве зонтичных для разных категорий и уровней качества товаров.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Компания обеспечивает бесперебойную деятельность формата дискаунтеров «ДА!» по всей цепочке поставок и всем магазинам, что позволяет ей поддерживать устойчивый рост торговой сети и оперативное реагирование на основные запросы покупателей. В течение отчетного периода мы продолжили работать над повышением производительности и эффективности цепочки поставок: использовали лучшие цифровые решения, повышали уровень взаимодействия с поставщиками и расширяли логистические возможности.

Цепочка поставок торговой сети «ДА!» включает один собственный РЦ, предназначенный для обслуживания большого количества магазинов. Этот центр площадью 60 тыс. м² находится в Ступинском районе Московской области и эффективно снабжает все 224 дискаунтера сети «ДА!». Кроме того, торговая сеть использует два сторонних склада в Московской области, предназначенных для длительного хранения товаров.

Мы не оставляем продукты категорий «фреш» и ФРОВ для хранения на своих складских площадях, а ежедневно сразу направляем их в магазины. Такая уникальная модель поставок позволяет сохранить продукцию максимально свежей и поддерживать полное

наличие товара во всех дискаунтерах. Логистика сети «ДА!» полностью централизована: уровень централизации составляет 100 %.

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ

Еще одна важная особенность формата дискаунтеров «ДА!» – неизменно высокое качество товаров во всех магазинах сети. Мы стараемся заслужить доверие покупателей, предлагая неизменно свежие качественные продукты по всему ассортименту и поддерживая эффективность системы управления качеством, которая охватывает все этапы нашей деятельности и постоянно совершенствуется. Компания строго соблюдает все требования законодательства Российской Федерации в области обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов, а также требования системы HACCP.

При этом основное внимание уделяется обеспечению безупречного качества товаров наших собственных торговых марок. Помимо соблюдения всех применимых требований законодательства и соответствующих стандартов, мы проводим аудиты качества производства и продукции всех поставщиков наших товаров СТМ.

Производители товаров СТМ проходят проверку внешнего аудитора согласно требованиям Глобальной

инициативы по безопасности пищевых продуктов (GFSI). Данная инициатива стала результатом усилий самого бизнеса, направленных на обеспечение непрерывного совершенствования систем менеджмента безопасности пищевой продукции, чтобы дать потребителям по всему миру уверенность в безопасности приобретаемых продуктов. В рамках инициативы GFSI определяются и контролируются минимальные требования к программам сертификации безопасности пищевых продуктов, а также проводится тщательный процесс бенчмаркинга. Бенчмаркинг и признание существующих частных стандартов в рамках GFSI активно используются для разработки программ сертификации безопасности пищевых продуктов с целью повысить уровень доверия, принятия и использования в отношении независимых схем сертификации по всей цепочке поставок продуктов питания.

Частота таких аудитов зависит от результатов предыдущих проверок и оценки потенциальных рисков. Кроме того, Компания организует лабораторные проверки, частота которых (1–12 в год) определяется уровнем потенциальных рисков, относящихся к соответствующей продуктовой категории, и конкретными характеристиками продукта.

219,4 млрд руб.
выручка

20,5 млрд руб.
ЕБИТДА

2,0 млрд руб.
чистая прибыль

50
Основные финансовые
показатели Группы за 2024 год

Финансовый отчет



Основные финансовые показатели Группы за 2024 год¹

219,4
млрд руб.

выручка
(+5,5 % год к году)

23,4 %

валовая маржа
(+0,5 п. п. год к году)

9,3 %

ЕВITDA маржа
(+1,1 п. п. год к году)

51,4
млрд руб.

валовая прибыль
(+7,9 % год к году)

20,5
млрд руб.

ЕВITDA
(+20,3 % год к году)

2,0
млрд руб.

чистая прибыль

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2024 ГОД

млн руб.	2023	2024	Δ год к году, %
Общая выручка Группы	207 865	219 358	5,5 %
«О'КЕЙ»	143 980	146 967	2,1 %
«ДА!»	63 885	72 391	13,3 %
Валовая прибыль	47 660	51 415	7,9 %
• Валовая маржа, %	22,9 %	23,4 %	0,5 п. п.
Коммерческие, общие и административные расходы (КОАР)	(42 516)	(42 577)	-
• КОАР, % от выручки	20,5 %	19,4 %	(1,1 п. п.)
Прочие операционные расходы, нетто	(292)	753	н/п
Финансовые расходы, нетто	(7 267)	(8 447)	16,2 %
Убыток от курсовых разниц	(1 074)	(304)	н/п
Чистая прибыль/(убыток)	(2 878)	1 988	н/п
ЕВITDA Группы	17 026	20 485	20,3 %
• Рентабельность по ЕВITDA Группы, %	8,2 %	9,3 %	1,1 п. п.
ЕВITDA «О'КЕЙ»	12 643	13 431	6,2 %
– Рентабельность по ЕВITDA «О'КЕЙ», %	8,8 %	9,1 %	0,3 п. п.
ЕВITDA «ДА!»	4 383	7 054	61,0 %
– Рентабельность по ЕВITDA «ДА!», %	6,9 %	9,7 %	2,8 п. п.

¹ Все результаты представлены с учетом применения МСФО (IFRS) 16, если не указано иное.

ВЫРУЧКА ГРУППЫ

млн руб.	2023	2024	Δ год к году, %
Общая выручка Группы	207 865	219 358	5,5 %
Розничная выручка	205 772	217 125	5,5 %
• «О'КЕЙ»	141 947	144 781	2,0 %
• «ДА!»	63 825	72 344	13,3 %
Доход от аренды	2 093	2 233	6,7 %

Общая выручка Группы увеличилась на 5,5 % год к году, до 219 358 млн руб. по итогам 2024 года, за счет роста розничной выручки как гипермаркетов «О'КЕЙ», так и дискаунтеров

«ДА!». Розничная выручка Группы в 2024 году выросла на 5,5 % год к году, до 217 125 млн руб., в основном за счет улучшения показателей LFL-выручки обеих сетей.

Доход от аренды в 2024 году увеличился на 6,7 % в годовом выражении, до 2 233 млн руб.

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА И LFL-ВЫРУЧКА ГРУППЫ

млн руб.	2023	2024	Δ год к году, %	LFL 2024/2023, %
Группа компаний «О'КЕЙ»	205 772	217 125	5,5 %	4,1 %
«О'КЕЙ»	141 947	144 781	2,0 %	2,3 %
«ДА!»	63 825	72 344	13,3 %	8,0 %

Более подробная информация представлена в [пресс-релизе с объявленными операционными результатами за IV квартал 2024 года](#).



ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

В 2024 году **валовая прибыль Группы** выросла на **7,9 %** год к году, до 51 415 млн руб.,

а валовая маржа увеличилась на 0,5 п. п. год к году и составила

23,4 %,

благодаря последовательной работе по повышению эффективности управления закупками и оптимизации уровня товарных потерь



КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ ГРУППЫ

млн руб.	2023	% от выручки	2024	% от выручки	Δ год к году, п. п.
Расходы на персонал	17 649	8,5 %	17 801	8,1 %	(0,4)
Амортизация	11 069	5,3 %	10 495	4,8 %	(0,5)
Связь и коммунальные услуги	5 355	2,6 %	5 425	2,5 %	(0,1)
Реклама и маркетинг	2 200	1,1 %	2 110	1,0 %	(0,1)
Расходы на ремонт и обслуживание	1 780	0,9 %	1 845	0,8 %	(0,1)
Страхование и банковские комиссии	1 348	0,7 %	1 475	0,7 %	-
Налоги, за исключением налога на прибыль	674	0,3 %	864	0,4 %	0,1
Расходы на безопасность	771	0,4 %	756	0,3 %	(0,1)
Юридические и профессиональные услуги	718	0,3 %	746	0,3 %	-
Расходы на операционную аренду	440	0,2 %	564	0,3 %	0,1
Расходные материалы	441	0,2 %	397	0,2 %	-
Прочие расходы	74	0,0 %	99	0,0 %	-
Всего	42 516	20,5 %	42 577	19,4 %	(1,1)

Коммерческие, общие и административные расходы Группы в 2024 году практически не изменились год к году и составили 42 577 млн руб., а в процентном отношении к выручке снизились на 1,1 п. п. год к году, до 19,4 %. Снижение было в основном связано с эффективным управлением затратами на фоне роста выручки.

В 2024 году **расходы на персонал** увеличились на 0,9 % год к году и составили 17 801 млн руб., но снизились в процентном отношении к выручке на 0,4 п. п. год к году, до 8,1 %, в основном за счет оптимизации затрат, а также увеличения количества зрелых магазинов-дискаунтеров в портфеле Группы.

Расходы на связь и коммунальные услуги в 2024 году выросли на 1,3 % год к году, до 5 425 млн руб., но снизились в процентном отношении к выручке на 0,1 п. п. в основном за счет роста выручки при одновременной оптимизации затрат.

Расходы на рекламу и маркетинг снизились на 4,1 % год к году, до 2 110 млн руб., а в процентном отношении к выручке – на 0,1 п. п. год к году, до 1,0 %, в основном благодаря эффективному управлению структурой маркетинговых каналов.

Расходы на ремонт и обслуживание выросли на 3,7 % год к году, до 1 845 млн руб., но снизились в процентном отношении к выручке на 0,1 п. п. год к году, до 0,8 %, в основном за счет увеличения выручки Группы, а также временного замедления темпов открытия дискаунтеров в 2024 году.

Показатель **ЕБИТДА Группы** в 2024 году вырос на 20,3 % год к году, до 20 485 млн руб., а рентабельность по ЕБИТДА увеличилась на 1,1 п. п., до 9,3 %, на фоне положительной динамики в обоих сегментах бизнеса. Показатель **ЕБИТДА гипермаркетов «O'KEY»** в 2024 году увеличился на 6,2 % год к году, а рентабельность по ЕБИТДА выросла на 0,3 п. п., до 9,1 %. Показатель **ЕБИТДА дискаунтеров «ДА!»** в 2024 году вырос на 61,0 % год к году, а **рентабельность по ЕБИТДА** увеличилась до 9,7 % по сравнению с 6,9 % годом ранее.

Амортизация в 2024 году уменьшилась на 5,2 % год к году, до 10 495 млн руб., а в процентном отношении к выручке – на 0,5 п. п. год к году в основном в результате временного замедления темпов расширения сети дискаунтеров «ДА!», а также пересмотра сроков полезного использования активов, относящихся к сети дискаунтеров, в связи с пролонгацией договоров аренды (по МСФО (IFRS) 16).

В 2024 году Группа признала **прочие операционные доходы** в размере 753 млн руб. по сравнению с расходами в размере 292 млн руб. годом ранее. Доходы возникли в результате модификации активов, связанной с улучшением условий аренды (по МСФО (IFRS) 16).

Чистые финансовые расходы в 2024 году увеличились на 16,2 % год к году, до 8 447 млн руб. Существенная часть этого увеличения была обусловлена ростом средневзвешенной процентной ставки на фоне повышения ставки рефинансирования Банком России.

В 2024 году **чистый убыток от курсовых разниц** составил 304 млн руб. по сравнению с убытком в размере 1 074 млн руб. годом ранее. Убыток в основном относился к внутригрупповым займам, номинированным в долларах США, в то время как курсовые разницы от операций прямого импорта не оказали существенного влияния на результаты Группы. Чистый убыток от курсовых разниц имеет недельный характер.

Чистая прибыль Группы в 2024 году составила 1 988 млн руб. по сравнению с убытком в размере 2 878 млн руб. годом ранее.



ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ГРУППЫ

млн руб.	2023	2024
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	15 276	19 427
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(4 341)	(1 835)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(11 158)	(13 260)
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	(223)	4 333
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	(30)	(30)

Сумма **чистых денежных средств, полученных от операционной деятельности**, в 2024 году составила 19 427 млн руб. по сравнению с 15 276 млн руб. годом ранее. Увеличение было в основном связано с ростом выручки.

Сумма **чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности**, в 2024 году составила 1 835 млн руб., снизившись по сравнению с 4 341 млн руб. годом ранее. В 2024 году Группа уделяла большое внимание оптимизации

модели открытия магазинов-дискаунтеров, что привело к временному замедлению темпов их роста и, как следствие, к сокращению объемов инвестиционной деятельности. Группа инвестировала 1 072 млн руб. (без НДС) в развитие сегмента гипермаркетов и 767 млн руб. (без НДС) в развитие сети дискаунтеров «ДА!».

Сумма **чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности**, составила 13 260 млн руб. в 2024 году по сравнению с 11 158 млн руб. годом ранее. Данная динамика была

обусловлена плановым рефинансированием кредитного портфеля Группы в течение 2024 года.

По состоянию на 31 декабря 2024 года Группе были доступны кредитные линии в российских рублях на общую сумму 13 050 млн руб. с фиксированными и плавающими ставками. Денежные средства по данным кредитным линиям могут при необходимости быть использованы для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

ЧИСТЫЙ ДОЛГ ГРУППЫ

млн руб.	На 31.12.2023	На 31.12.2024
ЕБИТДА	17 026	20 485
Общий долг	47 131	47 651
• Краткосрочный долг ¹	6 003	11 070
• Долгосрочный долг	41 128	36 581
Денежные средства и их эквиваленты	11 526	15 828
Чистый долг	35 606	31 823
Всего обязательства по аренде	26 722	22 435
Краткосрочные обязательства по аренде	5 962	5 456
Долгосрочные обязательства по аренде	20 760	16 979
Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов)	62 328	54 257
Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов) / ЕБИТДА	3,66x	2,65x

Отношение общей суммы процентных обязательств (за вычетом денежных средств) к ЕБИТДА снизилось с 3,66x по состоянию на 31 декабря 2023 года до 2,65x по состоянию на 31 декабря 2024 года. Этому способствовал прежде всего рост показателя ЕБИТДА, а также уменьшение чистого долга и долгосрочных обязательств по аренде (по МСФО (IFRS) 16).

АУДИРОВАННЫЙ КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ГРУППЫ ПО МСФО

Аудированный отчет Группы, в том числе полный комплект аудированной финансовой отчетности по МСФО, доступен по адресу <https://www.okeygroup.lu/investors/result-center/ifrs-statements/>.



¹ Краткосрочный долг приводится без учета процентов, начисленных по кредитам и займам.

с **2020**
на MOEX

с **2023**
на AIX

58	Система корпоративного управления
59	Общее собрание акционеров
61	Совет директоров
62	Комитеты Совета директоров
64	Управление рисками
68	Информация для акционеров и инвесторов
73	Заявление об ответственности руководства и директоров

Корпоративное управление

Система корпоративного управления

Группа компаний «O'KEY» (O'KEY GROUP S.A.) зарегистрирована в соответствии с законодательством Великого Герцогства Люксембург, ее глобальные депозитарные расписки котируются на Московской бирже и Международной бирже Астаны.

Группа компаний «O'KEY» осуществляет свою операционную и управленческую деятельность в соответствии с действующим законодательством Люксембурга, а также правилами Московской биржи и Международной биржи Астаны в отношении требований к раскрытию информации.

Мы признаем обязательства перед своими акционерами по внедрению высоких стандартов корпоративного управления и контроля как на уровне Совета директоров, так и менеджмента Компании.

Мы стремимся укреплять и совершенствовать систему корпоративного управления в интересах развития бизнеса и в соответствии с ожиданиями наших акционеров.

Наиболее значимые решения, затрагивающие жизнь Компании и права акционеров, в том числе утверждение финансовой отчетности и годового отчета, назначение директоров, поправки к Уставу, утверждение промежуточных и окончательных дивидендов за финансовый год, подлежат рассмотрению

и утверждению на Общем собрании акционеров.

Совет директоров и его комитеты осуществляют общее руководство бизнесом и планирование деятельности Группы. Он устанавливает стратегические цели и контролирует их достижение Генеральным директором и топ-менеджментом Группы.

Правление и Генеральный директор отвечают за текущую деятельность Группы и реализацию стратегии, утвержденной Советом директоров.

Наши принципы корпоративного управления



Профессионализм

Мы стремимся назначать лиц с необходимыми профессиональными навыками и опытом в Совет директоров и его комитеты. Совету директоров своевременно предоставляется информация в такой форме и такого качества, что позволяет ему эффективно исполнять свои должностные обязанности.



Ответственность

Совет директоров подотчетен Общему собранию акционеров Группы компаний «O'KEY» и отвечает:

- за формулирование стратегии Группы;
- создание и поддержание систем, обеспечивающих должное рассмотрение ключевых решений, в том числе в области вознаграждения и стимулирования, внутреннего контроля и управления рисками;
- поддержание ответственности руководства за успешную реализацию стратегии Группы.



Равенство

Система корпоративного управления Группы компаний «O'KEY» предназначена для защиты прав акционеров и обеспечения равного отношения ко всем акционерам.



Прозрачность

Мы стремимся обеспечить надлежащее раскрытие достоверной информации по всем существенным вопросам, связанным с нашей деятельностью, включая финансовое состояние, социальную ответственность, операционную деятельность и вопросы собственности.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Группы. Общее собрание акционеров созывается и проводится в соответствии с законодательными требованиями Люксембурга и Сводным Уставом O'KEY GROUP S.A. от 27 сентября 2024 год (далее – Устав). Согласно Уставу, годовое Общее собрание акционеров проводится в течение шести месяцев после окончания каждого финансового года в Великом Герцогстве Люксембург по местонахождению Компании или в любом другом месте Великого Герцогства Люксембург, как это может быть указано в уведомлении о созыве Общего собрания акционеров.

Следующее ежегодное Общее собрание акционеров будет проведено не позднее 30 июня 2025 года. Уведомление о созыве, в котором указываются дата, время, адрес собрания и повестка дня, будет отправлено и опубликовано не позднее чем за 14 дней до собрания.

ОСОБЫЕ ПРАВА КОНТРОЛЯ

Все выпущенные и находящиеся в обращении акции Компании имеют равные права голоса, и за акциями Компании не закреплено никаких особых прав контроля.

В соответствии с Уставом акционер Caraden имеет (при условии обладания минимальным количеством акций Компании) особое право в отношении назначения и снятия с должности директоров в силу того, что по крайней мере один директор (обозначаемый как директор Caraden) назначается из списка кандидатов, предложенных акционером Caraden, и может быть снят с должности по инициативе Caraden (см. дополнительную информацию в ст. 8 Устава Компании от 12 ноября 2018 года). Данное положение действует до Общего собрания акционеров, которое состоится в 2025 году и на котором будет назначен новый состав Совета директоров.

Требуется единогласное голосование акционеров Nisemax и GSU:

- для утверждения бюджета Группы, если его параметры отличаются от указанных в Уставе (дополнительную информацию можно найти в ст. 20 Устава);
- утверждения размера дивидендов, если сумма дивидендов, предлагаемых к распределению, выходит за рамки параметров, установленных в Уставе для распределяемой прибыли (дополнительную информацию можно найти в ст. 20 Устава);
- избрания местного генерального директора (дополнительную информацию можно найти в ст. 21 Устава).

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ПЕРЕДАЧУ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА АКЦИИ

По состоянию на 31 декабря 2024 года и на дату настоящего Отчета, согласно данным, имеющимся у Компании, на все акции Компании, находящиеся в обращении, разрешена передача прав собственности при условии выполнения требований по передаче акций, приведенных в ст. 7 Устава.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОГРАММЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АКЦИЙ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ

В Компании не предусмотрена программа, позволяющая сотрудникам приобретать акции Компании.

ПРАВО ГОЛОСА

Каждая выпущенная и находящаяся в обращении акция Компании имеет один голос.

Уставом не предусмотрено каких-либо ограничений голосования.

В соответствии с Уставом дата внесения в список участников Общего собрания акционеров может быть установлена Советом директоров (ст. 19 Устава). Только те акционеры, которые были включены в список на дату внесения, имеют право получать уведомление об Общем собрании акционеров, принимать участие в голосовании по вопросам повестки или давать свое согласие на такие действия в случае необходимости. Данные требования



также распространяются на общие собрания акционеров, даты проведения которых были перенесены.

В соответствии с Уставом Совет директоров может определить иные условия, которые должны выполняться акционерами для допуска к участию в Общем собрании акционеров лично или через представителя (ст. 19 Устава).

СОГЛАШЕНИЯ АКЦИОНЕРОВ С ОГРАНИЧЕНИЯМИ ПО ПЕРЕДАЧЕ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА АКЦИИ

Компания не располагает информацией о каких-либо соглашениях между акционерами, которые могут привести к ограничениям на передачу ценных бумаг или права голоса.

НАЗНАЧЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ, ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В УСТАВ

Правила, регулирующие назначение и замену директоров, а также внесение изменений в Устав изложены в Законе Люксембурга о коммерческих компаниях и в Уставе (в частности, ст. 12, 19 и 20).

Консолидированная версия Устава опубликована в разделе «Акционерам» на сайте Компании и доступна по адресу: <https://okeygroup.lu/investors/shareholders/documents/>.

ЗНАЧИМЫЕ СОГЛАШЕНИЯ ИЛИ СУЩЕСТВЕННЫЕ ДЕЛОВЫЕ ДОГОВОРЫ

На момент подготовки настоящего Отчета Совету директоров не известно о каких-либо значимых соглашениях, в которых Группа является участвующей стороной и которые вступят в силу, будут изменены или прекратят действие при смене контроля над Компанией. Совет директоров рассмотрел основные деловые договоры и пришел к выводу об отсутствии каких-либо существенных контрактов.

Совет директоров

Совет директоров Компании играет ключевую роль в организации эффективной системы корпоративного управления. Совет директоров наделен широкими полномочиями по управлению деятельностью Компании, одобрению и осуществлению необходимых мер в соответствии с целями Компании.

Совет директоров отвечает за принятие стратегических решений в отношении деятельности и развития Группы, а также осуществляет контроль за функциями управления рисками и внутреннего аудита Группы. Решения, связанные с текущей деятельностью Группы, делегируются менеджменту.

Совет директоров также является органом управления Группы и уполномочен принимать все решения в отношении Группы, если они не отнесены к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров не вправе выпускать или выкупать акции без одобрения Общего собрания акционеров. Выкуп Компанией собственных акций осуществляется на условиях, предусмотренных Законом о коммерческих компаниях от 10 августа 2015 года с поправками («Закон о компаниях») и Уставом. В Совет директоров входят пять человек, включая одного

независимого директора. Общее собрание акционеров назначает членов Совета директоров простым большинством голосов на срок не более шести лет или до избрания их преемников¹. Это положение будет действовать до Общего собрания акционеров, которое состоится в 2025 году, и на котором будет назначен новый состав Совета директоров.

Текущий состав Совета директоров был избран на Общем собрании акционеров 13 октября 2015 года и переизбран 24 июня 2020 года.


ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров проводятся регулярно в соответствии с утвержденным графиком работы на год. График работы Совета директоров определяется на основе стратегического планирования и цикла отчетности. При необходимости рассмотрения срочных вопросов организуются внеочередные заседания Совета директоров или, если заседание в очной форме не может быть организовано в короткий срок, Совет директоров может принять решение

в заочном порядке единогласным голосованием. В сферу ответственности Председателя Совета директоров входят определение плана работы Совета директоров и включение в него дополнительных вопросов повестки дня.

В 2024 году Совет директоров работал над следующими ключевыми задачами:

- подготовка финансовой отчетности и годового отчета, а также рассмотрение результатов за 2023 год;
- утверждение бюджета и бизнес-стратегии на 2024 год;
- рассмотрение квартальных финансовых результатов, утверждение финансовой отчетности за шесть месяцев 2024 года, а также контроль за соблюдением стратегии управления рисками;
- определение стратегических и операционных приоритетов Группы.

 [Более подробная информация о членах Совета директоров Группы компаний «O'KEY» по состоянию на 31 декабря 2024 года находится на корпоративном веб-сайте: <https://www.okeygroup.lu/about/corporate-governance/board-of-directors/>.](https://www.okeygroup.lu/about/corporate-governance/board-of-directors/)

Заседания Совета директоров

Член Совета директоров	Совет директоров (2 заседания)	Комитет по аудиту (5 заседаний)	Комитет по вознаграждениям (1 заседание)
Хейго Кера	2 присутствовал	5 присутствовал	Присутствовал
Дмитрий Троицкий	2 через представителя	Не является членом Комитета	Через представителя
Дмитрий Коржев	2 присутствовал	5 присутствовал	Не является членом Комитета
Борис Волчек	2 через представителя	3 присутствовал, 2 через представителя	Через представителя
Микола Буйницкий	2 присутствовал	5 присутствовал	Не является членом Комитета

¹ Правила, регулирующие назначение и замену директоров, изложены в Законе о коммерческих компаниях от 10 августа 1915 года, с поправками, и в Уставе (в частности, ст. 12, 19 и 20). Консолидированная версия Устава опубликована в разделе «Акционерам» на сайте Компании и доступна по адресу: <https://okeygroup.lu/investors/shareholders/documents/>.



Комитеты Совета директоров

Основная роль комитетов – оказывать помощь Совету директоров в подготовке и принятии решений в соответствии с их полномочиями, а также обеспечивать тщательную проверку вопросов, которые передаются на рассмотрение Совету директоров, до начала заседаний.

При Совете директоров действуют два комитета – Комитет по аудиту и Комитет по вознаграждениям.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

По состоянию на 31 декабря 2024 года в состав Комитета по аудиту входят:

- Микола Буйницкий, Председатель Комитета, директор Совета директоров;
- Борис Волчек, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- Дмитрий Коржев, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- Хейго Кера, член Комитета, Председатель Совета директоров;
- Илья Ильин, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант;
- Ирина Никифорова, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант.

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Комитет по аудиту осуществляет надзор за функцией внутреннего аудита, эффективностью управления рисками и внутренним контролем Компании и Группы. Он также утверждает и контролирует выполнение плана внутреннего аудита на год. Комитет по аудиту помогает Совету директоров в выполнении его надзорных обязанностей в отношении финансовой отчетности, в том числе периодически отчитываясь перед Советом директоров о его деятельности и адекватности систем внутреннего контроля над финансовой отчетностью.

В соответствии с Уставом Комитета по аудиту Группы компаний «O'KEY» Комитет по аудиту состоит не менее чем из трех действующих членов Совета директоров и возглавляется независимым директором.

В КОМПЕТЕНЦИИ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ВХОДЯТ:

- проверка финансовой отчетности по МСФО на предмет достоверности и прозрачности;
- анализ процессов финансовой отчетности, включая проведение регулярных обзоров и подготовку рекомендаций;
- рекомендации Совету директоров по назначению и вознаграждению внешнего аудитора Компании и поддержание постоянных отношений с внешним аудитором;
- анализ и поддержка системы внутреннего аудита и процедур управления рисками, включая подготовку рекомендаций по их совершенствованию.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2024 ГОДУ

В течение отчетного периода Комитет по аудиту провел пять заседаний, на которых:

- исполнил надзорные функции, связанные с вопросами достоверности годовой финансовой отчетности Компании;
- исполнил надзорные функции, связанные с вопросами достоверности полугодовой финансовой отчетности Компании;
- рассмотрел отчеты, подготовленные Отделом внутреннего аудита;
- проанализировал эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля Компании;

- изучил политики и процедуры, опубликованные Компанией;
- провел мониторинг отчетов в соответствии с Политикой информирования о нарушениях Компании;
- спланировал и согласовал объем аудита финансовой отчетности за год, закончившийся в 2024 году, с внешним аудитором Группы компаний «O'KEY»;
- рассмотрел и утвердил предоставление внешним аудитором неаудиторских услуг для Компании;
- утвердил план внутреннего аудита на 2024 год.

ПЛАНЫ НА 2025 ГОД

- В 2025 году Комитет по аудиту и Компания продолжают уделять внимание следующим мероприятиям:
- контролю соблюдения топ-менеджментом Компании политик и процедур управления рисками Группы, проверке адекватности структуры управления рисками в отношении рисков, с которыми сталкивается Группа;
 - оптимизации внутренних бизнес-процессов, участвующих в подготовке финансовой отчетности.

КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

- Хейго Кера, Председатель Комитета, Председатель Совета директоров;
- Борис Волчек, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- Дмитрий Троицкий, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- Илья Ильин, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант;
- Ирина Никифорова, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант.

В КОМПЕТЕНЦИЮ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ ВХОДЯТ:

- пересмотр политики компенсаций;
- консультирование по любым программам льгот и поощрений;
- внесение предложений Совету директоров относительно вознаграждения исполнительных директоров и топ-менеджмента (включая Генерального директора).

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В 2024 ГОДУ

- За отчетный период Комитет по вознаграждениям провел одно заседание, на котором:
- рассмотрел отчет о вознаграждении, премиях и расходах Совета директоров;
 - рассмотрел размер вознаграждения топ-менеджмента Группы в 2024 году;
 - утвердил отчет Комитета по вознаграждениям;

- предложил общий максимальный размер вознаграждения директоров за 2024 год и за шесть месяцев 2025 года для утверждения акционерами Компании.

ПЛАНЫ НА 2025 ГОД

В 2025 году Группа планирует придерживаться существующей в 2024 году Политики по вознаграждениям и бонусам.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Члены Совета директоров Группы компаний «O'KEY» получают вознаграждение в размере, утвержденном Общим собранием акционеров. Члены Совета директоров и его комитетов могут получать компенсацию за расходы, которые они несут в ходе выполнения своих обязанностей, в соответствии с Политикой деловых и командировочных расходов Компании.

РАЗНООБРАЗИЕ

Группа компаний «O'KEY» работает над принятием политики разнообразия. Как следует из информации о высшем руководстве, Группа компаний «O'KEY» стремится привлекать лиц с наиболее подходящим опытом и квалификацией независимо от возраста, пола и происхождения. Требования к образованию и профессиональной подготовке призваны гарантировать наличие у сотрудников необходимых навыков и опыта, обязательных для эффективного выполнения своих функций.



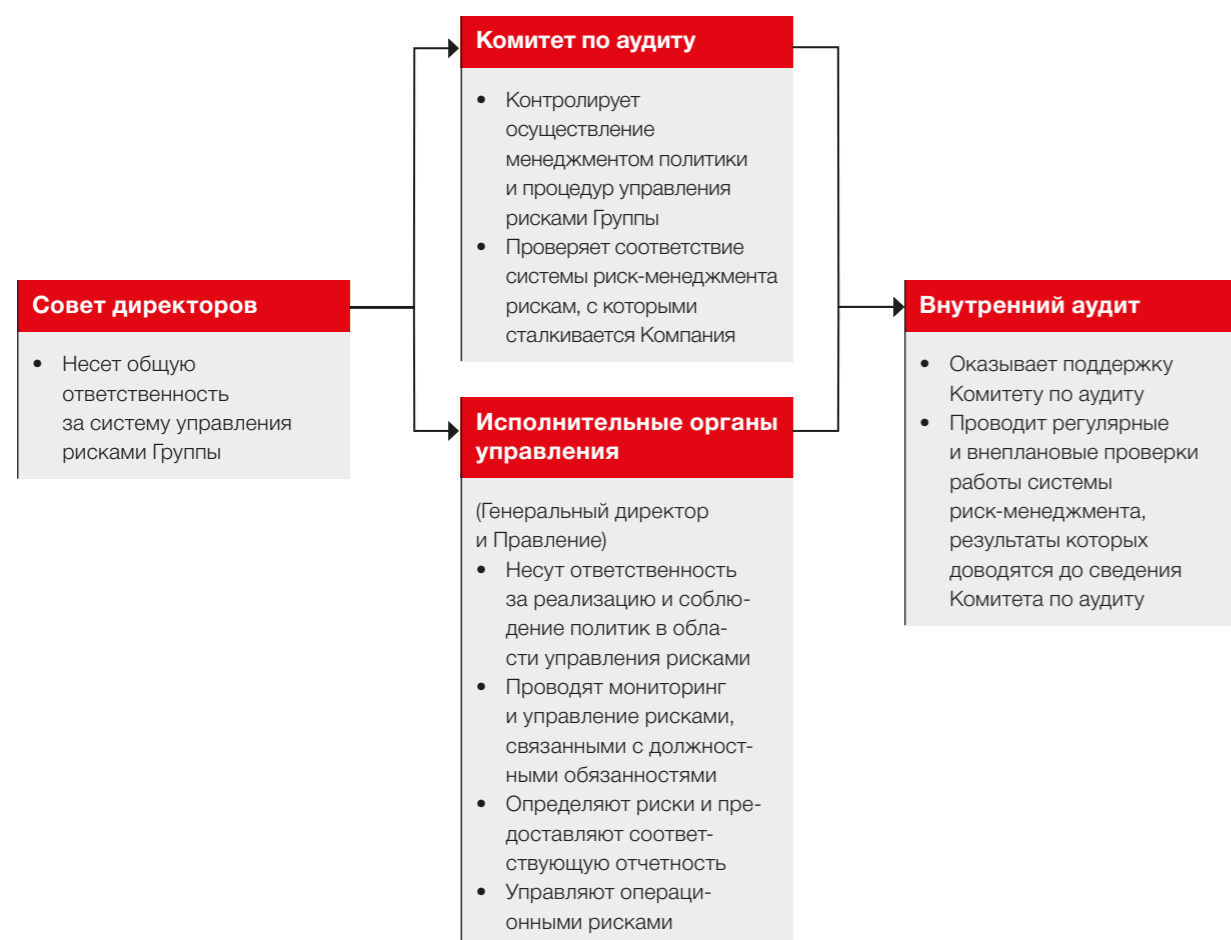
Управление рисками

Мы уверены, что эффективное управление рисками лежит в основе успешной реализации нашей стратегии. Цели Компании должны быть достигнуты своевременно, а уровень рисков, с которыми сталкивается Группа, должен оставаться приемлемым для руководства и акционеров. Мы используем единый подход к управлению рисками в соответствии со стандартами Группы, которые включают в себя широкий спектр политик и процедур, а также предполагают четкое делегирование полномочий и всестороннюю отчетность. На дату утверждения настоящего Отчета наша система

интегрирована в процессы бизнес-планирования и оценки жизнеспособности.

Совет директоров несет общую ответственность за управление рисками и внутренний контроль Группы с целью поддержания системы управления рисками. Комитет по аудиту Группы отвечает за регулярный обзор/аудит операций, деятельности, систем и процессов Группы с целью оценки и предоставления разумных, независимых и объективных гарантий и консультационных услуг, направленных на повышение стоимости и улучшение деятельности Группы. Служба внутреннего

аудита помогает Комитету по аудиту выполнять его надзорную функцию. Служба проводит как регулярные, так и специальные проверки работы системы риск-менеджмента, результаты которых доводятся до сведения Комитета по аудиту. Группа, используя свои стандарты и процедуры обучения и управления, стремится создать четкую и конструктивную среду, в которой все сотрудники понимают свои роли и обязанности. Выявленные зоны риска проходят ежеквартальный мониторинг, после чего вносятся уточнения в программу по их предотвращению и минимизации последствий.



Текущая ситуация ставит новые вызовы перед российской экономикой, деловым сообществом и Группой компаний «O'KEY» в частности. Наша сбалансированная бизнес-модель обеспечивает значительную защиту от волатильности рынка. Приведенные выше ключевые факторы были рассмотрены в контексте текущего положения и стратегического плана. Тем не менее мы считаем, что ввиду существующей беспрецедентной глобальной геополитической и экономической неопределенности Компания не может в полной мере идентифицировать и оценить все ключевые риски, которые могут оказать существенное влияние на ее бизнес.

ОСНОВНЫЕ РИСКИ

Ниже приведено описание основных рисков, которые в случае реализации могут оказать существенное негативное влияние на бизнес, снизить ее финансовые и операционные результаты, что, в свою очередь, может отразиться на цене акций и нашей репутации. Дополнительные риски, не известные или в настоящий момент не существенные для нас, также могут повлиять на нашу деятельность. При этом мы не ожидаем реализации каких-либо рисков, которые могут поставить под угрозу непрерывность деятельности.

№	Наименование риска	Определение и потенциальное влияние
1	Экономический прогноз	На нашу деятельность могут повлиять неопределенности, связанные с изменением экономической ситуации, особенно в условиях текущей глобальной экономической нестабильности, включая цены на нефть, волатильность финансовых рынков, а также существенные колебания курсов валют. Таким образом, мы можем столкнуться с дальнейшим снижением потребительского спроса, поскольку доходы и покупательная способность наших клиентов снижаются под воздействием сложной макроэкономической обстановки, связанной со снижением цен на нефть и волатильностью курса рубля
2	Риск конкуренции	Сектор розничной торговли в России является высококонкурентным. Мы сталкиваемся с серьезной конкуренцией со стороны других ретейлеров (российских и международных), некоторые из которых крупнее и обладают большими ресурсами. Розничные сети конкурируют в основном за расположение магазинов, ассортимент продукции, цены, условия обслуживания и хранения. Некоторые конкуренты могут более эффективно и быстро воспользоваться определенными возможностями рынка, что, в свою очередь, может негативно повлиять на нашу долю рынка и способность достичь целевых показателей эффективности и расширения
3	Политический риск	Политические изменения могут отрицательно повлиять на макроэкономику и рынок, на котором присутствует Компания. Текущая геополитическая ситуация и турбулентность мировой экономики могут повлиять на компании всех секторов российской экономики, включая наш бизнес
4	Регуляторный риск	Наша деятельность регулируется различными государственными нормативами и отраслевым законодательством в отношении качества продукции, упаковки, здоровья и безопасности, маркировки, дистрибуции и других стандартов. В России некоторые нормативные акты все еще находятся в стадии разработки. Действующие и будущие постановления Правительства и поправки к ним могут потребовать от нас изменения способа ведения деятельности, что может привести к увеличению расходов. Несоблюдение требований может также привести к репутационному ущербу
5	Изменение ожиданий потребителей	Мы стремимся предоставить нашим клиентам широкий ассортимент товаров и услуг по конкурентоспособным ценам. Тем не менее мы признаем, что покупательские предпочтения и ожидания наших клиентов зависят от экономической ситуации и со временем будут меняться
6	Привлечение и удержание персонала	В России сохраняется острая конкуренция за высококвалифицированный управленческий и торговый персонал. Для реализации планов по расширению бизнеса нам требуются высококвалифицированные кадры. Наш будущий успех зависит в том числе от нашей способности нанимать и удерживать новых сотрудников. Мы понимаем, что неспособность привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников и ключевой персонал в будущем может оказать существенное негативное влияние на наш бизнес
7	Риск цепочки поставок	Наши финансовые показатели в том числе зависят от надежного и эффективного управления цепочкой поставок. Мы полагаемся на третьих лиц, поставляющих нам товары и услуги, которые также имеют других клиентов и могут не обладать достаточным потенциалом для удовлетворения всех потребностей своих клиентов, включая нас, в периоды повышенного спроса. Нехватка и задержки могут нанести существенный ущерб нашему бизнесу. Непредвиденное повышение цен также может негативно сказаться на нашей деятельности. Кроме того, наша цепочка поставок может подвергаться риску задержек и перебоев вследствие стихийных бедствий, в случае если мы не сможем своевременно найти альтернативные источники поставок
8	Разработка ИТ-платформы	Выполнение наших стратегических целей требует адаптации текущей ИТ-инфраструктуры к меняющимся потребностям бизнеса. По мере роста бизнеса растет сложность поддерживающих его процессов и разнообразие задач, связанных с таким ростом. Несвоевременные или неадекватные решения по развитию инфраструктуры могут препятствовать достижению целей Группы, включая более долгосрочные



№	Наименование риска	Определение и потенциальное влияние
9	Угрозы в области ИТ-безопасности	Мы наблюдаем рост угроз ИТ-безопасности и более высокий уровень подготовки компьютерных преступников. Наши системы и решения, а также системы и решения наших контрагентов остаются потенциально уязвимыми для атак. В зависимости от характера и масштаба такие атаки могут привести к утечке конфиденциальной информации, неправомерному использованию наших систем, манипулированию и уничтожению данных, простоям продаж и дефициту поставок, что, в свою очередь, может негативно сказаться на нашей репутации, конкурентоспособности, деловых, финансовых и операционных показателях
10	Обеспечение достаточного уровня финансирования	Недавние изменения макроэкономической ситуации могут привести к снижению уровня ликвидности и ужесточению кредитной политики российских банков. Учитывая нашу программу по расширению деятельности в ближайшие периоды, проблемы с доступностью внешнего финансирования или значительные изменения его стоимости могут отрицательно повлиять на способность Группы выполнять эту программу
11	Налоговое регулирование	<p>Российское налоговое законодательство имеет довольно строгие требования, которые могут иметь различное толкование, а также подвержены частым изменениям. Проверки со стороны налоговых органов и изменения в налоговых правилах могут негативно повлиять на нашу деятельность, финансовые и операционные показатели.</p> <p>Изменения в налоговом законодательстве могут привести к увеличению налоговых расходов и платежей. Кроме того, изменения в законодательстве могут существенно повлиять на дебиторскую задолженность и обязательства по налогам, а также на отложенные налоговые активы и обязательства</p>
12	Изменения в оборотном капитале	Неспособность контролировать элементы оборотного капитала и управлять ими может привести к негативным последствиям для операционного денежного потока, спровоцировать недостаток ликвидности и увеличить зависимость от заемного капитала
13	Риск искажений в финансовой отчетности	Мы подвержены риску, связанному с искажениями в финансовой отчетности и классификации бухгалтерских записей, а также рискам неточных бухгалтерских расчетов
14	Риски волатильности валютных курсов и процентных ставок	Группа зависит от изменения курсов иностранных валют, поскольку имеет непогашенные кредиты в долларах США, а также обязательства по договорам в долларах США и евро. Хотя принимаются меры по минимизации этого риска, не может быть никаких гарантий, что будущие колебания валютного курса и процентных ставок не будут негативно влиять на наши результаты

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Что касается внутреннего контроля над финансовой отчетностью, наши финансовые процедуры включают ряд системных, операционных и надзорных контрольных процедур со стороны руководства. В отношении внутреннего контроля в области бухгалтерской и финансовой отчетности важно отметить следующее:

- Сотрудники, ответственные за подготовку бухгалтерской и финансовой отчетности Компании, обладают необходимой квалификацией и поддерживают отчетность в актуальном состоянии в соответствии с изменениями в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). Помимо этого, при необходимости проводится специальное обучение персонала и предоставляется письменное руководство по конкретным вопросам. Данное руководство регулярно обновляется с учетом последних разработок и нормативных изменений и доступно всем задействованным сотрудникам. В нем содержится краткая

информация о политике и процедурах в области бухгалтерской и финансовой отчетности Компании.

- Введены механизмы контроля за обработкой бухгалтерских операций с целью обеспечения наличия необходимых решений на их проведение, эффективного распределения должностных обязанностей, а также гарантий полноты и точности финансовой информации.
- Полнота и своевременный учет финансовой информации обеспечиваются с помощью регулярных проверок, мониторинга конкретных ключевых показателей эффективности и процедур подтверждения функциональными руководителями, а также за счет проведения внутреннего и внешнего аудита в качестве дополнительной меры контроля.
- В Компании сформирована комплексная система учета и контроля финансовых показателей. Стратегические и бизнес-планы, информация о бюджетах, а также промежуточная и годовая консолидированная отчетность подготавливаются и направляются на утверждение Совета директоров. Помимо прочего, Совет директоров утверждает все существенные инвестиции. Совет директоров рассматривает ежемесячные отчеты,

которые содержат информацию о финансовых результатах деятельности Компании в сравнении с утвержденным бюджетом и прошлогодними показателями.

- Любые недостатки в системе внутреннего контроля, выявленные в ходе внутренних или внешних аудитов, устраняются оперативно и в полном объеме.
- Внешние аудиторы проводят ограниченную проверку консолидированной финансовой отчетности Компании по итогам шести месяцев и полную проверку консолидированной финансовой отчетности по итогам года.

В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ МСФО КОМПАНИЯ РАСКРЫВАЕТ ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О РЫНОЧНЫХ, КРЕДИТНЫХ И ВАЛЮТНЫХ РИСКАХ, КОТОРЫМ ОНА ПОДВЕРГАЕТСЯ, И ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТАКИМИ РИСКАМИ.



Информация для акционеров и инвесторов

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акционерный капитал Группы составляет 2 690 740 евро и разделен на 269 074 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 евро каждая. На дату составления настоящего Отчета акционерный капитал Компании остается неизменным с 30 ноября 2010 года.

Все акции, выпущенные Компанией, имеют равные права, предусмотренные Законом о коммерческих компаниях от 10 августа 2015 года, с поправками («Закон о компаниях»), и изложенные в Уставе, за исключением особых прав, предоставленных акционеру Caraden.

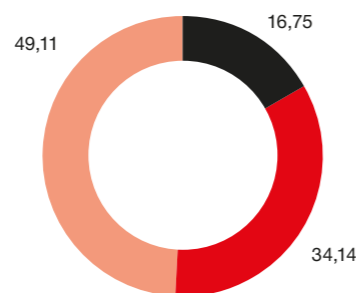
Компания не владеет собственными акциями и не приобрела их в течение 2024 финансового года.

ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ДОЛИ В АКЦИОНЕРНОМ КАПИТАЛЕ

По состоянию на 31 декабря 2024 года два основных косвенных акционера Группы являются ее учредителями:

- Дмитрий Троицкий (косвенно владеет около 34,54% выпущенного акционерного капитала Компании);
- Борис Волчек (косвенно владеет около 34,14% выпущенного акционерного капитала Компании).

Структура акционерного капитала по состоянию на 31 декабря 2024 года – прямое владение, %



- Прочие акционеры и акции в свободном обращении
- GSU Limited
- NISEMAX Co Limited

ГЛОБАЛЬНЫЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ

ГДР выпускаются на обыкновенные акции в соотношении одна обыкновенная акция на одну ГДР.

ГДР были включены в листинг Лондонской фондовой биржи начиная с ноября 2010 года. В марте 2022 года Лондонская фондовая биржа временно приостановила допуск к торгам ряда эмитентов, включая ГДР Группы компаний «O'KEY». В июне 2024 года Группа провела делистинг своих ГДР с Лондонской фондовой биржи, в преддверии смены банка-депозитария.

В марте 2023 года Группа получила листинг своих ГДР на Международной бирже Астаны.

В августе 2024 года Группа назначила компанию RCS Trust and Corporate Services Ltd.

депозитарием средств, предусмотренных Правилom S (ISIN US6708662019), и компанию RCS Stock Transfer Inc. депозитарием средств, предусмотренных Правилom 144A (ISIN US6708661029). Ранее депозитарием Группы был The Bank of New York Mellon.

С декабря 2020 года ГДР Группы также торгуются на Московской бирже. В ноябре 2023 года Группа изменила статус листинга на Московской бирже со вторичного на первичный. В июне 2024 года, перед делистингом с Лондонской фондовой биржи, Группа перевела свои ГДР из первого во второй уровень котировального списка Московской биржи.

В январе 2025 года Московская биржа перевела ГДР Группы в третий уровень. Решение об изменении уровня листинга ценных бумаг иностранных эмитентов, включая ГДР Группы было принято Московской биржей 16 декабря 2024 года на основании Директивы Центрального банка России № 6885-У от 1 октября 2024 года «О ценных бумагах и производных финансовых инструментах, предназначенных для квалифицированных инвесторов». Единственной причиной перевода ГДР Группы в третий уровень листинга стало изменение регулирования со стороны Центрального банка России.

Изменения не повлияли на листинг ГДР Группы на Международной бирже Астаны.

По состоянию на 31 декабря 2024 года ГДР представляли 50,22% акционерного капитала Группы.

Компания не выпускала других ценных бумаг.

ФОНДОВАЯ БИРЖА

По состоянию на 31 декабря 2024 года ГДР Группы котировались на Московской бирже и Международной бирже Астаны и обращались на Московской бирже.

Торговые площадки ГДР Группы компаний «O'KEY»

Торговая площадка	Тикер
Московская биржа	OKEY
Международная биржа Астаны	OKEY

Идентификационные номера ценных бумаг Компании

CUSIP ¹	Код
Положение S ГДР	670866201
Положение S ГДР	670866110
«Правило 144а» ГДР	670866102

ISIN ²	Код
Положение S ГДР	US6708662019
Положение S ГДР	US6708661102
«Правило 144а» ГДР	US6708661029

Динамика цен и объемы торгов ГДР Группы компаний «O'KEY» на Московской бирже в 2024 году



Источник: Московская биржа

¹ CUSIP (Комитет по присвоению ценным бумагам стандартных номеров и кодов) – идентификационный номер, присвоенный выпуску акций для облегчения клиринга.

² ISIN (Международный идентификационный код ценной бумаги) – международный идентификационный номер акции.



ИНФОРМАЦИЯ О ТОРГАХ ГДР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «О'КЕЙ» НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ

В 2024 году совокупный объем торгов ГДР Группы на Московской бирже составил 106,7 млн ГДР по сравнению с 201,9 млн ГДР в 2023 году. Снижение было частично обусловлено переводом ГДР Группы из I уровня во II уровень котировального списка Московской биржи в июне 2024 года.

Цена ГДР на конец 2024 года была на **8,6 %** выше, чем в 2023 году

Динамика торгов ГДР Группы компаний «О'КЕЙ» на Московской бирже

	2023	2024
Годовая максимальная цена, руб.	44,39	37,76
Годовая минимальная цена, руб.	23,71	19,28
Цена на конец года, руб.	29,84	32,42
Объем торгов, млн штук ГДР	201,9	106,7

Источник: Московская биржа, рыночные сделки

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Показатель	«Эксперт РА»	НКР
Кредитный рейтинг	«ruA-»	«A.ru»
Прогноз	Стабильный	Стабильный
Дата последней оценки	13 июня 2024 года	26 июля 2024 года ¹

В июне 2024 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Компании на уровне «ruA-» со стабильным прогнозом.

В июле 2024 года Национальное кредитное рейтинговое агентство (НКР) подтвердило кредитный рейтинг на уровне «A.ru» со стабильным прогнозом ООО «О'КЕЙ», основной операционной дочерней компании O'KEY GROUP S.A.

Рейтинги отражают прочное и стабильное операционное и финансовое положение Группы на рынке, низкую подверженность рыночным рискам и высокие стандарты корпоративного управления, управления рисками, стратегического контроля и прозрачности.

¹ В январе 2025 года НКР пересмотрело прогноз по рейтингу ООО «О'КЕЙ» со «стабильный» на «на пересмотре – неопределенный прогноз», сохранив текущий рейтинг «A.ru» без изменений, после того как Группа объявила о планируемой продаже своего бизнеса гипермаркетов менеджменту.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПОКРЫТИЕ

По состоянию на конец 2024 года аналитическое покрытие Компании на регулярной основе осуществляют три аналитика из ведущих российских банков. Команда по связям с инвесторами в Компании регулярно отслеживает и доводит до сведения менеджмента консенсус аналитиков.

Компания	Аналитик	Номер телефона
Атон	Виктор Дима	+7 (495) 213-03-44
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 (495) 980-41-87
Сбербанк КИБ	Екатерина Усанова	+7 (495) 665-56-00

Источник: данные Компании



ДИВИДЕНДЫ

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

При определении рекомендуемой суммы дивидендов Совет директоров Группы придерживается дивидендной политики. Общее собрание акционеров

по рекомендации Совета директоров определяет порядок распоряжения оставшейся чистой годовой прибылью Компании, в том числе путем выплаты дивидендов по акциям, при этом подразумевается, что оставшаяся после выплаты дивидендов чистая прибыль Компании будет направлена на развитие бизнеса Компании и ее дочерних компаний, а также на развитие розничного

бизнеса Группы в России. Совет директоров может объявлять и выплачивать предварительные дивиденды (в том числе путем выплаты в рассрочку) в денежном эквиваленте или в натурально-вещественной форме при соблюдении требований законодательства.

История дивидендных выплат Группой компаний «O'KEY»

Период	Дата записи	Сумма дивидендов на одну ГДР (с учетом НДС)	Сумма начисленных дивидендов (с учетом НДС)
Промежуточные дивиденды за 2011 год	12.09.2011	9,9481 долл. США	26 767 750,59 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2012 год	23.02.2012	10,254 долл. США	27 590 847,96 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2013 год	15.02.2013	18,953 долл. США	50 997 595,22 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2014 год	18.02.2014	22,670 долл. США	60 999 075,80 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2014 год	17.10.2014	7,433 долл. США	20 000 270,42 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2015 год	11.09.2015	8,920 долл. США	24 001 400,80 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2016 год	08.07.2016	8,548 долл. США	23 000 445,52 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2017 год	20.01.2017	9,167 долл. США	24 666 013,58 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2018 год	25.01.2018	12,367 долл. США	33 276 381,58 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2019 год	03.10.2019	0,05635 долл. США	15 162 319,90 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2020 год	04.11.2020	0,028275 долл. США	7 608 067,35 долл. США
Промежуточные дивиденды за 2021 год	Не объявлялись и не выплачивались		
Промежуточные дивиденды за 2022 год	01.08.2022	0,03159 евро	8 500 047,66 евро
Дивиденды за 2023 год	Не объявлялись и не выплачивались		
Дивиденды за 2024 год	Не объявлялись и не выплачивались		

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Как правило, Компания удерживает 15% налога на дивиденды, выплачиваемого из Люксембурга для распределения держателям ГДР.

Данная информация предоставляется исключительно в информационных целях. Потенциальным и текущим инвесторам следует обращаться к профессиональным консультантам по налоговым вопросам, связанным с инвестициями в акции и ГДР Компании.

Заявление об ответственности руководства и директоров

На основе имеющихся у нас данных мы подтверждаем, что консолидированная финансовая отчетность дает правдивое и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибыли или убытках Группы компаний «O'KEY» и компаний, включенных в консолидацию, в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности, принятых Европейским союзом; консолидированный управленческий

отчет дает достоверное и справедливое представление о развитии, результатах деятельности и положении компаний Группы, включенных в консолидацию, взятых в целом; консолидированный управленческий отчет описывает основные риски и неопределенности, которым подвержены компании Группы, включенные в консолидацию, взятые в целом.

Люксембург, 28 марта 2025 года

Дмитрий Коржев
член Совета директоров

Хейго Кера
Председатель Совета директоров

Микола Буйницкий
член Совета директоров

Константин Арабидис
Генеральный директор

Консолидированная
финансовая отчетность
за год, закончившийся
31 декабря 2024 года

76
Консолидированная
финансовая отчетность

114
Глоссарий

116
Аббревиатуры

117
Контакты

Консолидированная финансовая отчетность



Консолидированная финансовая отчетность

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024 года	77
Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2024 года	78
Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2024 года	79
Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2024 года	80
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2024 года	81

1. Общие сведения	81	12. Налог на прибыль	89	25. Обязательства по аренде	99
2. Основа подготовки	82	13. Инвестиционная недвижимость	91	26. Торговая и прочая кредиторская задолженность	100
3. Функциональная валюта и валюта представления отчетности	82	14. Основные средства и незавершенное строительство	92	27. Сверка изменений в обязательствах с денежными потоками, возникшими в результате финансовой деятельности	100
4. Важные оценочные значения и суждения в применении учетной политики	83	15. Активы в форме права пользования	94	28. Управление финансовыми рисками	101
5. Новые и пересмотренные стандарты и разъяснения, принятые Группой	84	16. Нематериальные активы	95	29. Капитальные обязательства	107
6. Информация по сегментам	85	17. Предоплаты	95	30. Условные обязательства	107
7. Основные дочерние предприятия	86	18. Прочие внеоборотные активы	96	31. Операции со связанными сторонами	108
8. Общие, коммерческие и административные расходы	87	19. Запасы	96	32. Раскрытие информации о справедливой стоимости	109
9. Прочие операционные доходы и расходы, нетто	88	20. Торговая и прочая дебиторская задолженность	96	33. Основные положения учетной политики	109
10. Финансовые доходы и расходы	88	21. Денежные средства и их эквиваленты	97	34. События после отчетной даты	113
11. (Убыток)/прибыль по курсовым разницам	88	22. Собственный капитал	97		
		23. Прибыль/(убыток) на акцию	97		
		24. Кредиты и займы	98		

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2024 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Активы			
Внеоборотные активы			
Инвестиционная недвижимость	13	1 064 218	1 257 218
Основные средства	14	41 235 728	43 240 482
Незавершенное строительство	14	892 968	1 122 363
Активы в форме права пользования	15	19 422 128	23 309 763
Нематериальные активы	16	1 513 580	1 214 553
Отложенные налоговые активы	12	7 868 051	6 082 047
Прочие внеоборотные активы	18	689 530	872 104
Итого внеоборотных активов		72 686 203	77 098 530
Оборотные активы			
Запасы	19	26 658 555	24 975 926
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	2 888 005	2 516 192
Предоплаты по налогу на прибыль		72 196	97 140
Предоплаты выданные	17	1 054 761	800 312
Денежные средства и их эквиваленты	21	15 828 186	11 525 791
Итого оборотных активов		46 501 703	39 915 361
Итого активов		119 187 906	117 013 891
Собственный капитал и обязательства			
Собственный капитал			
Уставный капитал	22	119 440	119 440
Обязательный резерв		10 597	10 597
Добавочный капитал		8 555 657	8 555 657
Нераспределенная прибыль		2 435 691	447 347
Резерв курсовых разниц при пересчете из других валют		2 255 988	1 961 350
Итого собственного капитала		13 377 373	11 094 391
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	36 581 181	41 128 448
Обязательства по аренде	25	16 978 580	20 760 179
Отложенные налоговые обязательства	12	1 021 632	683 833
Итого долгосрочных обязательств		54 581 393	62 572 460
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	11 069 846	6 002 850
Проценты, начисленные по кредитам и займам	24	278 718	254 450
Обязательства по аренде	25	5 455 994	5 962 202
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	34 271 937	31 062 083
Задолженность по текущему налогу на прибыль		152 645	65 455
Итого краткосрочных обязательств		51 229 140	43 347 040
Итого обязательств		105 810 533	105 919 500
Итого собственного капитала и обязательств		119 187 906	117 013 891

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 81 – 113, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2024 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	2024	2023
Выручка	6	219 358 202	207 864 636
Себестоимость проданных товаров		(167 943 290)	(160 204 388)
Валовая прибыль		51 414 912	47 660 248
Общие, коммерческие и административные расходы	8	(42 576 608)	(42 515 886)
Прочие операционные доходы и (расходы), нетто	9	752 575	(291 634)
Прибыль от операционной деятельности		9 590 879	4 852 728
Финансовые доходы	10	588 411	252 676
Финансовые расходы	10	(9 035 243)	(7 519 479)
Убыток по курсовым разницам	11	(304 310)	(1 074 086)
Прибыль/(убыток) до налогообложения		839 737	(3 488 161)
Доход по налогу на прибыль	12	1 148 607	610 099
Прибыль/(убыток) за отчетный год		1 988 344	(2 878 062)
Прочий совокупный доход			
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка:			
Курсовые разницы при пересчете в валюту представления		294 638	507 145
Прочий совокупный доход за отчетный год, за вычетом налога на прибыль		294 638	507 145
Общий совокупный доход/(расход) за отчетный год		2 282 982	(2 370 917)
Прибыль/(убыток) на акцию			
Базовая и разводненная прибыль/(убыток) на акцию (в рублях за акцию)	23	7,4	(10,7)

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с пояснениями на страницах 81 – 113.

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2024 ГОДА

тыс. руб.	Уставный капитал	Обязательный резерв	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль	Резерв курсовых разниц при пересчете из других валют	Итого собственного капитала
Остаток на 1 января 2023 года	119 440	10 597	8 555 657	3 325 409	1 454 205	13 465 308
Совокупный убыток за отчетный год						
Убыток за отчетный год	-	-	-	(2 878 062)	-	(2 878 062)
Прочий совокупный доход						
Курсовые разницы при пересчете в валюту представления	-	-	-	-	507 145	507 145
Итого прочего совокупного дохода	-	-	-	-	507 145	507 145
Итого совокупного расхода за отчетный год	-	-	-	(2 878 062)	507 145	(2 370 917)
Остаток на 31 декабря 2023 года	119 440	10 597	8 555 657	447 347	1 961 350	11 094 391
Остаток на 1 января 2024 года	119 440	10 597	8 555 657	447 347	1 961 350	11 094 391
Совокупный доход за отчетный год						
Прибыль за отчетный год	-	-	-	1 988 344	-	1 988 344
Прочий совокупный доход						
Курсовые разницы при пересчете в валюту представления	-	-	-	-	294 638	294 638
Итого прочего совокупного дохода	-	-	-	-	294 638	294 638
Итого совокупного дохода за отчетный год	-	-	-	1 988 344	294 638	2 282 982
Остаток на 31 декабря 2024 года	119 440	10 597	8 555 657	2 435 691	2 255 988	13 377 373

Показатели консолидированного отчета об изменениях в капитале следует рассматривать в совокупности с пояснениями на страницах 81 – 113.



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2024 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	2024	2023
Денежные потоки от операционной деятельности			
Поступление денежных средств от покупателей		251 407 777	238 395 137
Прочие поступления денежных средств		797 840	620 203
Полученные проценты		573 197	227 217
Денежные средства, выплаченные поставщикам и в связи с оплатой труда работников		(226 161 120)	(218 251 832)
Налоги, кроме налога на прибыль		(835 753)	(757 037)
Прочие выплаты денежных средств		(38 819)	(24 321)
НДС уплаченный		(6 013 652)	(4 675 763)
Налог на прибыль уплаченный		(302 115)	(257 872)
Чистый поток денежных средств от операционной деятельности		19 427 355	15 275 732
Денежные потоки от инвестиционной деятельности			
Приобретение объектов основных средств (за вычетом НДС)		(1 545 214)	(4 391 908)
Приобретение нематериальных активов (за вычетом НДС)		(293 799)	(446 618)
Поступления от продажи инвестиционной недвижимости (за вычетом НДС)		-	156 014
Поступления от продажи основных средств (за вычетом НДС)		4 417	341 637
Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности		(1 834 596)	(4 340 875)
Денежные потоки от финансовой деятельности			
Привлечение кредитов и займов	27	6 500 000	15 500 003
Погашение кредитов и займов	27	(5 999 900)	(13 834 268)
Выплаченные проценты по кредитам и займам	27	(6 074 626)	(4 939 018)
Погашение суммы основного долга по аренде	27	(4 684 249)	(5 268 297)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде	27	(2 914 997)	(2 491 371)
Прочие финансовые платежи и поступления	27	(86 392)	(125 188)
Чистый поток денежных средств, использованных в финансовой деятельности		(13 260 164)	(11 158 139)
Нетто увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		4 332 595	(223 282)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	21	11 525 791	11 779 334
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(30 200)	(30 261)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	21	15 828 186	11 525 791

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с пояснениями на страницах 81 – 113.

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2024 ГОДА

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

(а) Группа и ее деятельность

Данная консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, подготовлена для АО О'КЕЙ ГРУПП (далее – «Компания») и его дочерних обществ (далее совместно – «Группа»).

Компания была зарегистрирована и находится в Люксембурге. Компания является публичной компанией (société anonyme) и была создана в соответствии с законодательством Люксембурга. Основная часть Группы находится и ведет свою деятельность в Российской Федерации.

Компания не имеет непосредственного материнского или конечного контролирующего лица.

По состоянию на 31 декабря 2024 и 2023 годов основными непрямыми акционерами Компании являются г-н Д. Э. Троицкий, г-н Б. М. Волчек.

По состоянию на 31 декабря 2024 года глобальные депозитарные расписки («ГДР») представляли 50,22 % акций Компании, из них 38,17 % акций Компании были допущены к торгам на Московской фондовой бирже и на Астанинской международной бирже в форме ГДР (на 31 декабря 2023 года: ГДР представляли 50,22 % акций Компании, из них 38,17 % были допущены к торгам на Лондонской фондовой бирже, Московской фондовой бирже и Астанинской международной бирже в форме ГДР).

В марте 2022 года Лондонская фондовая биржа временно приостановила допуск к торгам ГДР Группы в целях поддержания порядка на рынках.

В марте 2023 года Астанинская международная биржа (AIX) утвердила листинг глобальных

депозитарных расписок (ГДР) Группы. С 20 марта 2023 года ГДР Группы начали торговаться на бирже AIX.

В ноябре 2023 года Банк России принял решение зарегистрировать выпуск глобальных депозитарных расписок Компании, каждая из которых представляет одну обыкновенную акцию АО О'КЕЙ ГРУПП. Таким образом, Группа изменила свой статус листинга на Московской бирже (MOEX) на первичный. ГДР Компании торгуются в котировальном списке 1-го уровня Московской биржи с декабря 2020.

В июне 2024 года листинг и допуск ГДР Группы к торгам на основном рынке Лондонской фондовой биржи были отменены.

Ввиду потенциального делистинга с Лондонской фондовой биржи, запланированного на июнь 2024 года, Группа обратилась к Московской бирже с просьбой перевести ГДР АО О'КЕЙ ГРУПП в список второго уровня, что и было сделано в июне 2024 года. В декабре 2024 года Компания объявила, что в связи с изменением действующего законодательства ГДР Компании будут переведены на третий уровень листинга Московской биржи с 3 января 2025 года. Изменения не влияют на листинг ГДР на Международной бирже Астаны.

Компания по-прежнему имеет и планирует сохранить листинг на регулируемом рынке Московской биржи и Международной биржи Астаны. Программа размещения ГДР остается в силе и продолжает действовать.

Компания зарегистрирована по адресу: Люксембург, Бульвар Рояль 25С, L-2449.

Основным видом деятельности Группы является управление розничными сетями в России под торговыми марками «О'КЕЙ»

(гипермаркеты) и «Да!» (дискаунтеры). По состоянию на 31 декабря 2024 года у Группы было 301 магазинов, включая 224 магазина-дискаунтера (31 декабря 2023 г.: 297 магазинов, включая 220 магазинов-дискаунтеров) в крупных городах России, включая, помимо прочего, Москву и города Московской области, Санкт-Петербург, Мурманск, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Краснодар, Липецк, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, Уфа, Астрахань и Сургут.

В декабре 2024 года Совет директоров Компании объявил о намерении продать активы гипермаркета «О'КЕЙ» руководству сети. Сеть дискаунтеров «Да!» продолжит свою деятельность в составе Группы. Продажа гипермаркетов руководству должна быть одобрена Правительственной комиссией по контролю за иностранными инвестициями в Российской Федерации и Федеральной антимонопольной службой России. Любые дальнейшие шаги возможны только после такого одобрения. Невозможно предсказать вероятность одобрения государственными органами сделки по продаже гипермаркетов. По состоянию на 31 декабря 2024 года соответствующие разрешения еще не были получены.

(b) Условия осуществления хозяйственной деятельности

Группа осуществляет свою деятельность в Российской Федерации. Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, при этом развивающимся рынкам. Правовая, налоговая и нормативно-правовая системы продолжают развиваться, однако часто подвержены рискам неоднозначности толкования их требований и частым изменениям, что в совокупности с другими юридическими и фискальными преградами создают дополнительные трудности



для компаний, осуществляющих свою деятельность в Российской Федерации.

События на Украине продолжали оказывать существенное влияние на экономическую среду, в которой работает Группа. Санкции, введенные Соединенными Штатами Америки, Европейским союзом и некоторыми другими странами против правительства Российской Федерации, а также многих крупных финансовых институтов, юридических и физических лиц в России, продолжают действовать и были расширены. В частности, были введены ограничения на экспорт и импорт товаров, включая установление предельных цен на определенные виды сырья, введены ограничения на предоставление определенных видов услуг российским предприятиям, заблокированы активы ряда российских физических и юридических лиц, введен запрет на ведение корреспондентской деятельности, некоторые крупные банки были отключены от международной системы обмена финансовыми сообщениями SWIFT, и были приняты другие ограничительные меры. Однако, ни в отношении Компании и Группы, ни в отношении каких-либо его дочерних компаний либо основных непрямых владельцев никакие санкции не вводились.

Ключевая ставка Банка России также была волатильной в течение отчетного периода. В рамках комплексных мер по обеспечению устойчивости кредитных организаций Банк России поэтапно повышал ключевую ставку в течение 2024 года с 16 % в декабре 2023 года до 21 % годовых в декабре 2024 года.

Несмотря на волатильность на рынке капитала, финансовое положение Группы и ее способность привлекать финансирование в отчетном периоде оставались устойчивыми. В январе 2025 года рейтинговое агентство NCR присвоило рейтинг кредитоспособности ООО «O'KEY» на уровне «A.ru», прогноз «Стабильный». Рейтинг отражает высокую оценку бизнес-профиля Группы,

обусловленную ее значительным географическим распределением, диверсифицированной базой поставщиков и отсутствием концентрации рисков на каком-либо крупном активе. Агентство также отметило устойчивое и стабильное операционное и финансовое положение на рынке, низкую подверженность рыночным рискам, высокие стандарты корпоративного управления, управления рисками, стратегического контроля и прозрачности.

Невозможно определить, как долго продлится повышенная волатильность на финансовых рынках или на каком уровне она в конечном итоге остановится. Руководство не может с какой-либо степенью уверенности предсказать влияние этих факторов неопределенности на деятельность Группы. Хотя эти факторы неопределенности могут повлиять на будущие дивидендные доходы акционеров в среднесрочной перспективе, они не оказывают влияния на способность Группы продолжать свою деятельность в обозримом будущем.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ

(а) Заявление о соответствии

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), принятыми Европейским Союзом на основе правил учета по первоначальной стоимости, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, и переоценки инвестиционной недвижимости и финансовых инструментов, учитываемых по справедливой стоимости.

Данная консолидированная финансовая отчетность была утверждена к выпуску Советом директоров 28 марта 2025 года.

Любые изменения данной консолидированной финансовой отчетности после выпуска требуют утверждения Советом директоров.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВАЛЮТА И ВАЛЮТА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Функциональной валютой каждого из консолидируемых предприятий Группы является валюта основной экономической среды, в которой данные предприятия осуществляют свою деятельность. Функциональной валютой Компании и дочерних компаний Группы за пределами Российской Федерации является доллар США («долл. США»), а функциональной валютой российских дочерних компаний Группы - российский рубль («руб.»). Консолидированная финансовая отчетность представлена в российских рублях («руб.»), которые являются валютой представления отчетности Группы. Вся финансовая информация, выраженная в российских рублях, была округлена до тысяч, если не указано иное.

Результаты и финансовое положение дочерних компаний Группы, функциональная валюта которых отличается от рубля, пересчитываются в валюту представления следующим образом:

- активы и обязательства для каждого представленного отчета о финансовом положении пересчитываются по курсу закрытия на конец соответствующего отчетного периода;
- доходы и расходы пересчитываются на дату совершения операции;
- компоненты капитала пересчитываются по историческому курсу;
- все возникающие курсовые разницы при пересчете в валюту представления признаются в составе прочего совокупного дохода.

На 31 декабря 2024 года официальный обменный курс закрытия, использованный для переоценки остатков по счетам в иностранной валюте, составлял 101 6797 руб. за 1 долл. США и 106 1028 руб. за 1 евро (31 декабря 2023 года: 89,6883 руб. за 1 долл. США и 99,1919 руб. за 1 евро).

4. ВАЖНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ И СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО требует использования руководством допущений и расчетных оценок, которые влияют на то, как применяются положения учетной политики и в каких суммах отражаются активы, обязательства, доходы и расходы. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Допущения и сделанные на их основе расчетные оценки регулярно анализируются на предмет необходимости их изменения. Изменения в расчетных оценках признаются в том отчетном периоде, когда эти оценки были пересмотрены, и во всех последующих периодах, затронутых указанными изменениями.

Руководство также применяет определенные суждения, помимо тех, которые включают оценочные значения, в процессе применения учетных политик. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

Налоговое законодательство.

Группа подлежит налогообложению в нескольких юрисдикциях. Основная часть налоговой нагрузки приходится на российское налоговое законодательство, которое допускает возможность различных толкований применительно к сделкам и операциям Группы. Существенное суждение требуется при определении позиции руководства в отношении налогов и примененной Группой интерпретации налогового законодательства. Более подробная информация приведена в Примечании 30.

Бонусы от поставщиков. Группа получает различные бонусы от поставщиков, которые существенно уменьшают себестоимость проданных товаров и себестоимость запасов. Расчет указанных сумм частично связан с оценкой того, были ли бонусы по договорам с поставщиками заработаны на отчетную дату в зависимости от суммы приобретенных товаров и других условий. В частности, при определении величины начисленных бонусов на конец отчетного периода применяются оценки и суждения в отношении расчета сумм бонусов от поставщиков, которые зависят от объема проведенных рекламных и маркетинговых мероприятий. Распределение бонусов на себестоимость запасов также содержит элемент суждения в отношении отнесения полученных бонусов на стоимость конкретных товаров, полученных от поставщиков, пропорционально доле приобретенных товаров.

Определение возмещаемой стоимости внеоборотных активов. Для тех внеоборотных активов, по которым существуют признаки обесценения на отчетную дату, Группа оценивает возмещаемую стоимость как наибольшую из следующих величин: ценности использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. Более подробная информация о проведенной руководством оценке обесценения по состоянию на 31 декабря 2024 года приведена в Примечаниях 14-16.

Возмещаемость отложенного налогового актива.

Существенное суждение необходимо для оценки возмещаемости отложенного налогового актива по налоговому убыткам ООО «Фреш Маркет», предприятия Группы, развивающего сеть дискаунтеров. В 2024 году ООО «Фреш Маркет» использовало часть отложенного налогового актива. Группа проводит анализ будущей налогооблагаемой прибыли, необходимой для использования накопленных налоговых убытков, на основании долгосрочного бюджета предприятия. Признание отложенного налогового актива зависит

от возможности руководства Группы придерживаться долгосрочного бюджета. Более подробная информация приведена в Примечании 12.

Срок аренды. При определении срока аренды руководство учитывает все факты и обстоятельства, которые обуславливают наличие у Группы экономического стимула для исполнения опциона на продление или неисполнения опциона на прекращение договора аренды. Опционы на продление (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен).

Если срок аренды по договору не отражает экономическую сущность операции, руководство рассматривает наличие любых защищенных прав помимо закрепленных в договоре для определения срока аренды, принимая во внимание взаимные договоренности между сторонами, соответствующие нормативно-правовые акты и прочие уместные факторы. Оценка пересматривается при возникновении существенного события или значимого изменения обстоятельств, которое влияет на эту оценку и которое находится под контролем арендатора.

Группа арендует земельные участки, торговые помещения и прочие активы на основании договоров аренды, предусматривающих различные опционы на продление и прекращение аренды. Для определения сроков аренды руководство применило суждение и определило, что имеется достаточная уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены или опционы на прекращение не будут исполнены в течение сроков аренды, установленных на основании бизнес-планов Группы, предусматривающих соответствующие горизонты планирования.



Основная часть опционов на продление договора в случае аренды торговых помещений была отражена в обязательстве по аренде, так как Группа с малой вероятностью имеет возможность заменить активы в пределах соответствующих горизонтов планирования Группы.

Срок аренды пересматривается в случае, если Группа исполняет (или не исполняет) опцион либо становится обязанной исполнить (или не исполнить) такой опцион. Оценка разумной вероятности повторно анализируется только в случае наступления существенного события либо значительного изменения обстоятельств, например, реконструкция, реновация и прочие события, которые влияют на эту оценку и подконтрольны арендатору.

Для договоров аренды торговых и прочих помещений с различными опционами продления и прекращения, где срок аренды основан на бизнес-плане Группы с соответствующим горизонтом планирования, Группа проводит разумную оценку и определяет, имеется ли достаточная уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены или опционы на прекращение не будут исполнены к концу срока аренды, обычно за шесть месяцев до окончания срока аренды. Шесть месяцев — это достаточный срок, чтобы принять решение о продолжении аренды или освобождении имущества. Влияние такого пересмотра сроков аренды с учетом принятых во внимание опционов на продление или прекращение было отражено по строке «Модификация и переоценка» в Примечаниях 15 и 25.

Увеличение срока аренды на 1 год по договорам аренды с учетом опционов на продление на отчетную дату привело бы к увеличению остатков активов в форме права пользования и обязательств по аренде на 3 769 660 тыс. руб. и 3 769 660 тыс. руб., соответственно (31 декабря 2023 года: на 4 076 999 тыс. руб. и 4 076 999 тыс. руб., соответственно).

Уменьшение сроков аренды на 1 год по договорам аренды, предусматривающих опционы на продление, по состоянию на отчетную дату привело бы к уменьшению активов в форме права пользования и обязательств по аренде на 4 104 139 тыс. руб. и 4 198 340 тыс. руб. соответственно (31 декабря 2023 года: 4 401 328 тыс. руб. и 4 448 900 тыс. руб. соответственно).

Данный анализ предполагает, что все другие переменные, в частности, ставка привлечения дополнительных заемных средств, остаются неизменными.

Ставки дисконтирования, используемые для определения обязательств по аренде. Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств в качестве основы для расчета ставки дисконтирования, поскольку процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. В 2024 году ставки привлечения дополнительных заемных средств Группы, применяемые к обязательствам по аренде в российских рублях, варьировались от 15 до 28 %, а по договорам, выраженным в других валютах — от 7 до 10 % (2023 год: от 9 до 14 % и от 6 до 11 %, соответственно).

Если бы ставки дисконтирования по состоянию на отчетную дату были выше на 100 базисных пунктов по сравнению с оценкой руководства, активы в форме права пользования и обязательства по аренде уменьшились бы на 438 468 тыс. руб. и 438 695 тыс. руб. соответственно (31 декабря 2023 года: на 506 432 тыс. руб. и 553 113 тыс. руб. соответственно).

Снижение ставок дисконтирования на 100 базисных пунктов по состоянию на отчетную дату привело бы к увеличению активов в форме права пользования и обязательств по аренде на 479 341 тыс. руб. и 479 341 тыс. руб. соответственно (31 декабря

2023 года: 608 474 тыс. руб. и 608 474 тыс. руб. соответственно).

Данный анализ предполагает, что все остальные переменные, в частности, срок аренды, остаются неизменными.

5. НОВЫЕ И ПЕРЕСМОТРЕННЫЕ СТАНДАРТЫ И РАЗЪЯСНЕНИЯ, ПРИНЯТЫЕ ГРУППОЙ

Ряд новых стандартов вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся после 1 января 2024 года, и допускается их более раннее применение; однако Группа не применяла новые или измененные стандарты досрочно при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности.

(а) Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности по МСФО (IFRS) 18

МСФО (IFRS) 18 заменит МСФО (IAS) 1 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности» и будет применяться в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2027 года или после этой даты. Новый стандарт вводит следующие ключевые новые требования.

- Компании обязаны классифицировать все доходы и расходы по пяти категориям в отчете о прибылях и убытках, а именно по категориям операционной деятельности, инвестиций, финансирования, прекращенной деятельности и налога на прибыль. Компании также должны представлять промежуточный итог по новой операционной прибыли. Чистая прибыль компаний не изменится.
- Определяемые руководством показатели эффективности (ОРПЭ) раскрываются в отдельном примечании к финансовой отчетности.

- Приводятся расширенные рекомендации по группировке информации в финансовой отчетности.

Группа все еще находится в процессе оценки влияния нового стандарта, особенно в отношении структуры отчета о прибылях и убытках Группы и дополнительной информации, требуемой для ОРПЭ. Группа также оценивает влияние на порядок группировки информации в финансовой отчетности, в том числе по статьям, которые в настоящее время обозначены как «прочие».

(б) Прочие стандарты

Ожидается, что следующие стандарты и разъяснения не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

- Классификация и оценка финансовых инструментов (Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 7);
- Отсутствие возможности обмена валют (Поправки к МСФО (IAS) 21).

6. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты — это компоненты, которые участвуют в коммерческой деятельности, которая может приносить доход или нести расходы, операционные результаты которых регулярно анализируются руководителем, отвечающим за операционные решения, и по которым доступна отдельная финансовая информация. Руководитель, отвечающий за операционные решения — это лицо или группа лиц, которые распределяют ресурсы и оценивают эффективность организации. Функции руководителя, отвечающего за операционные решения, выполняют: генеральный директор Группы и Совет директоров Компании.

Группа управляет магазинами розничной торговли, расположенными на территории Российской Федерации. Несмотря на то,

что Группа не подвержена риску концентрации продаж отдельным покупателям, все продажи Группы осуществляются на территории Российской Федерации. Группа зависит от уровня экономического развития в России, в том числе от уровня развития розничного сектора российской экономики. Группа не имеет существенных внеоборотных активов за пределами Российской Федерации.

Группа определила свои операционные сегменты в соответствии с критериями, установленными в МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты», а также на основе того, как деятельность Группы регулярно рассматривается руководителем, отвечающим за операционные решения, с целью анализа результатов деятельности Группы и распределения ресурсов внутри Группы.

В составе Группы выделяется два основных сегмента, которые также являются отчетными сегментами: «O'KEY» и «Да!». Каждый сегмент имеет магазины определенного формата, как это описано ниже:

- O'KEY — сеть современных гипермаркетов, объединенных под брендом «O'KEY»;
- Да! — сеть магазинов-дискаунтеров в Москве и Центральном регионе Российской Федерации.

Основной ассортимент товаров в магазинах каждого сегмента разный, и управление сегментами осуществляется отдельно. По каждому из сегментов руководитель, отвечающий за операционные решения, не реже одного раза в месяц рассматривает внутренние управленческие отчеты.

Все характеристики бизнеса в каждом основном компоненте имеют схожие параметры:

- клиенты и продукты;
- бизнес-процессы интегрированы и единообразны: компоненты централизованно управляют каждый своими операциями. Функции закупки, логистики, финансов,

управления персоналом и ИТ являются централизованными для каждого из компонентов;

- деятельность компонентов ограничивается территорией Российской Федерации и имеет единую нормативную среду.

Руководитель, отвечающий за операционные решения, оценивает эффективность операционных сегментов на основе выручки и прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации, скорректированных с учетом определенных разовых статей, указанных ниже («EBITDA»). Термин «EBITDA» не определяется в МСФО. Прочая информация, предоставляемая руководителю, отвечающему за операционные решения, оценивается таким же образом, как и в консолидированной финансовой отчетности. Учетная политика, для составления сегментной отчетности, аналогична учетной политике, применяемой при составлении консолидированной финансовой отчетности (Примечание 33).

Принцип определения сегментов, использованный в данной консолидированной финансовой отчетности, соответствует принципу определения сегментов, использованному в прошлом году.



Информация по сегментам для годовых периодов, закончившихся 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года, представлена ниже:

тыс. руб.	O'KEY		Да!		Итого	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Внешняя выручка						
• Выручка от реализации товаров для перепродажи	138 477 216	136 150 699	72 343 997	63 825 020	210 821 213	199 975 719
• Выручка от реализации продуктов питания собственного производства	6 304 033	5 796 395	-	-	6 304 033	5 796 395
Выручка по договорам с покупателями	144 781 249	141 947 094	72 343 997	63 825 020	217 125 246	205 772 114
Выручка от аренды	2 186 012	2 032 979	46 944	59 543	2 232 956	2 092 522
Итого выручки	146 967 261	143 980 073	72 390 941	63 884 563	219 358 202	207 864 636
Выручка между сегментами	252 302	323 420	1 047 426	1 627 792	1 299 728	1 951 212
ЕБИТДА	13 430 785	12 642 821	7 054 375	4 382 904	20 485 160	17 025 725

Сверка показателя ЕБИТДА с прибылью за отчетный год представлена ниже:

тыс. руб.	Примечание	2024	2023
ЕБИТДА		20 485 160	17 025 725
Чистый убыток от выбытия внеоборотных активов и чистое обесценение внеоборотных активов	9	(45 722)	(349 457)
Убыток от списания и обесценения дебиторской задолженности	9	(161 308)	(229 027)
Убыток от модификации/выбытия активов в форме права пользования	9	(542)	(80 067)
Амортизация	8	(10 494 861)	(11 068 518)
Финансовые доходы	10	588 411	252 676
Финансовые расходы	10	(9 035 243)	(7 519 479)
Убыток по курсовым разницам	11	(304 310)	(1 074 086)
Прочие расходы		(191 849)	(445 928)
Прибыль/(убыток) до налогообложения		839 737	(3 488 161)
Доход по налогу на прибыль	12	1 148 607	610 099
Прибыль/(убыток) за отчетный год		1 988 344	(2 878 062)

7. ОСНОВНЫЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сведения о значительных дочерних предприятиях Компании на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года, которые принадлежат Компании на 100 %, представлены ниже:

Дочернее предприятие	Страна	Характер деятельности
ООО «O'KEY»	Российская Федерация	Розничная торговля
ООО «Фреш Маркет»	Российская Федерация	Розничная торговля и управление недвижимостью
АО «Доринда»	Российская Федерация	Управление недвижимостью
ООО «O'KEY Менеджмент»	Российская Федерация	Управляющая компания
ООО «O'KEY Лоджистикс»	Российская Федерация	Импортные операции
O'KEY Инвестментс Лтд	Кипр	Финансирование

8. ОБЩИЕ, КОММЕРЧЕСКИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

тыс. руб.	Примечание	2024	2023
Расходы на персонал		17 801 101	17 648 595
Амортизация	14-16	10 494 861	11 068 518
Коммуникации и коммунальные услуги		5 425 365	5 355 003
Реклама и маркетинг		2 109 774	2 199 563
Расходы на ремонт и техническое обслуживание		1 845 411	1 779 811
Страхование и банковские комиссии		1 474 937	1 347 555
Операционные налоги		864 438	717 655
Расходы на охрану		755 729	770 506
Юридические и профессиональные расходы		745 598	673 604
Расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью		563 848	439 631
Сырье и материалы		396 819	441 329
Прочие расходы		98 727	74 116
Итого общих, коммерческих и административных расходов		42 576 608	42 515 886

Общие расходы по вознаграждениям работникам за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, включенные в себестоимость проданных товаров, а также в общие, коммерческие и административные расходы, составляют 22 210 514 тыс. руб. (2023 год: 21 150 316 тыс. руб.).

В 2024 году численность работников Группы составляла в среднем 18,1 тыс. человек (2023 год: в среднем 19,7 тыс. человек). Приблизительно 95 % сотрудников (2023 год: приблизительно 95 % сотрудников) являются работниками магазинов и складов, оставшаяся часть – офисные сотрудники.

Счета, выставленные Группе независимыми аудиторами за проведение обязательного аудита и аудита консолидированной финансовой отчетности, а также другими консультантами:

тыс. руб.	2024	2023
Вознаграждение сертифицированному аудитору предприятий за проведение обязательного аудита годовой и консолидированной отчетности	19 145	17 712
Вознаграждение независимым аудиторам по компонентам	20 284	14 229
Вознаграждение за другие услуги, обеспечивающие уверенность (другие консультанты)	750	4 300
Вознаграждение за консультации по налоговым вопросам (другие консультанты)	-	1 500
Итого вознаграждения аудиторам	40 180	37 741



9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ, НЕТТО

тыс. руб.	2024	2023
Прибыль от модификации договоров аренды	755 579	368 686
Чистый убыток от выбытия внеоборотных активов	(45 722)	(349 457)
Обесценение дебиторской задолженности	(29 032)	(53 476)
Убыток от списания дебиторской задолженности	(132 276)	(175 551)
Убыток от выбытия активов в форме права пользования	(542)	(80 067)
Прочие доходы и расходы, нетто	204 568	(1 769)
Итого прочих операционных доходов и расходов, нетто	752 575	(291 634)

10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

тыс. руб.	Примечание	2024	2023
Отражено в составе прибыли или убытка			
Процентный доход по банковским депозитам		588 411	252 676
Итого финансовых доходов		588 411	252 676
Процентные расходы по кредитам и займам		(6 120 246)	(5 029 949)
Процентные расходы по обязательствам по аренде	25	(2 914 997)	(2 489 530)
Итого финансовых расходов		(9 035 243)	(7 519 479)
Чистая сумма финансовых расходов, отраженных в составе прибыли или убытка		(8 446 832)	(7 266 803)

В течение 2024 года Группа капитализировала затраты по займам в размере 68 331 тыс. руб. (2023 год: 62 308 тыс. руб.), связанные с финансированием строительства новых магазинов Группы. Ставка капитализации составила 16,1 % (2023 год: 12,9 %).

11. (УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ПО КУРСОВЫМ РАЗНИЦАМ

Политика Группы по управлению рисками заключается в получении кредитов и займов в той же валюте, в которой группа получает выручку (рубли). По состоянию на 31 декабря 2024 года кредиты и займы, выраженные в долларах США, у Группы отсутствуют (31 декабря 2023 года: кредиты и займы, выраженные в долларах США, отсутствуют). Подверженность Группы валютному риску раскрыта в Примечании 28.

тыс. руб.	2024	2023
Убыток по курсовым разницам по финансовой деятельности	(606 070)	(2 617 287)
Прибыль по курсовым разницам по финансовой деятельности	305 477	1 764 243
Итого чистый (убыток)/прибыль по курсовым разницам по финансовой деятельности	(300 593)	(853 044)
Убыток по курсовым разницам по операционной деятельности	(3 717)	(221 042)
Итого (убыток)/прибыль по курсовым разницам	(304 310)	(1 074 086)

В 2024 и 2023 году значительная часть чистой прибыли от курсовых разниц относится к внутригрупповым кредитам, номинированным в долларах США, между предприятиями Группы в разных функциональных валютах, которые исключаются при консолидации. Убытки от курсовых разниц возникли в основном в результате операций по импорту.

12. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Налог на прибыль, признанный в составе прибыли или убытка

тыс. руб.	2024	2023
Текущий налог на прибыль	(299 598)	(75 164)
Доход по отложенному налогу на прибыль	78 871	685 263
Рост ставки налога до 25 %	1 369 334	-
Общая сумма дохода/(расхода) по налогу на прибыль	1 148 607	610 099

В июле 2024 года в Налоговый кодекс Российской Федерации были внесены изменения, и было объявлено, что ставка налога на прибыль должна увеличиться с 20 % до 25 % с 1 января

2025 года. Это изменение привело к получению дополнительного дохода в размере 1 369 334 тыс. руб., связанного с переоценкой будущего использования отложенных налоговых

активов и обязательств для компаний, расположенных в России, который был отражен в финансовой отчетности за 2024 год. (2023 год: отсутствуют)

Сверка между расходом по налогу на прибыль и прибылью или убытком, умноженными на применимую налоговую ставку

Согласно российскому налоговому законодательству, ставка налога на прибыль, применяемая к большинству доходов Группы за 2024 и 2023 годы, составляет 20 %. Сверка между расчетными и фактическими доходами/расходами по налогу представлена ниже:

тыс. руб.	2024	2023
Прибыль/(убыток) до налогообложения	839 680	(3 488 161)
Расчетная сумма дохода по налогу на прибыль по установленной законом ставке 20 %	(167 936)	697 632
Эффект подоходного налога, облагаемого по разным ставкам	135 807	22 323
Налоговый эффект от статей, не подлежащих налогообложению:		
• Убытки от недостачи запасов	(7 521)	(7 274)
• Прочие расходы, не подлежащие вычету	(156 746)	(61 730)
Корректировки по текущему налогу на прибыль	(24 332)	(40 852)
Рост ставки налога до 25 %	1 369 334	-
Доход по налогу на прибыль за год	1 148 607	610 099

Отложенные налоговые активы и обязательства

(a) Отложенные налоги в отношении дочерних компаний

Группа не отразила отложенное налоговое обязательство в отношении временных разниц в размере 26 611 873 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: 25 648 263 тыс. руб.), возникших в отношении инвестиций в дочерние компании, поскольку Группа может контролировать сроки реализации этих временных разниц и в обозримом будущем не ожидается реализация этих разниц. Если бы временные разницы были реализованы в форме распределения прибыли в адрес

Компании, к ним применялась бы налоговая ставка 5–15 %.

(b) Признанный отложенный налоговый актив в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды

Отложенный налоговый актив в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, признан по дочерней компании Группы ООО «Фреш Маркет», которое развивает сеть магазинов-дискаунтеров.

Начиная с 1 января 2017 года вступили в силу изменения в российское налоговое законодательство в отношении переноса налоговых убытков на будущие периоды. Изменения касаются налоговых убытков, понесенных и накопленных с 2007 года, которые не были использованы. Применявшееся ранее ограничение в 10 лет отменено, и перенос налоговых убытков на будущие периоды больше не ограничен по сроку, в течение которого он может быть осуществлен, за исключением ограничения по сумме возможного использования налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, на период с 2017 года по 2026 год. Сумма налоговых убытков, которая может



быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50 % годовой налогооблагаемой прибыли.

Группа определила, что будущая налогооблагаемая прибыль ООО «Фреш Маркет», против которой могут быть зачтены накопленные налоговые убытки, будет доступна в обозримом будущем. При проведении этой оценки Группа приняла во внимание, что в соответствии с долгосрочным бюджетом сети магазинов-дискаунтеров отложенные налоговые активы в размере 4 017 971 тыс. руб., признанные в отношении налоговых убытков, накопленных ООО «Фреш Маркет» по состоянию на 31 декабря 2024 года, будут полностью использованы к 2029 году. В 2024 году ООО «Фреш Маркет» уже использовало часть отложенного налогового актива. Группа следует своему долгосрочному бюджету, утвержденному в предыдущие годы, с незначительными изменениями в доходах и расходах, запланированных на 2024 год с целью отражения изменений, отмеченных в 2023 году, без влияния на общую чистую прибыль в денежном выражении.

Признание отложенного налогового актива зависит от способности руководства Группы придерживаться ключевых допущений, сделанных в долгосрочном бюджете. Эти ключевые допущения в долгосрочном бюджете сети дискаунтеров на 2024–2029 годы включают: ежегодное расширение примерно на 40 новых магазинов-дискаунтеров в год, за исключением 2024 и 2025 годов, в которых планируется сосредоточиться на операционной эффективности вместо интенсивного расширения; ежегодный рост выручки, сопоставимый с прошлой динамикой сети дискаунтеров; и постепенное снижение доли условно-постоянных затрат за счет эффекта масштаба.

В рамках проведенного анализа чувствительности сроков полной реализации отложенного налогового актива, относящегося к ООО «Фреш Маркет», Группа оценила, что, если ежегодные темпы открытия новых магазинов-дискаунтеров с 2025 по 2029 год будут ниже на 20 % по сравнению с темпами, отраженными в долгосрочном бюджете ООО «Фреш Маркет», при сохранении всех прочих допущений неизменными, срок

полного использования отложенного налогового актива сместится с 2029 на 2030 год. Группа полагает, что любой такой сдвиг не влияет на вероятность того, что отложенный налоговый актив будет полностью реализован, поскольку налоговые убытки могут переноситься на неопределенный срок и не имеют срока истечения согласно правилам российского налогового законодательства.

(с) Изменение временных разниц в течение года

Различия между требованиями МСФО и налогового законодательства Российской Федерации и других стран приводят к возникновению временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств в целях составления консолидированной финансовой отчетности и их базой для расчета налога на прибыль. Налоговые последствия изменения этих временных разниц подробно представлены ниже.

тыс. руб.	1 января 2024 года	Признано в составе прибыли или убытка (20 %)	Признано в составе прибыли или убытка после роста ставки налога (25 %)	31 декабря 2024 года
Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды				
Инвестиционная недвижимость	179 953	-	44 988	224 941
Основные средства	(1 260 559)	(58 846)	(329 851)	(1 649 256)
Незавершенное строительство	(267 548)	198 300	(17 312)	(86 560)
Активы в форме права пользования	(3 620 203)	832 890	(696 808)	(3 484 121)
Нематериальные активы	102 622	(179 376)	(19 188)	(95 942)
Прочие внеоборотные активы	151 077	(8 112)	35 741	178 706
Запасы	268 112	(54 527)	53 395	266 980
Торговая и прочая дебиторская и кредиторская задолженность	218 824	77 859	74 171	370 854
Долгосрочные инвестиции	5 785	-	1 446	7 231
Обязательства по аренде	6 065 625	(1 011 131)	1 263 666	6 318 160
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	3 554 526	281 815	959 085	4 795 426
Чистые отложенные налоговые активы	5 398 214	78 871	1 369 333	6 846 419
Признанные отложенные налоговые активы	6 082 047	-	-	7 868 051
Признанные отложенные налоговые обязательства	(683 833)	-	-	(1 021 632)

тыс. руб.	1 января 2023 года	Признано в составе прибыли или убытка	31 декабря 2023 года
Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды			
Инвестиционная недвижимость	179 953	-	179 953
Основные средства	(1 303 769)	43 210	(1 260 559)
Незавершенное строительство	(211 505)	(56 043)	(267 548)
Активы в форме права пользования	(2 610 919)	(1 009 284)	(3 620 203)
Нематериальные активы	(106 099)	208 721	102 622
Прочие внеоборотные активы	(42 157)	193 234	151 077
Запасы	258 045	10 067	268 112
Торговая и прочая дебиторская и кредиторская задолженность	440 124	(221 300)	218 824
Долгосрочные инвестиции	5 785	-	5 785
Обязательства по аренде	4 689 130	1 376 495	6 065 625
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	3 414 363	140 165	3 554 526
Чистые отложенные налоговые активы	4 712 951	685 263	5 398 214
Признанные отложенные налоговые активы	5 245 595	-	6 082 047
Признанные отложенные налоговые обязательства	(532 644)	-	(683 833)

При существующей структуре Группы налоговые убытки и текущие налоговые активы одних предприятий Группы не могут быть зачтены против текущих налоговых обязательств и налогооблагаемой прибыли других предприятий Группы, и, соответственно, налоги могут быть начислены, даже если имеет место консолидированный налоговый убыток. Поэтому взаимозачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, только если они относятся к одному и тому же налогоплательщику.

13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

(а) Сверка балансовой стоимости

тыс. руб.	
Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 1 января 2023 года	1 474 333
Выбытия	(217 115)
Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 31 декабря 2023 года	1 257 218
Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 1 января 2024 года	1 257 218
Перевод в состав основных средств	(193 000)
Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 31 декабря 2024 года	1 064 218

Торговые помещения Группы, включенные в состав инвестиционной недвижимости, являются предметом операционной аренды. В течение 2024 года Группа перевела из состава инвестиционной недвижимости в состав основных средств одно здание, которое

ранее использовалось для получения дохода от аренды. В октябре 2024 в этом здании был открыт новый магазин дискаунтер. По состоянию на 31 декабря 2024 года инвестиционная недвижимость Группы включает два здания и три земельных участка

(на 31 декабря 2023 года: три здания и три земельных участка).

(б) Оценка справедливой стоимости

Оценка инвестиционной недвижимости производится ежегодно 31 декабря по справедливой стоимости независимым оценщиком, имеющим соответствующую профессиональную квалификацию, а также недавний опыт оценки объектов имущества аналогичного типа на территории Российской Федерации.

Балансовая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года соответствует данным оценки, проведенной внешним оценщиком с использованием рыночного подхода на основе цен



на активном рынке для схожей недвижимости и доходного подхода на основе надежных бухгалтерских оценок будущих денежных потоков, рассчитанных в соответствии с условиями действующих договоров аренды и других договоров и подтвержденных данными из внешних источников, такими как действующие рыночные ставки аренды для аналогичной недвижимости с аналогичным местоположением и в таком же состоянии, а также на основе коэффициентов дисконтирования, отражающих текущую рыночную оценку степени

неопределенности в отношении размера и распределения во времени денежных потоков.

Основными допущениями, лежащими в основе оценки справедливой стоимости с использованием доходного подхода, являются следующие: годовая чистая ставка аренды в размере 665 - 1 626 руб. за кв. м (31 декабря 2023 года: 645 - 1 829 руб. за кв. м); ожидаемая загрузка в последующие годы 82–100 % (31 декабря 2023 года: 82–100 %); и соответствующая ставка дисконтирования 13,7 %

- 17,9 % (31 декабря 2023 года: 9,82 % - 15,6 %).

Эти оценки регулярно сравниваются с фактическими данными о рыночной доходности и фактическими операциями Группы, а также с данными рынка.

Оценка справедливой стоимости инвестиционной недвижимости была отнесена к категории справедливой стоимости Уровня 3 на основании исходных данных для используемого метода оценки.

14. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделенные улучшенные арендованных активов	Машины и оборудование, вспомогательные сооружения и прочие основные средства	Итого основных средств	Незавершенное строительство	Итого основных средств и незавершенного строительства
Первоначальная стоимость							
Остаток на 1 января 2023 года	3 735 039	42 733 457	12 836 893	20 662 019	79 967 408	2 633 788	82 601 196
Поступления	21 000	53 742	4 160	2 251 065	2 329 967	3 814 811	6 144 778
Перемещения	-	803 977	2 106 289	497 363	3 407 629	(3 407 629)	-
Выбытия	-	(19 255)	(320 272)	(1 108 648)	(1 448 175)	(610 835)	(2 059 010)
Остаток на 31 декабря 2023 года	3 756 039	43 571 921	14 627 070	22 301 799	84 256 829	2 430 135	86 686 964
Остаток на 1 января 2024 года	3 756 039	43 571 921	14 627 070	22 301 799	84 256 829	2 430 135	86 686 964
Поступления	2 600	23 747	2 312	787 078	815 737	1 095 391	1 911 128
Перемещения	-	383 538	711 107	227 969	1 322 614	(1 322 614)	-
Реклассификация из инвестиционной недвижимости	-	193 000	-	-	193 000	-	193 000
Выбытия	-	(1 481)	(161 567)	(913 425)	(1 076 473)	(2 172)	(1 078 645)
Остаток на 31 декабря 2024 года	3 758 639	44 170 725	15 178 922	22 403 421	85 511 707	2 200 740	87 712 447
Амортизация и убытки от обесценения							
Остаток на 1 января 2023 года	-	(14 634 738)	(7 724 160)	(14 998 659)	(37 357 557)	(1 307 772)	(38 665 329)
Амортизация за год	-	(697 560)	(2 237 291)	(1 994 998)	(4 929 849)	-	(4 929 849)

тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделенные улучшенные арендованных активов	Машины и оборудование, вспомогательные сооружения и прочие основные средства	Итого основных средств	Незавершенное строительство	Итого основных средств и незавершенного строительства
Выбытия	-	6 243	248 814	1 016 002	1 271 059	-	1 271 059
Остаток на 31 декабря 2023 года	-	(15 326 055)	(9 712 637)	(15 977 655)	(41 016 347)	(1 307 772)	(42 324 119)
Остаток на 1 января 2024 года	-	(15 326 055)	(9 712 637)	(15 977 655)	(41 016 347)	(1 307 772)	(42 324 119)
Амортизация за год	-	(719 184)	(1 769 606)	(1 777 915)	(4 266 705)	-	(4 266 705)
Выбытия	-	573	137 006	869 494	1 007 073	-	1 007 073
Остаток на 31 декабря 2024 года	-	(16 044 666)	(11 345 237)	(16 886 076)	(44 275 979)	(1 307 772)	(45 583 751)
Балансовая стоимость							
На 1 января 2023 года	3 735 039	28 098 719	5 112 733	5 663 360	42 609 851	1 326 016	43 935 867
На 31 декабря 2023 года	3 756 039	28 245 866	4 914 433	6 324 144	43 240 482	1 122 363	44 362 845
На 31 декабря 2024 года	3 758 639	28 126 059	3 833 685	5 517 345	41 235 728	892 968	42 128 696

Амортизационные отчисления в размере 4 266 705 тыс. руб. были отражены в составе коммерческих, общих и административных расходов (2023 год: 4 929 849 тыс. руб.).

Оценка обесценения внеоборотных активов

На конец каждого отчетного периода Группа определяет наличие признаков обесценения внеоборотных активов, включая основные средства, активы в форме права пользования и прочие внеоборотные активы. Если внеоборотные активы относятся к магазинам Группы, эти магазины рассматриваются как отдельные единицы, генерирующие денежные средства (ЕГДС), и оценка обесценения проводится в отношении совокупной балансовой стоимости внеоборотных активов, относящихся к этим ЕГДС, на основании их фактических и ожидаемых результатов деятельности и прочих соответствующих факторов.

Для ЕГДС, подлежащих проверке на предмет обесценения, возмещаемая стоимость была определена

на основе расчетов ценности их использования.

Для ЕГДС, по которым проводился расчет ценности их использования, использовались прогнозы движения денежных средств на основании финансовых бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством на период в один год. Денежные потоки за период, превышающий один год, экстраполировались с учетом прогнозируемых темпов роста для каждой конкретной ЕГДС, которые зависят от степени зрелости ЕГДС и других соответствующих факторов. Ставки дисконтирования являются ставками после налогообложения и отражают оценку руководством рисков, присущих Группе.

В результате теста на обесценение, проведенного по состоянию на 31 декабря 2024 года, признаков обесценения обнаружено не было (31 декабря 2023 года: обесценения обнаружено не было).

Ставка дисконтирования после налогообложения, использованная при оценке в соответствии с подходом ценности использования,

по состоянию на 31 декабря 2024 года составила 14,8 % (31 декабря 2023 года: 12,6 %). Если бы пересмотренная расчетная ставка дисконтирования после налогообложения, применяемая к дисконтированным денежным потокам ЕГДС, была бы на 1300 базисных пунктов выше оценок руководства, Группе пришлось бы признать дополнительное обесценение основных средств на 4 000 тыс. руб. (2023 год: если бы расчетная ставка дисконтирования после налогообложения была на 800 базисных пунктов выше оценок руководства, Группе пришлось бы признать дополнительное обесценение основных средств на 4 000 тыс. руб.).

Активы в залоге

По состоянию на 31 декабря 2024 года магазины балансовой стоимостью 7 751 255 тыс. руб. были переданы в залог третьим сторонам в качестве обеспечения по банковским займам (31 декабря 2023 года: магазины были переданы в залог балансовой стоимостью 7 769 535 тыс. руб.).



15. АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

Группа арендует различные торговые помещения, земельные участки и прочие активы. Договоры аренды обычно заключаются на фиксированные периоды сроком от 3 до 30 лет, но могут предусматривать опционы на продление или досрочное прекращение аренды. Условия аренды оговариваются в индивидуальном порядке и включают в себя широкий спектр различных условий.

В нижеприведенной таблице представлены активы в форме права пользования в разрезе категорий соответствующих активов:

тыс.руб.	Торговые помещения	Земельные участки	Прочее	Итого
Остаток на 1 января 2023 года	14 929 487	3 373 340	913 989	19 216 816
Поступления	1 845 165	251 805	7 977	2 104 947
Модификация и переоценка	4 011 602	28 939	3 643 558	7 684 099
Амортизация за год	(4 616 017)	(168 449)	(830 310)	(5 614 776)
Выбытия	-	(81 323)	-	(81 323)
Остаток на 31 декабря 2023 года	16 170 237	3 404 312	3 735 214	23 309 763
Остаток на 1 января 2024 года	16 170 237	3 404 312	3 735 214	23 309 763
Поступления	196 855	-	-	196 855
Модификация и переоценка	1 727 357	(237 945)	119 178	1 608 590
Амортизация за год	(4 603 574)	(187 929)	(901 577)	(5 693 080)
Остаток на 31 декабря 2024 года	13 490 875	2 978 438	2 952 815	19 422 128

В категорию «Прочее» включены в основном офисные и складские помещения.

Модификация и переоценка за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, была вызвана переоценкой опционов на продление некоторых договоров аренды Группы, а также модификацией ряда других договоров аренды, которые привели к изменению либо вознаграждения за аренду, либо договорной срок аренды, либо и то, и другое.

Амортизационные отчисления за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, в размере 5 680 729 тыс. руб. (2023 год: 5 599 427 тыс. руб.) были отражены в составе общих, коммерческих и административных расходов. В течение 2024 года Группа капитализировала амортизацию активов

в форме права пользования в размере 12 351 тыс. руб. (2023 год: 15 349 тыс. руб.).

Активы в форме права пользования оцениваются на наличие признаков возможного обесценения на каждую отчетную дату. Если выявлен любой такой признак, Группа оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие и ценности использования, на уровне отдельного актива либо ЕГДС.

По состоянию на 31 декабря 2024 года и на 31 декабря 2023 года Группа не выявила признаков обесценения в отношении тех активов в форме пользования, которые не относятся

к работающим магазинам и относятся к отдельным арендованным активам.

В отношении тех активов в форме права пользования, которые относятся к магазинам Группы и, следовательно, оцениваются на предмет обесценения в совокупности с прочими внеоборотными активами, связанными с данными магазинами, было проведено тестирование на обесценение, как раскрыто в Примечании 14. По состоянию на 31 декабря 2024 года и на 31 декабря 2023 года Группа не выявила признаков обесценения в отношении активов в форме права пользования.

Восстановление обесценения по состоянию на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года не производилось.

16. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

тыс. руб	Программное обеспечение	Прочие нематериальные активы	Итого
Первоначальная стоимость			
Остаток на 1 января 2023 года	1 974 018	309 460	2 283 478
Поступления	456 824	272 123	728 947
Выбытия	(571 463)	(149 409)	(720 872)
Остаток на 31 декабря 2023 года	1 859 379	432 174	2 291 553
Остаток на 1 января 2024 года	1 859 379	432 174	2 291 553
Поступления	702 821	200 558	903 379
Выбытия	(406 585)	(230 085)	(636 670)
Остаток на 31 декабря 2024 года	2 155 615	402 647	2 558 262
Амортизация и убытки от обесценения			
Остаток на 1 января 2023 года	(916 221)	(161 742)	(1 077 963)
Амортизация за год	(491 512)	(47 730)	(539 242)
Выбытия	520 939	19 266	540 205
Остаток на 31 декабря 2023 года	(886 794)	(190 206)	(1 077 000)
Остаток на 1 января 2024 года	(886 794)	(190 206)	(1 077 000)
Амортизация за год	(480 419)	(71 022)	(551 441)
Выбытия	412 245	171 514	583 759
Остаток на 31 декабря 2024 года	(954 968)	(89 714)	(1 044 682)
Балансовая стоимость			
На 1 января 2023 года	1 057 797	147 718	1 205 515
На 31 декабря 2023 года	972 585	241 968	1 214 553
На 31 декабря 2024 года	1 200 647	312 933	1 513 580

Амортизационные отчисления за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, в сумме 551 441 тыс. руб. (2023 год: 539 242 тыс. руб.) отражены в составе коммерческих, общих и административных расходов.

По состоянию на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года Группа не выявила признаков обесценения нематериальных активов.

17. ПРЕДОПЛАТЫ

тыс.руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Предоплаты за товар	458 205	320 267
Предоплаты за переменные платежи по аренде перед третьими лицами	34 946	126 277
Предоплаты за услуги	430 985	192 597
НДС с авансов полученных	40 347	86 172
Прочие предоплаты	90 278	74 999
Итого предоплат выданных	1 054 761	800 312



18. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

тыс.руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Финансовые активы в составе прочих внеоборотных активов		
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям	540 823	564 621
Итого финансовых активов в составе прочих внеоборотных активов	540 823	564 621
Прочие внеоборотные активы		
Предоплаты за внеоборотные активы	148 707	307 483
Итого прочих внеоборотных активов	689 530	872 104

19. ЗАПАСЫ

тыс.руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Товары для перепродажи	25 871 114	24 145 751
Сырье и расходные материалы	1 426 329	1 562 829
Списание до чистой цены продажи	(638 888)	(732 654)
Итого запасов	26 658 555	24 975 926

Группа провела проверку возмещаемости стоимости запасов и списала соответствующие товары для перепродажи до чистой цены их продажи, что привело к снижению балансовой стоимости запасов на 31 декабря 2024 года

на 638 888 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: 732 654 тыс. руб.). Сумма списания была определена путем применения процента скидки на неликвидные товары и доли списаний неликвидных товаров к соответствующим

группам товаров с учетом сроков их приобретения. Процент скидки был основан на оценке руководства, сделанной на основании опыта продаж товаров со скидкой.

20. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Финансовые активы в составе торговой и прочей дебиторской задолженности		
Торговая дебиторская задолженность	201 870	420 326
Бонусы к получению от поставщиков	1 722 004	1 553 709
Прочая дебиторская задолженность	275 734	169 427
Итого финансовых активов в составе торговой и прочей дебиторской задолженности	2 199 608	2 143 462
Прочая дебиторская задолженность		
НДС к получению	319 325	138 294
Предоплаты по налогам, кроме налога на прибыль	369 072	234 436
Итого торговой и прочей дебиторской задолженности	2 888 005	2 516 192

Информация о подверженности Группы кредитному и валютному риску, а также о резерве под ожидаемые кредитные убытки в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года раскрыта в Примечании 28.

21. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Денежные средства в кассе	144 641	162 782
Текущие счета в банках	7 208 300	4 866 560
Срочные депозиты	7 859 865	5 988 729
Денежные средства в пути	615 380	507 720
Итого денежных средств и их эквивалентов	15 828 186	11 525 791

Срочные депозиты размещены в банках на срок не более трех месяцев.

Информация о подверженности Группы кредитному и валютному рискам, связанным с денежными средствами и их эквивалентами, раскрыта в Примечании 28.

22. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года объявленный, выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал Компании в размере 119 440 тыс. рублей, что эквивалентно 2 691 тыс. евро, представлен 269 074 000 обыкновенными акциями номинальной стоимостью 0,01 евро каждая. Каждая акция имеет право на один голос, за исключением случаев, предусмотренных Уставом или применимым законодательством.

В соответствии с законодательством Люксембурга, Компания обязана переводить как минимум 5 % своей чистой прибыли за каждый финансовый год на обязательный резерв. Пополнение данного резерва прекращается, когда его размер достигает 10 % выпущенного акционерного капитала. Данный резерв не подлежит распределению между акционерами. По состоянию на 31 декабря 2024 и 2023 годов обязательный резерв сформирован полностью.

Добавочный капитал представляет собой превышение полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций. За годы, закончившиеся 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года, изменений в добавочном капитале не было.

Дивиденды в 2024 и 2023 годах не объявлялись и не выплачивались.

23. ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) НА АКЦИЮ

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытков, приходящихся на долю держателей обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение года. Компания не имеет обыкновенных акций с потенциальным разводняющим эффектом, следовательно, разводненная прибыль на акцию равняется базовой прибыли на акцию.

Прибыль на акцию рассчитывается следующим образом:

тыс. руб.	2024 г.	2023 г.
Прибыль/(убыток) за отчетный год	1 988 344	(2 878 062)
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (в тыс.)	269 074	269 074
Базовый и разводненный прибыль/(убыток) на акцию (в рублях на акцию)	7,4	(10,7)



24. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

тыс. руб.	Валюта	31 декабря 2024 года		31 декабря 2023 года	
		Срок	Сумма	Срок	Сумма
Долгосрочные кредиты и займы					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2026-2027	8 266 667	2025-2027	11 794 118
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2026-2028	8 702 632	2025-2028	12 850 000
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2026-2030	19 611 883	2026-2030	16 484 330
Итого долгосрочных кредитов и займов			36 581 181		41 128 448
Краткосрочные кредиты и займы					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2025	3 527 451	-	-
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2025	7 147 368	2024	3 500 000
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2025	392 177	2024	2 500 000
Необеспеченные займы от третьих лиц	Руб.	2025	2 850	2024	2 850
Итого краткосрочных кредитов и займов			11 069 846		6 002 850
Проценты, начисленные по необеспеченным облигационным займам	Руб.		244 629		240 529
Проценты, начисленные по обеспеченным кредитам	Руб.		4 944		3 305
Проценты, начисленные по необеспеченным кредитам	Руб.		29 145		10 615
Итого процентов, начисленных по кредитам и займам			278 718		254 450
Итого краткосрочных кредитов и займов, включая задолженность по начисленным процентам			11 348 564		6 257 300
Итого кредитов и займов			47 929 745		47 385 748

Информация об основных средствах, находящихся в залоге в качестве обеспечения по кредитам и займам Группы, раскрыта в Примечании 14.

На 31 декабря 2024 года у Группы имелся лимит в размере 13 050 000 тыс. руб. (на 31 декабря 2023 года: 16 560 000 тыс. руб.) неиспользованных кредитных линий для получения, доступных в российских рублях на условиях фиксированной и плавающей процентной ставки до марта 2024 года – марта 2028 года, в отношении которых соблюдены все условия. Эти средства могут быть использованы для финансирования операционной и инвестиционной деятельности, в случае необходимости.

В 2024 году Группа погасила облигации, выпущенные в 2019 году со сроком погашения в 2024 году, на сумму 2 500 000 тыс. руб.

В 2023 году Группа погасила облигации, выпущенные в течение 2019–2020 годов со сроком погашения в 2023–2025 годах, на сумму 6 062 700 тыс. руб.

Следующие выпуски необеспеченных облигаций были размещены Группой на Московской бирже в 2019-2024 годах:

- выпуск в апреле 2019 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 9,35 % годовых и со сроком погашения в апреле 2029 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в апреле 2022 года. В октябре и ноябре 2021 года часть облигаций в сумме 2 162 329 тыс. руб. была погашена. В апреле 2022 года облигации были частично погашены на сумму 2 445 494 тыс. руб. Опцион на досрочное погашение облигаций был продлен

до апреля 2025 года со ставкой купона 9,9 % годовых;

- выпуск в декабре 2019 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 7,85 % годовых и со сроком погашения в ноябре 2024 года;
- выпуск в ноябре 2020 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 7,50 % годовых и со сроком погашения в октябре 2030 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в ноябре 2023 года. В декабре 2022 года часть облигаций в сумме 1 304 799 тыс. руб. была погашена;
- выпуск в ноябре 2022 года на сумму 8 500 000 тыс. руб. со ставкой купона 11,5 % годовых и со сроком погашения в ноябре 2032 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в мае 2026 года;

- выпуск в мае 2023 года на сумму 7 500 000 тыс. руб. со ставкой купона 11,75 % годовых и со сроком погашения в мае 2033 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в мае 2026 года;
- выпуск в марте 2024 года на сумму 3 500 000 тыс. руб. со ставкой купона 15,50 % годовых и со сроком погашения в марте 2034 года с возможностью для держателей облигаций

потребовать досрочного погашения в марте 2027 года.

Соблюдение кредитных ковенантов

Группа проводит постоянный мониторинг соблюдения ограничительных условий кредитных договоров. В тех случаях, когда несоблюдение требований, по мнению руководства, неизбежно, Группа запрашивает у банков отказные письма до конца года, подтверждающие,

что банки отказываются от своих прав требовать досрочного погашения.

Группа соблюдала все ограничительные условия по кредитным договорам в течении и на конец 2024 года. В 2023 году Группа запрашивала отказные письма у банков, подтверждающие то, что банк не будет требовать досрочного погашения кредита.

25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

тыс.руб.	2024 г.	2023 г.
Остаток на 1 января	26 722 381	22 544 804
Поступления	196 855	2 000 248
Модификация и переоценка	849 803	7 090 769
Погашения	(8 282 395)	(7 759 668)
Проценты начисленные	2 914 997	2 491 371
Прибыль по курсовым разницам	32 933	356 113
Выбытия	-	(1 256)
Остаток на 31 декабря	22 434 574	26 722 381
Долгосрочные обязательства по аренде	16 978 580	20 760 179
Краткосрочные обязательства по аренде	5 455 994	5 962 202

Проценты, начисленные по обязательствам по аренде за год, в размере 2 914 977 тыс. руб. (2023 год: 2 489 530 тыс. руб.) были отражены в составе финансовых расходов.

Общий отток денежных средств по договорам аренды за 2024 год составил 8 757 220 тыс. руб. (2023 год: 8 207 325 тыс. руб.).

Некоторые договоры аренды содержат переменные условия оплаты, где платежи зависят от продаж в магазине. Переменные условия оплаты используются

по разным причинам, включая минимизацию базы постоянных затрат для открывающихся магазинов. Переменные арендные платежи, которые зависят от продаж, отражаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором возникает условие, при котором у Группы возникает обязательство по таким платежам.

За год, закончившийся 31 декабря 2024 года, расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, не включенные в обязательства по аренде, входящие

в коммерческие, общие и административные расходы, составили 489 374 тыс. руб. (2023 год: 379 814 тыс. руб.).

Расходы, относящиеся к краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью, не включенные в обязательства по аренде, входящие в коммерческие, общие и административные расходы, составили 74 тыс. руб. (2023 год: 310 тыс. руб.) и 74 401 тыс. руб. (2023 год: 59 507 тыс. руб.), соответственно.



26. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости		
Торговая кредиторская задолженность	30 610 479	27 883 950
Прочая кредиторская задолженность	99 571	198 290
Итого финансовых обязательств, оцениваемых по амортизированной стоимости	30 710 050	28 082 240
Задолженность перед персоналом	1 618 720	1 472 151
Налоги к уплате, за исключением налога на прибыль	1 375 835	1 028 784
Авансы, полученные от арендаторов	474 447	391 144
Обязательства по договорам с покупателями (подарочные карты)	92 885	87 764
Итого торговой и прочей кредиторской задолженности	34 271 937	31 062 083

Все обязательства по договорам с покупателями относятся к договорам, срок которых не превышает один год. В текущем году была признана выручка в сумме 92 885 тыс. руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2024 года, которая полностью относится к погашению подарочных карт.

Информация о подверженности Группы валютному риску и риску ликвидности в отношении торговой и прочей кредиторской задолженности раскрыта в Примечании 28.

27. СВЕРКА ИЗМЕНЕНИЙ В ОБЯЗАТЕЛЬСТВАХ С ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ, ВОЗНИКШИМИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В таблице ниже представлен анализ суммы обязательств, возникших в результате финансовой деятельности, и изменений в обязательствах Группы, возникших в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Статьи этих обязательств отражены в консолидированном отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

тыс. руб.	Примечание	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Итого
Остаток на 1 января 2024 года				
		47 385 748	26 722 381	74 108 129
Денежные потоки от финансовой деятельности				
Привлечение кредитов и займов		6 500 000	-	6 500 000
Погашение кредитов и займов		(5 999 900)	-	(5 999 900)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(6 074 626)	-	(6 074 626)
Погашение суммы основного долга по аренде		-	(4 684 249)	(4 684 249)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		-	(2 914 997)	(2 914 997)
Итого изменений в связи с денежными потоками от финансовой деятельности		(5 574 526)	(7 599 246)	(13 173 772)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств				
Поступления обязательств по аренде	25	-	196 855	196 855
Модификация и переоценка обязательств по аренде	25	-	849 803	849 803
Проценты начисленные	10,25	6 120 246	2 914 977	9 035 223
Выбытия	25	-	-	-
Разница между номинальной стоимостью размещенной облигации и фактической стоимостью погашения облигации (доход)		(1 723)	-	(1 723)
Прочие изменения (в т.ч. зачет предоплат)		-	(683 129)	(683 129)
Эффект от изменения курсов валют		-	32 933	32 933
Итого прочих изменений, не связанных с движением денежных средств		6 118 523	3 311 439	9 429 962

тыс. руб.	Примечание	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Итого
Остаток на 31 декабря 2024 года				
		47 929 745	22 434 574	70 364 319
Остаток на 1 января 2023 года				
		45 701 745	22 544 804	68 246 549
Денежные потоки от финансовой деятельности				
Привлечение кредитов и займов		15 500 003	-	15 500 003
Погашение кредитов и займов		(13 834 268)	-	(13 834 268)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(4 939 018)	-	(4 939 018)
Погашение суммы основного долга по аренде		-	(5 268 297)	(5 268 297)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		-	(2 491 371)	(2 491 371)
Прочие финансовые платежи		(125 188)	-	(125 188)
Итого изменений в связи с денежными потоками от финансовой деятельности		(3 398 471)	(7 759 668)	(11 158 139)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств				
Поступления обязательств по аренде	25	-	2 000 248	2 000 248
Модификация и переоценка обязательств по аренде	25	-	7 090 769	7 090 769
Проценты начисленные	10,25	5 029 949	2 491 371	7 521 321
Выбытия	25	-	(1 256)	(1 256)
Разница между номинальной стоимостью размещенной облигации и фактической стоимостью погашения облигации (доход)		(40 348)	-	(40 348)
Эффект от изменения курсов валют		92 873	356 113	448 986
Итого прочих изменений, не связанных с движением денежных средств		5 082 474	11 937 245	17 019 953
Остаток на 31 декабря 2023 года		47 385 748	26 722 381	74 108 129

28. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

(а) Обзор основных подходов

Управление рисками Группы осуществляется в отношении финансовых, операционных и юридических рисков. Финансовые риски включают рыночный риск (состоящий из валютного риска, процентного риска и прочих ценовых рисков), кредитный риск и риск ликвидности. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов. Управление операционным и юридическим рисками должно обеспечивать надлежащее функционирование внутренних политик и процедур в целях минимизации данных рисков.

Система управления рисками

Совет Директоров несет общую ответственность за организацию системы управления рисками Группы и надзор за функционированием этой системы.

Политика Группы по управлению рисками разработана с целью

выявления и анализа рисков, которым подвергается Группа, установления допустимых предельных значений риска и соответствующих механизмов контроля, а также для мониторинга рисков и соблюдения установленных ограничений. Политика и системы управления рисками регулярно анализируются на предмет необходимости внесения изменений в связи с изменениями рыночных условий и деятельности Группы. Группа устанавливает стандарты и процедуры обучения и управления с целью создания упорядоченной и действенной системы контроля, в которой все работники понимают свою роль и обязанности.

Комитет по аудиту Группы осуществляет надзор за тем, как руководство контролирует соблюдение политики и процедур управления рисками Группы, а также проверяет адекватность системы управления рисками в отношении рисков, с которыми сталкивается Группа. Содействие Комитету по аудиту в осуществлении надзорных функций оказывает Служба внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита проводит

регулярные и внеплановые проверки эффективности средств контроля и процедур управления рисками, о результатах которых докладывает Комитету по аудиту.

(b) Кредитный риск

Кредитный риск – это риск возникновения у Группы финансового убытка, вызванного неисполнением покупателем или контрагентом по финансовому инструменту своих договорных обязательств. Кредитный риск связан, в основном, с денежными средствами и их эквивалентами Группы, торговой дебиторской задолженностью, бонусами к получению и прочей дебиторской задолженностью.

(i) Подверженность кредитному риску

Балансовая стоимость финансовых активов в консолидированном отчете о финансовом положении отражает максимальную величину, в отношении которой Группа подвержена кредитному риску.



Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчетную дату составлял:

тыс. руб.	Примечание	Балансовая стоимость	
		31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям	18	540 823	564 621
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	2 199 608	2 143 462
Денежные средства и их эквиваленты	21	15 683 544	11 363 009
Итого		18 423 975	14 071 092

Поскольку основная деятельность Группы ведется на территории Российской Федерации кредитный риск в основном связан с внутренним рынком. Кредитные риски, связанные с иностранными контрагентами, считаются низкими, поскольку иностранных контрагентов не много и их кредитоспособность была надлежащим образом оценена.

(ii) Торговая и прочая дебиторская задолженность

Остаток торговой дебиторской задолженности Группы незначителен, поскольку большинство клиентов составляют розничные покупатели, которым отсрочка платежа не предоставляется. Торговую дебиторскую задолженность Группы, прежде всего, составляет задолженность арендаторов и задолженность по оказанным

услугам. Прочая дебиторская задолженность в основном представлена задолженностью поставщиков по бонусам. Группа управляет кредитным риском в отношении задолженности поставщиков по бонусам посредством соблюдения процедур отбора поставщиков, поддержания стабильной базы поставщиков и отслеживания собираемости причитающихся Группе сумм на постоянной основе.

Для оценки ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) торговая и прочая дебиторская задолженность была сгруппирована на основании общих характеристик кредитного риска и количества дней просрочки платежа.

Уровни ОКУ основываются на графиках платежей по продажам за 36 месяцев до 31 декабря 2024 года и 31 декабря 2023 года и аналогичных исторических

кредитных убытках, понесенных за соответствующий период. Уровни убытков за прошлые периоды корректируются с учетом текущей и прогнозной информации о макроэкономических факторах, влияющих на способность контрагентов погашать дебиторскую задолженность.

Оценочный резерв по ОКУ по бонусам, подлежащим к получению от поставщиков, определяется на уровне портфеля на основе исторического процента дефолта, примененного к общей сумме бонусов к получению от поставщиков, с корректировкой на соответствующую текущую и прогнозную информацию.

Резерв по ожидаемым кредитным убыткам по состоянию на 31 декабря 2024 года, определенный с использованием матрицы резервов, приводится в таблице ниже.

тыс. руб.	Валовая стоимость	ОКУ	Балансовая стоимость
Торговая дебиторская задолженность	210 829	(8 959)	201 870
Бонусы к получению от поставщиков	1 756 745	(34 741)	1 722 004
Прочая дебиторская задолженность	287 614	(11 880)	275 734
Итого	2 255 188	(55 580)	2 199 608

Резерв по ожидаемым кредитным убыткам по состоянию на 31 декабря 2023 года, определенный с использованием матрицы резервов, приводится в таблице ниже.

тыс. руб.	Валовая стоимость	ОКУ	Балансовая стоимость
Торговая дебиторская задолженность	444 579	(24 253)	420 326
Бонусы к получению от поставщиков	1 560 372	(6 663)	1 553 709
Прочая дебиторская задолженность	207 718	(38 291)	169 427
Итого	2 212 669	(69 207)	2 143 462

(iii) Денежные средства и их эквиваленты

Группа оценивает кредитный риск по денежным средствам и их эквивалентам на основе

общедоступных внешних рейтингов. Денежные средства и их эквиваленты в основном хранятся в банках с рейтингом от Baa3 до Ca по шкале Moody's.

Группа работает в сфере розничной торговли, которая предполагает, что денежные средства от клиентов поступают в Группу, как правило, в точке продажи в момент признания выручки.

Таким образом, кредитный риск по денежным средствам рассматривается как незначительный.

(с) Риск ликвидности

Риск ликвидности – это риск того, что у Группы возникнут сложности по исполнению финансовых обязательств, расчеты по которым осуществляются путем передачи денежных средств или другого финансового актива. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и при непредвиденных обстоятельствах, не допуская возникновения неприемлемых убытков и не подвергая риску репутацию Группы.

Управление риском ликвидности – это обязанность Казначейства. Цели управления риском ликвидности Группы заключаются в следующем:

- Поддержание финансовой независимости: доля одного кредитора в общем портфеле кредитов не должна превышать 30 %;
- Поддержание финансовой стабильности: соотношение показателя Чистый Долг, представляющего собой сумму долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов и обязательств по аренде за вычетом денежных средств и их эквивалентов, к показателю EBITDA не должно превышать 5,0 (по некоторым договорам 5,5).
- Мониторинг соблюдения долговых ковенантов;
- Планирование: своевременная подготовка прогнозов операционных, инвестиционных и финансовых денежных потоков на скользящей основе.

(i) Подверженность риску ликвидности

В таблице ниже приведены обязательства по состоянию на 31 декабря 2024 года с разбивкой по оставшимся срокам погашения по контракту. Суммы, указанные в таблице сроков погашения, представляют собой недисконтированные денежные потоки по контракту, включая валовые обязательства по кредитам. Такие недисконтированные денежные потоки могут отличаться от суммы, отраженной в консолидированном отчете о финансовом положении, поскольку суммы в консолидированном отчете о финансовом положении основаны на дисконтированных денежных потоках. Если сумма к выплате не является фиксированной, раскрываемая сумма определяется исходя из условий, существующих на конец отчетного периода. Платежи в иностранной валюте пересчитываются по спотовому обменному курсу на конец отчетного периода.

31 декабря 2024 года						
тыс. руб.	Балансовая стоимость	Потоки денежных средств по договору	До востребования и в срок до 6 месяцев	От 6 до 12 месяцев	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости						
Обеспеченные банковские кредиты	11 799 062	14 079 342	2 337 852	2 403 392	9 338 098	-
Необеспеченные облигационные займы	20 248 689	23 918 720	1 577 459	1 215 503	21 125 758	-
Необеспеченные банковские кредиты	15 879 145	19 047 233	6 045 670	3 350 030	9 651 533	-
Необеспеченные займы от третьих лиц	2 850	2 899	49	2 850	-	-
Обязательства по аренде	22 434 574	34 994 719	4 117 177	4 014 467	18 636 202	8 226 873
Торговая и прочая кредиторская задолженность	30 710 050	30 710 050	30 710 050	-	-	-
Итого будущих платежей, включая выплаты основного долга и процентов	101 074 370	122 752 963	44 788 257	10 986 242	58 751 591	8 226 873

По состоянию на 31 декабря 2024 года краткосрочные обязательства Группы превышают ее оборотные активы на 4 727 437 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: 3 431 679 тыс. руб.). Превышение краткосрочных обязательств над оборотными активами является характерным

для предприятий розничной торговли. Группа использует превышение кредиторской задолженности над запасами, чтобы финансировать свою операционную и инвестиционную деятельность. Группа рассмотрела свои прогнозы движения денежных средств в контексте текущих и прогнозируемых

рыночных условий, а также имеющиеся неиспользованные кредитные линии, раскрытые в Примечании 24, и уверена, что сможет выполнить свои обязательства по мере наступления срока их погашения.



31 декабря 2023 года тыс. руб.	Балансовая стоимость	Потоки денежных средств по договору	До востребования и в срок до 6 месяцев	От 6 до 12 месяцев	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости						
Обеспеченные банковские кредиты	11 797 423	15 555 668	696 379	700 690	14 158 599	-
Необеспеченные облигационные займы	19 224 859	23 922 236	2 516 287	2 237 253	19 028 082	140 614
Необеспеченные банковские кредиты	16 360 615	20 665 411	4 501 323	890 651	15 273 437	-
Необеспеченные займы от третьих лиц	2 850	2 896	46	2 850	-	-
Обязательства по аренде	26 722 381	37 560 913	4 045 518	4 005 828	19 968 013	9 541 554
Торговая и прочая кредиторская задолженность	28 082 240	28 082 240	28 082 240	-	-	-
Итого будущих платежей, включая выплаты основного долга и процентов	102 190 368	125 789 364	39 841 793	7 837 272	68 428 131	9 682 168

(d) Рыночный риск

Рыночный риск – это риск того, что изменения рыночных цен, например, обменных курсов иностранных валют или ставок процента, окажут негативное влияние на прибыль Группы или на стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Цель управления рыночным риском заключается в том, чтобы контролировать подверженность рыночному риску и удерживать ее в допустимых пределах, при этом добиваясь оптимизации доходности инвестиций. Руководство устанавливает лимиты в отношении уровня принимаемого риска и контролирует их соблюдение на ежедневной основе. Однако применение данного подхода не может предотвратить убытки значительных изменений на рынке.

(i) Валютный риск

Группа осуществляет деятельность на территории Российской Федерации и в основном взыскивает дебиторскую задолженность в российских рублях. Тем не менее, Группа также имеет финансовые активы и обязательства, выраженные в иных валютах, а именно в долларах США и евро.

Таким образом, Группа подвержена валютному риску, который может оказать существенное влияние на финансовое положение и результаты деятельности Группы посредством изменения балансовой стоимости финансовых активов и обязательств, а также признания прибыли или убытка по курсовым разницам. Меры Группы по управлению валютным риском заключаются в удержании доли финансовых

активов и обязательств в иностранных валютах от общей суммы финансовых инструментов на приемлемом уровне. При необходимости Группа конвертирует активы и обязательства из одной валюты в другую.

Подверженность валютному риску

Подверженность Группы валютному риску в отношении доллара США, евро и китайского юаня, которые являются основными иностранными валютами для российских дочерних компаний Группы, была представлена следующим образом в условных суммах.

Подверженность Группы к валютному риску в отношении доллара США на основе условных сумм представлена ниже:

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8 731	7 283
Денежные средства и их эквиваленты	329 137	361 035
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(365 641)	(163 988)
Итого	(27 773)	204 330

Подверженность Группы к валютному риску в отношении евро на основе условных сумм представлена ниже:

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Денежные средства и их эквиваленты	38 182	49 089
Обязательства по аренде	-	(1 509 597)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(327)	(49 088)
Итого	37 855	(1 509 596)

Подверженность Группы к валютному риску в отношении китайского юаня на основе условных сумм представлена ниже:

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Торговая и прочая дебиторская задолженность	28 672	7 815
Денежные средства и их эквиваленты	19 287	693
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(125 438)	(119 268)
Итого	(77 479)	(110 760)

Анализ чувствительности

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к доллару США на 20 % по состоянию на 31 декабря 2024 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и акционерного капитала Группы на 5 554 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: ослабление /укрепление на 20 % привело бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и акционерного капитала на 40 866 тыс. руб.).

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к евро на 20 % по состоянию на 31 декабря 2024 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и акционерного капитала Группы на 7 571 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: ослабление/укрепление на 20 % привело

бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и собственного капитала на 301 919 тыс. руб.).

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к китайскому юаню на 20 % по состоянию на 31 декабря 2024 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и акционерного капитала Группы на 15 496 тыс. руб. (31 декабря 2023 года: ослабление/укрепление на 20 % привело бы к уменьшению/увеличению прибыли или убытка и собственного капитала на 22 152 тыс. руб.).

Данный анализ проведен только для денежных остатков в иностранной валюте в консолидированном отчете о финансовом положении, которые относятся к компаниям Группы, функциональной валютой которых является российский рубль, и проведен

на основании колебаний обменного курса, которые Группа сочла обоснованными по состоянию на отчетную дату. Анализ предполагает, что все другие переменные, в частности процентные ставки, остаются неизменными.

(ii) Риск изменения процентной ставки

Группа принимает на себя риск, связанный с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовое положение и денежные потоки.

Профиль

На отчетную дату профиль процентных ставок по процентным финансовым инструментам Группы по их балансовой стоимости составлял:

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Инструменты с фиксированной процентной ставкой		
Денежные средства и их эквиваленты	15 068 164	10 855 289
Кредиты и займы	(34 852 955)	(37 328 691)
Обязательства по аренде	(22 434 574)	(26 722 381)
Итого	(42 219 365)	(53 195 783)
Инструменты с плавающей процентной ставкой		
Кредиты и займы	(13 076 790)	(10 057 057)
Итого	(13 076 790)	(10 057 057)



(е) Анализ чувствительности денежных потоков для инструментов с плавающей процентной ставкой

Изменение процентных ставок на 1000 базисных пунктов на отчетную дату увеличило бы / (уменьшило) собственный капитал и прибыль или убыток на суммы, указанные ниже. Этот анализ предполагает, что все другие переменные, в частности курсы иностранных валют, остаются неизменными.

тыс. руб.	Прибыль или убыток		Собственный капитал	
	Увеличение на 1000 бп	Уменьшение на 1000 бп	Увеличение на 1000 бп	Уменьшение на 1000 бп
31 декабря 2024 года				
Инструменты с плавающей процентной ставкой	1 307 679	(1 307 679)	-	-
Чувствительность денежного потока (нетто)	1 307 679	(1 307 679)	-	-
31 декабря 2023 года				
Инструменты с плавающей процентной ставкой	1 005 706	(1 005 706)	-	-
Чувствительность денежного потока (нетто)	1 005 706	(1 005 706)	-	-

(ф) Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств

Группа может заключать соглашения о закупках и продажах с одними и теми же контрагентами в обычных условиях ведения бизнеса. Соответствующие суммы дебиторской и кредиторской задолженности не всегда отвечают критериям для взаимозачета в консолидированном отчете о финансовом положении.

Это обстоятельство связано с тем, что, несмотря на намерение проинвестировать взаимозачет, Группа может не иметь в текущий момент юридически исполнимое право на зачет признанных сумм, поскольку право на зачет может иметь юридическую силу только при наступлении определенных событий в будущем. В частности, в соответствии с гражданско-правовыми нормами, действующими в России, обязательство может быть

прекращено зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо не указан или определен моментом востребования, если иное не предусмотрено договором.

В следующей таблице приводится информация о балансовой стоимости признанных финансовых инструментов, которые являются предметом упомянутых выше соглашений.

тыс. руб.	Торговая и прочая дебиторская задолженность	Торговая и прочая кредиторская задолженность
31 декабря 2023 года		
Валовые суммы до взаимозачета	3 376 647	29 315 426
Зачтенные суммы	(1 233 185)	(1 233 185)
Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении	2 143 462	28 082 241
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(1 160 394)	(1 160 394)
Нетто-сумма	983 068	26 921 847
31 декабря 2024 года		
Валовые суммы до взаимозачета	2 869 327	31 379 751
Зачтенные суммы	(669 719)	(669 719)
Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении	2 199 608	30 710 032
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(978 934)	(978 934)
Нетто-сумма	1 220 674	29 731 098

Раскрытые выше нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом

положении, являются частью торговой и прочей дебиторской и кредиторской задолженности

соответственно. Прочие суммы, включенные в эти статьи,

не отвечают критериям для взаимозачета и не являются предметом соглашений, упомянутых выше.

Зачтенные суммы включают в себя в основном торговую кредиторскую задолженность за поставленные товары и дебиторскую задолженность по бонусам от поставщиков.

(г) Управление капиталом

Группа проводит политику поддержания устойчивой базы капитала для того, чтобы сохранить доверие инвесторов, кредиторов и рынка, а также обеспечить будущее развитие бизнеса. Ни на Компанию, ни на его дочерние компании не распространяются требования к достаточности капитала, за исключением обязательного требования по минимальному размеру уставного капитала и требований в отношении положительных чистых активов ООО «O'KEY», установленных в кредитных договорах с третьими сторонами. Группа соблюдает эти требования.

29. КАПИТАЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Группа имеет капитальные обязательства по приобретению основных средств, в основном связанных со строительством магазинов, и нематериальных активов на сумму 222 694 тыс. руб. по состоянию на 31 декабря 2024 года (31 декабря 2023 года: 364 249 тыс. руб.). Группа уже выделила необходимые ресурсы на покрытие этих обязательств. Руководство Группы уверено, что уровень чистых доходов в будущем, а также объем финансирования будут достаточными для покрытия этих или подобных обязательств.

30. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

(а) Судебные разбирательства

Периодически, в процессе обычной экономической деятельности в отношении Группы поступают иски. Исходя из собственных

оценок, а также на основании консультаций внутренних и внешних специалистов, руководство считает, что не возникнет существенных убытков в связи с исками.

(б) Условные налоговые обязательства

Налоговое законодательство Российской Федерации, действующее или по существу вступившее в силу на конец отчетного периода, допускает возможность разных трактовок применительно к сделкам и операциям Группы. В связи с этим позиция руководства в отношении налогов и документов, обосновывающие эту позицию, могут быть оспорены налоговыми органами. Налоговый контроль в Российской Федерации постоянно усиливается, в том числе повышается риск проверки влияния на налогооблагаемую базу операций, не имеющих четкой финансово-хозяйственной цели или операций с контрагентами, не соблюдающими требования налогового законодательства. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, в котором вынесены решения о проведении проверки. При определенных обстоятельствах могут быть проведены и более ранние периоды.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании (ТЦ) в целом соответствует международным принципам ТЦ, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), хотя и имеет свои особенности. Законодательством о ТЦ предусмотрена возможность доначисления налога по контролируемым сделкам (сделкам между связанными сторонами и отдельным сделкам между несвязанными сторонами), если такие сделки не осуществляются на рыночных условиях. Руководство внедрило внутренний контроль для соблюдения действующего законодательства в области ТЦ.

Налоговые обязательства, возникающие в результате контролируемых сделок, определяются на основе фактических цен сделок. Существует вероятность того,

что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности.

В состав Группы входят компании, зарегистрированные за пределами России. Налоговые обязательства Группы определены исходя из того, что эти компании не облагаются российским налогом на прибыль, поскольку не имеют постоянного представительства в России. Эта интерпретация соответствующего законодательства может быть оспорена.

Так как российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам, Группа применяет суждение при интерпретации законодательства. Руководство в настоящее время считает, что его позиция в отношении налогов и примененные Группой интерпретации с достаточной степенью вероятности могут быть подтверждены, однако, существует риск того, что Группа понесет дополнительные расходы, если позиция руководства в отношении налогов и примененные Группой интерпретации законодательства будут оспорены налоговыми органами.

Влияние указанных выше обстоятельств не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Помимо указанных выше вопросов, руководство полагает, что на 31 декабря 2024 года Группа имеет прочие возможные обязательства, связанные с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается «больше, чем незначительная», в сумме приблизительно 1,2 % от выручки (31 декабря 2023 года: 1,2 % от выручки). Эти риски являются оценками, возникающими в результате неопределенности в интерпретации применимого законодательства и соответствующих требований к документации.



Руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при определении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

31. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем, или одна

из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности или осуществлять над ней совместный контроль. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма. Связанные стороны могут заключать сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, цены

и прочие условия по таким сделкам могут не совпадать с ценами и прочими условиями сделок с несвязанными сторонами.

Связанные стороны Группы относятся к следующим категориям:

1. Основные непрямые акционеры Компании (Примечание 1);
2. Другие связанные стороны, находящиеся под контролем основных не прямых акционеров;
3. Члены Совета директоров Компании и прочий ключевой управленческий персонал Компании.

(а) Операции с ключевым управленческим персоналом

Вознаграждение ключевого управленческого персонала, отраженное по статье «Расходы на персонал», составило:

тыс. руб.	2024 г.	2023 г.
Краткосрочные вознаграждения:		
Заработная плата и краткосрочные бонусы	428 346	461 371
Социальные взносы	45 247	23 170
Итого	473 593	484 541

Кроме того, члены Совета директоров Компании получили вознаграждение в размере 60 516 тыс. руб. за год, закончившийся 31 декабря 2024 года (2023 год: 82 114 тыс. руб.), которое включено в состав юридических и профессиональных расходов.

(b) Операции с прочими связанными сторонами

(i) Выручка

тыс. руб.	Доход		Дебиторская задолженность	
	2024 г.	2023 г.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Оказание услуг	3 076	2 204	-	-
Итого	3 076	2 204	-	-

Вся непогашенная задолженность перед прочими связанными сторонами подлежит оплате денежными средствами в течение шести месяцев после отчетной даты. Ни один из остатков не является обеспеченным или обесцененным.

(ii) Расходы

тыс. руб.	Расходы	
	2024 г.	2023 г.
Переменные расходы по аренде и расходы, связанные с краткосрочной арендой и по аренде активов с низкой стоимостью	93 909	84 622
Проценты, начисленные по обязательствам по аренде	100 075	119 629
Итого	193 984	204 251

(iii) Аренда с другими связанными сторонами

Обязательства по аренде в рамках соглашений о связанных сторонах составили:

тыс. руб.	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Обязательства по аренде перед другими связанными сторонами, в том числе:	967 058	1 380 514
Текущие обязательства по аренде	565 846	536 736
Долгосрочные обязательства по аренде	401 212	843 778

Условия договоров аренды с другими связанными сторонами таковы, что Группа платит арендную плату, которая включает возмещение всех операционных расходов, связанных с арендованными гипермаркетами и близлежащими арендованными площадями, а также определенный процент розничной выручки Группы от эксплуатации этих гипермаркетов.

32. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Оценки справедливой стоимости анализируются и классифицируются по уровням в иерархии справедливой стоимости следующим образом:

1. Уровень 1: оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств;
2. Уровень 2: полученные с помощью моделей оценки, в которых все используемые существенные исходные данные являются наблюдаемыми для актива или обязательства прямо (т. е., например, цены) или косвенно (т. е., например, производные от цены);
3. Уровень 3: оценки, не основанные на наблюдаемых рыночных данных (т. е. основанные на ненаблюдаемых исходных данных).

При отнесении финансовых инструментов к той или иной категории в иерархии справедливой стоимости руководство использует суждения. Если в оценке справедливой стоимости используются наблюдаемые данные, которые требуют значительной корректировки, то она относится к Уровню

3. Значимость используемых исходных данных оценивается для всей совокупности оценки справедливой стоимости.

(а) Повторяющиеся оценки справедливой стоимости

Многочисленные оценки справедливой стоимости представляют собой оценки, требуемые или допускаемые стандартами бухгалтерского учета в консолидированном отчете о финансовом положении на конец каждого отчетного периода.

Инвестиционная недвижимость

Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости пересматривается Группой ежегодно 31 декабря на основании комбинации рыночного и доходного подходов. Более подробная информация приведена в Примечании 13.

(b) Неповторяющиеся оценки справедливой стоимости

По состоянию на 31 декабря 2024 года возмещаемая стоимость некоторых внеоборотных активов, протестированных на обесценение, была определена на основе расчета справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. Более подробная информация приведена в Примечании 14.

(c) Активы и обязательства, не учитываемые по справедливой стоимости, но в отношении которых делается раскрытие справедливой стоимости

Справедливая стоимость была определена Группой для первоначального признания финансовых активов и обязательств,

которые впоследствии учитываются по амортизированной стоимости.

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств Группы, учитываемых по амортизированной стоимости, приблизительно равна их балансовой стоимости. Справедливая стоимость облигаций Группы, размещенных на Московской бирже, была определена на основе текущих рыночных котировок (Уровень 1 иерархии справедливой стоимости), справедливая стоимость которых отличается от балансовой стоимости не более чем на 20 %. Справедливая стоимость прочих финансовых активов и обязательств Группы, учитываемых по амортизированной стоимости, относится к Уровню 2 иерархии справедливой стоимости. В течение 2024 и 2023 годов переводы между уровнями иерархии справедливой стоимости или изменения в методах оценки справедливой стоимости не производились.

33 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Основные положения учетной политики, описанные ниже, применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности, и являются единообразными для всех предприятий Группы.



(а) Финансовые инструменты

(i) Обесценение финансовых активов: оценочный резерв под ОКУ

Группа применяет упрощенный подход, предусмотренный в МСФО (IFRS) 9, к оценке ОКУ, при котором используется оценочный резерв под ОКУ за весь срок, для всей торговой дебиторской задолженности и задолженности по аренде. Для прочих финансовых активов Группа применяет трехэтапную модель обесценения, основанную на изменении кредитного качества с момента первоначального признания.

(ii) Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в консолидированном отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо временно реализовать актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет (а) не должно зависеть от возможных будущих событий и (б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (события дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

(iii) Капитализация затрат по кредитам и займам

Затраты по займам, привлеченным на общие и конкретные цели, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, который не учитывается по справедливой стоимости и подготовка которого к использованию по назначению или для продажи обязательно требует значительного времени (актив,

отвечающий определенным требованиям), входят в состав стоимости такого актива.

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

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

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

(b) Основные средства и незавершенное строительство

(i) Признание и оценка

Объекты основных средств, за исключением земельных участков, отражаются по себестоимости за вычетом накопленных сумм амортизации и убытков от обесценения. Стоимость основных средств на 1 января 2005 года, дату перехода на МСФО, была определена на основе их справедливой стоимости на эту дату.

В себестоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В себестоимость активов, построенных собственными силами, включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным оборудованием, капитализируются в стоимости этого оборудования.

Любые суммы прибыли или убытка от выбытия объекта основных средств определяются посредством сравнения поступлений от его выбытия с его балансовой стоимостью и признаются в нетто-величине по строке «прочие операционные доходы и расходы, нетто» в составе прибыли или убытка за период.

(ii) Амортизация

Земельные участки и объекты незавершенного производства не амортизируются. Амортизация прочих объектов основных средств начинается с того момента, когда они установлены и готовы к использованию, или в отношении объектов, созданных хозяйственным способом, с того момента, когда их создание закончено и они готовы к использованию.

Амортизация признается в составе прибыли или убытка линейным методом в течение расчетного срока полезного использования каждой части объекта основных средств, поскольку это наиболее точно отражает ожидаемую структуру потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе. Арендованные активы амортизируются в течение более короткого срока аренды и срока их полезного использования, за исключением случаев,

когда имеется достаточная уверенность в том, что Группа получит право собственности к концу срока аренды.

Ожидаемые сроки полезного использования существенных объектов основных средств в отчетном и сравнительном периодах были следующими:

- Здания – 50 лет;
- Машины и оборудование, вспомогательные объекты – 2-20 лет;
- Неотделимые улучшения арендованных активов – наименьшее из следующего: срок полезного использования или срок базовой аренды;
- Прочие основные средства – 2-10 лет.

Методы амортизации, сроки полезного использования и ликвидационная стоимость основных средств анализируются по состоянию на конец каждого отчетного года и корректируются в случае необходимости.

(с) Инвестиционная недвижимость

Инвестиционная недвижимость – это имущество, находящееся во владении Группы с целью получения арендных платежей или для того и другого, и при этом не занимаемое самой Группой. Объекты недвижимости, преимущественно занимаемые Группой и незначительная часть которых предоставляется в аренду третьим лицам, в основном, для повышения уровня обслуживания покупателей Группы, отражаются в составе основных средств.

Инвестиционная недвижимость, включая объекты незавершенного строительства, предназначенные для дальнейшего использования в качестве инвестиционной недвижимости, первоначально признаются по себестоимости, включая затраты по сделке, и впоследствии переоценивается по справедливой стоимости с отражением любых изменений в составе прибыли или убытка по статье «Прочие операционные доходы и расходы». В случае если справедливая стоимость инвестиционной недвижимости в процессе строительства не может быть надежно

определена, Группа оценивает такие объекты по себестоимости до возникновения возможности определения их справедливой стоимости с достаточной степенью надежности либо до момента завершения строительства, в зависимости от того, что наступает раньше.

Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости – это сумма, на которую можно обменять это имущество при совершении обычной сделки, без вычета затрат по операции.

Наилучшим подтверждением справедливой стоимости являются действующие цены на активном рынке для аналогичной недвижимости, имеющей такое же местоположение и состояние. Рыночная стоимость инвестиционной недвижимости Группы определяется на основе отчетов независимых оценщиков, обладающих признанной и соответствующей квалификацией, а также недавним опытом проведения оценки недвижимости той же категории и местонахождения, что и оцениваемый объект.

На момент начала использования самим владельцем активов, прежде относившихся к инвестиционной недвижимости, они переводятся в категорию основных средств, а их балансовая стоимость на дату перевода в другую категорию считается с данного момента условной первоначальной стоимостью этих активов для целей учета.

Заработанный арендный доход отражается в прибыли или убытке за год в составе выручки.

(d) Нематериальные активы

(i) Амортизация

Амортизационные отчисления рассчитываются на основе себестоимости актива за вычетом ликвидационной стоимости этого актива.

Применительно к нематериальным активам амортизация начисляется с момента готовности этих активов к использованию и признается в составе прибылей или убытков

за период линейным методом на протяжении соответствующих сроков их полезного использования, поскольку именно такой метод наиболее точно отражает особенности ожидаемого потребления будущих экономических выгод, заключенных в соответствующих активах. Ожидаемые сроки полезного использования нематериальных активов в отчетном и сравнительном периодах были следующими:

- Программное обеспечение – 1-7 лет;
- Прочие нематериальные активы – 1-5 лет.

Методы амортизации, сроки полезного использования и ликвидационная стоимость анализируются по состоянию на конец каждого отчетного года и корректируются в случае необходимости.

(е) Аренда

В момент заключения договора Группа оценивает, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды. Договор в целом или его отдельные компоненты являются договором аренды, если по этому договору передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода в обмен на возмещение. Для определения того, передает ли договор право контролировать использование идентифицированного актива, Группа оценивает следующее:

- Предполагает ли договор использование идентифицированного актива – это может быть указано явно или косвенно; актив должен быть отличным с физической точки зрения; если поставщик имеет существенное право заменить актив в течение срока использования, то актив не идентифицирован;
- Имеет ли Группа право на получение практически всех экономических выгод от использования идентифицированного актива в течение периода использования;
- Имеет ли Группа право определять способ использования актива.

Группа имеет право определять способ использования актива,



если у нее есть право определять, как и для какой цели актив используется в течение срока использования. В редких случаях, когда значимые решения о том, как и для какой цели используется актив, predetermined, Группа имеет право определять способ использования актива, если:

- Группа имеет право эксплуатировать актив; или
- Группа спроектировала актив таким образом, чтобы заранее определить то, как и для какой цели будет использоваться данный актив.

Аренда признается в качестве актива в форме права пользования и соответствующего обязательства на дату, когда арендованный актив становится доступен для использования Группой. Каждый арендный платеж распределяется между погашением обязательства и финансовыми расходами. Финансовые расходы начисляются в течение срока аренды таким образом, чтобы обеспечить неизменную периодическую процентную ставку на непогашенный остаток обязательства на каждый период. Активы в форме права пользования амортизируются с использованием линейного метода в течение более короткого из двух сроков – срока полезного использования актива и срока аренды.

Сроки полезного использования активов в форме права пользования были следующими:

- Торговые помещения – 3-17 лет;
- Земельные участки – 3-30 лет;
- Прочее – 1-5 лет.

На дату начала аренды обязательство по аренде оценивается по приведенной стоимости следующих арендных платежей:

- фиксированных платежей (включая по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению;
- переменных арендных платежей, которые зависят от индекса или ставки, первоначально оцениваемых с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;

- сумм, которые, как ожидается, будут уплачены Группой по гарантиям ликвидационной стоимости;
- цены исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион;
- выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды.

Следующие переменные платежи не включаются в расчет обязательства по аренде:

- платежи по договорам аренды земли, расчет которых зависит от кадастровой стоимости земельного участка и других коэффициентов, установленных постановлениями правительства;
- платежи за коммунальные и прочие услуги, определяемые по факту потребления;
- переменные арендные платежи, которые зависят от товарооборота.

Опционы на продление (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен). Арендные платежи, подлежащие уплате в соответствии с опционами на продление, в отношении которых имеется достаточная степень уверенности в их исполнении, также включаются в оценку обязательства по аренде.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такая ставка не может быть легко определена, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств Группы, представляющую собой ставку, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью,

аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях.

Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде;
- арендные платежи на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде;
- любые первоначальные прямые затраты.

(f) Запасы

Стоимость запасов основывается на принципе скользящей средневзвешенной стоимости.

(g) Выручка

(i) Выручка по договорам с покупателями

Выручка по договорам с покупателями представлена выручкой от реализации товаров для перепродажи, включая розничную выручку, и выручкой от реализации продуктов питания собственного производства. Основным источником продаж товарных запасов является выручка от розничной торговли.

Выручка от продажи товаров и продуктов питания собственного производства признается, когда контроль над товарами и продуктами переходит к покупателю, обычно для покупателей это происходит в магазине в момент продажи на кассе. Элемент финансирования отсутствует, так как оплата цены сделки производится немедленно.

В соответствии с российским законодательством о защите прав потребителей, покупатели имеют право на возврат товара в ряде категорий в течение 14 дней после покупки. Такие предполагаемые возвраты оцениваются на каждую отчетную дату. На базе накопленного опыта, Группа оценивает вероятность того, что в будущих

периодах не произойдет значительного уменьшения признанной ранее суммы выручки в связи с возвратом товаров покупателями, как очень высокую.

Подарочные карты, выпущенные Группой, и начисленные покупателям бонусные баллы отражаются как обязательства по договорам с покупателями в составе торговой и прочей кредиторской задолженности при продаже в случае предварительной оплаты покупателями до момента их погашения или истечения срока действия.

В отчетном периоде в гипермаркетах Группы реализовывалась программа лояльности, в рамках которой розничные покупатели могли накапливать бонусные баллы при покупке определенных товаров, что давало им право на скидку на будущие покупки в гипермаркетах. Также, время от времени Группа проводит кампании по стимулированию продаж, в рамках которых Группа предоставляет купоны покупателям, которые приобретают товары на общую сумму, превышающую заранее установленный уровень. Данные купоны дают покупателям право на бесплатную покупку или скидку на выбранные товары сразу после окончания кампании. Оценивая это право покупателей как существенное, Группа выделяет отдельную обязанность к исполнению в части предоставления покупателям дополнительных товаров или товаров со скидкой в будущем. Общая цена сделки при первоначальной продаже распределяется на уровне портфеля между обязанностью к исполнению по первоначальной продаже товара и обязанностью по предоставлению дополнительных товаров или товаров со скидкой в будущем. Общая цена сделки при первоначальной продаже распределяется на уровне портфеля между обязанностью к исполнению по первоначальной продаже товара и обязанностью по предоставлению дополнительных товаров в будущем на основе относительной цены отдельной продажи. Оценка относительной цены продажи, относимой к бонусным баллам, производится на основе ожидания относительно того, в каком объеме потребуются исполнение Группой обязанности по предоставлению бесплатных товаров или скидок на товары в будущем с учетом доли начисленных бонусных баллов, которые

будут фактически использованы покупателями.

(h) Налог на прибыль

Налог на прибыль отражается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями законодательства, действующего или по существу вступившего на конец отчетного периода. Расходы (возмещение) по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и признаются в прибыли или убытке за год, если только они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода либо непосредственно в капитале в связи с тем, что относятся к операциям, отражаемым также в составе прочего совокупного дохода либо непосредственно в капитале в том же или в каком-либо другом отчетном периоде.

При определении суммы текущего и отложенного налога Группа принимает во внимание влияние неопределенных налоговых позиций и возможность уплаты дополнительных налогов, штрафов и пеней за просрочку платежа. Группа считает, что начисленные налоговые обязательства являются адекватными для всех открытых налоговых периодов, основываясь на оценке многих факторов, включая интерпретацию налогового законодательства и предыдущий опыт. Эта оценка основана на предположениях и может включать ряд суждений о будущих событиях. Может появиться новая информация, которая заставит Группу изменить свое суждение относительно достаточности существующих налоговых обязательств; такие изменения налоговых обязательств повлияют на налоговые расходы в периоде, в котором будет принято такое решение.

(i) Представление консолидированного отчета о движении денежных средств

Группа представляет сведения о движении денежных средств от операционной деятельности, используя прямой метод. Денежные потоки

от инвестиционной деятельности и погашения суммы основного долга по аренде представляются без учета НДС. НДС, уплаченный поставщикам внеоборотных активов, НДС в составе поступлений от продажи внеоборотных активов и НДС в составе погашения основного долга по аренде отражаются по строке «НДС уплаченный» в составе денежных потоков от операционной деятельности.

34. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

В марте 2025 года Группа приняла решение сменить юридическую регистрацию с Великого герцогства Люксембург на Российскую Федерацию («редомициляция») при условии соблюдения применимых правовых и нормативных требований. До завершения процедуры редомициляции необходимо выполнить все действия, требуемые законом для прекращения деятельности в Люксембурге. Тем временем Группа будет продолжать работать как зарегистрированная в Люксембурге компания до завершения процедуры редомициляции. Процесс изменения юридической регистрации Группы не повлияет на деятельность ее розничных сетей или дочерних компаний. Группа продолжит выполнять все свои обязательства перед партнерами и клиентами своевременно и в полном объеме.

В марте 2025 года Группа разместила на Московской бирже необеспеченные облигационные займы со ставкой купона 25 % годовых и сроком погашения в марте 2035 года с возможностью досрочного погашения в июне 2026 года.



Глоссарий

3PL (third party logistics) – это вид логистики, при котором компанией используются услуги аутсорсинга для управления цепочкой поставок.

ESG (environmental, social, and corporate governance) – это совокупность характеристик управления компанией, при которых компания вовлекается в решение экологических, социальных и управленческих проблем.

ERP (система управления предприятием) – модульная программная система, предназначенная для интеграции основных функциональных областей бизнес-процессов компании в единую систему.

НАССР (система анализа рисков и критических контрольных точек) – систематический превентивный подход к обеспечению безопасности пищевых продуктов от биологических, химических и физических рисков в производственных процессах. НАССР включает специальные меры по снижению указанных рисков до приемлемого уровня.

LFL (от англ. Like-for-like) – метод сравнения показателей продаж текущего года с показателями продаж предыдущего года без учета органических причин роста, например открытия новых точек.

OOST (out of stock) – ситуация, когда товар временно недоступен для покупки в магазине из-за исчерпания запасов на складе.

PBL (pick by line) – технология обработки товаров, при которой на распределительный центр ретейлера приходит от поставщика заказ, консолидированный им на основе заказов магазинов.

SKU (от англ. единица складского хранения) – номер, присваиваемый конкретному товару для определения цены, вида продукции и производителя.

Анализ сетевого трафика (NTA) – метод мониторинга доступности и активности сети для выявления аномалий, включая проблемы безопасности и эксплуатации, который используется в сети дискаунтеров «ДА!».

Бизнес-аналитика – включает в себя стратегии и технологии, используемые компаниями для анализа данных в ходе коммерческой деятельности. Технологии бизнес-аналитики обеспечивают исторический, текущий и прогностический взгляд на ведение бизнеса.

Высокопроизводительная база данных в памяти Analytical Appliance (HANA) – платформа данных in-memory, используемая в виде локального устройства или в облаке в распределительных центрах Компании.

Глобальная депозитарная расписка (ГДР) – банковский сертификат, выпущенный более чем в одной стране на акции иностранной компании.

Глобальная инициатива по безопасности пищевых продуктов (GFSI) – частная организация, созданная и управляемая международной торговой ассоциацией «Форум потребительских товаров» в соответствии с бельгийским законодательством в мае 2000 года. GFSI устанавливает требования к стандартам и схемам сертификации для производителей и фермерских хозяйств в целях обеспечения уверенности в предоставлении безопасности пищевых продуктов потребителям.

ГОСТ Р ИСО – национальные стандарты Российской Федерации в области менеджмента качества, соответствующие международным стандартам качества (ISO).

Заинтересованная сторона – любой человек, группа или сторона, заинтересованная в организации и результатах ее деятельности.

Корпоративная социальная ответственность – ответственное отношение к управлению воздействием компании на ее стейкхолдеров: клиентов, партнеров, инвесторов, поставщиков, общество, окружающую среду и т. д.

Логистика третьей стороны (3PL) – передача услуг по дистрибуции компании на аутсорсинг сторонним логистическим компаниям.

«Низкие цены каждый день» (EDLP) – стратегия ценообразования, обещающая потребителям стабильно низкую цену на товары вне зависимости от проведения специальных распродаж и акций.

Отношения с клиентами (CRM) – процесс управления взаимодействием с клиентами с использованием анализа данных для изучения больших объемов информации.

Планограмма – диаграмма, показывающая, как и где конкретные розничные товары должны быть размещены на полках или витринах для увеличения покупок покупателей.

Платформа точки продажи (POS-терминал) – система, позволяющая обрабатывать и регистрировать транзакции между компанией и ее потребителями в момент приобретения товаров и (или) услуг.

Предложение ценности для клиента (CVP) – маркетинговое заявление с перечнем преимуществ, которые получает потребитель при покупке определенного товара или услуги.

Программа «Альтернативные переходные процессы» (ATP) – универсальная программная система для моделирования переходных явлений электромагнитной, а также электромеханической природы, которая используется в сети дискаунтеров «ДА!».

Расширенное управление складом (SAP EWM) – ИТ-система для эффективного управления запасами на складе и обработки движения товаров, которая используется в распределительных центрах Компании.

Реальный располагаемый доход – доход после уплаты налогов и пособий, доступный домохозяйствам после корректировки на изменение цен.

Сервер приложений для прогнозирования в розничной торговле (RPAS) – конфигурируемая программная платформа для разработки приложений прогнозирования и планирования.

Система менеджмента качества (СМК) – формализованная система, которая документирует процессы, процедуры и обязанности для достижения политики и целей в области качества.

Система обнаружения угроз и реакция на конечных точках (EDR) – технология кибербезопасности в сети дискаунтеров «ДА!», которая постоянно контролирует «конечную точку» (например, мобильный телефон, ноутбук, устройства интернета вещей) для минимизации вредоносных киберугроз.

Система управления двором (YMS) – программное решение, предназначенное для мониторинга движения трейлеров во дворе и доке предприятия, распределительного центра или склада.

Система управления контентом (CMS) – компьютерное программное обеспечение, используемое для управления процессами создания и изменения цифрового контента.

Система управления перевозками (TMS) – программное обеспечение для планирования и физического перемещения товаров в цепочке поставок.

Системы управления складом (WMS) – набор политик и процессов, предназначенных для организации работы склада или распределительного центра и обеспечения эффективного функционирования и достижения поставленных целей.

Собственная торговая марка (СТМ) – бренд, принадлежащий не производителю или изготовителю, а ретейлеру, у которого товары под этим брендом изготавливаются контрактным производителем.

Средний чек – показатель, рассчитанный путем деления общей суммы продаж за вычетом НДС во всех магазинах в течение соответствующего года на количество чеков в этом году.

Торговая площадь – площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сдаваемых в аренду третьим лицам, площадей собственного производства, складских помещений и пространства между входом в магазин и кассовой линией.

Трафик – количество выданных чеков за отчетный период.

Управление кадровыми ресурсами – создание условий для профессионального и личностного развития сотрудников и обеспечения позитивной рабочей среды.

Управление цепочкой поставок (УЦП) – процесс предвидения спроса на продукцию и планирования ее материалов и компонентов, производства, маркетинга, распределения и продажи.

Чистая прибыль – сумма валового дохода компании плюс все отрицательные статьи дохода.



Аббревиатуры

AFSA – Управление финансовых услуг Астаны

CEO – генеральный директор

CRM – управление отношениями с клиентами

EBITDA – прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации

EDLP (Every Day Low Price) – ценовая политика «каждый день низкие цены»

EDPP (Every Day Promo Price) – ценовая политика «каждый день промо-цена»

EVP (employee value proposition) – ценностное предложение работодателя для сотрудников

FCA – Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании

FMCG – товары повседневного спроса

HIPO (High-potential) – сотрудники с высоким карьерным потенциалом

HIPro (High-professional) – высоко-квалифицированные сотрудники

HR – кадровые ресурсы

IPO – первичное публичное размещение акций

ISO (International Organization for Standardization) – Международная организация по стандартизации

SG&A – коммерческие, общие и административные расходы

WMS – система управления складом

АКОРТ – Ассоциация компаний розничной торговли

ГДР – глобальная депозитарная расписка

ЗАО – Закрытое акционерное общество

ИТ – информационные технологии

Кв. – квартал года

КПЭ – ключевые показатели эффективности

м² – квадратный метр

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности

НКО – некоммерческая организация

НКР – рейтинговое агентство Национальные кредитные рейтинги

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ПАО – публичное акционерное общество

п. п. – процентный пункт

руб. – российский рубль

РЦ – распределительный центр

ТК РФ – Трудовой Кодекс Российской Федерации

тыс. – тысяча

ФГИС – Федеральная государственная информационная система

Эксперт РА – рейтинговое агентство «Эксперт РА»

Контакты

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ И ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СМИ

Наталья Белявская
РУКОВОДИТЕЛЬ
ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ
С ИНВЕСТОРАМИ

Тел.: +7 (495) 663-66-77, доб. 266

Email:
Natalya.Belyavskaya@okmarket.ru

Екатерина Найда
РУКОВОДИТЕЛЬ
КОРПОРАТИВНОГО
ОТДЕЛА

Тел.: +7 (495) 663-66-77, доб. 458

Email:
Ekaterina.Nayda@okmarket.ru

Марина Шагулина
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ
СОТРУДНИК
ЛЮКСЕМБУРГА

Тел.: +352 (24) 52-70-84

Email:
Marina.Shaquilina@okeygroup.lu

АДРЕСА

117534, Москва,
ул. Кировоградская, 23А корп. 1

195112, Санкт-Петербург,
проспект Энергетиков 4/1 корп. 1

Люксембург, L-2 449 Люксембург,
бульвар Рояль, 25С (Luxembourg,
L-2 449 Luxembourg, Boulevard
Royal, 25C)

okeygroup.lu

ДЕПОЗИТАРИЙ

RCS Trust and Corporate Services Ltd.

Казахстан, Z05T3F6, Астана,
район Есиль, 55/22, Мангилик Ел,
офис 234 (55/22, Mangilik El, Astana,
Kazakhstan, Z05T3F6)

rcsgroup.com

АУДИТОР

«Мур Аудит С.А.»
(Moore Audit S.A.)

Люксембург 3 378 Ливанж,
5 рю де Тури (Luxembourg 3 378
Livange, 5 rue de Turi)

Тел.: +352 26 26 84 1

moore-global.com